

Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Іван Ворончак, Ярослав Лапчук, Олександр Свінцов

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Тексти лекцій

Дрогобич, 2025

УДК 338.2(075.8)
В76

*Рекомендовано вченою радою Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка
(протокол № 7 від 26 червня 2025 р.).*

Рецензенти: **Процишин О.Р.**, кандидат економічних наук, доцент, голова циклової комісії економіки підприємства та менеджменту КЗ ЛОР «Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу»;

Рибчук А.В., доктор економічних наук, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Відповідальний за випуск: **Війчук Т.І.**, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Ворончак І., Лапчук Я., Свінцов О.

В 76 **Корпоративне управління** : тексти лекцій. Дрогобич : Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. 152 с.

Тексти лекцій з дисципліни «Корпоративне управління» укладені згідно з робочою програмою обов'язкової компоненти освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка.

Пропоновані тексти лекцій спрямовані на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Корпоративне управління» сприятиме набуттю знань про сутність та принципи корпоративного управління, його інституційну організацію, функціонування органів управління корпорації, правові засади корпоративних відносин, моделі корпоративного управління в різних країнах тощо. Це видання містить лекційний матеріал до тем курсу, питання для обговорення, самоперевірки та контролю знань, тести для самоконтролю, ситуаційні завдання для аналізу, предметний покажчик, список рекомендованої літератури.

Бібліографія 85 назв

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. КОРПОРАТИВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	6
ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ, СТАНДАРТИ.....	19
ТЕМА 3. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	34
ТЕМА 4. ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	43
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ...	56
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ	68
ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ	90
ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	108
ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	122
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	126
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	138
ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ.....	144
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	145
ЛІТЕРАТУРА	146

ВСТУП

У ХХІ столітті ефективне корпоративне управління є ключовою передумовою успішного функціонування підприємств у глобалізованому, динамічному та конкурентному середовищі. Світовий досвід демонструє: саме якість корпоративного менеджменту визначає довгострокову життєздатність корпорацій, стійкість до впливу криз, інвестиційну привабливість, а також соціальну відповідальність бізнесу. В Україні розвиток інституту корпоративного управління є важливою складовою процесів економічної трансформації та інтеграції у світову економіку. У цих умовах особливої ваги набуває підготовка фахівців, здатних працювати в складних умовах стратегічного управління, приймати обґрунтовані управлінські рішення і забезпечувати баланс інтересів власників, менеджерів, інвесторів, персоналу і суспільства загалом.

Дисципліна «Корпоративне управління» належить до обов'язкових компонентів освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка. Її вивчення – логічне продовження базових курсів з менеджменту, стратегічного управління, організації підприємницької діяльності, та є основою для засвоєння прикладних дисциплін, що стосуються управління підприємствами, фінансами, ризиками, інноваціями.

Мета пропонованого посібника – сформувати у студентів комплексне уявлення про суть, функції, інституційні механізми, моделі та практики корпоративного управління в умовах ринкової економіки. Особлива увага приділена ролі корпоративного менеджменту у забезпеченні економічної ефективності, прозорості управлінських процесів, захисту прав акціонерів, відповідальності топ-менеджменту та сталому розвитку підприємств.

Зміст курсу ґрунтується на багатовекторному підході до аналізу корпоративних структур – від класичних теорій агентських відносин до сучасних концепцій ESG, цифрового управління, розкриття інформації, антикорупційних та етичних стандартів. Студенти ознайомляться з основними моделями корпоративного управління: англо-американською, німецькою, японською, скандинавською, а також проаналізують особливості української трансформаційної моделі у контексті пострадянського досвіду та євроінтеграційних викликів.

Важливим акцентом навчального курсу є розгляд системи органів корпоративного управління – загальних зборів акціонерів, наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії – з урахуванням їхньої ролі у формуванні корпоративної політики, стратегічного розвитку, механізмах дивідендних виплат, розкриття корпоративної інформації. Окрему увагу приділено питанню взаємодії зі стейкхолдерами, інституціям захисту прав інвесторів, ролі незалежних директорів, дотриманню принципів прозорості, підзвітності, ефективності та справедливості.

Суттєвий компонент дисципліни – це управління конфліктами інтересів, формування ефективної системи мотивації, мінімізація агентських витрат, організація систем корпоративного контролю. У цьому контексті майбутні менеджери повинні не тільки розуміти юридичну й організаційну природу корпорацій, але і володіти інструментами оцінки ефективності управлінських рішень у складних середовищах.

Окремим тематичним блоком у структурі посібника подано матеріал про корпоративну соціальну відповідальність, корпоративну культуру, ділову етику, принципи сталого розвитку. Це відображає сучасні глобальні тенденції до посилення нематеріальних чинників вартості компаній, де репутація, екологічна відповідальність, доброчесність і довіра є не менш важливими за фінансові показники. Також розглянуто нефінансову звітність, вплив ESG-критеріїв, глобальні стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD), що стають нормою у корпоративній практиці провідних компаній.

Вивчення дисципліни «Корпоративне управління» забезпечує формування у студентів:

- здатності аналізувати корпоративні структури управління, будувати ефективні моделі взаємодії органів управління;
- вміння визначати оптимальну організаційно-правову форму господарювання та модель управління відповідно до цілей компанії;
- навичок ухвалення стратегічних і тактичних рішень в умовах конфлікту інтересів або обмеженої інформації;
- здатності організовувати та проводити загальні збори акціонерів, формувати порядок денний, забезпечувати прозорість прийняття рішень;
- розуміння етичних стандартів корпоративної поведінки та реалізації механізмів соціальної відповідальності бізнесу.

Матеріал посібника викладено у формі лекційних текстів, побудованих відповідно до логіки освітньої програми. Для підвищення ефективності засвоєння знань у посібнику подано питання для обговорення, тести для самоконтролю, практичні ситуації, а також предметний покажчик, що сприяє систематизації матеріалу та орієнтації в понятійному апараті дисципліни.

Навчально-методичний посібник «Корпоративне управління: тексти лекцій» містить як теоретичний матеріал, так і методичні матеріали для вирішення актуальних управлінських завдань, що забезпечує його практичну цінність для майбутніх фахівців у сфері менеджменту. Посібник може бути як основним, так і додатковим джерелом інформації при підготовці до лекційних і практичних занять, самостійної роботи, виконання магістерських досліджень і управлінських проєктів.

ТЕМА 1. КОРПОРАТИВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

1. Становлення корпоративної форми організації бізнесу
2. Формування корпоративних структур
3. Форми інтеграції організаційних об'єднань корпоративного типу
4. Господарські товариства як організаційно-правова форма підприємництва

1. Розвиток корпоративної форми організації бізнесу

Корпоративне управління є невід'ємною складовою загального менеджменту, яке спрямоване на забезпечення ефективної взаємодії між власниками компаній і управліннями. Його поява стала можливою в результаті поступового відокремлення функцій власності та управління. З часом цей процес привів до виникнення різних організаційних форм підприємницької діяльності, поміж яких особливе місце зайняли акціонерні товариства, або корпорації.

У широкому історичному контексті еволюція виробничих відносин відбувалася через послідовні етапи: мануфактурний, промисловий, науково-технічний. Кожен з них супроводжувався глибокими змінами у формах власності на засоби виробництва. Значущим кроком у цьому процесі стало утворення корпорацій, у яких капітал перестав бути власністю однієї особи та почав належати групі інвесторів. Це відбувалося двома основними шляхами:

1. У певний момент розвитку сімейний бізнес усвідомлював недостатність власного капіталу і залучених кредитних ресурсів для подальшого зростання. Задля отримання необхідного фінансування підприємство могло залучити сторонніх інвесторів, розподіливши між ними права власності та частку прибутку.

2. Окремі власники капіталу приймали рішення про об'єднання своїх фінансових ресурсів для створення спільної корпорації, що функціонувала на основі колективної власності.

Від середини XX століття почався новий етап у розвитку корпоративного сектору, характерний для постіндустріального суспільства. Цей період ознаменувався кількома ключовими тенденціями:

- децентралізацією корпоративних структур, що передбачала створення автономних підрозділів, так званих центрів прибутку;
- посиленням ролі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяло більшій залученості персоналу в діяльність компанії;
- подальшим розмежуванням функцій володіння капіталом і управління підприємством, що дозволяло знизити рівень соціальної напруги та підвищити ефективність керівництва.

Кінець XX століття став періодом активного реформування економіки України. Внаслідок процесів роздержавлення майже 20 мільйонів громадян отримали у власність цінні папери, що сприяло створенню понад 35 тисяч акціонерних товариств. Водночас зростала увага до корпоративного

управління, що привело до розробки внутрішніх кодексів управління, які регламентували сфери відповідальності, розподіл виконавчих і контрольних функцій, а також забезпечували доступ акціонерів до інформації про діяльність компаній. Це сприяло вдосконаленню механізмів корпоративного управління та визначенню ключових принципів функціонування акціонерних товариств (рис. 1.1).

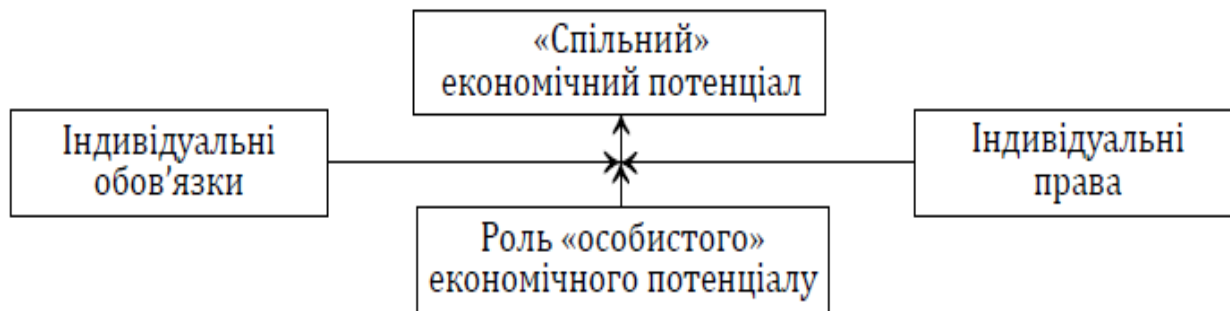


Рис. 1.1. Тенденції, які обумовили процес концентрації капіталу в формі акціонерних товариств

Сучасна глобалізація економіки є динамічним процесом, що ще не досяг завершеного стану ані в геоekonomічному, ані в науково-технологічному аспектах. Її ключові особливості включають:

- розширений доступ до світових ресурсів і новітніх технологій;
- зростання мобільності факторів виробництва;
- уніфікацію ринкових механізмів та гармонізацію нормативно-правового регулювання;
- зміцнення регіональних економічних зв'язків і консолідацію підприємств у межах міжнародних альянсів;
- циклічність економічних криз та синхронізацію темпів економічного розвитку;
- інтеграцію соціальних і політичних аспектів у процеси формування економічних відносин.

Термін «корпорація» походить від латинського «corporatio» і означає об'єднання або товариство. У сучасному економічному та правовому дискурсі корпораціями вважають господарські товариства, зокрема акціонерні компанії, що мають статус юридичної особи. Вони створюються шляхом об'єднання майна засновників і продовжують функціонувати незалежно від змін у складі власників.

Відповідно до законодавства України, корпорація – це договірне об'єднання, яке базується на спільних виробничих, наукових і комерційних інтересах підприємств. Вона передбачає делегування частини управлінських повноважень централізованим органам, що забезпечує ефективну координацію роботи всіх учасників.

Одним із основних викликів в управлінні корпораціями є необхідність створення дієвих механізмів захисту інтересів акціонерів і зацікавлених осіб в умовах глобалізації. Оскільки значна частина стратегічної інформації концентрується у руках менеджменту, існує ризик, що керівники можуть

діяти насамперед у власних інтересах, ставлячи свої кар'єрні перспективи та рівень доходів вище за інтереси акціонерів.

Державні органи зацікавлені у стабільному функціонуванні корпорацій, що забезпечує надходження податкових платежів, створення робочих місць і соціально-економічний розвиток країни. Міжнародні кредитори також орієнтуються на фінансову стабільність компаній, яка є гарантією виконання ними взятих на себе зобов'язань.

Довгострокова мета корпоративного управління полягає у забезпеченні ефективного функціонування корпорацій у динамічному ринковому середовищі. На відміну від загального менеджменту (менеджменту організацій), корпоративне управління враховує інтереси як власників акцій, так і професійних керівників. Тому його основне завдання – формування збалансованої корпоративної політики, що сприяє стабільності та розвитку бізнесу в умовах глобалізованої економіки.

2. Формування корпоративних структур

Корпорації як ключові інституції сучасної економічної системи виникають об'єктивно, адже вони допомагають мінімізувати значні трансакційні витрати ринку. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави, стимулюють здорову конкуренцію, сприяють розвитку управлінських та підприємницьких навичок, а також підтримують сталий розвиток.

Міжнародні корпорації демонструють вищу ефективність, порівняно з підприємствами одноосібного володіння, завдяки:

- можливості залучати значні інвестиції та розширювати виробничі потужності;
- відокремленню капіталу (власності) від функцій управління;
- зменшенню економічних ризиків.

Разом із появою нових господарських форм розвиваються теоретичні підходи до їхнього аналізу, удосконалюється законодавче регулювання, формується відповідна ринкова інфраструктура та змінюється суспільне ставлення до цих моделей бізнесу. Проте баланс у межах економічної системи не завжди зберігається.

Основними привабливими характеристиками корпоративного бізнесу для інвесторів є:

- статус юридичної особи;
- обмежена відповідальність акціонерів;
- можливість вільного обігу акцій;
- ефективне централізоване управління.

Перші дві характеристики визначають межі відповідальності корпорації та її акціонерів. Це означає, що активи корпорації не належать безпосередньо її акціонерам, а зобов'язання корпорації не є особистими зобов'язаннями інвесторів. При цьому відповідальність акціонерів обмежується сумою їхніх вкладів.

Водночас акціонери, передаючи право управління корпорацією менеджерам, частково втрачають контроль над нею. Цей розподіл функцій володіння і контролю міг би бути безпроблемним, якби інтереси власників і менеджерів завжди збігалися. Однак на практиці існують суперечності:

1. Менеджери можуть бути зацікавлені у власній кар'єрі, впливі чи стабільності, що не завжди відповідає інтересам акціонерів.

2. Винагорода менеджерів і акціонерів має різну структуру: менеджери отримують стабільну зарплату, тоді як акціонери розраховують на прибуток після виконання інших фінансових зобов'язань корпорації.

Щоб узгодити інтереси менеджерів і власників, застосовуються різні мотиваційні механізми, зокрема виплата винагород у формі корпоративних акцій чи опціонів. Проте навіть у разі успіху таких методів залишається проблема: акціонери зазвичай розподіляють свої інвестиції між різними компаніями, тоді як менеджери повністю зосереджені на одній корпорації, що впливає на їхню поведінку та ухвалення рішень.

Тому основне завдання корпоративного управління – забезпечити функціонування корпорації в інтересах її акціонерів та інших зацікавлених сторін. Ефективна система управління вимагає механізмів, що забезпечують прозорість ухвалення рішень та баланс інтересів власників і менеджерів.

Корпоративне управління охоплює такі ключові аспекти:

- організація управлінської структури;
- розподіл корпоративної власності;
- джерела фінансування;
- взаємодія між учасниками корпоративних відносин;
- роль акціонерів у прийнятті рішень;
- діяльність ради директорів та виконавчих органів;
- захист прав акціонерів;
- розкриття інформації;
- механізми корпоративного контролю.

Основні аспекти управління корпоративними структурами відображено на рис. 1.2.

Система корпоративного управління формується сукупністю таких елементів, як структура власності, організаційна модель корпорації, механізми ухвалення рішень та законодавчі обмеження. Взаємодія цих складових визначає ефективність управління акціонерними товариствами.

Ключову роль у корпоративних відносинах відіграє емітент цінних паперів. Саме він акумулює капітал інвесторів та забезпечує ефективне його використання, що робить його центральною фігурою корпоративного управління.

Акціонери взаємодіють із корпорацією в особливий спосіб, адже саме вони створюють основу для її існування, надаючи капітал, пов'язаний із високим рівнем ризику. Ці інвестиції є ключовими для започаткування, розвитку та розширення діяльності корпорації.

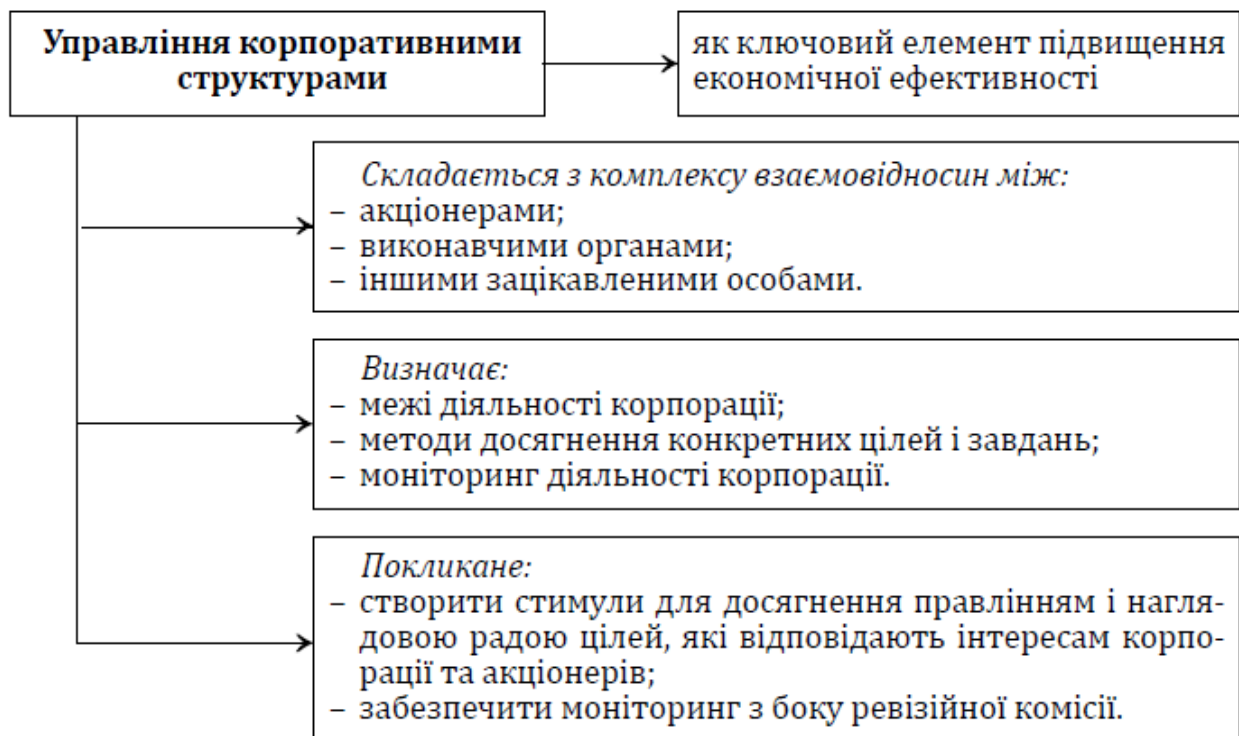


Рис. 1.2. Основні характеристики управління корпоративними структурами

Акціонери несуть найбільші ризики, серед яких:

- відсутність прибутку у випадку, коли компанія з різних причин не отримує доходів;
- у разі банкрутства вони отримують відшкодування тільки після того, як будуть задоволені фінансові претензії всіх інших кредиторів і зацікавлених сторін.

Акціонери можуть впливати на керівництво корпорації через такі механізми:

- участь у загальних зборах, де вони обирають членів ради директорів і оцінюють ефективність діяльності компанії;
- управлінський контроль над корпорацією;
- операції з акціями, що дає змогу змінювати їхню ринкову вартість, а також створює умови для можливого поглинання компанії інвесторами, які можуть мати інші управлінські пріоритети.

Менеджери акціонерних товариств зосереджують увагу передусім на зміцненні своїх позицій у компанії та зростанні особистих доходів.

Державні органи та місцеве самоврядування зацікавлені у стабільному функціонуванні підприємств, оскільки це забезпечує регулярні податкові надходження, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом і створення нових робочих місць.

Фінансова стабільність акціонерних товариств є ключовим чинником для кредиторів, оскільки гарантує своєчасне виконання боргових зобов'язань.

Корпорації стимулюють економічне зростання, сприяють розвитку конкуренції, вдосконалюють управлінські навички та підприємницькі здібності, забезпечуючи загальну економічну стабільність. Одночасно з

поширенням нових господарських моделей з'являються теоретичні концепції для їх аналізу, формується інституційне середовище та ринкова інфраструктура, а також змінюється суспільне ставлення до цих економічних структур. Таким чином, у межах економічної системи підтримується динамічна рівновага.

Розвиток корпоративного сектору в Україні відбувається під впливом вимушених трансформацій, спрямованих на зміцнення економічних зв'язків і подолання замкнутості ринкової системи в умовах глобалізаційних процесів.

Специфіка формування корпоративних структур визначається моделлю економіки держави: ринковою, корпоративною, трансформаційною або такою, що розвивається.

Розглянемо основні підходи до становлення корпоративного сектору залежно від типу економічної системи.

У країнах із ринковою економікою корпоратизація та приватизація є одними з ключових інструментів створення корпорацій, що передбачає:

- розробку моделей корпоративного управління для новостворених компаній, що переважно стосується малого бізнесу та початкових етапів підприємництва;
- інтеграцію як основний спосіб посилення ринкового впливу компаній;
- стратегії завоювання ринку та вдосконалення організаційної структури;
- на відміну від злиття або поглинання, часте залучення до партнерства інноваційних підприємств, які зберігають самостійність;
- децентралізацію управління ресурсами як альтернативний підхід до організації корпоративних відносин;
- реорганізацію та децентралізацію бізнесу на основі економічного аналізу, що включає продаж активів, виокремлення підрозділів у незалежні юридичні особи або перерозподіл бізнес-напрямів;
- стабільний розвиток великих міжнародних корпорацій.

У країнах із трансформаційною економікою корпоративний сектор формується за такими принципами:

- приватизація та корпоратизація як основні інструменти оновлення економічної системи;
- інтеграційні процеси, спрямовані на концентрацію капіталу та розширення виробництва після первинного створення підприємств;
- удосконалення корпоративних моделей управління;
- активне запозичення досвіду розвинених країн;
- низька частка корпорацій, створених лише національним капіталом;
- домінуюча роль міжнародних корпорацій у виході на нові ринки;
- обмежені можливості створення компаній «з нуля» через нестачу ресурсів;
- розподіл виробничих потужностей відбувається переважно в межах приватизаційних і корпоратизаційних процесів.

У країнах із корпоративною моделлю економіки характерні такі риси розвитку корпоративного сектору:

- одночасний розвиток усіх можливих механізмів створення корпорацій;

- домінування процесів злиття, поглинання та інтеграції;
- приватизація виконує допоміжну роль у становленні корпоративних структур.

У країнах із корпоративною економікою приватизація спрямована не стільки на збільшення державних доходів чи скорочення частки державної власності, скільки на переведення підприємств у конкурентне середовище. При цьому приватні корпорації та відповідна інфраструктура вже функціонують, а отже, їх не потрібно створювати в ході приватизаційних процесів, як це відбувається в економіках, що проходять трансформаційний етап. Програми приватизації тут ґрунтуються на ретельних розрахунках і позитивному практичному досвіді, що відрізняє їх від країн, які лише прагнуть побудувати ринкову систему.

Країни, що розвиваються, мають такі характерні особливості:

- потужний вплив зовнішнього інвестора, який фактично визначає основні напрями економічної політики;
- національна економіка виконує пасивну роль, стаючи джерелом дешевої сировини та ринком збуту для застарілих технологій і товарів;
- корпоративне управління формується під тиском дочірніх компаній транснаціональних і багатонаціональних корпорацій;
- спостерігається високий рівень конфліктності у взаємодії економічних суб'єктів.

Україна перебуває у процесі розвитку самостійної національної економіки, що потребує створення ефективних підприємницьких структур. Глибокі перетворення економічної основи можливі лише через запровадження різних форм власності, серед яких провідна роль відводиться акціонерним компаніям. Водночас нерозвиненість фондового ринку ускладнює застосування механізму продажу акцій, що є ключовим елементом американської моделі корпоративного управління.

Процеси злиття та поглинання в Україні почали використовуватися ще на початку приватизаційних реформ, проте залишаються недостатньо відпрацьованими як на рівні державної політики, так і в корпоративній практиці. Захоплення підприємств, їхнє злиття або поглинання дають змогу великим монополіям, які виробляють продукцію кінцевого та інвестиційного попиту, отримати доступ до стратегічно важливих ресурсів. Це сприяє трансформації вузькогалузевих компаній у багатoproфільні корпорації, що замінюють галузеву монополію міжгалузевою та стають новим системоутворювальним елементом економіки.

В Україні поширеними методами корпоративних перетворень є недружні поглинання та ворожі злиття, що реалізуються шляхом масового скуповування акцій у власників («біле» рейдерство). Такі процеси часто призводять до усунення керівників корпорацій і зміни управлінських команд.

Вихід української економіки з кризового стану можливий лише за умови усунення викривлень у корпоративному секторі. Основними орієнтирами для ефективного регулювання акціонерних товариств стали міжнародні моделі, зокрема:

- законодавчі норми Європейського Союзу, які лягли в основу адаптації національного законодавства;

- світовий досвід корпоративного управління, включаючи рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Важливим завданням для України є розробка власної системи корпоративного регулювання, яка враховуватиме специфіку національного розвитку, зокрема:

- соціальні аспекти (зайнятість населення, захист прав акціонерів);
- економічні чинники (полегшення доступу до міжнародних фінансових ринків, поліпшення інвестиційного середовища, ефективне використання державних корпоративних прав, стабілізація діяльності стратегічно важливих підприємств, наповнення бюджету);

- політичні інтереси (інтеграція у світову економіку та ринок ЄС, підвищення міжнародного авторитету країни та зміцнення її суверенітету).

3. Форми інтеграції організаційних об'єднань корпоративного типу

Інтеграція є одним із способів організаційного об'єднання корпоративних структур, що широко використовується корпораціями для поліпшення ефективності виробничих процесів та підвищення стабільності їх діяльності.

Процес формування інтегрованих структур залежить від кількох ключових факторів: розвитку фінансового капіталу, технологічних інновацій, ринкових умов та управлінських аспектів.

Основу ринкової економіки, або капіталізму, складає приватна власність на засоби виробництва, ресурси і працю. Управління економікою в такій системі здійснюється через ринкові механізми та ціни, де кожен економічний агент діє відповідно до власних інтересів. Ринок служить інструментом, через який індивідуальні рішення стають доступними для інших учасників, що забезпечує координацію їхніх дій. Через різноманітність умов, у яких функціонують підприємства, існують різні типи інтеграції: вертикальна, горизонтальна, діагональна чи комбінована.

Горизонтальна інтеграція виникає, коли компанії, що виробляють схожі або однакові товари, об'єднуються з метою поліпшувати збут через спільну систему дистрибуції. Вона дозволяє отримувати додатковий прибуток, зокрема за рахунок виробництва аналогічних товарів за кордоном. Така інтеграція передбачає створення коопераційних зв'язків між підприємствами, що мають спільний капітал, технології, тип сировини чи ринку збуту. Впровадження горизонтальної інтеграції змінює структуру власності підприємства, перетворюючи його цілі з індивідуальних на колективні, фокусуючи управління на процесах, а не на окремих людях чи діяльностях. Ця стратегія дає змогу спростити структуру управління, скоротивши кількість ланок, що прискорює прийняття рішень та полегшує реакцію на зміни попиту споживачів.

Вертикальна інтеграція включає об'єднання компаній, які працюють на різних етапах виробничого процесу, що дозволяє збільшити їх вплив у галузі і

створює конкурентні переваги. Існують кілька типів вертикальної інтеграції:

- інтеграція «вниз» – розширення бізнесу шляхом включення до об'єднаної структури підприємств, що займаються видобутком сировини (наприклад, приєднання заводів-виробників сировини до корпорації);

- інтеграція «вгору» – розвиток бізнесу через розширення на наступні етапи виробництва та реалізації продукції, наприклад, через створення власних роздрібних мереж або мереж заправок для нафтогазових корпорацій;

- невиробнича інтеграція «вгору» – охоплює сферу продажу і логістики.

Вертикальна інтеграція поділяється на кілька видів:

- кінчна інтеграція передбачає створення власних виробничих потужностей або філій для виготовлення і збуту продукції, що раніше купувалася в інших компаній. Це може стосуватися як комплектуючих (інтеграція «назад»), так і готової продукції (інтеграція «вперед»). Така інтеграція може бути досягнута через придбання інших підприємств або об'єднання;

- квазіінтеграція полягає у придбанні значної частки капіталу у підприємств постачальників або замовників, зокрема через створення спільних підприємств або акціонерних компаній;

- контрактна інтеграція відбувається через укладання довгострокових контрактів, які забезпечують стабільність і надійність співпраці між підприємствами.

Ці різні стратегії інтеграції дають змогу корпораціям зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати ефективність і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту та зовнішніми економічними змінами.

Загалом вертикальна інтеграція має низку значних внутрішніх переваг, серед яких: контроль над постачальниками для забезпечення стабільної якості продукції, ефективного використання ресурсів і скорочення запасів; зниження витрат на пошук потрібних ресурсів для виробництва; можливість збільшення обсягів виробництва та поліпшення його ефективності, що сприяє кращому використанню потужностей; гарантоване постачання товару, що дозволяє розширювати горизонти планування; стабільність вхідних та вихідних процесів, яка дає можливість зосередити увагу на удосконаленні виробничих можливостей та розвитку соціальної сфери організації.

Серед зовнішніх переваг вертикальної інтеграції можна виділити: чітку координацію і взаємодію на всіх етапах технологічного ланцюга «постачальник – виробник – покупець»; здатність випереджати конкурентів у боротьбі за клієнтів та постачальників; вищу визначеність у зовнішньому середовищі; спрощений доступ до знань та технологій (know-how) партнерів в інтеграції, спільне проектування нових товарів; швидке реагування на потреби споживачів та створення цінових переваг у системі збуту. Висока ліквідність продукції, основні фонди та конкурентоспроможність виробництва роблять вертикально інтегровану структуру надійним партнером для іноземних інвесторів, готових фінансувати її проекти з надійною віддачею.

Однак стратегія вертикальної інтеграції має і недоліки. Вона ускладнює процес позбавлення від неконкурентоспроможних виробництв, оскільки

встановлюється взаємозалежність між підрозділами. Така інтеграція пов'язана з великими внутрішніми витратами на підтримку потужностей на всіх етапах вертикального ланцюга. Це вимагає зусиль для управління взаємодією між підприємствами, передачі інформації між рівнями ієрархії, дублювання функцій у різних виробничих структурах, потребує додаткового контролю та координації. Як результат, вертикальна інтеграція може гальмувати спеціалізацію виробництва та вільну конкуренцію, оскільки її орієнтація недостатня для гнучкого реагування на ринкові запити кінцевих споживачів.

Існують також змішані форми інтеграції, які поєднують горизонтальну та вертикальну інтеграцію. Ці стратегії можуть включати укрупнення масштабів підприємства через комбінування або диверсифікацію. Комбінування дозволяє корпорації розширити свою діяльність у межах основного бізнесу, одночасно поліпшуючи всі етапи виробництва та збуту. Наприклад, нафтові корпорації можуть охоплювати всі стадії виробництва і розподілу своєї продукції.

Диверсифікація ж дозволяє корпорації розширити свою діяльність на інші сфери, наприклад, в енергетику, де компанія може займатися не лише видобутком нафти, а й виробництвом енергетичного обладнання чи альтернативних джерел енергії, таких як газ або гідроенергетика.

Змішана (діагональна) стратегія передбачає поєднання проєктної і функціональної спеціалізації, зокрема через кооперацію з іншими компаніями, які є частиною того ж технологічного ланцюга, але можуть належати до різних галузей. Це уможливорює створювати більш гнучкі та ефективні об'єднання, як це, наприклад, спостерігається в нафтохімічній промисловості, де невеликі та середні корпорації об'єднуються для збереження конкурентоспроможності.

4. Господарські товариства як організаційно-правова форма підприємництва

Одиницями корпоративного управління є господарські товариства, створені для акумуляції фінансових ресурсів з метою реалізації масштабних проєктів, які складно здійснити окремим підприємцям. Важливим чинником їх утворення є також мінімізація фінансових ризиків для інвесторів.

На рисунку 1.3 подано ключові правові концепції, що визначають природу акціонерного товариства.

Акціонерне товариство – це суб'єкт підприємницької діяльності зі статусом юридичної особи, у якому статутний капітал розподілений між його учасниками. Воно об'єднує фізичних і юридичних осіб, які спільно вкладають ресурси з метою отримання прибутку.

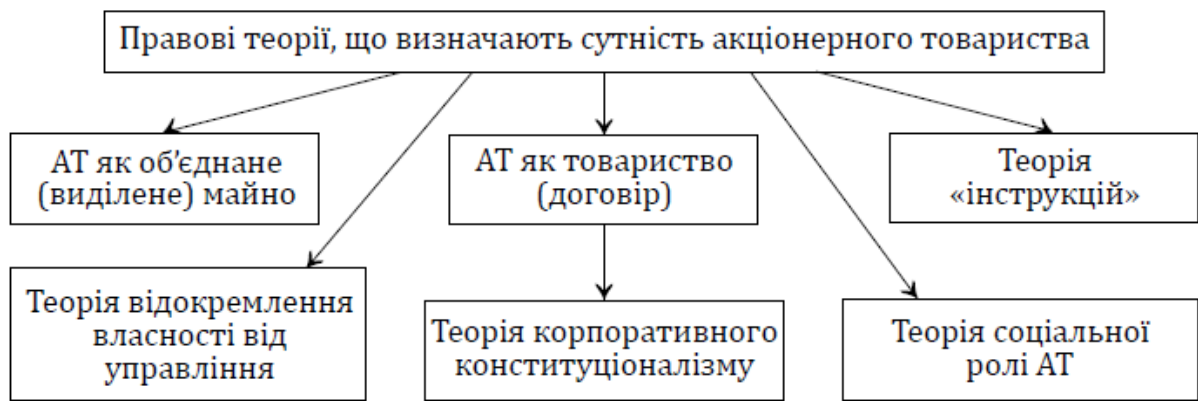


Рис. 1.3. Основні теоретичні підходи до трактування сутності акціонерного товариства

Види господарських товариств включають акціонерні товариства (АТ), товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ), повні товариства (ПТ) та командитні товариства (КТ). Водночас не всі такі утворення належать до корпоративних структур. Корпоративною природою наділені лише акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю, оскільки в них управлінські функції розділені з правом власності.

Основні економічні характеристики корпоративних господарських товариств (АТ і ТОВ) включають:

- агрегацію капіталів із зменшенням ризиків для учасників;
- поєднання різних ресурсів, таких як фінанси, інтелектуальні можливості та управлінські навички;
- відокремлення функцій власності від оперативної діяльності компанії;
- чітке розмежування активів товариства та його учасників;
- обмеженість виведення капіталу зі структури товариства.

Поділ капіталу передбачає можливість його безперешкодного накопичення у межах корпоративної структури. Крім того, до об'єктів корпоративного управління належать активи держави, що інтегровані у статутні фонди господарських товариств, а також державні пакети акцій у акціонерних товариствах.

За рівнем вільного обігу акцій акціонерні товариства поділяються на публічні та приватні. Оборотноість акцій є важливим, але не єдиним критерієм, що визначає їх статус. Віднесення товариства до публічного чи приватного сектору впливає на можливість залучення інвестицій через фондові ринки, рівень захисту прав міноритарних акціонерів та стабільність корпоративних відносин.

Особливості публічного акціонерного товариства:

1. Акціонери можуть вільно розпоряджатися своїми акціями, продаючи їх без погодження з іншими власниками або самим товариством.
2. Компанія має право на відкрите (публічне) та закрите (приватне) розміщення цінних паперів.

3. При випуску акцій на відкритий ринок чинні акціонери не отримують пріоритетного права на їх придбання.

4. Для виходу на фондовий ринок товариство повинно пройти процедуру лістингу та підтримувати відповідність вимогам біржі.

5. Якщо акції оплачуються майном, їхня вартість має бути підтверджена незалежним оцінювачем.

6. Щорічний фінансовий звіт товариства підлягає обов'язковому аудиту та публічному розкриттю.

7. Обрання членів наглядової ради та ревізійної комісії здійснюється методом кумулятивного голосування.

8. Для ухвалення рішень на загальних зборах акціонерів достатньо простої більшості голосів, окрім питань, що потребують кваліфікованої більшості відповідно до закону.

Особливості приватного акціонерного товариства:

1. Кількість акціонерів не може перевищувати 100 осіб.

2. Розміщення акцій можливе лише через приватне розміщення без доступу широкого кола інвесторів.

3. Статут може передбачати право першочергового викупу акцій чинними акціонерами або самим товариством при їхньому продажі третім особам.

4. При додатковій емісії нові акції надаються передусім чинним акціонерам, на відміну від публічного товариства, де таке право може бути відсутнім.

5. Цінні папери приватного АТ не можуть обертатися на біржі, за винятком спеціальних аукціонів.

6. Оплата за акції може здійснюватися не лише грошима, а й матеріальними чи нематеріальними активами, без необхідності залучення незалежного оцінювача.

7. Статут компанії може передбачати підвищені вимоги до кількості голосів, необхідних для прийняття окремих рішень.

8. Члени наглядової ради обираються або за принципом пропорційного представництва, або шляхом кумулятивного голосування.

9. Фінансова звітність не підлягає обов'язковому оприлюдненню на фондовому ринку, проте має бути подана до Державного реєстру юридичних осіб.

Порівняння АТ з ТОВ:

Учасники ТОВ можуть в будь-який момент вийти з товариства і вимагати розподілу майна, що належить їм. У акціонерів приватного АТ такого права немає, і вони можуть продати свої акції лише іншим акціонерам або третім особам. Це робить приватне акціонерне товариство стабільнішою формою ведення бізнесу.

Кількість учасників ТОВ обмежена 10 особами, а для товариств з кількістю від 10 до 100 осіб, які не хочуть втратити переваги приватної форми, існує можливість вибору приватної акціонерної форми.

Щодо обігу акцій та часток, в обох формах передбачено переважне право

інших учасників на придбання при відчуженні акцій або часток. В ТОВ для зміни права власності потрібно змінити статут і зареєструвати зміни в державному реєстрі.

Важлива відмінність полягає у збільшенні капіталу. Випуск акцій в ПАТ вимагає реєстрації регулятором, який може відмовити у реєстрації за порушення процедури, в той час як ТОВ може збільшувати капітал без залучення регулятора.

Державне акціонерне товариство створюється відповідно до законодавства і передбачає, що не менше 75 % акцій належать державі. Засновником є орган, уповноважений управляти державними об'єктами.

Державні акції у статутних фондах товариства належать державі на правах колективної власності, і розпорядження ними здійснюється відповідно до установчих документів і чинного законодавства.

Якщо проводиться додаткова емісія акцій, державний пакет акцій повинен залишатися не меншим за 75%. Управління акціями здійснює Фонд державного майна України або інший уповноважений орган згідно з законом.

ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ, СТАНДАРТИ

1. Визначення і зміст категорії «корпоративне управління».
2. Характеристика моделей корпоративного управління.
3. Стандарти корпоративного управління.

1. Визначення і зміст категорії «корпоративне управління»

Корпоративне управління є системою відносин, що охоплює як внутрішні аспекти взаємодії між органами управління й акціонерами компанії, так і зовнішні зв'язки корпорації з іншими суб'єктами ринку. На сьогодні немає загальноприйнятого визначення цього поняття, оскільки воно базується на різних концептуальних підходах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підходи до розуміння корпоративного управління

Підхід	Сутність корпоративного управління
Внутрішній (корпоративний)	Визначення ефективних механізмів управління та розподілу повноважень між учасниками корпоративних процесів
Зовнішній (суспільний)	Взаємодія компанії з державними та громадськими інститутами
Регуляторний	Система норм і правил, що визначають права та обов'язки осіб, які беруть участь в управлінні корпорацією
Економічний	Взаємовідносини між управлінськими органами, посадовими особами та власниками корпоративних прав
Управлінський	Організація виборних і призначених органів, що здійснюють стратегічне керівництво корпорацією

Сутність корпоративного управління полягає в ефективній координації дій керівних органів корпорації з метою збереження балансу інтересів акціонерів та менеджерів. Головною метою є максимізація прибутку та підвищення вартості корпорації, дотримуючись при цьому встановлених правових норм і стандартів бізнес-етики.

Світовий банк визначає корпоративне управління як поєднання правових норм та господарських практик, що дають можливість компаніям залучати фінансові й кадрові ресурси, оптимально вести діяльність і підтримувати довгострокову стабільність, збільшуючи свою ринкову капіталізацію та забезпечуючи захист інтересів усіх стейкхолдерів.

Також корпоративне управління можна трактувати як управління корпоративними правами, що надають власнику частки в підприємстві певні повноваження, включаючи участь в управлінні, отримання доходів і частку активів у разі ліквідації.

Різні підходи до корпоративного управління розкривають його багатогранність:

- у рамках корпоративного підходу основним завданням є забезпечення ефективного контролю та розподілу владних повноважень між учасниками бізнес-процесів, що сприяє підвищенню вартості компанії;

- суспільний підхід акцентує увагу на ролі громадськості та засобів масової інформації у регулюванні діяльності корпорацій, забезпеченні прозорості їхньої роботи та контролі за дотриманням етичних і правових норм;

- регуляторний аспект визначає корпоративне управління як комплекс норм і стандартів, що регламентують діяльність компанії, встановлюючи чіткі межі відповідальності її керівників і власників;

- економічний підхід розглядає корпоративне управління як систему відносин між керівними структурами, інвесторами, власниками акцій та іншими фінансовими інститутами;

- управлінська концепція акцентує увагу на ролі стратегічних і оперативних органів у досягненні довгострокової прибутковості та стабільності компанії.

Отже, корпоративне управління є багатовимірним явищем, що охоплює як внутрішні управлінські механізми, так і зовнішні регуляторні аспекти, спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств та гармонізацію інтересів усіх учасників ринку.

Ключові завдання корпоративного управління:

- розбудова та функціонування ефективного механізму стратегічного та оперативного керування, ухвалення управлінських рішень, аналізу діяльності компанії і контролю за її функціонуванням;

- забезпечення рівноправного ставлення до всіх акціонерів та створення механізмів захисту їхніх прав у разі порушень;

- узгодження інтересів різних учасників корпоративних процесів – власників, керівників, працівників, клієнтів, партнерів, постачальників, державних органів та громадськості.

Пріоритетним аспектом корпоративного управління є досягнення гармонійного балансу інтересів усіх зацікавлених сторін. Це зумовлено тим, що власники капіталу та особи, що безпосередньо керують підприємством, виконують різні ролі. Менеджери, які здійснюють оперативне управління корпорацією, мають власні цілі та прагнуть до збереження фінансової стабільності та зростання особистих доходів, що іноді може не збігатися з інтересами акціонерів.

Серед основних учасників корпоративних відносин виокремлюють:

- топ-менеджмент та керівний орган підприємства;
- основних акціонерів, які контролюють значну частку корпоративних прав;

- дрібних акціонерів, що володіють незначною часткою акцій;
- власників боргових зобов'язань та інших фінансових активів;
- кредиторів, які не є власниками корпоративних прав, але мають фінансові інтереси у стабільності компанії;

– державні та муніципальні органи, що здійснюють регулювання та контроль.

Учасники корпоративного середовища можуть мати суперечливі інтереси. Наприклад, керівники підприємств зазвичай зацікавлені у фінансовій стабільності та власній безпеці, тоді як акціонери прагнуть до максимізації прибутку та зростання ринкової вартості активів, навіть якщо це безпосередньо пов'язано з високими ризиками. Державні органи, зі свого боку, надають пріоритет забезпеченню податкових надходжень та створенню робочих місць, тоді як кредитори розглядають стійкість компанії як ключовий фактор виконання фінансових зобов'язань.

Корпоративне управління охоплює не лише механізми реалізації корпоративних прав, але й управління підприємствами та вплив державного регулювання на корпоративний сектор. Регуляторне середовище, створене державними органами, є невід'ємною складовою ефективного функціонування корпорацій та визначає правові межі їхньої діяльності.

Ефективне корпоративне управління характеризується такими принципами:

- прозорість та відкритість фінансової звітності й операційної діяльності компанії;
- контроль за виконавчим органом з боку незалежних наглядових структур;
- захист прав та законних інтересів акціонерів й інвесторів;
- незалежність наглядової ради щодо формування стратегічного напрямку розвитку компанії.

Таким чином, корпоративне управління є механізмом узгодження інтересів власників, керівників та інших зацікавлених осіб, спрямованим на оптимальне використання корпоративних активів та максимізацію ринкової вартості підприємства.

2. Характеристика моделей корпоративного управління.

Існування різних концепцій побудови управлінської структури акціонерного товариства зумовлено як історичним розвитком кожної країни, так і специфікою її економічного, правового та соціального середовища.

У економіках, де значна частка акцій зосереджена в руках окремих власників, корпоративне управління відіграє принципово іншу роль порівняно з країнами, де акціонерний капітал широко розподілений між великою кількістю власників.

Хоча внутрішні механізми корпоративного управління в акціонерних товариствах мають свої особливості, накопичений міжнародний досвід та законодавча база уможливають виділити основні моделі корпоративного управління груп країн або континентів. Фахівці зазвичай розрізняють три основні моделі: англо-американську, японську і німецьку (або західноєвропейську).

2.1. Англо-американська модель

Ця модель функціонує у США, Великій Британії, Канаді, Австралії,

Новій Зеландії, кількох інших країнах. Вона характеризується специфікою акціонерної власності, при якій у корпораціях відсутні інвестори з великими пакетами акцій, які домінують. Значна частина капіталу розпорошена між багатьма акціонерами, і частка жодного з них зазвичай не перевищує 2–5 % від загального статутного капіталу. Це унеможливорює домінування будь-якої групи акціонерів у раді директорів.

Важливою рисою цієї моделі є те, що більшість акцій належить інституційним інвесторам – пенсійним фондам, пайовим інвестиційним фондам та іншим фінансовим організаціям. Ці інвестори виконують функцію управління фінансами, проте, як правило, не беруть активної участі в корпоративному управлінні та не несуть відповідальності за оперативну діяльність компаній, у які вони інвестують.

Через те, що власність у корпораціях цієї моделі сильно розпорошена, відбувається активний рух акцій між інвесторами. Для дрібних акціонерів процес продажу акцій є значно простішим та швидшим порівняно з власниками контрольних пакетів. Як наслідок, фінансові ринки США та Великобританії демонструють високу ліквідність і ефективність, а операції з акціями є швидкими та технічно нескладними.

Основні учасники англо-американської моделі корпоративного управління:

- акціонери;
- рада директорів;
- топ-менеджмент;
- державні регулятори та фондові біржі.

Структурну схему цієї моделі можна побачити на рисунку 2.1.

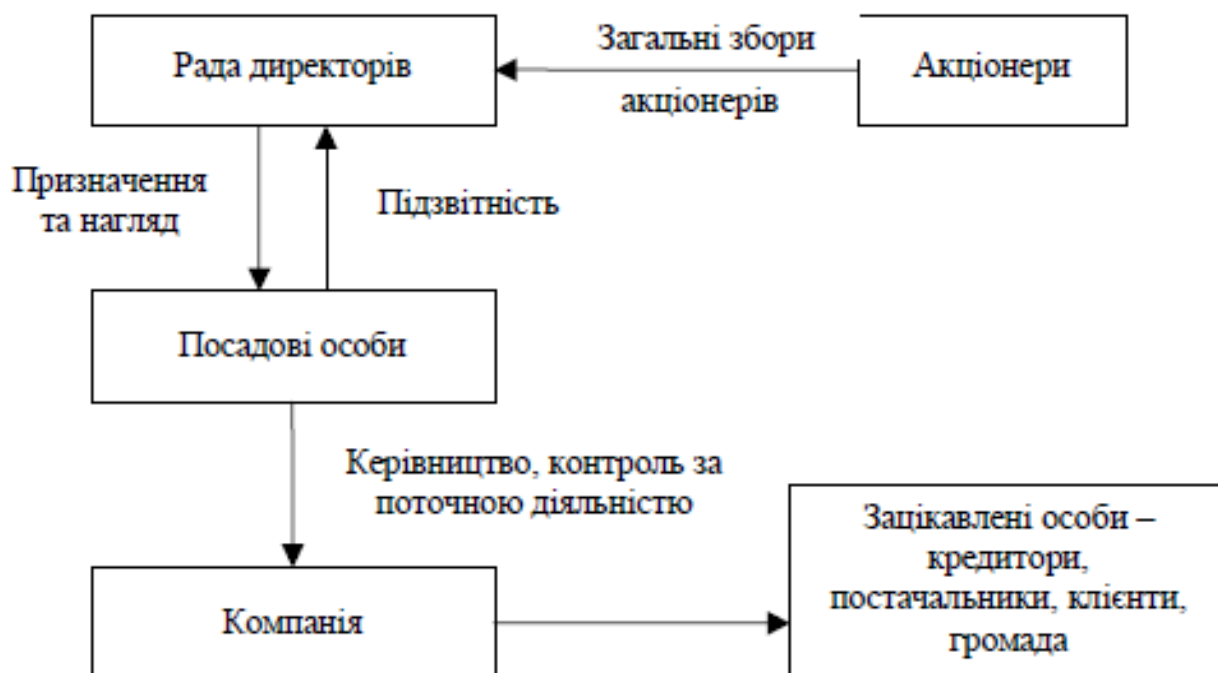


Рис. 2.1. Англо-американська модель корпоративного управління

Англо-американська модель корпоративного менеджменту характеризується обмеженим впливом акціонерів на функціонування компанії. Вони можуть брати участь у голосуванні з питань внесення змін до статуту, обрання і відкликання аудиторів і директорів, а також затверджувати найважливіші рішення щодо злиття або ліквідації компанії. Однак акціонери не мають безпосереднього впливу на поточну діяльність компанії, не визначають рівень дивідендів, не мають ролі в прийнятті рішень щодо призначення або звільнення топ-менеджерів.

Специфікою цієї моделі є наявність ради директорів, що обирається акціонерами і представляє їхні інтереси у компанії. Рада директорів складається з інсайдерів і аутсайдерів, або осіб, які мають або не мають прямого зв'язку з компанією. Інсайдери – це особи, пов'язані з корпорацією, наприклад, керівники, тоді як аутсайдери – це незалежні особи, що не мають безпосередніх інтересів у її діяльності. Вони зазвичай займають ці позиції з метою виконання наглядової ролі, не беручи на себе операційну відповідальність. Ці незалежні директори часто мають досвід роботи в інших великих компаніях і виконують зазначені функції на додатковій основі.

Рада директорів відповідає за:

- моніторинг процесу обрання та переобрання членів ради;
- обрання та оцінку ефективності керівників корпорації;
- оцінку обраної стратегії компанії;
- контроль за фінансовою діяльністю та розподілом коштів корпорації;
- забезпечення відповідності корпорації законодавчим вимогам;
- контроль за виконанням зобов'язань компанії.

Головний менеджер компанії, як правило, є центральною фігурою управлінського процесу, що приймає основні рішення. Хоча управлінські функції формально покладаються на правління, його члени призначаються головним менеджером. У багатьох випадках, особливо в США, головний менеджер є також частиною ради директорів, що забезпечує йому додаткову роль у визначенні стратегічних рішень.

У США одні з найсуворіших правил розкриття корпоративної інформації, що забезпечує високий рівень прозорості у відносинах між акціонерами та корпорацією. Законодавство вимагає, щоб компанії надавали велику кількість даних, зокрема фінансову інформацію, звіти про стратегію, склад акціонерів, винагороди керівництва і можливі злиття чи реорганізації. Ця інформація надається акціонерам у вигляді річного звіту або додається до порядку денного зборів акціонерів.

2.2. Німецька модель

Німецька модель корпоративного управління (застосовується в Німеччині, Австрії та Швейцарії, частково в Скандинавії, Нідерландах, Бельгії та Франції) відрізняється від інших моделей рядом специфічних рис:

- висока концентрація акціонерного капіталу;
- зв'язок між банками та промисловістю, що проявляється в інтеграції фінансових інститутів і промислових компаній у великі горизонтальні структури;

- банки не лише фінансують інвестиційні проекти, але й беруть участь в управлінні корпораціями через призначення представників у ради директорів;
- у спостережні ради включаються представники найманих працівників;
- чітке розмежування контрольних та виконавчих функцій;
- двопалатна структура ради: з правління (виконавча рада, яка складається з інсайдерів) і спостережна рада (представники акціонерів та працівників), причому члени правління не є одночасно частиною спостережної ради;
- законодавчо визначена кількість членів спостережної ради, яку не можна змінювати за бажанням акціонерів;
- можливість обмеження прав акціонерів щодо голосування, яке дозволяє корпораціям вводити обмеження на кількість голосів, які акціонер може мати на загальних зборах, незалежно від кількості акцій, що йому належать.

Ці характеристики створюють основу для корпоративного управління, яке дозволяє зберігати стабільність і контролювати ризики в умовах максимальної інтеграції банківського та промислового секторів.

Структуру німецької моделі корпоративного менеджменту відображено на рис. 2.2.



Рис. 2. Німецька модель корпоративного управління

До основних функцій спостережної ради входить призначення та звільнення правління, затвердження рішень, прийнятих керівництвом, надання рекомендацій правлінню, а також затвердження документів, які визначені в статуті компанії. Важливо, що членами спостережної ради можуть бути лише незалежні директори. Ключовими групами, представленими в цій раді, є акціонери та представники трудового колективу.

Колегіальний виконавчий орган корпорації, яким є правління, функціонує на принципах рівноправності всіх його учасників. Зазвичай кожен

член має однакові повноваження при прийнятті рішень. Хоча керівника виконавчого органу обирають серед самих членів правління, він не має вищої влади над іншими – усі залишаються підзвітними колективно перед усім складом правління. Основним завданням цього органу є оперативне управління діяльністю корпорації. До його складу входять виключно працівники компанії, які також здійснюють взаємний контроль та оцінку ефективності роботи один одного.

У контексті корпоративного управління Німеччини, на акціонерів покладено ряд важливих функцій. Вони приймають рішення щодо розподілу прибутку компанії (зокрема, про нарахування та виплату дивідендів), затверджують річні звіти і підсумкові рішення, що були прийняті спостережною та виконавчою радами, а також обирають членів до складу спостережної ради та затверджують незалежних аудиторів.

На відміну від англо-американської або японської моделей управління, німецька модель передбачає обов'язкову участь акціонерів у прийнятті ключових стратегічних рішень. Без схвалення загальних зборів не можуть бути затверджені зміни у структурі капіталу, рішення щодо тісної співпраці з дочірніми підприємствами або зміни у статуті компанії (наприклад, зміна профілю діяльності). Також акціонери мають право висловлювати позицію щодо підвищення компенсацій для членів наглядової ради, злиття з іншими компаніями, поглинання контрольних пакетів або здійснення реорганізації.

Крім того, акціонери мають можливість впливати на процес управління через подання власних пропозицій до порядку денного загальних зборів. Німецька система враховує не лише інтереси крупних гравців – акціонерних товариств, банків та службовців, але й приділяє значну увагу захисту прав меншості акціонерів, включаючи їхню участь у формуванні стратегічного порядку денного.

У структурі фінансування німецьких компаній переважає банківське кредитування. Це пояснює відносно низьку активність на фондовому ринку, обмежену капіталізацію біржі та невелику кількість дрібних інвесторів. Відповідно, система корпоративного управління тісно інтегрована з банківським сектором, що є схожим із японською моделлю, де банки одночасно виступають акціонерами, кредиторами, розміщують цінні папери й мають право голосу на зборах.

Німецьке законодавство передбачає обов'язок корпоративних структур щодо розкриття широкого спектра інформації. До таких даних належать:

- регулярна (двічі на рік) фінансова звітність;
- структура капіталу компанії;
- докладна інформація про кандидатів до складу наглядової ради, включно з місцем роботи та контактними даними;
- відомості про розміри винагороди членам правління;
- перелік акціонерів, які володіють понад 5% акцій компанії;
- плани об'єднання, поглинання або реструктуризації;
- зміни у статутних документах;
- дані про осіб або організації, залучених до проведення аудиту.

Проте варто зазначити, що вимоги до прозорості корпоративної діяльності в Німеччині дещо м'якші порівняно зі стандартами, які застосовуються у США чи Великій Британії. Окрім того, фінансова звітність часто формується на основі інших принципів, що може призводити до розбіжностей у міжнародному порівнянні.

2.3. Японська модель

Японська модель корпоративного управління має багатогранну структуру і передбачає існування промислово-фінансових груп «кейрецу», до яких входять банки, що активно інвестують у підприємства. Ці групи характеризуються спільним позиковим і акціонерним капіталом, комерційними відносинами, неформальними контактами та «перехресною» власністю. Компанії, що належать до «кейрецу», отримують значно більше вигод від ділових відносин з іншими учасниками групи, ніж від дивідендів.

Майже 80 % японських корпорацій не мають зовнішніх директорів, а правління представляє інтереси компанії і її акціонерів. Більшість директорів у японських компаніях є старшими співробітниками фірми, а банки зазвичай делегують представників на нижчі посади з метою нагляду за фінансовою діяльністю.

Ця модель передбачає глибоке проникнення капіталу та орієнтацію компаній на корпоративні й державні інтереси, при цьому менеджери контролюють компанії та виступають єдиними учасниками однопалатної ради директорів. У японській моделі важливу роль відіграє держава, яка активно залучена до стратегічного планування та має представників у раді корпорації.

Структуру японської моделі корпоративного управління відображено на рис. 2.3.

Основні елементи японської моделі корпоративного управління, такі як головний банк і «кейрецу», доповнюють один одного, забезпечуючи таким чином ефективну роботу системи. Переважна більшість японських компаній має тісні зв'язки з головним банком, який надає їм кредити, послуги з випуску цінних паперів, ведення рахунків та консалтингові послуги. Головний банк зазвичай є основним акціонером корпорації. Участь фінансових інститутів у корпораціях дозволяє досягти значних стратегічних переваг, включаючи поліпшення мобільності і реалізацію технологічного потенціалу.

Ключові учасники корпоративного управління в Японії:

- головний банк, що є основним акціонером;
- афілійовані компанії або «кейрецу», які також є великими акціонерами корпорацій;
- правління корпорації – виконавчі директори;
- уряд.



Рис. 2.3. Японська модель корпоративного управління

Основна мета взаємодії цих учасників – встановлення ділових відносин, а не баланс сил, що характерно для англо-американських моделей. Рада директорів японських корпорацій переважно складається з афілійованих осіб, таких як виконавчі директори і керівники основних підрозділів компанії. Участь зовнішніх акціонерів (аутсайдерів) у складі ради директорів є рідкісним явищем. Банки в цій системі виконують роль основних акціонерів і підтримують довгострокові ділові зв'язки з корпораціями.

Акціонери повинні схвалювати кілька важливих рішень:

- дивідендна політика;
- розподіл фінансових ресурсів;
- обрання ради директорів;
- призначення аудитора тощо.

Без згоди акціонерів також не можна приймати рішення з питань капіталу корпорації, змін до статуту, визначення винагороди для керівників і аудиторів, а також з питань злиття, придбання контрольного пакету акцій чи реорганізації.

Існують жорсткі вимоги до розкриття інформації, що вимагають надання таких даних:

- структура капіталу;
- інформація про кандидатів у члени ради директорів (включаючи посаду, зв'язки з корпорацією та володіння її акціями);

- виплачена винагорода всім керуючим і директорам;
- можливі плани щодо злиття або реорганізації;
- зміни до статуту і інформація про компанії-аудиторів.

2.4. Формування української моделі корпоративного управління

Ознайомлення з різними світовими підходами до управління корпораціями дає змогу краще окреслити пріоритетні вектори розвитку національної системи корпоративного управління в Україні. Формування власної моделі має базуватись на комплексному аналізі історичного досвіду, культурних особливостей та інституційного середовища, що дозволить розробити більш адаптовану та ефективну систему порівняно з механічним запозиченням загальних економічних схем, розроблених для країн із подібним рівнем трансформації.

Особливу увагу слід приділити ролі державних інституцій у впровадженні та регулюванні системи корпоративного управління. Держава має не лише забезпечувати правову основу функціонування акціонерних товариств, а й підтримувати синергію між корпоративною сферою та іншими галузями економіки. Крім того, можливою та доцільною є адаптація окремих елементів різних моделей управління з урахуванням українських реалій, що дозволить створити гнучку й життєздатну систему.

Вибір українськими компаніями тієї чи іншої моделі корпоративного управління зумовлюється кількома ключовими чинниками:

1. Інвестори відіграють центральну роль у процесах реструктуризації підприємств, що зумовлює необхідність запровадження ефективних механізмів захисту їхніх інтересів. Це включає розвиток дієвих систем зовнішнього контролю, зокрема розширення інструментів фондового ринку, що дозволяють відстежувати ефективність використання інвестицій.

2. Банківський сектор поки що не виконує функцій активного власника або дієвого наглядача за корпоративним управлінням, що пов'язано з браком досвіду в управлінні корпоративними структурами, обмеженими фінансовими ресурсами та недостатньою кваліфікацією в питаннях аналізу кредитних ризиків і моніторингу позичальників.

3. Законодавчі механізми, що регулюють діяльність акціонерних товариств, перебувають на етапі формування. Наявні правові норми часто не відповідають потребам сучасного ринку або залишаються суперечливими. Це гальмує реформування сфери корпоративного управління, а також створює труднощі в розв'язанні конфліктів між учасниками ринку. Для повноцінного функціонування системи потрібне поглиблення реформ у судовій, правовій та банківській площинах.

4. Недовіра до акціонерної власності, що залишилася з постсоціалістичних часів, продовжує ускладнювати процес залучення інвестицій. Як результат, підприємства стикаються з труднощами у формуванні акціонерного капіталу, мають низьку привабливість для інвесторів і частіше опиняються в ситуації внутрішніх конфліктів між учасниками корпоративного середовища, що ускладнює їхню адаптацію до ринкових умов.

Залежно від специфіки корпоративної структури підприємства, кількості акціонерів, форми власності та галузевої належності, в Україні можуть бути запроваджені різні варіанти моделей корпоративного управління (табл. 2.2). Важливо, щоб кожна з них відповідала реальним потребам конкретного бізнесу та забезпечувала баланс між інтересами власників, управлінців і держави.

Таблиця 2.2

Схеми побудови корпоративного управління в Україні

Схема 1	Схема 2	Схема 3	Схема 4
Загальні збори акціонерів			
Спостережна рада	Спостережна рада	—	—
—	Одноосібний виконавчий орган	—	Одноосібний виконавчий орган
Колегіальний виконавчий орган	—	Колегіальний виконавчий орган	—
Ревізійна комісія			

У таблиці 2.2 показані найбільш популярні моделі управління підприємствами. Крім того, існують варіанти, де наявні президентська рада або президент компанії, а також можливе залучення інвестиційних рад для формування стратегічних рішень.

3. Стандарти корпоративного управління

Корпоративне управління є складовою частиною ширшої економічної системи, у межах якої функціонує підприємство. До цієї системи можна віднести, зокрема, рівень конкуренції на ринку товарів і виробничих ресурсів, правові та нормативні умови, інституційну структуру, етичні норми ведення бізнесу, а також соціальні та екологічні аспекти, які відіграють важливу роль у взаємодії з громадськістю.

Ступінь дотримання основних принципів ефективного корпоративного управління прямо впливає на майбутній розвиток підприємства, зокрема при прийнятті важливих інвестиційних рішень. Вкрай важливим є також взаємозв'язок між управлінськими практиками і міжнародним характером інвестицій.

Схематичне зображення взаємодії основних елементів системи корпоративного управління представлено на рис. 2.4.

Нормативна основа корпоративного управління визначається законодавчими структурами, однак справжню ефективність системи забезпечує практичне її застосування, що з часом трансформується у систему стандартів. Впровадження дієвих підходів до управління корпораціями

спирається як на міжнародний досвід, так і на національні практики, що дозволяє створити гнучкий і водночас стабільний набір правил і норм.

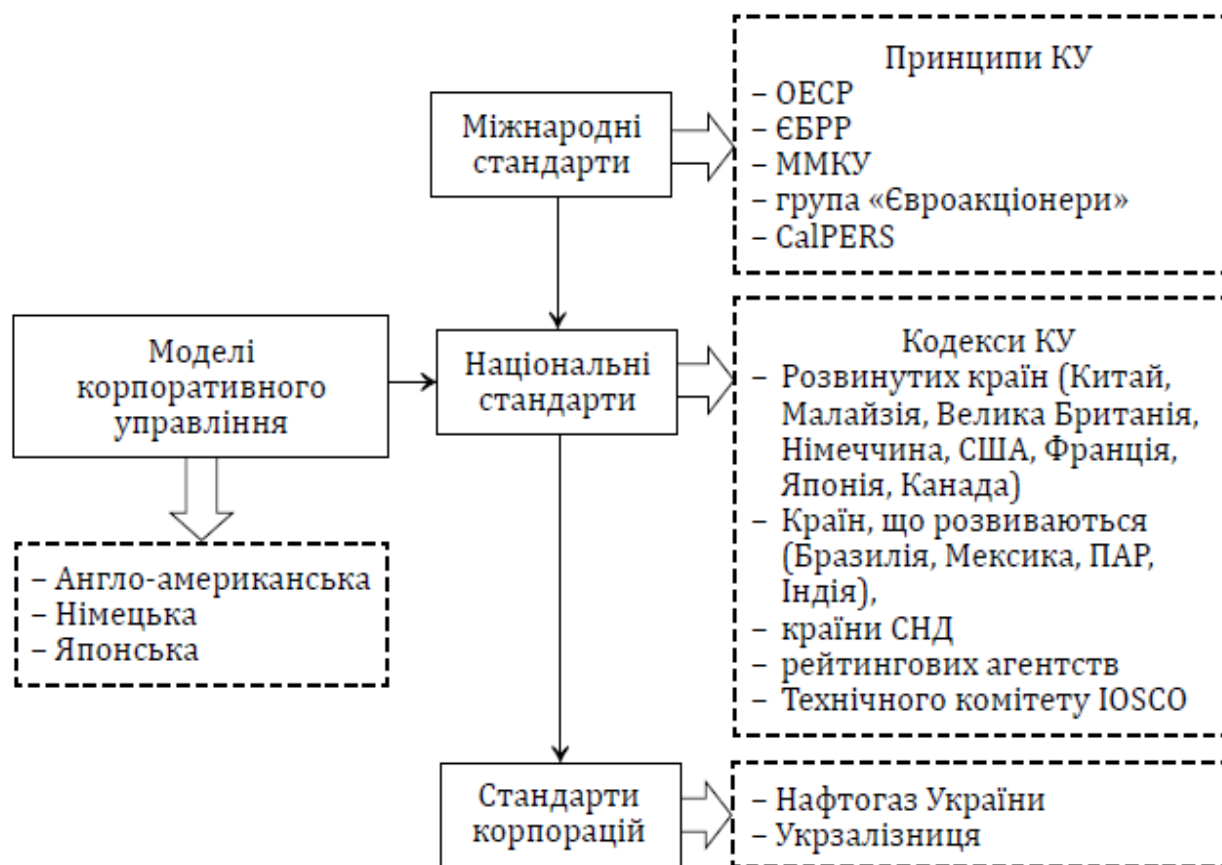


Рис. 2.4. Схема взаємозв'язків між окремими елементами системи корпоративного управління

Додатково до цього, вплив на стандарти корпоративного управління мають і незалежні рейтингові агентства, які орієнтуються на регуляторні документи, схвалені Технічним комітетом IOSCO. Свої корпоративні принципи розробляють і самі компанії, адаптуючи управлінські норми до власної організаційної структури, стратегії та ринку.

В Україні окреме місце в системі норм посідають Принципи корпоративного управління, затверджені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), яка виконує функції регулятора у сфері ринку цінних паперів і забезпечення прозорості діяльності акціонерних товариств.

Таблиця 2.3

Основні принципи корпоративного управління ОЕСР

Принцип	Зміст принципу
Захист прав акціонерів	1. Основні права акціонерів охоплюють надійне ведення реєстрації власності, можливість передавати акції, регулярне інформування про діяльність корпорації, участь у голосуванні на загальних зборах й одержання частки прибутку. 2. Доступ до участі у загальних зборах, поінформованість про процедури цих зборів. 3. Оприлюднення інформації про структуру капіталу і можливі вигоди від голосування.
Рівне ставлення до акціонерів	1. Всі акціонери одного класу отримують рівне ставлення. 2. Заборона на використання закритої інформації для особистих вигод. 3. Члени наглядової ради та правління мають розкривати інформацію про своє фінансове зацікавлення в угодах, що стосуються корпорації.
Захист прав зацікавлених осіб	1. Система корпоративного управління має забезпечувати дотримання законних прав стейкхолдерів. 2. Зацікавлені особи мають право ефективно захищати свої права у разі їх порушення. 3. Зацікавлені особи повинні мати доступ до інформації, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії.
Стратегічне керівництво та нагляд	1. Наглядова рада повинна діяти, маючи в розпорядженні всю необхідну інформацію для прийняття рішень, що відповідають інтересам корпорації і її акціонерів. 2. У разі, якщо рішення наглядової ради стосуються різних груп акціонерів, рада повинна відноситися до всіх справедливо. 3. Забезпечення дотримання законодавства та врахування інтересів зацікавлених осіб. 4. Наглядова рада та правління повинні виконувати функції: стратегічне управління, кадрові питання, винагороди, вирішення конфліктів, облік і аудит, ризик-менеджмент. 5. Наглядова рада має мати можливість ухвалювати об'єктивні рішення, незалежно від складу правління. 6. Для ефективного виконання своїх функцій члени наглядової ради мають отримувати точну і своєчасну інформацію.

Дотримання міжнародно визнаних норм корпоративного управління є ключовим чинником формування сприятливого інвестиційного клімату, підвищення конкурентної сили підприємств на глобальному рівні, поліпшення їхньої інвестиційної привабливості та активізації зовнішньоекономічної діяльності. У процесі оновлення правових засад корпоративного управління в межах Європейського Союзу було ініційовано розробку нової концепції європейського корпоративного права.

З цією метою Європейська комісія залучила групу досвідчених фахівців, які підготували документ-звернення до Ради ЄС і Європарламенту під назвою «Оновлення корпоративного права та зміцнення управлінських структур у країнах ЄС». У документі окреслено стратегічні орієнтири реформи та встановлено часові межі для її впровадження. Основна увага у плані дій зосереджена на двох аспектах: гарантування надійного захисту інтересів акціонерів і залучених сторін; підвищення глобальної конкурентоспроможності компаній ЄС шляхом удосконалення підходів до управління, адаптації нормативних актів до сучасних реалій та спрощення механізмів функціонування бізнесу в умовах єдиного ринку.

Для реалізації зазначених цілей було ухвалено низку законодавчих ініціатив. Серед них – директиви, що регламентують капітальну структуру компаній, забезпечення прав акціонерів, особливості аудиторської діяльності, а також правила щодо транскордонного злиття компаній. Значне оновлення також торкнулося Четвертої та Сьомої директив, що спростило вимоги щодо фінансової звітності та аудиторських процедур, зробивши їх більш прозорими та ефективними.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) також відіграє провідну роль у формуванні глобальних стандартів. Її базові принципи корпоративного управління стали обов'язковими до впровадження для країн-членів. Ці принципи визначають орієнтири для формування національного законодавства, спрямованого на посилення участі акціонерів у стратегічному управлінні компаніями, в які вони інвестують.

Міжнародна мережа з корпоративного управління (ММКУ) наголошує на необхідності забезпечення збалансованого підходу до прибутковості та сталого розвитку бізнесу. Згідно з її баченням, основна мета діяльності корпорацій полягає у досягненні довготривалої ефективності з урахуванням інтересів усіх учасників корпоративних відносин – від акціонерів до працівників, споживачів і партнерів.

Суттєвий внесок у розвиток європейських стандартів здійснює Конфедерація європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери», яка базується у Брюсселі. Вона об'єднує вісім національних об'єднань акціонерів і має на меті захист інтересів інвесторів, підвищення рівня прозорості на фінансових ринках, а також забезпечення справедливого волевиявлення, зокрема для іноземних акціонерів. Значна увага приділяється також правам міноритарних учасників, підтримці рівноправності на ринку та запобіганню зловживанням у корпоративному секторі.

В економіках із розвиненою ринковою інфраструктурою, таких як

Сполучені Штати Америки, Велика Британія та Канада, ще в 1990-х роках почали формуватися перші концепції кодексів корпоративної етики та управління. Вони визначали стандарти відповідальності керівництва перед акціонерами та правила щодо захисту прав інвесторів.

Серед прикладів найвпливовіших кодексів, що отримали міжнародне визнання, варто виокремити:

- Кодекс Кедбері (Велика Британія), підготовлений під керівництвом Адріана Кедбері, який акцентує увагу на прозорості управлінських процесів у компаніях;

- Німецький корпоративний кодекс, створений з ініціативи національної групи з питань управління;

- Рекомендації французького комітету з питань корпоративного управління, спрямовані на удосконалення звітності та підзвітності керівництва;

- принципи управління, прийняті в США, Греції та ряді інших держав, що відображають специфіку їхніх правових систем і економічних моделей.

Правовий статус таких кодексів варіюється залежно від країни. В одних випадках вони є обов'язковими для корпорацій, які хочуть бути присутніми на фондових ринках, в інших – носять лише рекомендаційний характер, не обмежуючи корпоративні практики.

Ключові принципи міжнародних норм корпоративного управління зводяться до максимального забезпечення відкритості та справедливості, а також надання акціонерам права на участь у ключових управлінських рішеннях. Важливими аспектами є прозорість звітності, чесне ставлення до акціонерів, прозорість процесів голосування та стратегічне планування компаній.

В Україні для підвищення професіоналізму та авторитету фахівців у сфері корпоративного управління була заснована Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ).

Очікується, що в найближчому майбутньому корпоративне законодавство зазнає значних змін: зменшиться кількість застарілих формальностей, а основну роль у регулюванні відіграватимуть рекомендаційні акти та рамкові директиви.

ТЕМА 3. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Регулювання корпоративного сектору
2. Роль депозитарної системи в корпоративному управлінні
3. Фінансові посередники в системі корпоративного управління

1. Регулювання корпоративного сектору

Управління корпоративним сектором в Україні здійснюється на різних рівнях державного регулювання та саморегулювання:

- загальнодержавні органи – законодавчі структури, що ухвалюють нормативно-правові акти, які визначають основи функціонування корпоративного сектору;
- спеціалізовані державні установи – зокрема, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна, які розробляють і впроваджують підзаконні нормативні акти, обов’язкові для суб’єктів корпоративного управління;
- саморегульовані організації – наприклад, фондові біржі, профільні асоціації фінансових посередників (такі як Національна асоціація дилерів з цінних паперів), які формують регулюючі механізми для своїх учасників.

Держава забезпечує контроль за корпоративним сектором через:

- закріплення нормативних вимог щодо управління та фінансової звітності. Наприклад, відповідно до чинного законодавства, публічні акціонерні товариства, а також емітенти іпотечних облігацій зобов’язані щорічно до 30 квітня оприлюднювати річну фінансову та консолідовану звітність із відповідним аудиторським висновком;
- фінансовий контроль – ревізії та перевірки державних податкових органів, ревізійних комісій компаній та незалежних аудиторських установ;
- регулювання ринку цінних паперів, що охоплює контроль, нагляд і запобігання порушенням у сфері обігу цінних паперів відповідно до законодавства.

Основними завданнями державного контролю фондового ринку є:

- реалізація єдиної стратегії у сфері випуску та обігу цінних паперів;
- створення умов для ефективного залучення та розподілу фінансових ресурсів;
- інформування учасників ринку про умови емісії, діяльність емітентів та ринкову кон’юнктуру;
- забезпечення рівного доступу емітентів, інвесторів і посередників;
- захист прав власників цінних паперів та гарантування прозорості фондового ринку;
- запобігання монополізації та сприяння чесній конкуренції.

Форми державного контролю за фондовим ринком включають:

- прийняття законодавчих та нормативних актів;
- регулювання процесів випуску та обігу цінних паперів;
- ліцензування та контроль за професійною діяльністю учасників фондового ринку;

- реєстрацію емісій цінних паперів та супутньої інформації;
- встановлення правил та стандартів біржових операцій;
- забезпечення дотримання антимонопольного законодавства.

Координацію державної політики в сфері корпоративного регулювання здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, співпрацюючи з Міністерством фінансів, Національним банком, Антимонопольним комітетом, Фондом державного майна та іншими відомствами.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФР) є ключовим державним органом, що здійснює регулювання та контроль за випуском і обігом цінних паперів в Україні. Комісія є колегіальним органом державної влади, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України.

Для узгодження дій державних органів у сфері фондового ринку діє Координаційна рада. До її складу входять керівники відомств, що здійснюють контроль чи інші управлінські функції в цій галузі. Очолює раду Голова НКЦПФР.

З організаційної точки зору НКЦПФР складається з центрального апарату та регіональних представництв.

Основні функції НКЦПФР:

- визначення та реалізація єдиної державної політики у сфері розвитку фондового ринку, забезпечення його адаптації до міжнародних стандартів;
- координація діяльності державних установ у сфері регулювання ринку цінних паперів;
- захист інвесторів через запобігання і припинення порушень законодавства у сфері цінних паперів
- стимулювання розвитку фондового ринку.

У межах своїх повноважень НКЦПФР:

- визначає правила випуску (емісії) та обігу цінних паперів, а також вимоги до розкриття інформації про такі випуски;
- встановлює стандарти емісії цінних паперів, у тому числі для іноземних компаній, що здійснюють випуск на території України;
- надає дозволи на обіг цінних паперів українських емітентів за кордоном;
- регламентує та ліцензує діяльність учасників ринку щодо емісії, обігу, депозитарного, реєстраційного та клірингового обслуговування цінних паперів;
- встановлює порядок звітності учасників ринку;
- організовує державну реєстрацію фондових бірж та позабіржових торговельно-інформаційних систем, здійснює призначення державних представників у фондових біржах, депозитаріях і торговельних системах.

Антимонопольний комітет України є органом державної влади, відповідальним за контроль у сфері конкурентної політики, що підпорядковується Кабінету Міністрів України.

Основні завдання Антимонопольного комітету:

- контроль за дотриманням антимонопольного законодавства в економічних відносинах;
- захист прав підприємств і споживачів шляхом запобігання порушенням конкурентного законодавства та накладання санкцій на порушників;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції у різних галузях економіки.

Схожі державні органи діють у багатьох країнах світу. Незважаючи на різноманітність назв, вони мають єдину мету – запобігання монополізації ринку, розробку нормативних положень та контроль за їхнім дотриманням. Наприклад, у Польщі інвестор, який планує придбати акції компанії, зобов'язаний повідомити про свої наміри Комісію з цінних паперів. Якщо частка акцій, що купується, перевищує встановлені межі (10, 20, 33, 50, 66, 75 %), він має офіційно оголосити про свої плани. Зокрема, при намірі придбати 33 % акцій необхідно проінформувати як фондову біржу, так і регуляторний орган, надавши дані про запропоновану ціну та заплановану дату угоди.

В Україні також діє законодавча база, спрямована на запобігання монопольним явищам і недобросовісній конкуренції в підприємницькій діяльності. Вона містить численні нормативні акти, що безпосередньо регулюють функціонування господарських товариств. Серед ключових аспектів:

1. Процедури злиття, приєднання, ліквідації компаній, а також набуття корпоративних прав (акцій, часток, паїв) або передача активів у вигляді цілісних майнових комплексів можлива лише за погодженням відповідних державних органів. Це стосується не всіх підприємств, а лише тих, які підпадають під такі критерії:

- якщо сумарна вартість активів або річний обсяг реалізації товарів засновників перевищує еквівалент 12 млн. доларів США, і водночас у двох із них цей показник перевищує 600 тис. доларів США;
- якщо створюється новий ринковий гравець за участю засновників, один із яких має монопольне становище, або якщо їхня сукупна ринкова частка перевищує 35 %.

2. Вступ підприємств до об'єднань підлягає перевірці, якщо сумарні активи чи оборот перевищують 12 млн. доларів США або якщо хоча б один з учасників є монополістом. Аналогічні правила діють для випадків, коли в результаті злиття компанії отримують контроль понад 35 % ринку.

3. Щодо корпоративних прав, закон передбачає такі вимоги:

- якщо внаслідок покупки акцій або часток суб'єкта господарювання інвестор отримує контроль над 25 % чи 50 % голосів у його керівному органі, а сума угоди перевищує 100 тис. доларів США, необхідно отримати дозвіл Антимонопольного комітету;
- придбання понад 10 % корпоративних прав за аналогічних фінансових умов потребує обов'язкового повідомлення регулятора протягом одного місяця.

– купівля активів у формі майнового комплексу компанії або її структурного підрозділу, якщо їхня загальна вартість перевищує 600 тис. доларів США, також підлягає погодженню з Антимонопольним комітетом.

Регулювання антимонопольних питань зачіпає й статутні документи господарських товариств. Будь-які зміни, що можуть вплинути на конкуренцію (наприклад, перегляд цілей діяльності, порядку розподілу прибутків, механізму ухвалення рішень), потребують попереднього узгодження з відповідним контролюючим органом.

Додатково передбачений контроль за керівними призначеннями. Якщо одна особа займає керівні посади (директор, заступник, головний бухгалтер, член ради) у двох чи більше конкуруючих підприємствах із сукупними активами понад 6 млн. доларів США, відповідний орган управління зобов'язаний повідомити про це Антимонопольний комітет протягом місяця.

Таким чином, українське антимонопольне законодавство встановлює чіткі вимоги до корпоративного управління, руху акцій та структури ринку, що сприяє підтриманню здорової конкуренції та рівних умов для всіх учасників господарської діяльності.

Система органів, які відповідають за управління державними корпоративними правами, охоплює:

1. Верховну Раду України – ухвалює законодавчі акти щодо управління державним майном та корпоративними правами.

2. Президента України – видає нормативні укази щодо управління корпоративними правами держави.

3. Кабінет Міністрів України – розробляє та ухвалює нормативно-правові акти з управління державними активами, визначає відповідальні органи, приймає рішення щодо передачі корпоративних прав між державним та комунальним секторами.

4. Фонд державного майна України – безпосередньо управляє корпоративними правами, які виникають у процесі приватизації та корпоратизації, реалізує акції, проводить контроль за приватизацією та післяприватизаційний супровід державних активів.

Фонд державного майна України є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері управління та приватизації державного майна. Він виконує функції орендодавця щодо державних майнових комплексів, що належать державі на правах власності.

Основні завдання Фонду державного майна передбачають:

– забезпечення захисту майнових інтересів України як на її території, так і за кордоном;

– реалізацію державних повноважень з управління власністю державних підприємств у процесі їхньої приватизації, а також у створенні спільних підприємств;

– виконання функцій орендодавця для державних організацій, підприємств та їхніх структурних підрозділів.

Відповідно до своїх функцій Фонд:

- розробляє державні програми приватизації, подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України, організовує їхнє виконання та контролює процеси реалізації;
- здійснює зміну організаційно-правового статусу державних підприємств, перетворюючи їх у публічні акціонерні товариства;
- формує та координує діяльність комісій, що займаються приватизацією;
- щорічно готує звіти щодо ходу приватизації та фінансової діяльності, які передаються до Верховної Ради України після погодження з урядом.

Фонд державного майна також здійснює управління державними корпоративними правами, що охоплюють акції та частки у статутному капіталі господарських товариств, які належать державі.

Державні корпоративні права можуть виникати внаслідок:

- закріплення за державою акцій у процесі приватизації публічних акціонерних товариств;
- трансформації державних підприємств у корпоративні структури;
- купівлі корпоративних прав у діючих суб'єктах господарювання;
- участі держави в новостворених господарських товариствах.

Окрему категорію становлять державні (національні) акціонерні компанії, які формуються здебільшого внаслідок корпоратизації державних підприємств або приватизації з передачею державі контрольного пакета акцій. Такі компанії, як ПАТ «Державна акціонерна компанія «Титан», ПАТ «ДАК «Національна мережа аукціонних центрів», ДАК «Хліб України», ДАК «Укрресурси» та ДАК «Ліки України», функціонують як суб'єкти підприємницької діяльності, де держава здійснює управління через володіння контрольним пакетом акцій, але майно вважається колективною власністю.

2. Роль депозитарної системи в корпоративному управлінні

У період 1980–1990-х років більшість країн, де вже сформувався та активно функціонував ринок цінних паперів, розпочали створення національних депозитарних систем. Головними кроками в цьому напрямі стали:

- переведення цінних паперів з фізичної форми в електронну (дематеріалізація);
- автоматизація процесів обліку та розрахунків, що включала одночасне здійснення операцій із цінними паперами та грошовими коштами в межах єдиної депозитарної та платіжної системи;
- запровадження електронних систем котирування як на біржовому, так і на позабіржовому ринку;
- впровадження механізму клірингу (взаємозаліку) для проведення фінансових операцій.

Європейський Союз профінансував заходи, спрямовані на розбудову інфраструктури фондового ринку в постсоціалістичних країнах, включно з Україною. Це сприяло переходу до обігу цінних паперів у безпаперовому форматі за допомогою електронних депозитарно-клірингових систем. У

цьому контексті в Україні був ухвалений Закон «Про Національну депозитарну систему».

Згідно із законодавством, депозитарна система країни – це комплекс правовідносин і суб'єктів, які здійснюють облік цінних паперів, прав власності на них і пов'язаних із ними зобов'язань. Учасники цієї системи забезпечують виконання розрахунків за операціями із цінними паперами.

Основні учасники депозитарної системи:

1. Центральний депозитарій – це юридична особа, яка діє у формі публічного акціонерного товариства та набуває відповідного статусу після державної реєстрації у НКЦПФР. Його статутний капітал має бути не менше ніж 100 мільйонів гривень. Акціонерами депозитарію можуть бути держава, Національний банк України, інші учасники фондового ринку, міжнародні фінансові установи та центральні депозитарії іноземних країн.

Організаційна структура Центрального депозитарію включає:

- загальні збори акціонерів;
- наглядову раду, члени якої обираються акціонерами шляхом кумулятивного голосування;
- правління, голова і члени якого призначаються загальними зборами акціонерів;
- ревізійну комісію, що здійснює контроль за фінансовою діяльністю установи.

Серед клієнтів Центрального депозитарію – емітенти, депозитарні установи, Національний банк України, клірингові організації, міжнародні депозитарії та Розрахунковий центр. Згідно з положеннями Закону «Про національну депозитарну систему», до його виняткових повноважень належать:

- 1) Реєстрація, облік і зберігання цінних паперів, а також їхнє списання у разі анулювання чи погашення.
 - 2) Ведення обліку зобов'язань емітентів за випущеними цінними паперами на основі депонованих глобальних сертифікатів.
 - 3) Збереження глобальних і тимчасових глобальних сертифікатів.
 - 4) Присвоєння міжнародних ідентифікаційних номерів цінним паперам і ведення їхнього реєстру.
 - 5) Формування реєстрів власників іменних цінних паперів.
 - 6) Зберігання інформації про осіб, уповноважених на складання реєстрів власників цінних паперів.
 - 7) Отримання та розподіл виплат за цінними паперами, включно з активами, які розміщені за кордоном.
 - 8) Відкриття і ведення рахунків у цінних паперах для емітентів, НБУ, депозитарних установ та інших учасників ринку.
 - 9) Адміністрування рахунків цінних паперів установ, що припинили діяльність або втратили ліцензію.
 - 10) Встановлення єдиних стандартів щодо обліку та обігу цінних паперів.
 - 11) Запровадження міжнародних норм у сфері депозитарної діяльності.
- Таким чином, національна депозитарна система є ключовим елементом

інфраструктури фондового ринку України, забезпечуючи прозорий облік і безпечне проведення операцій із цінними паперами.

2. Національний банк України відіграє ключову роль у сфері депозитарної діяльності, зокрема щодо обліку державних цінних паперів та облігацій місцевих позик.

Для організації ефективного депозитарного обліку таких фінансових інструментів, як облігації внутрішніх державних позик, цільові облігації внутрішніх державних позик, казначейські зобов'язання та місцеві облігації, Національний банк України реалізує такі функції:

1) реєстрація цінних паперів у депозитарній системі, їх збереження, облік і вилучення після погашення або анулювання;

2) контроль за зобов'язаннями емітентів щодо власних цінних паперів шляхом депонування глобальних та тимчасових глобальних сертифікатів;

3) управління сховищем глобальних і тимчасових глобальних сертифікатів;

4) формування реєстрів власників іменних цінних паперів;

5) забезпечення збереження інформації про осіб, які мають право на отримання реєстру власників іменних цінних паперів;

6) прийом доходів та інших платежів, що виплачуються емітентами (включаючи тих, хто здійснює операції за межами України), з подальшим їх перерахуванням відповідним отримувачам;

7) відкриття та адміністрування рахунків у цінних паперах для емітентів, депозитарних установ, кореспондентських депозитаріїв, клірингових установ і Розрахункового центру.

З метою виконання своїх функцій відповідно до положень Закону України «Про Національний банк України», Центральний депозитарій відкриває Національному банку України рахунок у цінних паперах. Порядок його використання та операційні механізми визначаються регулюючими органами за узгодженням з Національним банком України.

Клієнтами Національного банку України є емітенти, депозитарні установи, кореспондентські депозитарії, клірингові організації та Розрахунковий центр.

3. Депозитарна установа – це юридична особа, яка створюється у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю та має офіційну ліцензію на здійснення депозитарної діяльності.

На підставі укладеного договору депозитарна установа має право надавати комплексні депозитарні послуги, а також підтримувати проведення загальних зборів акціонерного товариства (як планових, так і позачергових), виконуючи функції реєстраційної або лічильної комісії. Вона також може забезпечувати емітента аналітичною інформацією про ринок цінних паперів, надавати консультаційні послуги щодо обліку й обігу цінних паперів, керувати його рахунком у Центральному депозитарії та виконувати інші дозволені законом операції.

Щоб отримати ліцензію на провадження депозитарної діяльності, юридична особа має володіти статутним капіталом у розмірі не менше 7 млн грн, підтвердженим коштами.

4. Розрахунковий центр.

Фінансові розрахунки за угодами з цінними паперами, укладеними як на біржовому, так і на позабіржовому ринку, якщо застосовується принцип «поставка цінних паперів проти оплати», здійснює Розрахунковий центр. Це акціонерне товариство, що функціонує відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» та інших нормативних актів.

Розрахунковий центр набуває офіційного статусу після реєстрації його правил у Національному банку України. В країні може діяти лише один такий центр.

Акціонерами Розрахункового центру можуть бути Національний банк України, професійні учасники фондового ринку та міжнародні депозитарно-клірингові організації. Мінімальний розмір статутного капіталу Розрахункового центру становить 100 млн. грн., при цьому частка Національного банку України має бути не меншою за 25 % плюс одна акція.

Основна компетенція Розрахункового центру включає забезпечення грошових розрахунків за угодами щодо цінних паперів і фінансових інструментів, укладених на фондовій біржі або поза нею, відповідно до принципу «поставка цінних паперів проти оплати».

Розрахунковий центр відкриває й адмініструє грошові рахунки учасників фондового ринку, виплачує доходи за цінними паперами, виконує розрахунки при погашенні цінних паперів та проводить фінансові операції за іншими корпоративними заходами емітентів, включаючи ті, що працюють на міжнародних ринках.

3. Фінансові посередники в системі корпоративного управління

Для ринкової економіки характерні різноманітні фінансові посередники, які взаємодіють як із суб'єктами господарювання, так і між собою на фінансових ринках. Вони виконують ключову роль у перерозподілі фінансових ресурсів, залучаючи численні дрібні та, здебільшого, короткострокові заощадження й надаючи значні обсяги капіталу на тривалі терміни тим, хто цього потребує. Попри певні відмінності, всі такі установи мають спільну характеристику, а саме: випускають власні фінансові зобов'язання.

Фінансових посередників поділяють на три основні групи: депозитні, контрактно-ощадні й інвестиційні.

До депозитних установ належать комерційні банки, ощадно-кредитні асоціації, кредитні спілки і взаємні грошові фонди:

1. Комерційні банки є найвпливовішими серед депозитних установ. Їхні зобов'язання переважно складаються з поточних депозитів та ощадних рахунків, а активи включають казначейські зобов'язання, муніципальні облігації, кредити для бізнесу та споживачів, заставні кредити, а також готівкові кошти й резерви. Висока ліквідність активів дозволяє банкам

оперативно реагувати на зміни у фінансовому середовищі. Функціонування банків, що входять до резервної системи, регулюється Центральним банком, однак і банки поза цією системою повинні дотримуватися відповідних вимог.

2. Ощадно-кредитні асоціації спеціалізуються на залученні коштів шляхом відкриття ощадних рахунків, спрямовуючи їх на надання заставних кредитів. Аналогічні функції виконують ощадні банки, що обслуговують дрібних вкладників, встановлюючи обмеження на розміри депозитів для забезпечення стабільного грошового потоку. Вони вкладають кошти у заставні кредити, казначейські зобов'язання, високоліквідні корпоративні облігації.

3. Кредитні спілки – невеликі фінансові установи, орієнтовані на надання споживчих кредитів. Вони створюються професійними об'єднаннями, релігійними чи громадськими організаціями й функціонують на засадах самоуправління.

4. Взаємні грошові фонди залучають кошти, випускаючи «акції», що фактично є аналогами депозитів із виплатою відсотків. Ці фонди інвестують у фінансові інструменти з високою ліквідністю, такі як сертифікати вкладів, казначейські білети й комерційні папери.

Контрактно-ощадні посередники включають страхові компанії та пенсійні фонди. Вони залучають кошти через довгострокові контракти з клієнтами, а отримані ресурси спрямовують у заставні кредити, корпоративні акції та облігації, а також державні цінні папери. Компанії страхування життя можуть дозволити собі меншу ліквідність активів, тоді як компанії страхування майна мають підтримувати високий рівень ліквідності.

До інвестиційних фінансових посередників належать взаємні фонди, інвестиційні компанії та траст-фонди:

Взаємні фонди залучають капітал через випуск акцій, вкладаючи ці кошти у корпоративні акції й облігації. Вони забезпечують високу диверсифікацію та професійне управління активами.

1. Інвестиційні компанії закритого типу випускають акції та боргові зобов'язання для формування інвестиційного капіталу. Їхня діяльність пов'язана з вищими ризиками, оскільки прибутковість залежить від різниці між доходами від інвестицій та витратами на виплату боргових зобов'язань.

2. Траст-фонди займаються управлінням активами на підставі довіреності, оперуючи фінансовими ресурсами окремих осіб чи організацій. Вони можуть контролювати корпоративні пенсійні та благодійні фонди, інвестуючи кошти в консервативні фінансові інструменти.

3. Фінансовими посередниками на фондовому ринку є компанії, що спеціалізуються на операціях з цінними паперами. Вони виконують брокерські та дилерські функції, займаються первинним розміщенням цінних паперів, надають послуги з інвестиційного консультування, управління портфелями активів, а також здійснюють реєстраційні операції. Такі компанії повинні мати достатній обсяг власного капіталу відповідно до масштабів їхньої діяльності на фондовому ринку.

ТЕМА 4. ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Основні учасники корпоративних відносин
2. Загальні збори акціонерів
3. Наглядова рада
4. Виконавчий орган корпорації
5. Контрольна комісія
6. Формування й організація роботи органів управління

1. Основні учасники корпоративних відносин

Стабільність та результативність функціонування корпорації визначаються розвиненістю корпоративних взаємин і ефективністю їхньої координації між усіма залученими сторонами.

Функціонування корпорацій можна розглядати як складну систему взаємозв'язків між внутрішніми процесами та зовнішнім середовищем. У цьому контексті корпоративне середовище виступає простором, у якому корпорація взаємодіє з тими суб'єктами, на яких вона здатна впливати, враховуючи власний потенціал. Структура цих взаємовідносин між учасниками корпоративної системи представлена на рисунку 4.1.

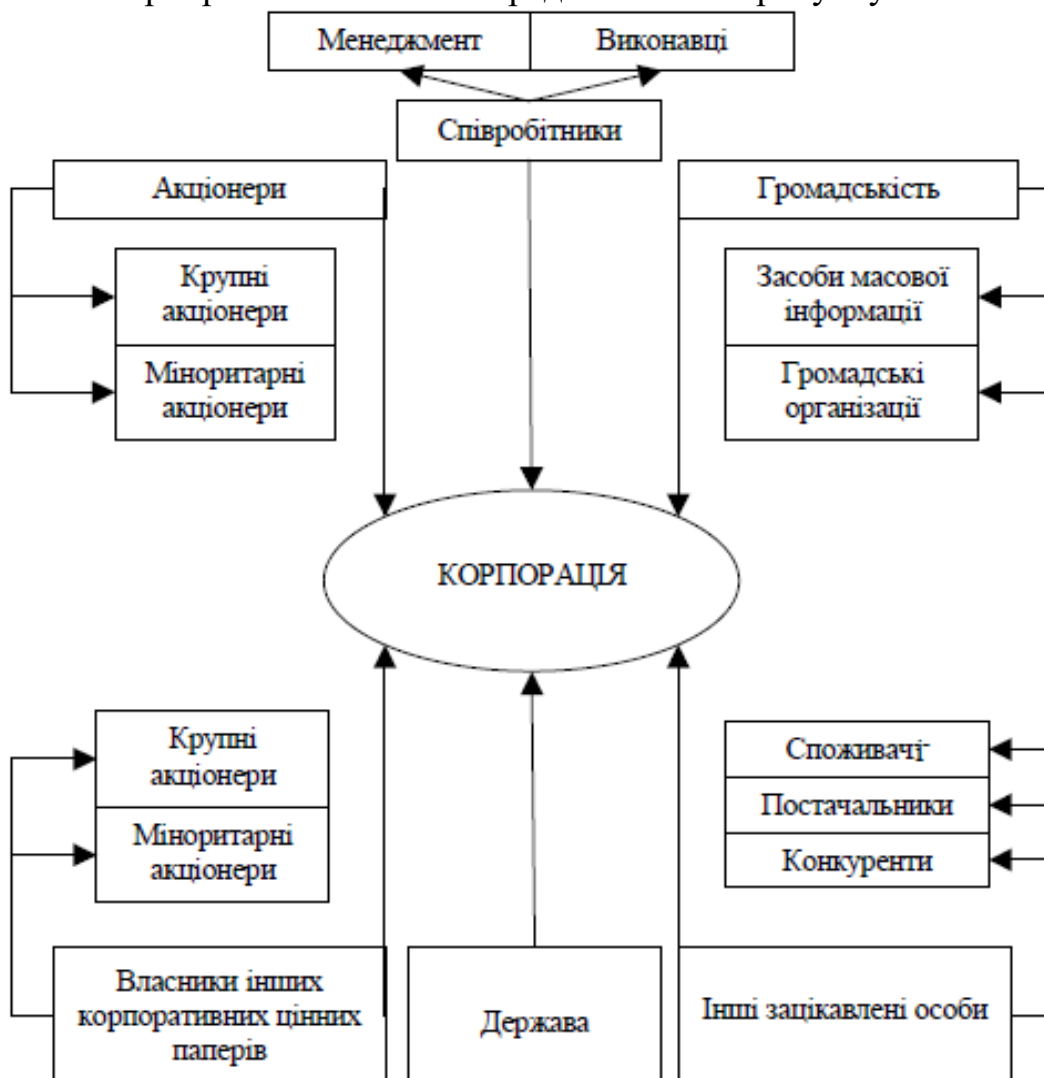


Рис. 4.1. Учасники корпоративних відносин

Першочерговими суб'єктами корпоративних відносин є акціонери, які вступають у специфічні правовідносини з корпорацією, а також керівний склад, співробітники, вкладники, фінансові установи, клієнти, постачальники, конкуренти, державні регулятори, громадські об'єднання тощо.

Корпоративні відносини поділяють на дві категорії: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх належать відносини між корпорацією і власниками корпоративних прав. Такі права означають частку в статутному капіталі, що дає можливість брати участь в управлінні, отримувати прибуток та претендувати на активи організації у випадку її ліквідації.

Компанія повинна гарантувати дотримання прав акціонерів, захист їхніх законних інтересів і рівноправне ставлення до всіх власників акцій незалежно від резидентного статусу, обсягу володіння акціями чи інших факторів. Зокрема, це передбачає:

1. Впровадження прозорої дивідендної політики, що сприяє як зростанню доходів акціонерів, так і розвитку компанії.

2. Надання своєчасної і достовірної інформації про фінансово-господарську діяльність, а також про події, що можуть формувати вартість цінних паперів корпорації.

3. Вільне розпорядження акціями. Компанія не має права запроваджувати обмеження щодо продажу чи передачі акцій, наприклад, надавати іншим акціонерам пріоритетне право на їхнє придбання.

4. Забезпечення надійної системи реєстрації та підтвердження права власності на акції, яка гарантує швидкість, безпеку та доступність операцій.

5. Ведення обліку акціонерів та їхніх активів у депозитарних чи реєстраційних системах відповідно до форми випуску акцій, яка може бути документарна чи бездокументарна.

6. Гарантію рівноправності всіх акціонерів відповідної категорії. Інвестори схильні вкладати кошти лише за умови впевненості у справедливому розподілі прав та можливостей.

7. Надання акціонерам рівного переважного права на придбання додаткових акцій, що випускаються. Якщо частка акціонера штучно зменшується шляхом додаткової емісії, це є грубим порушенням його прав, оскільки знижує вплив на стратегічні рішення компанії.

У корпоративних процесах беруть участь і працівники, проте характер їхніх відносин із компанією залежить від займаної посади. Так, керівний склад має одну форму взаємодії з корпорацією, а виконавчий персонал – іншу. Стосунки між менеджерами та підлеглими спрямовані на досягнення балансу між особистими прагненнями працівників і загальнокорпоративними цілями.

Акціонери та менеджмент вступають у корпоративні зв'язки переважно з метою ефективного управління капіталом компанії. До внутрішніх корпоративних відносин відносяться взаємини між акціонерами та персоналом, а також між керівниками і виконавчим складом.

Зовнішні корпоративні відносини охоплюють взаємодію компанії з інвесторами, кредиторами, споживачами, місцевими громадами, державними органами та органами місцевого самоврядування:

1. Фінансові партнери (інвестори, кредитори) забезпечують ресурси для реалізації стратегічних і тактичних цілей. Взаємодія з ними базується на довірі та інформаційному обміні, що гарантує повернення вкладених коштів.

2. Споживачі визначають напрямок діяльності корпорації, її перспективи та рівень ефективності. Відносини між компанією та клієнтами формуються через товарно-грошові операції та інформаційні потоки.

3. Постачальники забезпечують матеріальну та ресурсну базу виробничих процесів, а рівень їхньої взаємодії з корпорацією визначає стабільність поставок та ефективність виробництва.

4. Держава встановлює законодавчі рамки діяльності корпорації, регулюючи її функціонування через податки, нормативи та обов'язкові платежі. Натомість компанія здійснює бюджетні платежі і дотримується встановлених правил.

Таким чином, корпоративні відносини охоплюють широкий спектр взаємозв'язків, які сприяють досягненню стратегічних і тактичних завдань компанії та забезпечують ефективність її діяльності (див. рис. 4.2).

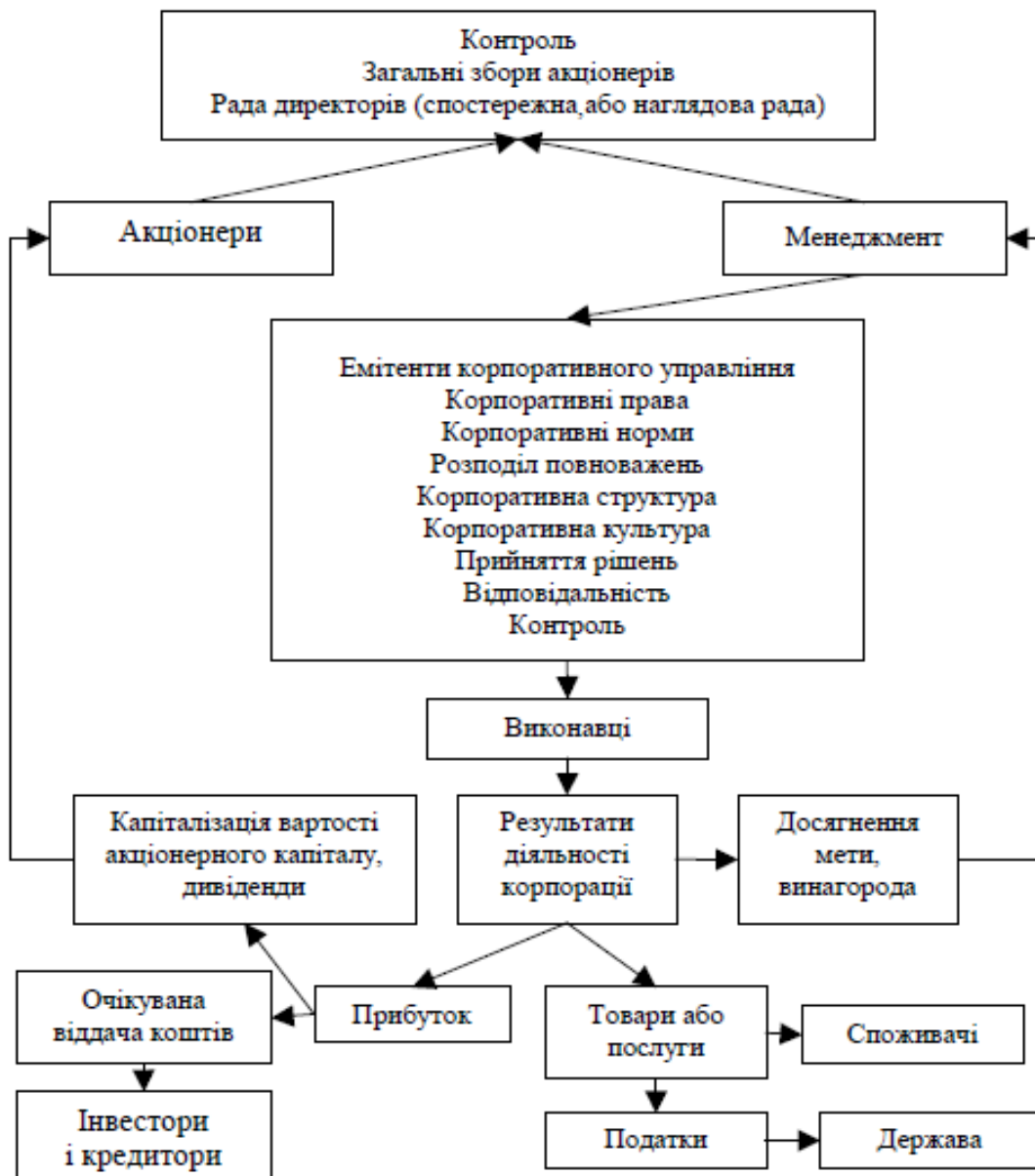


Рис. 4.2. Результати взаємодії учасників корпоративних відносин

У корпоративній системі кожен учасник прагне реалізувати власні цілі, гармонізація яких досягається через механізми корпоративного управління. Це управління ґрунтується на корпоративних правах, встановлених регламентах, чіткому розподілі обов'язків і повноважень, що впливають на структуру корпорації, її культуру, процедури ухвалення рішень, систему відповідальності та контролю.

2. Загальні збори акціонерів

Центральним керівним органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів. Відповідно до законодавчих норм, компанія зобов'язана щорічно проводити такі збори, причому їх проведення має відбутися не пізніше 30 квітня року, наступного за звітним періодом. Будь-які інші збори, які не належать до річних, вважаються позачерговими.

Компетенція загальних зборів охоплює всі питання, що стосуються діяльності акціонерного товариства. Водночас деякі питання відносяться виключно до їхньої компетенції, зокрема:

- визначення ключових напрямів розвитку акціонерного товариства;
- внесення будь-яких змін до його установчих документів;
- ухвалення рішень щодо анулювання викуплених акцій;
- зміна організаційно-правової форми компанії;
- затвердження процедур випуску цінних паперів;
- регулювання статутного капіталу через його збільшення або зменшення;
- прийняття рішень про консолідацію чи подрібнення акцій;
- формування та затвердження регламентів загальних зборів, наглядової ради, виконавчих органів і ревізійної комісії, а також внесення до них змін;
- затвердження внутрішніх регламентів товариства, якщо інше не передбачено його статутом;
- офіційне затвердження річного фінансового звіту;
- визначення порядку розподілу прибутків (або покриття збитків);
- ухвалення рішень про викуп компанією власних акцій;
- встановлення форми акцій (документарної або бездокументарної);
- визначення величини дивідендів для акціонерів;
- регулювання питань щодо процедури загальних зборів;
- обрання членів наглядової ради, визначення умов договорів, які з ними укладаються, а також рівня їхньої матеріальної винагороди;
- надання повноважень на укладення договорів із членами наглядової ради;
- дострокове припинення повноважень членів наглядової ради;
- обрання голови та членів ревізійної комісії (або ревізора), а також припинення їхніх повноважень достроково;
- оцінка висновків ревізійної комісії та ухвалення рішень щодо її діяльності;

- вирішення питань про реорганізацію, ліквідацію, поділ товариства, формування ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- оцінка діяльності керівних органів на основі їхніх звітів;
- формування спеціальної комісії, відповідальної за ліквідацію акціонерного товариства;
- розгляд інших питань, віднесених до виключної компетенції загальних зборів згідно зі статутом.

Обов'язковими питаннями порядку денного річних зборів є затвердження фінансового звіту компанії, розподіл прибутків і збитків, а також оцінка роботи керівних органів на основі їхніх звітів.

Статутом товариства можуть бути передбачені додаткові питання, що підлягають вирішенню виключно загальними зборами. При цьому компетенція загальних зборів є невідчужуваною – питання, що належать до їхнього розгляду, не можуть бути делеговані іншим органам управління товариства.

3. Наглядова рада

Наглядова рада акціонерного товариства є ключовим органом корпоративного управління, який забезпечує захист інтересів акціонерів, а також здійснює контроль і нагляд за діяльністю його виконавчого органу.

У випадку, коли кількість власників звичайних акцій акціонерного товариства досягає десяти або більше осіб, створення наглядової ради є обов'язковим. Якщо ж кількість акціонерів становить дев'ять і менше, функції наглядової ради передаються загальним зборам акціонерів. Регламент її діяльності, права, відповідальність та порядок виплат членам визначаються відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства», статуту компанії, внутрішніх регламентів, а також договорів, укладених з членами ради. Такий договір може мати як оплатний, так і безоплатний характер і підписується головою виконавчого органу або іншою особою, уповноваженою загальними зборами.

Особа, яка є представником державного акціонера або юридичної особи, не має права передавати свої обов'язки іншій особі.

До сфери повноважень наглядової ради належать питання, які передбачені чинним законодавством, статутом товариства та рішеннями загальних зборів. Зокрема, виняткова компетенція включає:

- затвердження внутрішніх документів, що регулюють діяльність товариства у межах компетенції ради;
- формування порядку денного загальних зборів акціонерів, визначення дати їх проведення та внесення пропозицій щодо питань до розгляду;
- прийняття рішення щодо скликання загальних зборів акціонерів, крім випадків, коли це роблять самі акціонери;
- визначення дій щодо раніше викуплених акцій (анулювання або продаж);

- ухвалення рішень про емісію компанією фінансових інструментів, за винятком акцій;
- визначення вартості активів у випадках, що регулюються законом;
- призначення і відкликання керівників виконавчого органу;
- затвердження трудових і цивільно-правових договорів із керівництвом компанії, а також рівня їхньої матеріальної винагороди;
- тимчасове усунення керівника виконавчого органу з посади та призначення особи, яка виконуватиме його функції;
- ухвалення рішення про обрання чи відкликання членів інших органів управління;
- призначення аудиторської компанії, визначення умов співпраці з нею та рівня винагороди;
- визначення порядку нарахування та виплати дивідендів, а також складання переліку осіб, що мають на них право;
- прийняття рішень щодо змін у структурі компанії: злиття, поділу, приєднання або ліквідації;
- оцінка фінансової стійкості товариства, особливо при прийнятті зобов'язань або викупі акцій;
- затвердження оцінювача майна товариства й умов співпраці з ним;
- вибір реєстратора власників іменних цінних паперів і визначення умов договору з ним;
- визначення порядку залучення стратегічних інвесторів або осіб, які можуть отримати значний пакет акцій;
- виконання інших завдань, передбачених законом або статутом компанії.

Рішення, що належать до виняткової компетенції наглядової ради, не можуть передаватися іншим органам, за винятком загальних зборів акціонерів.

Членами наглядової ради можуть бути фізичні особи з повною дієздатністю. Одна особа може бути переобрана без обмежень щодо кількості строків. Акціонери можуть мати будь-яку кількість представників у наглядовій раді, якщо інше не визначено загальними зборами.

Обрання членів наглядової ради публічного акціонерного товариства здійснюється виключно у кумулятивний спосіб, тоді як у приватних товариствах вибори можуть проводитися за принципом пропорційності голосів або за допомогою кумулятивного голосування, згідно з положеннями статуту компанії.

Особи, що входять до складу наглядової ради, не можуть одночасно бути членами виконавчого органу або ревізійної комісії.

Чисельність наглядової ради встановлюється загальними зборами. У компаніях із кількістю акціонерів від 100 до 1000 осіб рада має складатися щонайменше з п'яти членів, у товариствах із числом акціонерів понад 1000 – не менше семи, а у компаніях із кількістю акціонерів понад 10000 – щонайменше дев'ять.

Засідання наглядової ради проводяться згідно встановленої періодичності, проте не рідше одного разу на квартал. Їх можуть ініціювати голова ради, окремі члени ради, ревізійна комісія, виконавчий орган або інші уповноважені особи.

Кожен член наглядової ради має один голос, у випадку рівного розподілу голосів вирішальне слово може залишатися за головою ради, якщо це передбачено статутом.

За необхідності наглядова рада може створювати спеціалізовані комітети з її членів для розгляду та підготовки окремих питань, наприклад, з аудиту або інформаційної політики.

Також наглядова рада має право за поданням її голови призначити корпоративного секретаря – особу, відповідальну за комунікацію між акціонерами та керівництвом товариства.

4. Виконавчий орган корпорації

Виконавчий орган акціонерного товариства є ключовою ланкою управління, що відповідає за координацію та реалізацію поточних справ компанії. Його основна функція полягає у здійсненні оперативного керівництва всією діяльністю товариства, за винятком питань, які належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів і наглядової ради.

Виконавчий орган підзвітний загальним зборам і наглядовій раді та відповідає за втілення ухвалених ними рішень. Його діяльність регламентується законодавчими нормами та положеннями статуту акціонерного товариства, у межах яких він має право представляти інтереси компанії.

Форма організації виконавчого органу може бути різною: він може функціонувати у форматі колегіального органу (правління чи дирекції) або як одноосібний орган (генеральний директор чи директор).

Особа, що входить до складу виконавчого органу, повинна бути фізичною особою з повною дієздатністю та не може одночасно займати місце у наглядовій раді або ревізійній комісії товариства.

Виконавчий орган має обов'язок надавати доступ до інформації про діяльність компанії на вимогу уповноважених органів і посадових осіб, у межах, визначених законодавством, статутом та внутрішніми регламентами підприємства.

Кількість членів виконавчого органу, механізм їх призначення, а також порядок проведення засідань колегіального виконавчого органу визначаються установчими документами товариства. Засідання можуть ініціювати будь-які його члени, а також інші особи, що мають таке право згідно зі статутом. На зборах можуть бути присутні представники наглядової ради, уповноважені органи трудового колективу або інші особи, якщо це передбачено корпоративними документами.

Призначення керівника колегіального виконавчого органу здійснюється наглядовою радою, якщо інше не закріплено статутом. Голова виконавчого органу уповноважений представляти інтереси товариства без довіреності,

діяти від його імені, укладати угоди, видавати накази та розпорядження, обов'язкові для всіх співробітників компанії. В окремих випадках ці повноваження можуть бути передані іншим членам виконавчого органу відповідно до статуту.

Законодавчо визначено обмеження щодо осіб, які можуть займати керівні посади в органах акціонерного товариства. Зокрема, ними не можуть бути народні депутати, члени уряду, керівники державних органів і місцевого самоврядування, військовослужбовці, працівники судової системи, прокуратури, правоохоронних органів та державної служби. Виключенням є випадки, коли такі особи представляють державні інтереси або здійснюють управління державними корпоративними правами у відповідних структурах.

Крім того, заборонено обіймати посади в органах управління акціонерного товариства особам, яким судовим рішенням заборонено займатися відповідною діяльністю.

Усі посадові особи виконавчого органу зобов'язані керуватися інтересами товариства, дотримуватися законодавчих норм і внутрішніх документів компанії. У разі завдання збитків своїми діями або бездіяльністю вони несуть відповідальність перед товариством згідно чинного законодавства.

5. Контрольна комісія

Загальні збори акціонерів наділені правом призначати контрольну комісію (або ревізора) для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

В акціонерних товариствах, де число власників простих акцій не перевищує 100 осіб, може бути створена або контрольна комісія, або призначений ревізор. У разі, якщо кількість акціонерів перевищує 100, формування контрольної комісії є обов'язковим.

Члени комісії призначаються за допомогою кумулятивного голосування та мають бути дієздатними фізичними особами. Голову контрольної комісії обирають із її складу більшістю голосів, якщо інше не визначено у внутрішніх документах товариства.

До складу комісії не можуть входити:

- представники наглядової ради;
- учасники виконавчого органу;
- корпоративний секретар;
- особи з обмеженою правоздатністю;
- члени інших управлінських структур підприємства.

Формат роботи комісії та її чисельність визначаються загальними зборами згідно з положеннями статуту. У середніх за розміром компаніях комісія, як правило, складається з трьох осіб, хоча її склад може варіюватися відповідно від потреб товариства.

Головний бухгалтер та його заступники не можуть входити до комісії, оскільки вона виконує перевірку їхньої звітності. Найкращими кандидатами

на цю роль є спеціалісти з бухгалтерії юридичних осіб-акціонерів або акціонери, обізнані у фінансово-економічній сфері.

Контрольна комісія або ревізор можуть бути призначені як на визначений період, так і для здійснення окремих перевірок. Термін їхніх повноважень зазвичай обмежується часом до наступних (щорічних) загальних зборів, якщо інше не передбачено внутрішніми документами товариства, але не може перевищувати п'яти років.

Підсумковий аналіз фінансової діяльності товариства здійснюється щорічно, якщо інше не передбачене статутом чи відповідним положенням. Спеціальні перевірки можуть бути ініційовані за рішенням загальних зборів, наглядової ради, виконавчого органу чи за запитом акціонерів, що сукупно володіють не менше 10 % простих акцій.

Члени комісії можуть брати участь у загальних зборах акціонерів, а також у засіданнях наглядової ради і виконавчого органу, якщо це передбачено внутрішніми регламентами товариства. Виконавчий орган зобов'язаний надавати їм доступ до фінансової інформації.

Результати перевірок викладаються у висновку, який містить:

- підтвердження достовірності фінансової звітності;
- виявлені порушення у фінансово-господарській діяльності;
- можливі відхилення від встановлених норм бухгалтерського обліку.

Якщо перевірка була ініційована наглядовою радою або самою комісією, її підсумки передаються відповідним органам управління товариства. За виявлення значних порушень або загроз для діяльності товариства, комісія може вимагати проведення позачергових загальних зборів.

Акціонерні товариства публічного типу підлягають обов'язковому аудиторському аналізу незалежним експертом. Аудитором не можуть виступати:

- афілійовані особи товариства або його посадових осіб;
- особи, що надають консультаційні послуги підприємству.

На вимогу акціонерів, які володіють понад 10 % акцій, аудиторська перевірка може бути проведена за їхній рахунок. Загальні збори можуть ухвалити рішення про компенсацію витрат на перевірку.

Товариство зобов'язане надати аудитору доступ до документів упродовж 10 днів після отримання відповідного запиту. Виконавчий орган також має забезпечити надання завірених копій необхідної документації протягом 5 днів. Однак такі перевірки можуть здійснюватися не частіше ніж двічі на рік.

Заключний звіт аудитора повинен включати не лише стандартні фінансові показники, але й об'єктивну оцінку фінансового стану товариства, достовірність його бухгалтерської звітності та відповідність діяльності встановленим нормам.

6. Формування та організація функціонування управлінських органів

Ефективне керування корпоративною структурою передбачає наявність компетентного виконавчого органу та незалежної наглядової ради, а також

чіткий розподіл функцій між ними. Важливим аспектом є налагодження системи контролю та підзвітності для забезпечення прозорості та відповідальності.

Система корпоративного управління має сприяти своєчасному обміну інформацією між управлінськими органами. Всі посадові особи повинні діяти сумлінно, з урахуванням інтересів компанії. Компетенція органів управління має бути чітко визначена статутом відповідно до чинного законодавства. Важливо закріпити у статуті перелік питань, які належать до виключної компетенції кожного органу. Будь-яке делегування повноважень має фіксуватися у протоколах відповідного органу із зазначенням терміну та обсягу переданих функцій. Якщо спостережна рада передає певні повноваження виконавчому органу, обидві сторони несуть спільну відповідальність за їх реалізацію.

Корпоративне управління базується на взаєморозумінні між усіма органами управління щодо спільної мети компанії. Ефективність діяльності кожного керівного органу оцінюється відповідно до загального результату роботи. Важливим компонентом цієї системи є встановлення механізмів моніторингу та підзвітності.

Значну роль у забезпеченні координації відіграє безперебійний обмін інформацією між органами управління. Регламенти компанії мають містити положення щодо зобов'язань кожного органу у сфері інформаційного обміну.

Результативність управління залежить також від добросовісного виконання посадовими особами власних обов'язків. Компанія повинна впроваджувати механізми, які запобігають зловживанням, таким як шахрайське відчуження активів. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть завоювати довіру інвесторів.

Нормативно-правове регулювання діяльності господарських товариств в Україні визначається Цивільним кодексом, Господарським кодексом, а також Законом України «Про господарські товариства».

Згідно Цивільного кодексу, структура управління залежить передовсім від типу товариства. У товариствах з обмеженою відповідальністю діє дворівнева модель управління, тоді як для акціонерних товариств характерна змішана система. Законодавство передбачає можливість створення наглядової ради для акціонерних товариств. Згідно з Законом «Про господарські товариства», формування наглядової ради є обов'язковим для компаній, що налічують понад 50 акціонерів.

Також Цивільний кодекс закріплює роль загальних зборів як вищого органу управління корпорацією. Однак деякі експерти вважають, що така модель не відповідає міжнародним стандартам, де більше повноважень передається іншим органам. Проте в українському законодавстві встановлено лише мінімальний перелік виключних компетенцій загальних зборів, що не заважає їм приймати рішення з інших питань. Це узгоджується з глобальними тенденціями розвитку корпоративного управління.

Процедура скликання та проведення загальних зборів регулюється статутом компанії. Реєстрація акціонерів, які беруть участь у зборах,

проводиться з фіксацією кількості голосів, що їм належать. Таким чином, корпоративне управління базується на чіткому розподілі повноважень, ефективній комунікації та прозорих механізмах контролю.

Кількість членів наглядової ради встановлюється в статуті або шляхом ухвалення рішення загальними зборами акціонерів. Вибори та відкликання членів ради здійснюються на загальних зборах за допомогою бюлетенів.

Для ефективного виконання своїх функцій члени ради мають володіти відповідними знаннями, кваліфікацією та досвідом. З метою незалежності роботи ради рекомендовано включати до її складу не менш ніж 25% незалежних членів. Важливим аспектом є забезпечення ради необхідною та достовірною інформацією для ухвалення виважених рішень. Права наглядової ради на доступ до інформації та обов'язки інших органів щодо її надання мають бути чітко прописані у внутрішніх нормативних актах товариства.

Функціонування наглядової ради передбачає регулярний обмін інформацією між виконавчим органом та самою радою. Якщо виконавчий орган не надає необхідної інформації, члени ради мають право вимагати її повного та своєчасного надання, а також ставити запитання та отримувати вичерпні відповіді.

Засідання ради повинні відбуватися з періодичністю, необхідною для виконання її функцій, але не рідше одного разу на три місяці. Організаційна форма роботи ради – це засідання, які проводяться відповідно до внутрішніх документів товариства. Важливо передбачити можливість участі у засіданнях членів виконавчого органу за запитом ради.

Наглядова рада має право створювати комітети – постійні або тимчасові, які аналізують питання, що входять до її компетенції. Постійні комітети, такі як комітет стратегічного планування, комітет з фінансових питань або комітет з корпоративного управління, сприяють глибшому вивченню складних питань. Тимчасові комітети можуть бути утворені для вирішення конкретних завдань, наприклад, аналізу можливих реорганізацій чи розслідування внутрішніх порушень.

Для підвищення ефективності своєї діяльності рада має право укладати угоди про залучення зовнішніх консультантів – аудиторів, юристів та інших фахівців. Витрати на ці послуги повинні бути передбачені у фінансовому плані ради.

Оскільки члени наглядової ради персонально відповідають за ухвалені рішення, вони можуть користуватися послугами внутрішніх експертів компанії (фінансистів, економістів, юристів тощо). Крім того, внутрішні нормативні документи товариства мають передбачати можливість залучення зовнішніх експертів.

Щорічно наглядова рада звітує перед загальними зборами акціонерів про результати своєї діяльності, а також про загальний стан товариства. Звіт має містити такі відомості:

- загальна характеристика діяльності товариства;
- основні фінансові показники;
- зміни в організаційній структурі;

- участь товариства в інших компаніях;
- плани на майбутній період.

Голова та його заступник обираються членами ради більшістю голосів. Загальні збори можуть ухвалити рішення про виплату винагороди членам ради або компенсацію витрат, пов'язаних із виконанням їхніх обов'язків. При цьому відповідальність за завдані збитки покладається на членів ради, за винятком тих, хто голосував проти відповідного рішення або не брав участі в голосуванні.

До основних функцій корпоративного секретаря в управлінні акціонерним товариством належить:

- організація загальних зборів акціонерів та засідань наглядової ради;
- забезпечення належного інформаційного обміну між органами товариства та акціонерами;
- збереження корпоративної документації;
- взаємодія з акціонерами, включаючи роз'яснення їхніх прав;
- сприяння приведенню внутрішніх нормативних актів товариства у відповідність до принципів корпоративного управління.

Для забезпечення прозорості документообігу та впорядкованості діяльності керівних органів товариства до обов'язків корпоративного секретаря доцільно включити виконання функцій секретаря загальних зборів, наглядової ради і виконавчого органу.

Корпоративний секретар повинен відповідати високим професійним стандартам, володіти необхідними знаннями, мати бездоганну репутацію та користуватися довірою акціонерів.

Операційне управління діяльністю акціонерного товариства здійснює виконавчий орган, який може бути представлений правлінням або іншим органом, визначеним статутом компанії. Він підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді та відповідає за реалізацію ухвалених ними рішень. Межі його повноважень встановлюються законодавчими нормами і внутрішніми документами товариства. Його основним завданням є управління операційною діяльністю, що включає втілення стратегії, реалізацію визначених цілей та підтримку фінансової стабільності компанії.

Ключовими аспектами роботи виконавчого органу є розроблення та представлення на затвердження наглядової ради стратегічного плану й бюджету компанії, а також впровадження поточних планів і оперативних завдань. У процесі формування бюджету і стратегії виконавчий орган співпрацює з наглядовою радою, яка здійснює кінцеве затвердження цих документів.

Виконавчий орган діє в межах, визначених законодавством і внутрішніми регламентами товариства, приймає управлінські рішення, укладає договори й виконує інші дії від імені компанії. Контроль за його діяльністю здійснює наглядова рада, водночас вона не має втручатися у повсякденні операційні процеси.

Якщо компанія планує розширення сфер діяльності, виконавчий орган має ініціювати відповідні зміни до статуту та представити їх на розгляд загальних зборів акціонерів.

Колегіальний виконавчий орган вважається більш ефективним варіантом управління. Призначення голови та членів виконавчого органу здійснюється загальними зборами на основі рекомендацій наглядової ради.

Розробка та реалізація кадрової політики щодо формування виконавчого органу покладається на наглядову раду або відповідний комітет. Основними завданнями є встановлення вимог до кандидатів, формування кадрового резерву, підбір фахівців як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку, та подання відповідних рекомендацій щодо їх призначення.

Члени виконавчого органу повинні мати відповідний рівень кваліфікації, професійний досвід та компетенцію для ефективного виконання своїх функцій. Наглядова рада або її комітети визначають конкретні критерії відбору кандидатів.

Порядок роботи виконавчого органу має бути чітко врегульований у внутрішніх документах компанії. Наглядова рада також затверджує рівень винагороди керівників на основі рекомендацій комітету з призначень та винагород, при цьому розмір виплат має бути прив'язаний до ефективності діяльності товариства. Інформація про виплати, а також дані щодо наявності у членів виконавчого органу акцій товариства, має бути розкритою у річному звіті компанії.

З метою належного контролю виконавчий орган має надавати наглядовій раді детальні звіти про фінансово-господарську діяльність щонайменше раз на квартал. Крім того, він зобов'язаний своєчасно інформувати раду про надзвичайні події або критичні зміни в компанії. Надана інформація повинна бути вичерпною та достовірною.

Загальним зборам акціонерів виконавчий орган має надавати детальний звіт, що містить аналіз стратегії, оцінку ризиків, основні напрями діяльності та фінансові результати. Це дозволить акціонерам всебічно оцінити ефективність управління.

Наглядова рада регулярно оцінює діяльність роботи органу та його окремих членів. Основними критеріями оцінки є фінансово-господарські показники, відповідність реалізованих ініціатив стратегії товариства та індивідуальний внесок кожного керівника у розвиток компанії. Оцінювання має проводитися щорічно, проте наглядова рада має здійснювати моніторинг роботи виконавчого органу на постійній основі.

Якщо керівництво компанії допускає суттєві помилки або неефективно виконує свої обов'язки, це може стати підставою для дисциплінарних заходів, включаючи звільнення. Таким чином, у корпоративній структурі забезпечується розподіл функцій управління та контролю, що сприяє ефективному функціонуванню компанії. Водночас підприємства мають можливість розширювати компетенції органів управління відповідно до своїх потреб.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ

1. Особливості тактичного і стратегічного корпоративного управління
2. Тактичне і стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління
3. Визначення параметрів тактичного і стратегічного планування корпорації
4. Система стратегічних і поточних планових документів
5. Формування системи тактичного і стратегічного моніторингу

1. Особливості тактичного і стратегічного корпоративного управління

У державах із розвинутою ринковою економікою стратегічне управління є невід'ємною складовою системи менеджменту організації. В умовах жорсткої конкуренції компанія самостійно визначає пріоритетні напрями розвитку, формує конкурентні переваги та поетапно впроваджує заплановані заходи. Управління корпоративними структурами, як і іншими видами бізнесу, ґрунтується на стратегічному, тактичному та оперативному плануванні, проте кожен із цих рівнів має власні особливості, які варто розглянути окремо.

Однією з ключових організаційно-правових форм підприємницької діяльності є акціонерні товариства, що функціонують у різних сферах економіки. Світова практика свідчить, що успішні корпорації чітко визначають свої довгострокові перспективи, що дає змогу спрямовувати їхній розвиток відповідно до обраного курсу. Використання стратегічного управління забезпечує підприємствам гнучкість і адаптацію до мінливих ринкових умов.

Стратегія корпоративного управління – це сукупність орієнтирів, методів та механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію учасників корпоративних відносин на тривалий період. Основними складовими цієї стратегії є:

- управління організаційною структурою корпорації;
- фінансове стратегічне планування;
- розробка довгострокової моделі поведінки компанії.

Ключовою вимогою до стратегії корпоративного управління є забезпечення максимальної відкритості та доступності інформації. Прозорість корпоративної звітності є основою для моніторингу діяльності акціонерних товариств, гарантує захист інвестицій та надає можливість акціонерам реалізовувати свої права, зокрема право голосу.

Тактичний рівень управління передбачає вибір оптимальних методів для реалізації стратегії. У науковій літературі виокремлюють два основні підходи до визначення сутності тактики. Перший підхід розглядає її як систему конкретних дій та короткострокових заходів, що спрямовані на реалізацію стратегічного курсу компанії. Другий підхід трактує тактику як набір методів

та прийомів, за допомогою яких відбувається досягнення поставлених цілей. Обидва ці аспекти є взаємопов'язаними та доповнюють один одного.

Таким чином, під тактикою корпорації слід розуміти комплекс короткострокових управлінських заходів, інструментів і методів, які використовуються для практичного втілення стратегічних ініціатив. Загалом, тактика є сукупністю управлінських рішень і механізмів, що забезпечують ефективне виконання стратегічного плану та сприяють досягненню поставлених бізнес-цілей.

Схематично ця залежність відображена на рис. 5.1.

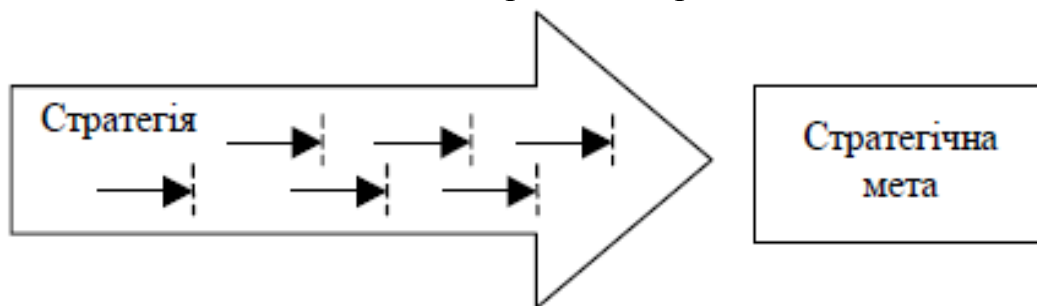


Рис. 5.1. Взаємозв'язок стратегії і тактики корпорації:

→ – тактика підприємства; | – тактична мета

Взаємозв'язок стратегії і тактики є доволі складним та багаторівневим. У кожній організації, залежно від рівня управління, застосовуються власні стратегії, які будуються за ієрархічним принципом: від загальнокорпоративної до функціональної. Проте, якщо кожен рівень управління має свою стратегію, то чим вона відрізняється від тактики?

Г. Мінцберг пропонує розмежовувати ці поняття, враховуючи масштаб дій і перспективу керівництва. Те, що для топ-менеджменту виглядає як тактика, може бути стратегічним рішенням для керівника окремого відділу, наприклад, служби маркетингу, оскільки саме ці дії визначатимуть успіх підрозділу. Подібну думку висловлює Р. Румельт: «Те, що для однієї людини є стратегією, для іншої – тактика. Позиція визначає сприйняття. Крім того, часова перспектива також має значення: те, що сьогодні сприймається як тактичний крок, завтра може стати повноцінною стратегією». Відтак, ухвалення тактичних рішень є невід'ємним елементом управління на всіх рівнях організації.

2. Тактичне та стратегічне управління як інструмент ефективного корпоративного менеджменту

Стратегічний менеджмент – це не просто управлінський підхід, а широке концептуальне бачення, яке дозволяє узгодити цілі підприємства, його ресурси та інтереси персоналу. Окрім визначення загального напрямку розвитку компанії, стратегічний менеджмент також сприяє підвищенню мотивації працівників до реалізації довгострокових планів.

Світовий досвід демонструє, що перехід від короткострокового планування до стратегічного став необхідністю через стрімкі зміни у

науково-технічній, економічній та соціальній сферах, а також через зростання рівня невизначеності на ринку.

Переваги стратегічного управління корпораціями:

- визначення напрямку розвитку. Стратегія задає орієнтир руху підприємства, проте надмірна фіксація на заданому курсі може призвести до втрати гнучкості. Іноді варто коригувати тактику, орієнтуючись на змінні зовнішні умови;
- координація дій. Стратегічний підхід дозволяє уникнути хаосу у прийнятті рішень, проте надмірне узгодження може спричинити ефект «тунельного зору», що обмежує здатність організації помічати нові можливості;
- формування корпоративної ідентичності. Стратегія визначає унікальні риси компанії, але її надмірне спрощення може призвести до стереотипізації та ігнорування складності внутрішніх процесів;
- забезпечення стабільності та порядку. Чітка стратегія дозволяє зменшити рівень невизначеності, проте надмірне структурування може обмежувати креативність та інноваційний потенціал.

У сучасному стратегічному менеджменті увага змістилася з контролю за виконанням стратегії на аналіз динаміки розвитку організації. Успішна реалізація стратегії неможлива без ефективного тактичного управління, яке дозволяє не лише адаптувати методи виконання, а й у разі необхідності коригувати саму стратегію.

Відмінності між стратегією та тактикою в корпоративному управлінні:

- фокус уваги: стратегія визначає ключові напрями розвитку, а тактика – деталізує процес їх реалізації;
- масштаб впливу: стратегія задає глобальний вектор руху компанії, а тактика розробляє конкретні кроки для його досягнення;
- характер управління: стратегія має концептуальний характер, тоді як тактика пов'язана з оперативними заходами;
- засоби досягнення цілей: стратегія вказує, куди рухається компанія, а тактика – як саме використовувати ресурси для досягнення поставлених завдань.

Практика корпоративного управління демонструє, що тактичні заходи є невід'ємною частиною реалізації стратегій. Вони формуються на короткостроковий період, але обов'язково повинні бути узгоджені із загальною стратегічною концепцією компанії. У процесі впровадження можуть виникати нові виклики, що потребують коригування як тактики, так і самої стратегії.

Оскільки стратегія корпорації складається з запланованої та реактивної складової, тактика також включає адаптивні елементи. Вона базується на практичних методах управління, спрямованих на досягнення цілей та впровадження змін відповідно до стратегічного курсу підприємства (див. рис. 5.2).

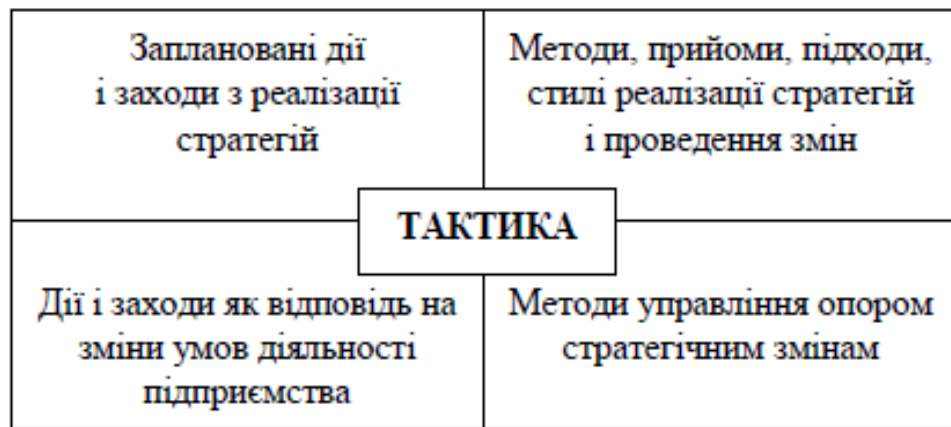


Рис. 5.2. Складові тактики корпорації

Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду дозволив визначити ключові характеристики тактики:

1. Короткострокова орієнтація: тактичні заходи розробляються для досягнення цілей у відносно стислі терміни, а їх ефективність оцінюється в межах планового періоду.

2. Гнучкість та оперативне реагування: корпорації постійно аналізують зміни зовнішнього середовища та адаптують тактичні дії для швидкого пристосування до нових умов.

3. Взаємозалежність рівнів управління: функціональні стратегії (фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича тощо) є тактичними елементами в рамках загальної корпоративної стратегії, проте для окремих структурних підрозділів вони самі є стратегічними орієнтирами і потребують деталізації у вигляді конкретних тактичних рішень.

4. Чітка конкретизація: тактика передбачає детальні плани дій та визначення заходів, тоді як стратегія формує загальну довгострокову модель розвитку компанії.

5. Орієнтація на результат: головною метою тактичних заходів є досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

6. Гнучкість управлінських підходів: методи реалізації стратегічних цілей постійно коригуються відповідно до актуальної ринкової ситуації, що дає можливість обирати оптимальний шлях досягнення поставлених завдань.

Отже, тактика є інструментом практичного втілення стратегічних рішень. Її розробка належить до компетенції менеджерів середньої ланки, які відповідають за впровадження стратегічних ініціатив та їхню адаптацію в процесі реалізації.

3. Визначення параметрів тактичного і стратегічного планування корпорації

Формування системи стратегічного і тактичного планування в межах корпорації здійснюється через механізми внутрішнього корпоративного планування.

Усі його складові можна класифікувати за такими основними критеріями:

- рівень управління – визначає, на якому етапі ієрархії ухвалюються рішення (корпоративний, бізнес-рівень, функціональний тощо);
- ступінь деталізації – залежить від конкретності поставлених цілей і глибини опрацювання планів;
- стадія розробки – включає етапи аналізу, формулювання, реалізації та коригування стратегічних і тактичних рішень;
- характер цілей – стратегічне планування охоплює довгострокові перспективи, тоді як тактичне – середньо- та короткострокові завдання.

Таким чином, ефективний менеджмент вимагає гармонійного поєднання стратегічного та тактичного планування, що забезпечує стабільний розвиток корпорації та її адаптивність до динамічних змін ринку.

Взаємозв'язок різних видів планів представлений на рис. 5.3.

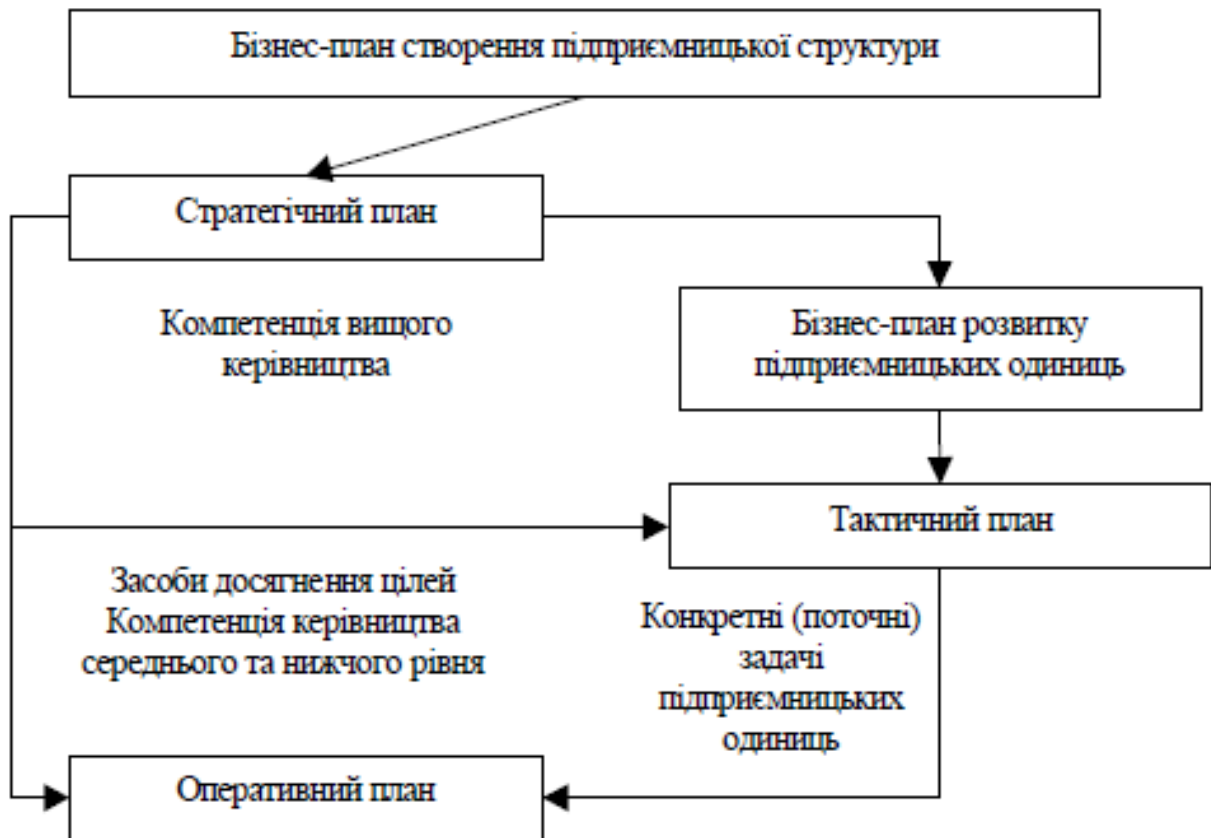


Рис. 5.3. Структура планування в корпорації

До ключових складових стратегії розвитку корпорації відноситься система цілей, яка включає місію організації, загальні напрямки її розвитку та спеціалізовані завдання. Іншою важливою складовою є пріоритети зростання, що визначають основні принципи розподілу ресурсів.

Існує кілька підходів до розподілу ресурсів. Один з них передбачає концентрацію ресурсів на найважливіших напрямках діяльності компанії. Інший метод базується на пропорційному розподілі ресурсів відповідно до актуальних потреб. Також можливий варіант рівномірного розподілу між підрозділами, якщо вони мають схожі завдання та масштаби діяльності. Перший підхід зазвичай застосовується у періоди кризових подій і змін, коли

необхідно сфокусувати зусилля на критично важливих аспектах. Другий є більш ефективним у періоди стабільного функціонування компанії.

До елементів стратегії також належать регламентовані правила прийняття управлінських рішень, що охоплюють оцінку роботи персоналу, регулювання внутрішньоорганізаційних процесів, виконання спеціальних завдань і взаємодію з зовнішнім середовищем.

Стратегія зазвичай розробляється на тривалий період і набуває конкретних форм: програм, проєктів, планів та практичних заходів. Оскільки розробка стратегії потребує значних зусиль і часу, її нечасто переглядають або радикально змінюють, тому вона має узагальнений характер.

Формування стратегічного напрямку діяльності компанії визначається поєднанням зовнішніх ринкових факторів та внутрішніх можливостей, з-поміж яких ключову роль відіграють ресурси, рівень кваліфікації персоналу, а також ефективність управлінських процесів.

На вибір стратегії впливає безліч факторів, серед яких зміни в споживчих уподобаннях, розвиток технологій, активність конкурентів, необхідність інвестування, фінансова стійкість, оцінка кадрового потенціалу, регулюючі заходи держави, соціально-економічне і політичне середовище, а також зобов'язання перед акціонерами та суспільством.

Однак часто виникають і непередбачені обставини, які можуть впливати на стратегічний курс компанії. Вони можуть відкрити нові можливості для розвитку або навпаки – змусити відмовитися від певних напрямків діяльності. У таких випадках організація може вводити додаткові стратегічні завдання для коригування загального плану. Якщо ж ситуація зазнає кардинальних змін, доводиться переглядати стратегію загалом. Тому корпорації зазвичай розробляють кілька стратегічних варіантів на різні можливі сценарії. Основною серед них є генеральна стратегія, яка визначає загальний підхід до реалізації місії компанії.

Для нестандартних ситуацій можуть створюватися спеціалізовані стратегії, наприклад, план дій у разі ризику банкрутства. Однак основними в управлінні є функціональні стратегії, що деталізують способи досягнення конкретних завдань в окремих підрозділах або сферах діяльності організації.

Функціональна стратегія зорієнтована на певний об'єкт. Якщо стратегія охоплює всю компанію як єдину систему, її називають концентрованою. Якщо ж вона передбачає розвиток окремих напрямків із взаємною підтримкою, така стратегія вважається диверсифікованою.

На практиці існує низка ключових факторів, що формують специфіку стратегії та тактики підприємства. Основним з них є місія компанії, яка визначає загальні орієнтири та коригується відповідно до змін у суспільних потребах і ринковому попиті.

Стратегія і тактика значною мірою залежать від конкурентних переваг організації, таких як висока якість продукції, оптимальна структура витрат або здатність швидко адаптуватися до змін.

До важливих параметрів системи стратегічного і тактичного планування належать:

- особливості продукції, її збуту та післяпродажного обслуговування;
- організаційна структура підприємства та можливі її зміни;
- система управління, інтеграційні та диференціаційні процеси;
- наявність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів;
- можливості розвитку та зростання організації;
- рівень корпоративної культури, лідерські якості керівників та клімат в колективі;
- рівень ризиків, залежність від зовнішніх факторів і здатність до автономного прийняття рішень.

Гнучкість стратегії дає змогу компанії ефективно реагувати на зміни та адаптувати свої плани до сучасних викликів, що є важливою умовою її довгострокового успіху.

Розробка ефективних стратегій можлива лише за умови тісної співпраці всіх рівнів управління корпорації, що потребує активної взаємодії та узгодження позицій. Важливо забезпечити обговорення ключових стратегічних результатів і методів оцінки стратегій. Ефективна стратегія повинна відповідати таким критеріям: створювати конкурентні чи економічні переваги, бути реалізованою за рахунок наявних ресурсів, отримувати підтримку з боку керівного складу, базуватися на реальних прогнозах і достовірних даних, а також бути достатньо гнучкою для адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Чимало стратегічних програм та ініціатив зазнають невдачі під час реалізації з наступних причин:

1. Недостатнє врахування технічних і соціальних перешкод на етапі формування стратегії.
2. Вплив зовнішніх чинників, таких як дії конкурентів чи зміни державного регулювання.
3. Нечіткість цілей, недостатній рівень підготовки та відповідальності керівників, що реалізують стратегічні програми.
4. Низький рівень координації дій, що ускладнює реалізацію заходів.
5. Розрив між стратегічним і тактичним плануванням.
6. Невірний вибір керівників, відповідальних за реалізацію плану.
7. Брак компетенцій і досвіду у працівників.
8. Вузький погляд на стратегічні цілі оперативного керівного персоналу, що зосереджується лише на короткострокових завданнях.
9. Опір внутрішніх зацікавлених осіб змінам у політиці організації.
10. Недостатня інформованість про кінцеві цілі та наслідки реалізації стратегії.
11. Відсутність контролю за ключовими показниками ефективності або неузгодженість планів і механізмів моніторингу.
12. Нераціональне використання ресурсів, що призводить до їхнього дефіциту або неефективного розподілу.
13. Відставання організаційної структури та управлінських підходів від вимог політики підприємства.

14. Несумісність корпоративної культури та прийнятих норм із новими бізнес-стратегіями.

Після визначення місії та ключових завдань настає етап стратегічного вибору, коли приймаються рішення про шляхи досягнення корпоративних цілей, розвиток окремих напрямів діяльності, позиціонування компанії на ринку.

Формування стратегії здійснюється на основі аналізу факторів, серед яких: галузеві тенденції, конкурентні позиції, стратегічні цілі, пріоритети керівництва, фінансові можливості, рівень кваліфікації персоналу, зобов'язання перед партнерами, вплив зовнішнього середовища, фактор часу.

4. Система стратегічних і поточних планових документів

Лише комплексний підхід до стратегічного, поточного та оперативного планування забезпечує ефективне функціонування корпорації. Взаємозв'язок між цими планами, а також їхні змістові особливості відображаються у відповідних схемах і документах (рис. 5.4.).

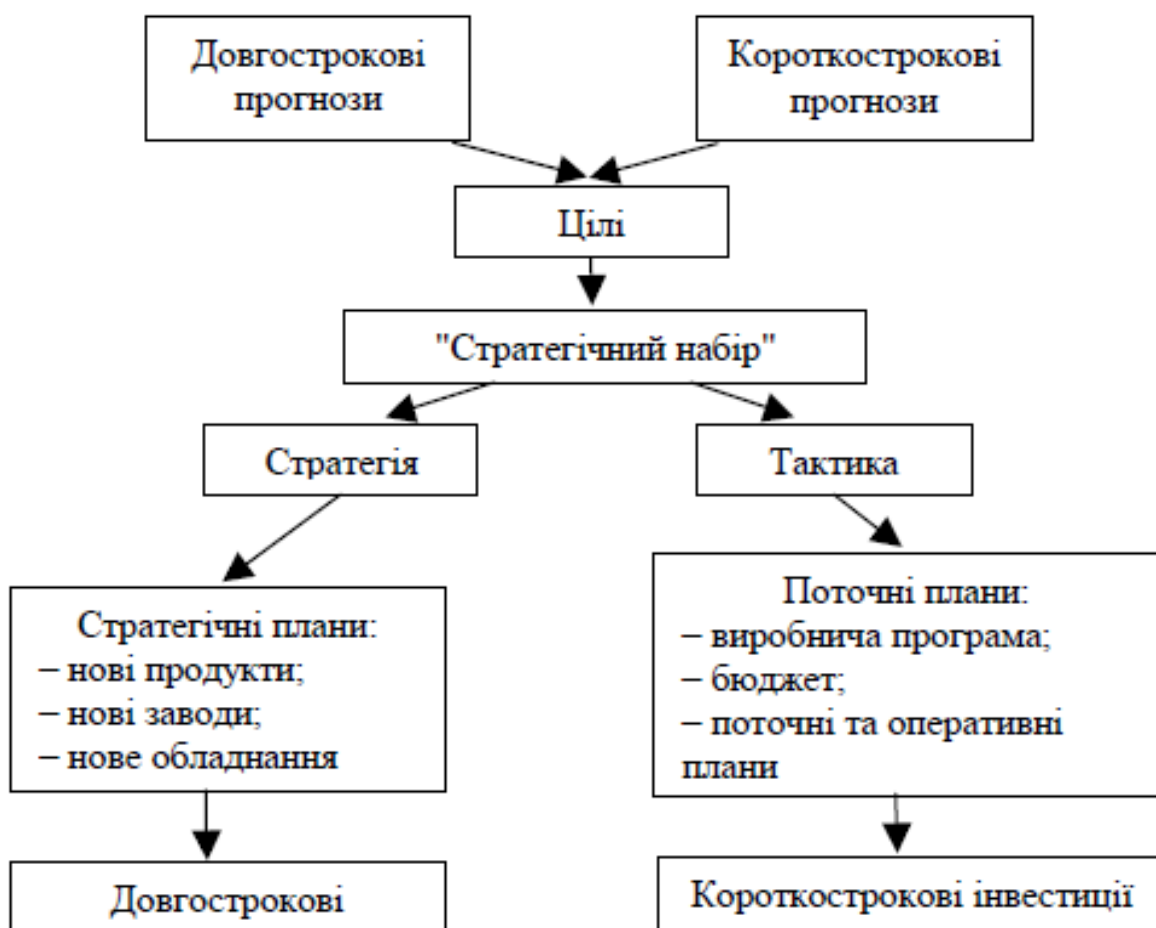


Рис. 5.4. Зміст і зв'язок стратегічних і поточних планів корпорації

Поточні плани деталізують і адаптують стратегічні рішення, враховуючи реальні умови, що склалися на момент планового періоду. Вони визначають проміжні цілі та заходи для їх досягнення, що забезпечує практичне втілення загальних стратегічних орієнтирів. Без ретельно опрацьованих поточних та

оперативних планів, а також бюджетного забезпечення реалізації стратегій корпорації є неможливою.

Так, виробничий план корпорації конкретизується через календарні графіки (на півріччя, квартал, місяць), які деталізують стратегічні завдання. Такі плани базуються на реальних показниках наявних замовлень, ресурсного забезпечення, ступеня використання виробничих потужностей і строків виконання робіт. У них також враховуються витрати на модернізацію, оновлення обладнання та впровадження нових технологій, що забезпечує зв'язок із планами науково-технічного розвитку підприємства.

Квартальні та місячні плани встановлюють рамки, в межах яких кожен структурний підрозділ звітує перед керівництвом про виконання виробничої програми. Це дає можливість оцінити досягнуті кількісні та якісні результати роботи, а також підбити підсумки реалізації як цілей підприємства, так і конкретних завдань відповідного цеху. Окрім того, до планів, пов'язаних зі збутом продукції та наданням послуг, включають показники щодо експортних операцій.

Реалізація оперативних планів здійснюється через бюджетування чи систему фінансових планів, що формуються на рік або коротший період для кожного окремого підрозділу (СГЦ). Згодом ці бюджети інтегруються в загальний фінансовий план всієї корпорації.

Бюджет і його розробка є ключовими елементами процесу контролю та планування. Це взаємодія, під час якої визначаються види діяльності на певний період та потрібні ресурси у кількісному вираженні, найчастіше через фінансові показники. Водночас бюджет виконує функцію інструменту контролю, оскільки фіксує відповідальність керівників за реалізацію завдань.

Процес складання бюджетних пропозицій відбувається на різних рівнях управління. Кожен підрозділ має можливість розробити власний бюджет як своєрідну угоду між менеджерами різних рівнів. Такий документ деталізує їхні завдання, обов'язки та відповідальність у вигляді конкретних дій.

Процедура бюджетування передбачає такі основні етапи:

- 1) визначення загальних стратегічних і тактичних цілей, зокрема прогнозованих обсягів продажу;
- 2) розробка оперативних кошторисів відділами та підрозділами;
- 3) перевірка й аналіз отриманих кошторисів, розподіл ресурсів та доопрацювання пропозицій у відповідних відділах;
- 4) складання загального бюджету, що містить деталізований розподіл фондів та ресурсів.

Реальна можливість виконання стратегічних завдань залежить від наявних і потенційно залучених ресурсів корпорації, а також від кошторисів витрат, необхідних для реалізації цих завдань.

При розробці кошторисів необхідно враховувати вплив таких факторів:

- можливі коливання витрат залежно від змін ринкової кон'юнктури;
- альтернативні джерела постачання сировини та матеріалів;
- різні підходи до прогнозування витрат.

Система альтернативного планування використовується для оцінки

можливих варіантів розподілу ресурсів і напрямків розвитку. Альтернативні плани є заздалегідь спрогнозованими сценаріями розвитку подій, які кількісно виражені та доповнені відповідними заходами, що можуть бути реалізовані залежно від змін зовнішніх та внутрішніх умов.

Такі плани застосовуються на всіх рівнях управління: стратегічному, тактичному, оперативному та поточному. Їхня мета – відповісти на питання «Що буде, якщо...?».

Зокрема, якщо корпорація запланувала відкриття десяти нових точок збуту, необхідно передбачити два додаткові варіанти: песимістичний та оптимістичний. У першому випадку, за умови економічного спаду, зростання інфляції, погіршення платоспроможності населення та зростання дебіторської заборгованості, підприємству може бути доцільно обмежитися відкриттям лише 2–3 нових точок, а можливо, і зовсім переглянути свої плани щодо розширення. У другому, якщо макроекономічні умови поліпшаться, спостерігатиметься зростання виробництва та стабілізація купівельної спроможності, підприємство може не лише реалізувати початковий план, а й розширити його до 15 торгових точок, що значно посилить його позиції на ринку. Обидва сценарії потребують детального опрацювання у формі альтернативних планів, які містять обґрунтовані розрахунки та пропозиції щодо їх реалізації.

Процес формування альтернативного плану включає кілька ключових етапів:

1. Вибір підходу до розробки альтернативних планів.
2. Виявлення потенційних подій та оцінка ймовірності їхнього виникнення, які можуть вплинути на зміст і часові рамки реалізації плану.
3. Проведення техніко-економічного аналізу для оцінки характеристик можливих сценаріїв розвитку подій.
4. Аналіз підсумкових результатів після завершення плану або адаптація до альтернативного варіанту.
5. Постійний моніторинг ситуації, контроль виконання основного плану та коригування стратегії (за необхідності).

Планування корпорації також передбачає створення одноразових і довготривалих організаційних планів, а також технологічних схем ухвалення рішень.

Одноразові плани спрямовані на виконання конкретного заходу або завдання, а також можуть бути складовими програм чи проєктів для окремих виконавців. Вони є важливою частиною стратегічного процесу та сприяють досягненню визначених цілей.

Довгострокові плани охоплюють діяльність, яка повторюється в певні часові періоди. До таких можна віднести графіки засідань керівництва, періодичну звітність, оновлення інформаційних ресурсів тощо.

Технологічні схеми ухвалення рішень є регламентованими процедурами, які діють постійно і визначають стандарти прийняття та реалізації управлінських рішень в компанії.

Особливу роль відіграють організаційні плани, що забезпечують зв'язок

між етапами стратегічного планування та його реалізації. Вони містять стандартизовані правила і процедури для виконання різних процесів у межах організації та взаємопов'язані з іншими регламентувальними документами (наприклад, положення про відділи чи посадові інструкції).

Формування організаційних планів базується на таких принципах:

- створення стратегічних напрямів діяльності із залученням як лінійного, так і функціонального керівного складу підприємства;
- призначення відповідального керівника за кожен напрям роботи, який може делегувати окремі функції відповідно до обсягу робіт;
- визначення основних завдань для підрозділів, розробка ефективних стратегій їхньої реалізації та контроль виконання.

У багатопрофільних компаніях рівень узгодженості стратегій залежить від моделі диверсифікації, яка визначає ступінь взаємозв'язку між підрозділами та їхню автономію. Стратегічне управління може включати як безпосередній вплив на розробку планів, так і ініціативне створення стратегічних документів окремими відділами з подальшим узгодженням на рівні корпоративного управління.

Забезпечувальні стратегії, пов'язані з ресурсним та функціональним управлінням, координуються лінійними керівниками відповідних підрозділів. Вони делегують завдання розробки цих стратегій фахівцям, що відповідають за певні сфери діяльності. Паралельно їм доводяться основні параметри загальнокорпоративних стратегій та передаються повноваження щодо формування відповідних планів.

Організаційні плани відіграють важливу роль у реалізації загальної стратегії компанії, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів управління та оперативність ухвалення рішень.

5. Формування системи тактичного і стратегічного моніторингу

З огляду на те, що сучасна корпорація є відкритою системою, яка функціонує в умовах постійних змін оточення, коригування стратегічних планів є не лише можливим, але і бажаним. Це актуально у ситуаціях, коли певні стратегічні рішення не приносять очікуваних результатів або виявляються помилки у прогнозуванні подальшого розвитку подій. Навіть ретельно розроблена стратегія може потребувати змін через науково-технічний прогрес, появу нових можливостей чи загроз, а також зміну пріоритетності цілей, на які вона орієнтована. Причинами перегляду стратегічних планів можуть бути як внутрішні фактори, зумовлені діяльністю персоналу, так і зовнішні непередбачувані обставини.

У зв'язку з цим зростає значення системи стратегічного моніторингу – безперервного контролю та аналізу, що дає змогу отримувати оперативну інформацію про рівень виконання планових завдань, наявність затримок або перевищення витрат на окремі процеси.

Моніторинг стратегічного управління передбачає контроль, аналіз і оцінку всіх його складових, що дає змогу ухвалювати рішення щодо необхідності збереження чинної стратегії або внесення в неї змін. Планові

рішення представлені через систему абсолютних і відносних показників, варіативний розрахунок яких допомагає визначити найкращі шляхи розвитку підприємства. Кожен розділ стратегічного плану має власні специфічні показники.

Техніко-економічні показники – це набір характеристик, що кількісно визначає діяльність і перспективи розвитку компанії або її окремих підрозділів. Вони виконують такі функції:

- відображають стратегічні цілі розвитку;
- дають характеристику окремих напрямків діяльності;
- сприяють узгодженню стратегічних ініціатив;
- встановлюють взаємозв'язок між стратегічними документами й оперативними планами;
- визначають конкретні завдання для виконавців;
- є основою для оцінки результативності виконання планів.

Зв'язок між окремими розділами стратегічного плану, а також між планами і проектами забезпечується через визначені показники. Досягнення фінансових орієнтирів є кінцевим результатом діяльності всієї корпорації, що вимагає узгодженого виконання планів усіма її підрозділами. Наскрізні показники є контрольними точками, які дозволяють кількісно визначити ефективність реалізації стратегічних заходів та організувати якісний управлінський контроль.

Основні показники окремих розділів стратегічного плану включають:

- маркетинговий план – сума та динаміка продажів, частка ринку, витрати та результативність маркетингових активностей, ціноутворення;
- виробничий план – обсяг випуску продукції, собівартість, ефективність виробничих процесів, рівень використання виробничих потужностей, стандарти якості;
- фінансовий план – рівень прибутковості, рентабельності (ROE, ROI, ROA), структура капіталу, показники ліквідності та фінансової стабільності;
- план управління персоналом – чисельність персоналу, його структура, рівень плинності кадрів, заробітна плата та її динаміка, рівень кваліфікації;
- план науково-дослідницьких і дослідницько-конструкторських розробок – рівень науково-технічного потенціалу, витрати на розробки, ступінь інноваційності, патентна безпека.

Контрольні точки відображаються в організаційних планах, які містять інформацію про:

- перелік необхідних заходів;
- часові рамки виконання;
- відповідальних осіб та співвиконавців;
- механізми контролю;
- процедури внесення змін.

Організаційні плани можуть мати різні форми, зокрема сітьових графіків, регламентів або інструкцій. Їхнє розроблення та виконання створює необхідні умови для ефективної реалізації стратегічних рішень і досягнення корпоративних цілей.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ

1. Сутність управління корпоративними витратами, їх класифікація й особливості формування
2. Планування, контролювання і регулювання корпоративних витрат
3. Розробка фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами обліку. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку
4. Система, форми та моделі корпоративного контролю
5. Внутрішній і зовнішній аудит у корпораціях

1. Сутність управління корпоративними витратами, їх класифікація й особливості формування

Рациональне управління компанією включає не лише координацію відносин між інвесторами й управлінською ланкою, а й охоплює регулювання внутрішніх господарських процесів, особливо витратної частини. Контроль та оптимізація витрат є багатокомпонентним економічним механізмом, що охоплює планування, організацію, моніторинг і коригування фінансових потоків підприємства.

Будь-які витрати мають вартісний еквівалент, оскільки оцінюються у грошовому вираженні та відображаються у бухгалтерському обліку суб'єкта господарювання в момент виникнення у процесі виробничої або комерційної діяльності.

Загалом витрати можна розглядати як обсяг залучених ресурсів, використаних у процесах створення та реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг. Вони безпосередньо впливають на собівартість кінцевого продукту та формують фінансовий результат діяльності підприємства.

Оцінка та співвідношення витрат з отриманими результатами є наріжним каменем економічного аналізу будь-якої компанії. Саме на підставі цього зіставлення можна визначити рівень ефективності господарської діяльності.

Метою бізнесу є випуск продукції, виконання замовлень або надання послуг, що задовольняють потреби споживачів. Успіх компанії вимірюється розміром прибутку, який безпосередньо залежить від ефективності використання ресурсів і контролю над витратами.

Для підвищення прибутковості, рентабельності і продуктивності підприємства необхідно впроваджувати систему економічної відповідальності та комплексний механізм управління витратами. Це дає змогу ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення та коригувати витрати відповідно до стратегічних цілей.

Система контролю витрат є важливим компонентом загального управління підприємством, незалежно від його організаційно-правової форми. Саме в ній накопичується інформація про реальні фінансові витрати, що є основою для розрахунку фактичного прибутку. Чітке управління витратами сприяє досягненню позитивного економічного ефекту.

У цьому процесі розрізняють об'єкт та суб'єкт управління. Об'єктом є безпосередньо витрати, їхня структура, процес формування та можливі

способи мінімізації. Суб'єкти – керівники та фахівці, які виконують управлінські дії, спрямовані на оптимізацію витрат.

Функціонування системи управління витратами ґрунтується на таких ключових принципах:

- єдності методологічного підходу до управління витратами на різних рівнях корпоративної структури;
- контролю витрат на кожному етапі життєвого циклу продукції – від розробки до утилізації;
- збалансованості між скороченням витрат і забезпеченням високої якості кінцевого продукту;
- запобігання необґрунтованим витратам;
- активного впровадження інноваційних методів зменшення витрат;
- розвитку інформаційного забезпечення для ефективного управління витратами;
- стимулювання підрозділів до раціонального використання ресурсів та скорочення витрат.

Єдність методичного підходу до управління витратами на всіх рівнях передбачає комплексне виконання управлінських функцій на окремих етапах господарської діяльності. Це забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних цілей підприємства, оптимізацію інформаційного обміну та ефективне досягнення економічних результатів.

Один із ключових аспектів в управлінні витратами – це аналіз виробничих витрат і розрахунок собівартості продукції. Саме рівень собівартості визначає доцільність подальшого випуску певного товару, прийняття рішень щодо самостійного виробництва або закупівлі комплектуючих, а також формування цінової політики підприємства.

Науково обґрунтована класифікація витрат відіграє важливу роль у їх раціональному обліку. Вона враховує особливості поведінки витрат залежно від зміни ділової активності. Критерії класифікації витрат:

1. За способом включення до собівартості:
 - а) прямі – безпосередньо пов'язані з виготовленням конкретної продукції;
 - б) непрямі (накладні) – розподіляються на всю виробничу діяльність підприємства.
2. За структурною однорідністю:
 - а) прості – складаються з одного елемента;
 - б) комплексні – охоплюють різноманітні складові, об'єднані спільним призначенням.
3. За економічним характером:
 - а) витрати за елементами (економічно однорідні статті);
 - б) витрати за калькуляційними статтями.
4. Залежно від обсягу виробництва:
 - а) умовно-постійні;
 - б) умовно-змінні.

Собівартість продукції формується з таких компонентів:

- 1) матеріальні витрати (без урахування зворотних відходів);
- 2) витрати на оплату праці;
- 3) відрахування на соціальні цілі;
- 4) амортизаційні відрахування;
- 5) інші витрати.

З погляду залежності від управлінських рішень витрати можна поділити на релевантні і нерелевантні. Релевантні – це витрати, що змінюються залежно від прийнятого рішення, тоді як нерелевантні є незалежними від нього, наприклад, це витрати минулих періодів.

Виробнича діяльність охоплює основні господарські процеси (постачання, виробництво і збут), що складаються з численних операцій і є ширшими за діяльність окремого підприємства.

З мікроекономічної точки зору, виробництво – це процес перетворення ресурсів у готову продукцію шляхом зміни їхніх властивостей чи форми. Виробнича система складається із взаємопов'язаних компонентів, серед яких – необхідні ресурси і кінцевий продукт.

Виробничий цикл охоплює всі етапи трансформації витрат у готову продукцію.

Перша стадія – це постачальницько-заготівельна діяльність, що безпосередньо впливає на подальші процеси підприємства, включаючи фінансову, організаційну та збутову складові. Основними завданнями управління витратами на цьому етапі є:

- вибір ефективної стратегії управління запасами;
- визначення методів оцінки матеріальних витрат;
- збір і аналіз даних щодо витрат на запаси;
- контроль витрат на матеріали;
- розробка методик управління постачанням.

Основною метою виробничої діяльності є випуск продукції з метою отримання прибутку. Виробничі процеси формують другу стадію виробництва – центральну у виробничій системі, оскільки саме тут відбувається основне накопичення витрат.

Обмеженість ресурсів та необхідність забезпечення ефективності виробництва потребують постійного аналізу співвідношення витрат і результатів. Додатковим ускладненням є вплив інфляційних процесів, що змушує порівнювати фактичні та прогнозовані виробничі витрати з урахуванням зовнішніх факторів. Менеджмент підприємства здійснює подвійний контроль: оцінює ефективність кожного структурного підрозділу і рентабельність окремих асортиментних позицій.

Ефективність управління витратами визначає загальну результативність підприємства. Потрібна розробка спеціальних методик обліку витрат, а також ефективної системи контролю собівартості. Важливим є впровадження аналітичного підходу до групування витрат у бухгалтерському обліку.

До виробничих витрат належать ті, що безпосередньо пов'язані з технологічним процесом та залежать від обсягу випуску продукції. Управління витратами регламентується законодавством і охоплює такі аспекти:

- кількісне відображення виробничих процесів для їх контролю та визначення прибутковості;
- облік господарських процесів та відповідних витрат;
- обмеження сфери управління витратами рамками підприємства;
- використання системного підходу до аналізу витрат;
- класифікацію витрат відповідно до управлінських завдань;
- формування внутрішньої звітності для ефективного контролю і планування.

Між виробничою та збутовою діяльністю існує тісний зв'язок. Готова продукція після перевірки передається на склад, звідки починається її реалізація. Однак збутова діяльність включає не лише продаж продукції, а й увесь комплекс маркетингових заходів.

Сучасні підходи до управління витратами акцентують увагу на узагальненні витрат, розрахунку собівартості продукції та аналізі економічної ефективності. Це зумовлено необхідністю оптимізації виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного використання ресурсів.

2. Планування, контролювання і регулювання корпоративних витрат

У рамках управлінської практики планування є важливою функцією, що включає не тільки встановлення цілей підприємства на майбутнє, але й ретельний економічний та фінансовий аналіз можливих шляхів їх досягнення і необхідних ресурсів для цього. Основною метою планування витрат є визначення очікуваного результату підприємницької діяльності та мінімізація ризиків, які можуть виникнути у процесі її реалізації.

У повсякденній практиці компаній зазвичай виділяють два основні типи планування: внутрішньофірмове та бізнес-планування.

Бізнес-план – важливий документ, що описує процес створення і розвитку організації, а також пов'язані з ним інвестиції. Його мета – реалізація місії компанії, що полягає в обґрунтуванні необхідності запуску нового бізнесу. Ключовими елементами бізнес-плану є функціональні розділи, такі як план виробництва, фінансовий план, маркетингові стратегії.

Внутрішньофірмове планування зорієнтоване на вдосконалення й організацію підприємницької діяльності на базі вже розробленого бізнес-плану. Це планування охоплює такі питання, як:

- поточний економічний стан компанії, її результати та умови функціонування;
- ресурси, потрібні для досягнення цілей підприємства.

Отже, основним об'єктом внутрішньофірмового планування є комплекс економічних показників, які взаємопов'язані та характеризують різні аспекти підприємницької діяльності, такі як попит на товари та послуги, раціональне використання ресурсів, досягнення прибутку та підвищення добробуту персоналу. План може періодично, його виконання – не мета, а інструмент для забезпечення ефективної роботи компанії.

Прогнозування є невід'ємною складовою планування, і в ньому важливо не лише оцінювати майбутні умови діяльності, але й прогнозувати потенційні ризики і способи їх усунення. Прогноз – це оцінювання ймовірності подій у майбутньому з метою зниження рівня невизначеності, тобто оцінка ситуації на основі ймовірних подій.

Планування витрат передбачає визначення їх складу і кількісну оцінку з метою розрахунку загальної вартості ресурсів, використаних у виробництві, а також визначення передбачуваного прибутку. Для цього складається бюджет, що є документом, який містить необхідні витрати для досягнення визначеної мети. Бюджет проєкту також включає коригування календарного плану та стратегії виконання проєкту.

Правильно сформульований бюджет виконує дві основні функції:

- забезпечує виконання проєкту в межах фінансових і часових обмежень;
- мінімізує витрати і ризики проєкту через ефективне управління інвестиціями та використання податкових пільг.

Для ефективного планування витрат недостатньо лише загальних даних про інвестиції, важливо також визначити, скільки фінансування необхідно поквартально або помісячно.

Розробка бюджету проєкту полягає у розподілі загальної вартості на етапи відповідно до календарного плану.

Загальний бюджет компанії охоплює витрати на реалізацію проєкту за кожен рік (або місяць) упродовж періоду його реалізації. Бюджет на перший рік, з розподілом за кварталами та місяцями, визначається з високим ступенем точності, натомість бюджети на наступні роки можуть коригуватися залежно від змін у цінах. Бюджет на загальному рівні є основою для планів конкретних виконавців проєкту. Планування витрат має підпорядкований характер щодо загальної стратегії економічного розвитку підприємства, і його необхідно узгоджувати з цілями й основними напрямками діяльності компанії. Водночас процес планування витрат має істотний вплив на формування стратегії підприємства, оскільки мета стратегії – забезпечення сталого економічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності компанії – залежить від ринкових тенденцій розвитку продукції. Якщо розвиток товарного і фінансового ринків не збігається, то реалізація стратегічних цілей може бути ускладнена через обмеження в фінансах, що потребує коригування стратегії з урахуванням витратного планування.

Планування витрат здійснюється через складання кошторисів, які можуть бути розроблені як на рівні підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів або центрів відповідальності, де виникають витрати. Кошториси можуть розраховуватися за окремими категоріями витрат, наприклад, для виробничих або накладних витрат, а також для окремих товарів.

Кошторис є попереднім розрахунком витрат для виконання певного обсягу робіт, що дає змогу тримати господарську діяльність підприємства в межах виробничого плану. Розрахунок витрат на одиницю продукції ґрунтується на встановленні нормативів, що визначають необхідні витрати у відсотках від планового показника. Кошторис – важливе джерело достовірної

інформації про виробничу діяльність, адже він вказує на обсяг витрат, при якому підприємство здійснює свою діяльність.

Протягом року необхідно регулярно перевіряти фактичні результати діяльності та коригувати плани на основі змін у реальних умовах. У разі необхідності коригуються виробничі програми на залишок кошторисного періоду. Отже, складання кошторису – безперервний процес, який не закінчується з початком кошторисного періоду (року), а є динамічним і постійно актуалізованим.

Менеджери, які відповідають за конкретні підрозділи або центри відповідальності, використовують кошториси для контролю витрат у своїх сферах діяльності. Порівнюючи фактичні витрати з плановими показниками, вони можуть виявити відхилення і впровадити механізми управління такими відхиленнями, зосереджуючи увагу на найзначніших відмінностях. Аналізуючи причини цих відхилень, менеджери мають можливість виявити навіть дрібні недоліки, наприклад такі, як закупівля неякісних матеріалів.

Ефективність менеджера може оцінюватися за результатами виконання кошторису витрат. У деяких компаніях співробітникам надаються премії або можливості для просування по службі за досягнення цілей, визначених у кошторисах. Основою для складання кошторису є програма продажів, яка визначає обсяг і асортимент продукції, а на її основі формується план виробничої діяльності підприємства. Оперативні кошториси уточнюють стратегічні та тактичні плани з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Ці кошториси затверджуються керівництвом підприємства і є інструментом для координації дій різних підрозділів.

На більшості підприємств існує чіткий розподіл відповідальності серед менеджерів, які займаються виконанням завдань в межах загальної структури управління. Такий розподіл зазвичай є ієрархічним і передбачає три рівні відповідальності:

1. Нижчий рівень. Менеджери цього рівня відповідають за оперативне прийняття рішень, розробку і реалізацію виробничих планів підрозділів. Оскільки на цьому рівні здійснюється безпосередній контроль над результатами роботи, важливо формувати звіти, які надаватимуть оперативну управлінську інформацію. Це дозволяє здійснювати вплив на поточні результати діяльності, що пов'язані з дебіторською і кредиторською заборгованістю, зарплатою, виконанням робочих завдань, виявленням відхилень від плану.

2. Середній рівень. На цьому етапі здійснюється управління використанням ресурсів з метою досягнення запланованих результатів. Менеджери приймають рішення щодо закупівель, зберігання матеріалів та готової продукції, а також займаються прогнозуванням грошових потоків і аналізом продажів.

3. Вищий рівень. Менеджери цього рівня займаються стратегічним плануванням на довгострокову перспективу, визначаючи напрями розвитку підприємства, інвестиційні рішення, вихід на нові ринки і бюджетують діяльність компанії.

Контроль є ключовою частиною управління, що полягає в оцінці фактичного стану об'єкта управління для досягнення кількох цілей:

- оцінювання ефективності управлінських рішень і їх реалізація;
- виявлення відхилень від встановлених норм і рішень;
- аналіз причин виникнення негативних подій та їх усунення.

Контроль також виступає складовою частиною системи управління витратами і охоплює внутрішній контроль («внутрішній управлінський контроль», «управлінський контроль», «внутрігосподарський контроль»).

Внутрішній контроль розглядається як:

- частина функцій управління, що стосується діяльності структурних підрозділів компанії;
- спеціалізована діяльність, що реалізується в межах підприємства через використання різноманітних методів і процедур;
- організаційно-управлінська система, що забезпечує контроль за роботою різних підрозділів (філій, дочірніх компаній, цехів, бригад).

Основне завдання контролю полягає у забезпеченні злагодженості між прийнятими рішеннями та їх реалізацією, ефективному виконанні завдань, а також у попередженні помилок і недопрацювань у роботі підприємства.

Завдання внутрішнього контролю охоплюють:

1. Порівняння діяльності підприємства з прийнятою стратегією.
2. Забезпечення фінансової, економічної та правової стійкості.
3. Захист ресурсів та потенціалу компанії.
4. Забезпечення точності первинної документації та надійності інформації для прийняття управлінських рішень.
5. Раціональне використання ресурсів.
6. Дотримання правил і процедур, встановлених керівництвом.
7. Виконання вимог законодавства України та локальних нормативних актів.

Основні фактори, що визначають функціонування системи внутрішнього контролю, включають:

1. Усвідомлення керівництвом важливості внутрішнього контролю для ефективного управління витратами і загальним функціонуванням підприємства.
2. Особливості функціонування компанії, такі як її розміри, організаційна структура, види діяльності та масштаби роботи.
3. Кількість та географічна розподіленість підрозділів або дочірніх компаній.
4. Стратегічні цілі та завдання, що визначають напрямки діяльності підприємства.
5. Рівень автоматизації та комп'ютеризації бізнес-процесів.
6. Наявність ресурсів, що підтримують ефективність діяльності.
7. Професійний рівень та кваліфікація співробітників.

Об'єкти внутрішнього контролю – аспекти, що підлягають перевірці та моніторингу в рамках діяльності підприємства.

Суб'єкти контролю – це особи або органи, наділені правами і можливістю

здійснювати контроль, використовуючи різноманітні технічні засоби. Роль суб'єктів контролю надзвичайно важлива: без належного контролю об'єкти управління стають некерованими, що ускладнює досягнення поставлених цілей. Суб'єкти контролю можуть одночасно бути й суб'єктами управління.

Предметом внутрішнього контролю є всі аспекти виробничої та господарської діяльності підприємства.

Контрольні процедури складають частину управлінської технології, визначаючи порядок виконання робіт. Відсутність чітко прописаних процедур може призвести до неузгодженості дій між працівниками та підрозділами.

Ефективно налаштована система внутрішнього контролю дозволяє швидко вирішувати виникаючі проблеми і формувати стратегію використання ресурсів. Однією з головних завдань системи управління витратами є контроль за наявністю і рухом ресурсів, їх раціональним використанням відповідно до затверджених норм та кошторисів.

Облік і контроль витрат ведеться через виявлення відхилень від норм, що дає змогу з'ясувати причини змін в обсягах продукції, завантаженні виробничих фондів і рівні витрат. Такий підхід забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень вчасно і на обґрунтованій основі. Цей метод зручний для підрозділів, діяльність яких оцінюється за такими показниками, як обсяг виробленої продукції, витрати, доходи та прибуток.

Порівняння витрат та результатів діяльності різних об'єктів обліку дозволяє оцінити ефективність виробничих процесів як на рівні окремих підрозділів, так і підприємства загалом.

Бюджетування на підприємстві передбачає порівняння кошторисів витрат за різними напрямками діяльності. Це дає змогу зіставити фактичні витрати з запланованими та визначити причини відхилень. Кошторисний метод широко застосовується для контролю витрат за місцем їх виникнення та в центрах відповідальності, де неможливо однозначно визначити результати діяльності (наприклад, у відділах управління, підготовки виробництва, обслуговування).

Управлінська практика передбачає використання двох основних систем контролю:

- механічний контроль: регулярне спостереження за діяльністю працівників із подальшою корекцією на основі зібраної інформації;
- кошторисний контроль: поєднує механічний контроль з використанням зворотного зв'язку, де фактичні дані порівнюються з плановими, і у разі відхилень вносяться корективи.

Зворотний зв'язок щодо контролю полягає у тому, що результати процесу впливають на його подальший хід. Розрізняють позитивний та негативний зворотний зв'язок: негативний зменшує інтенсивність процесу, стабілізуючи його, тоді як позитивний зазвичай прискорює розвиток. Зворотний зв'язок передбачає взаємодію ресурсів (вхід) та результатів (вихід).

Управління з прямим зв'язком включає оцінку прогнозованого обсягу виробництва та витрат, зіставлення їх з плановими показниками і вжиття відповідних заходів при виявленні відхилень. Метою такого управління є досягнення запланованих цілей та усунення можливих помилок.

Контроль як окрема функція управління охоплює як горизонтальні, так і вертикальні структури. Процес контролю по вертикалі організований відповідно до етапів управлінського циклу, який передбачає різні рівні контролю: стратегічний, тактичний та оперативний.

Стратегічний контроль спрямований на забезпечення досягнення основної мети підприємства, а також на виконання завдань, пов'язаних з товарною, ціновою, збутовою і комунікаційною політикою. Це ключовий елемент системи контролю витрат, адже стратегічний контроль не лише оцінює досягнуті результати, але й створює передумови для лідерства на ринку, зокрема через зниження витрат на виробництво продукції.

Тактичний контроль фокусується на оцінці ефективності заходів, запланованих на середньострокову перспективу та контролі за їх виконанням протягом певного періоду. Цей тип контролю є важливим для щоденної діяльності, оскільки ґрунтується на детальній аналітичній інформації і особливо актуальний для виробничих підприємств, де витрати на виробництво безпосередньо залежать від обсягів продукції.

Оперативний контроль полягає у моніторингу та коригуванні роботи підприємства у режимі реального часу з метою швидкої реакції на зміни і досягнення поставлених короткострокових цілей.

Для вдосконалення контролю виробничих витрат необхідно:

- своєчасно надавати звітні показники;
- розробляти порівняльні звіти та рекомендації;
- забезпечувати зацікавленість співробітників у зниженні виробничих витрат;
- оперативно виявляти проблемні точки та «вузькі місця» у процесах;
- ухвалювати обґрунтовані та вчасні рішення;
- забезпечити контроль за виконанням визначених заходів.

Внутрішній контроль можна розглядати як комунікаційну мережу управлінської системи, яка сприяє ефективному управлінню підприємством та створює умови для правильних рішень у майбутньому.

Основу системи внутрішнього контролю формує інформаційне забезпечення, яке включає оперативну, планову та нормативну інформацію, класифікатори техніко-економічних даних, а також системи документації (як уніфікованої, так і спеціалізованої).

Внутрішній контроль на підприємстві орієнтований на центри відповідальності – різноманітні підрозділи (цехи, відділи, служби та ін.), його реалізація базується на визначених правилах, описаних у внутрішніх інструкціях, стандартах, положеннях, наказах.

У рамках системи управління витратами, внутрішній контроль є процесом, через який менеджери здійснюють управлінський вплив на працівників підприємства. Початком цього процесу є оцінка відхилень між фактичними та плановими показниками, а кінцевим етапом – аналіз факторів, що зумовили ці відхилення.

Для визначення потенційних напрямів розвитку необхідно порівняти отримані результати з поточними ринковими умовами. Аналіз витрат

завершує функціональний цикл управління та є основою для подальшого планування. Проводиться він як на рівні підприємства загалом, так і для окремих підрозділів, видів діяльності, продукції, економічних елементів та інших об'єктів обліку. Зазвичай не існує жорстких правил для проведення аналізу, але важливим є принцип, що отримана інформація повинна бути кориснішою за витрати на її збір.

Під час аналізу витрат порівнюють фактичні витрати за звітний період із попереднім періодом або із запланованими показниками, визначають обсяг і причини змін у витратах, а також виявляють фактори, які сприяли зростанню або зниженню витрат, з'ясовують потенційні резерви для їх подальшого скорочення.

У стратегічному управлінні витратами їхній аналіз здійснюється у більш широкому контексті і слугує основою для коригування стратегії підприємства, що дає змогу забезпечити конкурентну перевагу на ринку та досягнення стійких результатів у довгостроковій перспективі.

Контроль має дві основні функції: фіксацію фактичних показників і порівняння їх з плановими, а також виявлення причин відхилень і розробку заходів для мінімізації негативних чинників, а також максимального використання сприятливих умов зовнішнього середовища.

Ефективність прийнятих рішень залежить від глибини аналізу та достовірності висновків, тому важливо уважно вивчати як індивідуальні результати, так і загальний підсумок. Контроль здійснюється через керівників центрів відповідальності. У випадку децентралізації підприємства більшість витрат підлягають контролю на рівні центрів відповідальності. У добре налагодженій системі контролю керівництво делегує частину повноважень нижчому рівню.

Організація контролю витрат базується на структурах, сформованих відповідно до функцій та організаційної будови підприємства. Відділ обліку та контролю виступає як центр контролю витрат, а планово-економічний відділ відповідає за аналіз цих витрат.

У відділі обліку та контролю здійснюється управлінський аналіз витрат підприємства, що включає три основні функції:

1. Офіційний облік всіх фінансових операцій між підрозділами підприємства. Всі платіжні документи (векселі, акти прийому матеріалів, документи безготівкових розрахунків) надходять у відділ для звірки з бухгалтерією і базами даних, що дає змогу накопичувати витрати по кожному підрозділу.

2. Реальний облік грошових потоків. Відділ отримує дані про грошові потоки з усіх підрозділів, проводить їх коригування та звірку, контролюючи виконання робіт та формуючи реальний облік фінансових ресурсів.

3. Деталізований облік витрат, який включає матеріальні ресурси та обладнання, що знаходяться в підрозділі. Поставлені рахунки на матеріали та обладнання звіряються з кошторисами, після чого дані заносяться до бази як платіжні документи, що підлягають оплаті.

У разі оплати рахунку, дані переносяться до витратної бази і формуються витрати по підрозділах, що повинні збігатися з отриманими коштами.

Для ефективного контролю витрат на підприємстві доцільно застосовувати формалізовану систему з кількох етапів: підготовка програми, складання кошторисів, розробка аналітичних форм звітності та вимірювання результатів. Кожна фаза пов'язана з наступною, утворюючи замкнутий цикл.

Цей процес починається з вибору програм і попереднього розрахунку ресурсів, необхідних для їх реалізації. Програми підприємства відображають основні напрями діяльності, що відповідають загальній стратегії. Стратегічне планування є важливим етапом перед управлінським контролем.

Складання кошторису та інших розрахункових форм є частиною процесу планування. Основна відмінність полягає у тому, що програма має довгостроковий характер, зазвичай на кілька років, тоді як кошторис визначає витрати на поточний рік.

Кошторис є планом, який в основному виражається у грошових одиницях і охоплює певний період часу, зазвичай один рік. Протягом цього періоду необхідно враховувати фактичні витрати і ресурси, використані підприємством. Облік ведеться як за програмами, так і у центрах відповідальності. Перший підхід використовується для планування, а другий – для оцінки ефективності діяльності керівників підрозділів.

Фактичні дані надаються у звітності так, щоб можна було порівняти їх з плановими показниками та визначити відхилення. Це допомагає виявити проблеми і оптимізувати витрати у майбутньому.

3. Розробка фінансової звітності згідно із міжнародних стандартів обліку. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку

Для забезпечення стабільності корпорації критично важливо мати доступ до інвестиційних ресурсів. Однак надійне фінансування інвесторами можливе лише за умови впровадження ефективних механізмів корпоративного управління, таких як надійний захист прав інвесторів, створення дієвих систем управління та контролю, а також забезпечення прозорості в діяльності компанії. Важливим аспектом корпоративного управління є формування звітності та контролю, що дозволяє інвесторам бути впевненими в розумному використанні їх капіталу для досягнення фінансових цілей компанії. Це також сприяє зростанню вартості їх частки в капіталі підприємства.

Ще у 1998 році Кабінет Міністрів України затвердив програму реформування бухгалтерського обліку, орієнтуючи систему на міжнародні стандарти, а в серпні 1999 року був ухвалений Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Звіт про фінансові результати має включати інформацію про доходи від участі в капіталі..

Звіт про рух грошових коштів (П(С)БО № 4) фіксує надходження та витрати грошових коштів і їх еквівалентів протягом звітного періоду.

Звіт про власний капітал (П(С)БО № 5) відображає зміни в структурі власного капіталу компанії за звітний період, зокрема:

- початковий залишок на початок року;
- коригування, пов'язані зі змінами облікової політики або виправленням помилок;
- переоцінка активів;
- чистий прибуток або збиток за звітний період;
- напрямки розподілу прибутку;
- внески учасників;
- операції з вилучення капіталу (викуп акцій, перепродаж, анулювання);
- зміни номінальної вартості акцій;
- інші зміни в капіталі, зокрема списання збитків або отримання безкоштовних активів;
- залишок власного капіталу на кінець року.

Акціонерні компанії зобов'язані розкривати у примітках до фінансової звітності такі ключові показники:

- кількість акцій, запропонованих для підписки, разом із їх номінальною вартістю;
- обсяг фактично розміщених акцій і порівняння цих даних із плановими показниками;
- сума залучених коштів у процесі передплати;
- структура акціонерного капіталу, поділена за типами та категоріями цінних паперів;
- сума дивідендів, нарахованих за привілейованими акціями, але ще не виплачених;
- обсяг дивідендних зобов'язань, які ще не визнані офіційно, але були заплановані для виплат.

Система корпоративного управління, яка належно функціонує, повинна передбачати відкритий і своєчасний доступ до інформації щодо основних напрямів діяльності компанії, зокрема її фінансових показників, організаційної структури, власників та принципів менеджменту.

У державах-членах ОЕСР накопичується значний обсяг відкритих даних щодо великих приватних і публічних компаній, цінні папери яких перебувають в обігу на біржах. Ці дані є джерелом інформації для широкої аудиторії – інвесторів, регуляторів, аналітиків. Зазвичай законодавство передбачає регулярне оприлюднення фінансової звітності, принаймні один раз на рік. У низці юрисдикцій встановлено частішу періодичність – наприклад, кожні шість місяців або щоквартально. Компанії можуть також оприлюднювати додаткову звітність у випадках істотних змін діяльності.

Жорсткі вимоги до прозорості відіграють критичну роль у формуванні довіри з боку інвесторів та забезпеченні ефективного контролю. Вони дають змогу акціонерам реалізовувати свої права, зокрема право голосу, на основі достовірної інформації.

Практика країн із потужними фондовими ринками свідчить, що публічність у діяльності корпорацій значно знижує ризики зловживань, сприяє справедливому оцінюванню бізнесу та допомагає залучати інвестиції.

Постійний доступ до детальних, верифікованих і порівняльних даних є вирішальним для формування обґрунтованих рішень як для поточних акціонерів, так і для потенційних інвесторів. Відсутність або нечіткість розкриття призводить до викривлення вартості активів, ускладнює капіталізацію та створює бар'єри для ефективного розподілу ресурсів.

Відкритість корпоративної інформації також сприяє кращому розумінню з боку громадськості цілей і напрямів діяльності компаній, включно з їхніми підходами до етичних стандартів, екологічної відповідальності й соціальних ініціатив. Це посилює довіру між бізнесом і суспільством.

Рекомендації ОЕСР мають особливе значення для глобальних компаній, адже створюють єдиний підхід до управління в міжнародному середовищі. Вони не лише регулюють основи корпоративної поведінки, а й адаптовані до потреб транснаціональних гравців.

При цьому важливо, аби вимоги щодо публічного інформування не перетворювалися на надмірний тягар для компаній. Розкривати варто лише ту інформацію, яка має важливе значення для прийняття інвестиційних рішень і не ставить під загрозу конкурентні переваги. У багатьох країнах, зокрема ОЕСР, застосовується принцип суттєвості (*materiality*), який допомагає визначити, яка саме інформація має вирішальне значення для користувачів фінансової звітності.

Такі підходи зобов'язують компанії оперативно повідомляти про всі важливі зміни, які відбуваються між звітними періодами. Це гарантує справедливий доступ до даних для всіх учасників ринку, зберігаючи рівноправність і неупереджене ставлення до акціонерів.

Основні принципи відкритості корпоративної інформації:

1. Інформація, що підлягає обов'язковому оприлюдненню, охоплює ключові аспекти діяльності компанії. Нижче наведено основні напрями, але їх перелік не є вичерпним.

1.1. Дані про фінансову стабільність та господарську активність. Підприємства повинні оприлюднювати повний комплект перевіреної документації, що включає звіт про фінансовий стан, прибутки та збитки, рух грошових потоків, а також відповідні пояснення. Ці документи є базовим джерелом аналізу ефективності бізнесу та визначення його інвестиційної привабливості. Також доцільно доповнювати звітність коментарями – з поясненнями до результатів, аналізом зовнішнього середовища, планами на майбутнє. Така аналітика є особливо цінною для визначення потенціалу компанії.

Надзвичайно важливо надавати інформацію про значні операції, що впливають на фінансову прозорість, особливо у випадках, коли йдеться про зобов'язання, які не відображені у звітах (позабалансові угоди) або гарантії між афілійованими компаніями, які можуть приховувати ризики для інвесторів.

1.2. Напрями розвитку і соціальна відповідальність. Окрім фінансових показників, підприємствам варто оприлюднювати стратегічні наміри, включаючи довгострокові цілі, бачення компанії та принципи її

корпоративної етики. Важливими є також дані про ставлення до екологічних питань, участь у суспільних ініціативах та соціальні зобов'язання. Така інформація дозволяє зацікавленим сторонам зрозуміти, як компанія вписується в контекст сталого розвитку та взаємодіє з середовищем.

1.3. Відомості про власників та структуру впливу. Прозорість у питанні володіння корпоративними правами є критично важливою. Компанії повинні оприлюднювати інформацію про значущих акціонерів, особливо якщо їх частка перевищує визначені законодавством межі. Також підлягають розкриттю особливі домовленості між акціонерами, механізми взаємного контролю, права голосу з привілеями, а також угоди із зацікавленими сторонами чи афілійованими особами.

1.4. Інформація про керівний склад та систему винагород. Потенційні інвестори й акціонери повинні мати доступ до біографічних даних членів ради директорів та ключових посадових осіб, зокрема відомості про їхню кваліфікацію, попередній досвід і можливі конфлікти інтересів. Водночас важливо публікувати деталі компенсаційної політики, включаючи базову оплату, бонуси, пакети мотивації, зокрема опціони на акції. Це дозволяє оцінити, наскільки винагороди керівництва пов'язані з результатами діяльності підприємства.

1.5. Оцінка потенційних загроз та джерел ризику. Публічна інформація має містити опис основних ризиків, які можуть мати істотний вплив на фінансову стабільність або репутацію компанії. До таких загроз належать:

- галузеві або регіональні виклики, пов'язані зі змінами ринку чи регуляторного середовища;
- залежність від обмежених ресурсів або нестабільних постачальників;
- фінансові ризики, включно з волатильністю валют, процентними ставками чи змінами кредитних умов;
- складні інструменти, такі як деривативи, або позабалансові операції, які можуть приховувати ризики;
- ризики, пов'язані з впливом на довкілля та потенційними екологічними зобов'язаннями.

Розкривати варто лише ті ризики, які мають істотне значення для оцінки фінансового стану компанії. Рекомендовано також надавати інформацію щодо існування внутрішніх процедур виявлення, оцінки та управління ризиками.

1.6. Аспекти взаємодії з персоналом та іншими стейкхолдерами. Компаніям рекомендується висвітлювати теми, що мають потенційний вплив на функціонування організації та її конкурентоспроможність. До таких належать, зокрема, взаємини між управлінським апаратом і працівниками, а також з іншими ключовими зацікавленими сторонами – такими як фінансові установи, постачальники ресурсів, регіональні адміністрації тощо.

У деяких юрисдикціях законодавство зобов'язує підприємства надавати поглиблену інформацію з питань кадрової політики, включаючи ініціативи щодо професійного розвитку працівників, корпоративні програми мотивації, а також можливість участі персоналу у власності компанії через акції. Такі дані

мають вагоме значення для розуміння внутрішнього клімату організації та її здатності приваблювати і утримувати кваліфіковані кадри.

1.7. Система управління та структура контролю. Компанії мають інформувати про застосування принципів належного корпоративного управління, включаючи особливості функціонування керівних органів. Важливим є пояснення того, як розподілені управлінські повноваження між власниками, менеджментом і наглядовими органами. Наявність чіткої структури управління дає змогу краще оцінити, наскільки ефективно компанія реалізує стратегічні цілі, і забезпечити прозорість процесів прийняття рішень.

2. Необхідність високоякісного підходу до формування інформації. Будь-які відомості, що публікуються компанією, мають бути зібрані, опрацьовані та представлені згідно з визнаними міжнародними стандартами у сфері фінансової та нефінансової звітності. Дотримання таких стандартів підвищує якість інформації, яку отримують інвестори, сприяє прозорості у прийнятті бізнес-рішень, а також дозволяє порівнювати результати діяльності компаній з різних країн.

Якість інформації значною мірою залежить від принципів, за якими вона готується. Стандарти, що регулюють процес звітності, не лише допомагають досягти послідовності у подачі даних, а й сприяють зміцненню довіри до звітності як інструмента управління та контролю.

3. Роль аудиту у забезпеченні достовірності звітності. Щоб забезпечити належну перевірку фінансової звітності, компанії мають щороку залучати незалежних аудиторів, які здійснюють об'єктивну оцінку достовірності та повноти поданої інформації. У низці країн розробляються механізми, що підсилюють автономність аудиторських фірм та підвищують їхню відповідальність перед акціонерами. Існує загальне визнання того, що дотримання суворих етичних та професійних стандартів у сфері аудиту є ключовим чинником збереження його неупередженості та довіри до результатів перевірки:

- заборона надання аудитором додаткових послуг, не пов'язаних із перевіркою звітності;
- обмеження на прибуток від одного клієнта у випадку надання консультацій;
- оприлюднення обсягу компенсацій за супутні послуги;
- незалежне оцінювання якості проведених аудитів іншими аудиторами;
- впровадження обов'язкової ротації аудиторських команд;
- залучення акціонерів до процесу призначення аудитора;
- створення спеціалізованих комітетів при радах директорів, що відповідають за аудит.

4. Доступність і справедливість каналів поширення інформації. Ефективна комунікація передбачає, що всі зацікавлені сторони повинні мати рівний, оперативний і нескладний доступ до необхідної інформації. Якість каналів розповсюдження даних не менш важлива, ніж сама інформація, що передається. Хоча законодавство у більшості країн регламентує базові вимоги, реальні способи доведення інформації до споживачів можуть бути

затратними або недосконалими. Проте завдяки розвитку цифрових технологій, значна частина обміну даними переходить на онлайн-платформи, які спрощують пошук і аналіз інформації. Вебсайти компаній, державні електронні реєстри, спеціалізовані портали фінансової звітності – усе це інструменти, які роблять корпоративну інформацію більш доступною для інвесторів, аналітиків і громадськості.

В Україні механізми інформування про діяльність компаній поки суттєво відстають від практик, що діють у розвинених економіках. Більшість корпоративних даних залишається під контролем керівного складу підприємств, і її розкриття не завжди регламентовано на рівні законодавства. Лише обмежена кількість компаній, які прагнуть залучити зовнішнє фінансування чи створити позитивний імідж серед іноземних партнерів, прагне дотримання міжнародних стандартів відкритості.

Суттєвим кроком на шляху до модернізації фінансової звітності стало запровадження в Україні поняття консолідованої звітності. Вона передбачає комплексне висвітлення фінансового стану, прибутків і руху коштів усіх компаній, що входять до складу корпоративної групи – як головної структури, так і її дочірніх підприємств. Така форма звітності демонструє єдиний фінансовий результат для групи підприємств як сукупного суб'єкта господарювання.

Під час складання консолідованої звітності здійснюється об'єднання фінансових показників материнської компанії з відповідними даними дочірніх структур. У процесі формування звітів коригуються внутрішньогрупові обороти – зокрема, усуваються результати транзакцій між пов'язаними підприємствами. Особливу увагу приділяють врахуванню частки міноритарних власників, яка визначається як пропорційна частка капіталу та результатів діяльності дочірніх компаній, що не перебуває у власності головної компанії. Ця частка виділяється окремо у структурі балансу поряд із власним капіталом і зобов'язаннями материнського підприємства.

Українське законодавство, зокрема Закон «Про цінні папери та фондовий ринок», зобов'язує відкриті акціонерні товариства подавати щорічну звітність своїм акціонерам і регуляторним органам, що здійснюють контроль за ринком. Така практика має на меті забезпечити прозорість діяльності публічних компаній і сформувати довіру інвесторів.

Серед основних критеріїв, за якими зовнішні користувачі оцінюють фінансову спроможність компанії, виділяють:

- динаміку прибутковості та тенденції її зміни у порівнянні з попередніми періодами;
- здатність оперативно покривати зобов'язання (ліквідність);
- стійкість грошових потоків і їх відповідність фінансовим потребам;
- структуру капіталу, зокрема співвідношення між власними та позиковими ресурсами;
- обсяг дивідендів, що нараховуються на звичайні акції.

Уважається, що фінансова звітність компанії набуває статусу публічної, якщо її розміщено в друкованих виданнях або інших засобах масової

інформації, визначених установчими документами підприємства або рішеннями загальних зборів акціонерів.

Перед оприлюдненням звіти підлягають незалежному аудиту, а результати перевірки додаються до основного пакета звітної документації. Затвердження фінансових звітів відбувається на загальних зборах акціонерів. Вартість усіх процедур, пов'язаних із публікацією та аудитом, включається до загальних адміністративних витрат компанії.

4. Моделі та системи корпоративного контролю

Корпоративний контроль можна умовно розподілити на три основні категорії: акціонерний, управлінський і фінансовий, причому кожен з них може здійснюватися як юридичними, так і фізичними особами.

Акціонерний контроль відображає право акціонерів з необхідною кількістю голосів приймати чи відхиляти різні рішення. Це первинна форма контролю, що відображає інтереси акціонерів і є основою управління компанією. За допомогою акціонерного контролю процес інвестування можна зробити більш прямим, без втручання кредитних установ. Проте розвиток таких прямих форм інвестування ускладнює вибір інвестора, який може потребувати допомоги кваліфікованих консультантів і додаткової інформації. Тому етапи розвитку корпоративного контролю зазвичай поєднують демократичні форми інвестування з розширенням ролі посередників, таких як фінансові установи.

Управлінський контроль означає можливість фізичних та юридичних осіб впливати на організацію господарської діяльності підприємства, зберігаючи управлінську спадкоємність. Цей контроль є похідним від акціонерного, оскільки він реалізується через акціонерів або інші залучені особи.

Фінансовий контроль зосереджений на використанні фінансових інструментів для впливу на рішення акціонерного товариства.

Кредитно-фінансові установи виконують важливу роль у фінансуванні бізнесу, що також сприяє розвитку фінансового контролю. Відносини в цій сфері стають дедалі складнішими і потребують участі різних рівнів контролю, формуючи ситуацію загальної відповідальності та залежності в економіці.

Розподіл власності та доступ до ринків і галузей істотно впливають на розвиток корпоративного контролю. У певних секторах вигоди від управління власністю стимулюють конкуренцію між інсайдерами і потенційними зовнішніми власниками, що призводить до збільшення витрат на встановлення контролю. У результаті контроль над успішними підприємствами часто потрапляє до рук їх адміністрації або зовнішніх власників, тоді як контроль над менш успішними підприємствами концентрується у руках керівників через низькі витрати на концентрацію власності. Розмір підприємства також впливає на рівень витрат, необхідних для контролю, а тому визначає рівень концентрації капіталу в компанії. У випадку з неуспішними підприємствами контроль зазвичай залишається у руках менеджменту, незалежно від структури акціонерного капіталу.

До моделей корпоративного контролю можна віднести такі варіанти:

1. Модель «приватного підприємства» передбачає поєднання функцій власності й управління в одних руках. У цьому випадку директор компанії є основним власником, а меншою часткою можуть володіти інші менеджери, працівники або навіть органи влади, що дозволяє створити баланс інтересів усіх сторін. Така модель характерна для невеликих і середніх підприємств, що орієнтовані на споживчий ринок або вузькі ринкові сегменти. Однак з ростом компанії зростають й ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією менеджменту, а також з тим, що масштаби можуть вимагати змін у стилі управління.

2. Модель «колективної менеджерської власності» передбачає, що управлінські функції та права на власність зосереджуються в групі менеджерів (4–6 осіб), які утримують контрольний пакет акцій. Жоден з них не має блокуючого пакету, але частка керівника може бути більшою за частки інших членів команди. Така модель є типовою для підприємств середнього та великого розміру, зустрічається в різних секторах економіки. Ризики цієї моделі пов'язані з можливістю розпаду коаліції інтересів серед керівників, що може призвести до розподілу власності та внутрішніх конфліктів. Крім того, виникають труднощі при заміні менеджерів або створенні єдиної команди між акціонерами та найманими працівниками.

3. Модель з концентрованим зовнішнім володінням передбачає, що контрольний пакет акцій належить зовнішньому власнику, а менеджери є найманими працівниками або мають незначну частку (3–5 %). Такий тип контролю характерний для підприємств різного розміру в стабільних секторах. Модель залишається стабільною, доки зовнішній власник не вирішить провести реорганізацію компанії. Основні ризики пов'язані з мотивацією власника, що може суперечити інтересам компанії, а також з можливими діями менеджерів, що не завжди відповідають цілям підприємства. Така модель часто розвивається через перерозподіл акцій або використання банкрутства для посилення контролю зовнішнього власника.

4. Модель із розпорошеним володінням характеризується тим, що менеджмент фактично контролює компанію, маючи пакет акцій середнього розміру (5–10 %). Інші акції можуть бути розподілені серед численних дрібних акціонерів, зокрема інсайдерів, державних органів та інституційних інвесторів. Ця модель характерна для великих підприємств, особливо в менш успішних секторах, які стикаються з соціальними зобов'язаннями та значною заборгованістю. Вона має характерні риси західноєвропейської системи корпоративного управління, де важливу роль відіграють розвинені фондові ринки і прозорі механізми контролю. В Україні такі ринки ще не існують у повному обсязі. Основна проблема моделі полягає у відсутності контролю з боку менеджменту, його невизначеності щодо майбутнього, відсутності мотивації збільшувати свою частку в компанії.

5. Модель «державного підприємства» стосується підприємства, що є власністю держави. Державне підприємство володіє майном на праві повного господарського відання. Такий режим дає підприємствам можливість

користуватися і розпоряджатися майном на свій розсуд, за умови дотримання законодавства та статуту. Державні підприємства регулюються спеціальними правилами заснування та управління, що визначають їх структуру та діяльність відповідно до державних інтересів.

Ці моделі не є вичерпними, можна говорити про перехідні і тимчасові етапи.

Корпоративний контроль охоплює такі основні форми:

- акціонерний – вплив акціонерів на прийняття рішень у межах управління корпорацією через загальні збори та інші органи.
- управлінський – можливість впливати на управління діяльністю підприємства через органи управління, такі як правління.
- фінансовий – здатність власників або інших зацікавлених осіб забезпечувати, щоб управлінські рішення відповідали цілям корпорації та інтересам її учасників.

5. Внутрішній і зовнішній аудит у корпораціях

Етимологія слова «аудит» походить від латинського «auditus», що означає «слухати». Отже, «аудитор» – це людина, яка слухає або приймає до уваги певну інформацію.

У Стародавньому Римі аудитори були відповідальні за перевірку слів офіційних осіб, які оголошували розпорядження або постанови влади. В епоху середньовіччя грамотність була рідкісним явищем, і тому аудитором називали особу, яка слухала звіти посадовців. У той час усні звіти вважалися надійнішими за письмові, оскільки усне пояснення важче спотворити, а правду під час розмови було важко приховати. В навчальних закладах аудитором міг бути учень, який отримував завдання перевіряти знання своїх товаришів. Також це слово могло вживатися у значенні «прокурор».

Аудит можна охарактеризувати як систематизований, незалежний і документований процес, що включає отримання доказів та їх аналіз для оцінки діяльності і процесів в організації з метою визначення їх відповідності встановленим стандартам. Основною метою аудиту є перевірка об'єктів системи управління якістю, а також отримання об'єктивної інформації щодо роботи в цій системі і навколишньому середовищі для визначення відповідності стандартам.

Завданням аудиту є отримання достовірної інформації про стан розвитку системи, зокрема оцінок ефективності її процесів, для подальшого вдосконалення. Для досягнення успіху компанії необхідно здійснювати вимірювання з трьох основних причин:

1. формулювання стратегії розвитку підприємства та визначення організаційних змін.
2. ефективного управління ресурсами, необхідними для реалізації стратегії, а також для оцінки виконання планів.
3. управління процесами і постійного вдосконалення всіх сфер діяльності.

Інформація, яку збирають під час аудиту, повинна бути точною і

базуватися на фактах, оскільки вона буде використовуватися для аналізу й прийняття важливих рішень. Процес збору доказів вимагає специфічних знань і досвіду, що може бути отриманий завдяки спеціальним тренінгам і практиці проведення аудитів. Тому цей процес має виконувати кваліфікований персонал або залучені професіонали.

Аудити можна поділити на внутрішні та зовнішні залежно від того, хто проводить перевірку. Внутрішній аудит здійснюється самою організацією, що дозволяє керівництву отримати інформацію про ефективність та результативність своїх систем, а також необхідність коригування діяльності для досягнення успіху.

Зовнішній аудит може бути як аудиторським процесом другою стороною, так і третьою стороною. Аудит другою стороною зазвичай проводиться зацікавленими особами, такими як замовники або організації, що діють від їх імені. Аудит третьою стороною здійснюють незалежні зовнішні організації.

На рис. 6.1, показані основні органи корпорації, залучені до функцій фінансового контролю, а також незалежна аудиторська організація. Основну роль у здійсненні фінансового контролю відіграє рада директорів. Для більш ефективного контролю, зокрема за виконанням фінансових планів, часто створюється спеціалізований комітет ради директорів – комітет з аудиту.

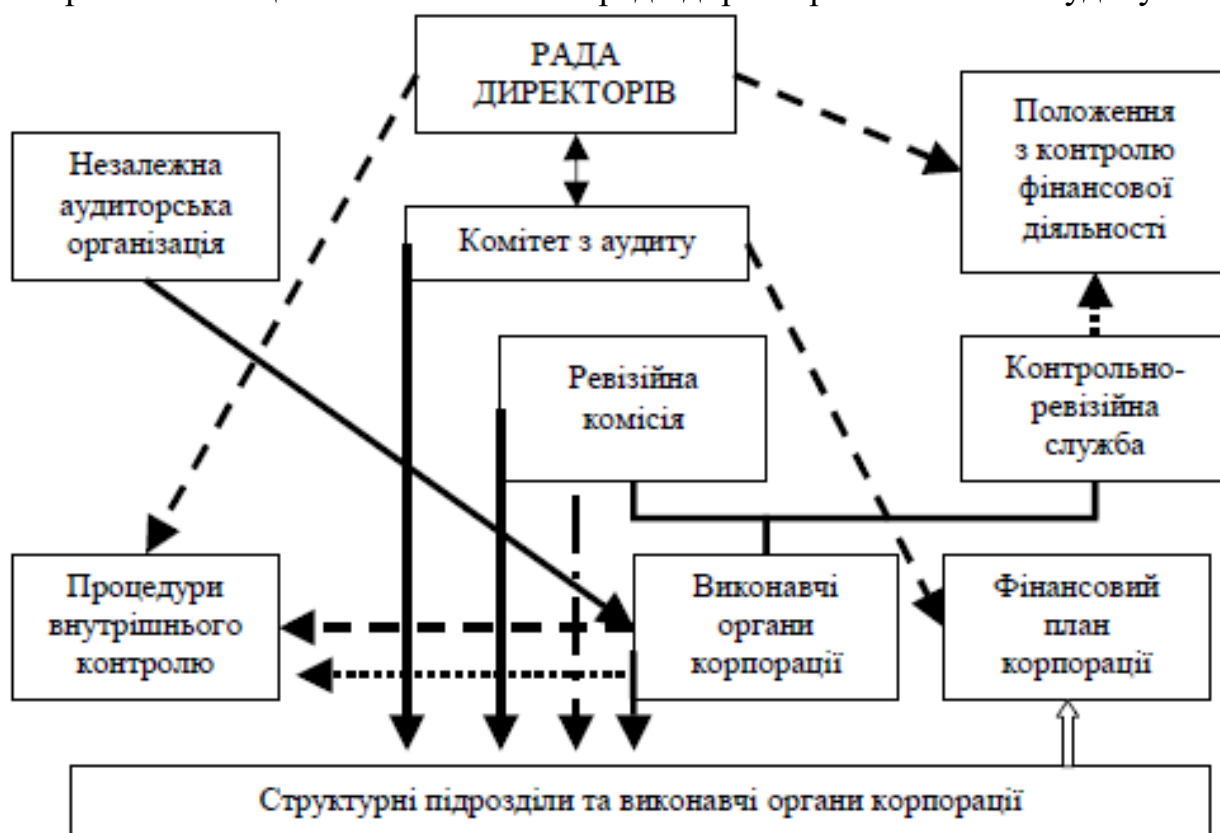


Рис. 6.1. Організація фінансового контролю в корпорації

Діяльність контрольно-ревізійної служби перебуває під безпосереднім контролем ради директорів або через спеціально створений комітет з аудиту. Відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства», для здійснення нагляду за фінансовими операціями компанії передбачено створення ревізійної комісії та залучення незалежних

аудиторів. З метою підвищення ефективності контролю також необхідно організувати постійний внутрішній нагляд за господарськими операціями. Внутрішній контроль у контексті корпоративного управління передбачає моніторинг фінансово-господарської діяльності корпорації, а також виконання фінансових планів усіма підрозділами і виконавчими органами.

Процедури внутрішнього контролю передбачають:

- вибір процедур для здійснення операцій у межах фінансового плану;
- регулювання і моніторинг нестандартних операцій;
- управління ризиками.

На схемі (рис. 6.1) зображено, як розподіляються обов'язки між органами корпорації щодо розробки, затвердження і впровадження таких процедур. Однією із ключових особливостей внутрішнього контролю є здатність швидко виявляти, обмежувати фінансові та операційні ризики і запобігати їм, а також протидіяти можливим зловживанням керівників. У результаті, правильно організований внутрішній контроль допомагає знизити витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Внутрішній контроль реалізується через контрольно-ревізійну службу – незалежний підрозділ, який відповідає за постійний нагляд. Його діяльність повинна відповідати внутрішнім нормативним актам, таким як положення про контрольно-ревізійну службу, яке затверджується радою директорів. У цьому документі визначаються: компетенція, права та обов'язки служби, її структура, склад та вимоги до співробітників.

Щодо складу комітету з аудиту, ревізійної комісії чи контрольно-ревізійної служби, то вони формуються так, щоб забезпечити найкращий контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії. Основною вимогою є забезпечення об'єктивності контрольних органів. Тому до складу комітету з аудиту треба включати тільки незалежних директорів. Це необхідно для уникнення конфлікту інтересів, який може виникнути, якщо члени комітету з аудиту, ревізійної комісії або контрольно-ревізійної служби мають зв'язки з іншими компаніями або займають посади в них. Такі ситуації можуть призвести до того, що рішення цих осіб можуть відображати не лише інтереси корпорації, але й інтереси інших структур, зокрема конкурентів.

Для належного виконання своїх функцій комітет з аудиту повинен мати доступ до всіх необхідних документів і даних корпорації. Велике значення у наданні цієї інформації має контрольно-ревізійна служба, яка здійснює щоденний нагляд за виконанням фінансово-господарського плану. Крім того, додаткову інформацію можна отримати від інших посадових осіб та співробітників корпорації, а також від аудиторської організації.

Щоб забезпечити виконання цих завдань, рекомендується, щоб керівник контрольно-ревізійної служби регулярно доповідав на засіданнях комітету з аудиту про виконання фінансово-господарського плану та відхилення від нього. Окрім того, на засіданнях комітету варто запрошувати представників аудиторської організації та інших посадових осіб, присутність яких необхідно для виконання обов'язків комітету.

Оскільки фінансово-господарські операції, які виконуються згідно з фінансово-господарським планом, підлягають перевірці, після кожної операції необхідно надавати в контрольно-ревізійну службу документи і матеріали, що дозволяють обґрунтовано підтвердити їхню відповідність фінансовому плану компанії та встановленим процедурам. Термін, протягом якого ці документи мають бути подані, а також відповідальність за їх відсутність, визначаються внутрішнім регламентом компанії.

Контрольно-ревізійна служба перевіряє надані документи на відповідність встановленим стандартам внутрішнього контролю, зокрема на наявність погоджень від керівників відповідних підрозділів, якщо це передбачено процедурою, а також на відповідність фінансово-господарському плану і достатність виділених коштів для проведення конкретних операцій. Паралельно служба здійснює облік порушень, що виникають під час виконання господарських операцій, і регулярно інформує про них комітет з аудиту.

Основним документом, що регламентує фінансово-господарську діяльність корпорації, є фінансово-господарський план, на основі якого проводяться всі операції. Однак інколи виникає потреба в операціях, що виходять за межі плану (нестандартні операції). Тому важливо чітко визначити, які операції дозволені в рамках основних напрямів діяльності компанії і які ресурси для цього передбачено. Операції, що не відповідають плану, повинні розглядатися як нестандартні і потребувати попереднього схвалення ради директорів. Для їх реалізації внутрішні нормативні документи мають встановити окрему процедуру, закріплену в статуті. Ця процедура зазвичай є суворішою порівняно з операціями, передбаченими фінансовим планом. Перед ухваленням рішення щодо таких операцій важливо оцінити, чому вони не були передбачені планом, наскільки вони є необхідними і чи можна їх відкласти. Тому контрольно-ревізійна служба має провести попередній аналіз кожної нестандартної операції і підготувати рекомендації для ради директорів щодо доцільності її проведення, а за потреби звертатися до виконавчих органів за роз'ясненнями.

Для забезпечення ради директорів повною інформацією, комітет з аудиту регулярно доповідає на засіданнях про виявлені порушення. Звіти повинні також надходити до ревізійної комісії. У них надається детальна інформація про виявлені порушення, осіб, відповідальних за них, а також про фактори, що сприяли їх виникненню. Крім того, у звітах комітету з аудиту мають бути рекомендації щодо запобігання порушенням у майбутньому. Вони також повинні містити аналіз комерційних і інших ризиків, пов'язаних із конкретними угодами чи операціями корпорації, та оцінку ефективності системи управління і контролю ризиків.

ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

1. Корпоративна культура: сутність, види та особливості формування
2. Корпоративна соціальна відповідальність. Стейкхолдери корпорації
3. Організаційно-економічне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю та її інституційна підтримка
4. Нефінансова звітність корпорації. Стандарти нефінансової звітності
5. Сталий розвиток як мета корпоративного управління. Екологічні, соціальні та управлінські пріоритети у корпоративному менеджменті

1. Корпоративна культура: сутність, види та особливості формування

Корпоративна культура – це система загальних цінностей, норм, традицій, переконань, які формують поведінку співробітників корпорації та визначають характер взаємодії між ними, а також з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Це своєрідний набір правил, який об'єднує людей, створюючи єдину атмосферу у компанії, що безпосередньо впливає на ефективність роботи, атмосферу та імідж організації.

Корпоративна культура охоплює всі аспекти життя підприємства – від способу взаємодії з клієнтами до неформальних відносин між працівниками, комунікацій, прийняття рішень та реалізації стратегічних цілей. Формування здорової корпоративної культури сприяє стабільному розвитку організації, допомагає залучати й утримувати талановитих співробітників, поліпшує командну взаємодію, підвищує лояльність і залученість працівників.

Корпоративна культура характеризується низкою ключових властивостей, серед яких вирізняються універсальність (охоплення всіх аспектів діяльності організації), її неформальний характер і стабільність у часі.

Універсальність корпоративної культури полягає у тому, що вона пронизує всі сфери функціонування компанії – від стратегічного планування до щоденної внутрішньої комунікації. Ця ознака має два сенси.

По-перше, культура є формою, в якій реалізується управлінська та господарська активність. Наприклад, вона визначає логіку ухвалення стратегічних рішень, процедури прийому на роботу чи стиль проведення переговорів.

По-друге, впливає на зміст дій та рішень, формуючи їхню філософію та визначаючи домінуючі смисли. Культура не лише супроводжує процеси – вона стає самостійною стратегічною цінністю, яку необхідно підтримувати й транслювати. Так, якщо адаптація нових співробітників орієнтована на вбудовування у вже чинні корпоративні норми, то культура є не зовнішнім тлом, а активним чинником у кадровій політиці.

Неформальність корпоративної культури проявляється в тому, що її дія, як правило, не кодифікована повністю офіційними положеннями, інструкціями чи регламентами. Вона функціонує паралельно з

адміністративно-нормативною системою, але впливає не менш суттєво. Однією з характерних ознак є перевага неофіційного, живого спілкування – вербальних практик, особистих комунікацій і традицій – над письмовими джерелами, наказами та положеннями. Культура формує звички взаємодії, які не завжди піддаються формалізації, але значною мірою впливають на поведінку персоналу.

В умовах сучасного корпоративного середовища більшість рішень ухвалюється не на формальних нарадах, а в неофіційній обстановці: під час спільних перерв, робочих зустрічей у вузькому колі, особистих розмов. Проте не кожен неформальний контакт є елементом культури. До сфери організаційної культури належать лише ті неофіційні практики, які відповідають прийнятим у компанії цінностям та нормам. Оскільки культура не зафіксована чіткими критеріями та показниками, її вплив не можна оцінити виключно у кількісних термінах. Вона виявляється через загальні оцінки, емоційний фон, ефективність взаємодії – категоріями «краще» або «гірше», а не через відсотки чи KPI.

Третя важлива риса – стійкість. Корпоративна культура, як і будь-яка інституція, що ґрунтується на усталених нормах і традиціях, формується поступово. Її створення вимагає значних зусиль управлінської команди, а становлення займає тривалий період. Але, будучи сформованою, вона здатна зберігатися десятиліттями. Цінності, поведінкові моделі та управлінські підходи передаються від покоління до покоління, перетворюючись на традиції. Такі традиції стають невід’ємною частиною корпоративної ідентичності. Наприклад, у низці відомих компаній (сімейних бізнесів або транснаціональних корпорацій) до сьогодні зберігаються принципи, закладені їхніми засновниками багато років тому.

Кожна організаційна культура має власний набір рис, комбінація яких формує її унікальний образ і дозволяє вирізнити її серед інших. До таких характеристик можна віднести:

- наявність чітко сформульованої місії, яка відображає основні цілі;
- фокус на виробничих завданнях або, навпаки, на особистісних потребах працівників;
- рівень ризикованості управлінських рішень;
- баланс між індивідуалізмом та колективізмом;
- переважання командного чи особистого прийняття рішень;
- рівень залежності від планів та нормативів;
- домінування кооперації або конкуренції;
- ступінь емоційної прихильності співробітників до організації;
- орієнтація на автономність або підлеглість;
- стиль управління персоналом, ставлення до підлеглих;
- перевага колективних або індивідуальних форм організації праці;
- орієнтованість на стабільність або на інноваційні зміни;
- джерело влади в структурі компанії та її роль;
- методи внутрішньої інтеграції;

– способи оцінки працівників, характер зворотного зв'язку та взаємодії між підрозділами.

Культура охоплює як матеріальні (об'єктивні), так і нематеріальні (суб'єктивні) елементи. До суб'єктивної складової належать переконання, етичні настанови, символи, корпоративні легенди, усталені норми поведінки, специфічна лексика, традиції, ритуали, гасла й уявлення, пов'язані з історією компанії чи її керівниками. Це ті ментальні конструкції, які визначають, що вважається прийнятним, цінним і гідним у середовищі організації.

Цінності як один із центральних елементів культури, – це ті характеристики дій, рішень і відносин, які визнаються бажаними або такими, що заслуговують на повагу в межах корпоративної спільноти. До них належать цілі діяльності, рівень ініціативності, професійна етика, ставлення до праці, відкритість до змін, прагнення до досконалості.

У сучасних умовах важливо не лише підтримувати сформовані цінності, а й відкрито реагувати на нові запити часу, розвивати культуру разом з організацією. Необхідно вміти поєднувати спадщину минулого з викликами майбутнього – оновлювати ціннісну основу, не втрачаючи при цьому її автентичності. У цьому контексті доцільним є залучення працівників до процесів спільного формування нових норм, критичного переосмислення наявних уявлень і гнучкого адаптування до змін зовнішнього середовища. Саме динамічна і водночас вкорінена в традиції культура здатна забезпечити сталий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Існує кілька основних видів корпоративної культури, які можна класифікувати за різними критеріями. Один із найбільш відомих підходів ґрунтується на поділі культури на чотири основні типи:

1. Ізоляційна культура – характеризується обмеженою комунікацією між працівниками та низьким рівнем співпраці. Зазвичай це властиво підприємствам, де працівники мають автономію і розвиваються самостійно.

2. Професійна культура – в такій культурі цінується вміння співробітників виконувати свою роботу на високому рівні, але часто може відсутній сильний командний дух, якщо немає чітко визначених цілей.

3. Інноваційна культура – зосереджена на розвитку та постійному вдосконаленні, з орієнтацією на нові ідеї, продукти або технології. У такій культурі співробітники схильні до ризику та нестандартних підходів.

4. Адхократична культура – сприймає зміни і швидко адаптується до нових умов. Тенденція до творчості, нестандартних рішень і швидкого реагування на виклики є її основними характеристиками.

Структура корпоративної культури компанії має декілька рівнів, що виявляються у поведінці співробітників, системі управління, а також в зовнішніх проявах компанії (імідж, реклама, брендинг).

Рівні корпоративної культури включають:

1. Основи культури – це глибинні переконання та цінності, які визначають внутрішню поведінку співробітників і організаційний клімат.

2. Символи та обряди – конкретні ритуали та символи, які виявляють та укріплюють культуру: це можуть бути нагороди, заходи компанії, корпоративні свята.

3. Поведінкові норми – це правила взаємодії в колективі, які описують, як працівники мають себе вести в тій чи іншій ситуації.

4. Зовнішні прояви – це ті елементи, які демонструються в рекламних матеріалах, на вебсайті компанії, через інтерфейс комунікації з клієнтами.

Формування корпоративної культури проходить через кілька етапів, кожен з яких є критично важливим для її подальшого розвитку. На першому етапі виникає концепція культури, яка закладається засновниками організації або її лідерами. Це концептуальне ядро визначає стратегічні цілі та принципи компанії, на яких буде базуватися її подальша культура. Другим етапом є адаптація цих принципів і цінностей до специфіки конкретного колективу та компанії в цілому. Співробітники розуміють та приймають ці цінності, але можуть адаптувати їх під свої власні потреби. На третьому етапі корпоративна культура починає проявлятися у реальних діях та стосунках між працівниками, що дозволяє з'ясувати, як ці цінності працюють у повсякденній практиці компанії.

Принципи корпоративної культури можуть змінюватися залежно від стратегічних орієнтирів і конкретної ситуації. Проте є кілька універсальних принципів, які притаманні здоровій корпоративній культурі:

1. Цінність людського капіталу – працівники розглядаються як основний ресурс компанії. Кожен співробітник важливий, і його вклад у розвиток організації оцінюється.

2. Чіткість і відкритість у комунікаціях – важливо забезпечити транспарентність, щоб працівники розуміли свої обов'язки, очікування та роль у розвитку компанії.

3. Справедливість і рівність – корпоративна культура повинна ґрунтуватися на рівних можливостях для всіх працівників без дискримінації за будь-якими ознаками.

4. Інноваційність і розвиток – підтримка нових ідей, прагнення до вдосконалення та прогресу є важливим аспектом корпоративної культури.

Фірмові стандарти є невід'ємною частиною корпоративної культури. Вони включають набір правил та вимог, які мають бути дотримані для забезпечення єдиного іміджу організації. Фірмові стандарти стосуються всього: від дизайну офісів до вигляду співробітників, стилю листування, стандартів обслуговування клієнтів, рекламних матеріалів та інших елементів бренду. Їхня мета – забезпечити впізнаваність, створити уніфіковану атмосферу для клієнтів та підтримати ефективну внутрішню комунікацію.

Наприклад, компанія Apple є прикладом сильної корпоративної культури, яка базується на інноваційності, якості, естетичному дизайні продуктів і задоволенні потреб клієнтів. Це відображається в кожному елементі компанії – від продуктів до інтер'єрів магазинів і корпоративного стилю.

У функціональному сенсі корпоративна культура допомагає реалізувати завдання:

- координації, що здійснюється за допомогою встановлених процедур та правил поведінки;
- мотивації, що реалізується шляхом роз'яснення працівникам сенсу виконуваної роботи;
- профілювання, що дає змогу знайти відмінність від інших організацій;
- залучення кадрів шляхом пропаганди переваг організації.

У принципі корпоративна культура здатна реалізувати перелічені та інші функції, проте не кожна має відповідний потенціал. Багато підприємств мають таку культуру, яка не тільки гальмує досягнення успіху в господарському плані, але й не дозволяє розпізнати себе і використовувати можливості на користь фірми.

Для оцінки ефективності системи управління (а значить ефективності корпоративної культури), кінцевою метою якої є створення та реалізація продукції (робіт, послуг), може бути модифікований показник ресурсовіддачі, що враховує поряд з іншими факторами ринкові фінансово-кредитні відносини та інфляційні процеси. Крім основного узагальнювального показника ефективності для більш повної оцінки організаційної культури доцільно застосовувати низку допоміжних показників, таких як рівень виробничих зв'язків, норма управління, ступінь стабільності кадрів та ін.

Корпоративна культура є критичним елементом стратегії організації і допомагає формувати взаємодію всередині компанії, а також із зовнішнім світом. Вона створює основу для стабільного розвитку, підвищує ефективність і забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

2. Корпоративна соціальна відповідальність. Стейкхолдери корпорації

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є однією із основних складових сучасного корпоративного управління, яка полягає в активному зобов'язанні компанії не тільки досягати фінансових результатів, а й брати на себе відповідальність за вплив її діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Сучасне корпоративне управління вже давно не зводиться лише до забезпечення економічної вигоди для акціонерів, а має на меті збалансований розвиток, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін – від працівників до місцевих громад та навколишнього середовища.

Сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у тому, що компанії повинні діяти не лише для досягнення економічної вигоди, але й враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. Вона стає невід'ємною частиною стратегії компанії, що допомагає побудувати довгострокові взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами, підвищити лояльність споживачів, залучити таланти та мінімізувати ризики для бізнесу.

Типи корпоративної соціальної відповідальності можуть варіюватися залежно від стратегічних цілей компанії та специфіки її діяльності. Один із найбільш поширених підходів до класифікації включає три основні типи КСВ: економічна, екологічна та соціальна відповідальність:

– «економічна відповідальність» полягає у тому, щоб компанія забезпечувала стабільний фінансовий результат, який дозволяє їй виконувати свої зобов'язання перед працівниками, партнерами, акціонерами та іншими стейкхолдерами. Однак це не обмежується лише прибутком. Важливо, щоб компанія працювала прозоро, не порушувала законодавство, забезпечувала належну якість продукції або послуг і створювала конкурентні переваги. Наприклад, компанії на кшталт Patagonia впроваджують стратегії, які не тільки забезпечують рентабельність, а й активно підтримують соціальні ініціативи, такі як екологічні проекти, добробут працівників та участь у громадських програмах. Це забезпечує досягнення економічних цілей, не поступаючись соціальною відповідальністю;

– «екологічна відповідальність» є невід'ємною частиною стратегії для багатьох сучасних компаній, зокрема у галузях, що мають високий екологічний вплив, таких як енергетика, виробництво, транспорт. Вона передбачає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зокрема, мінімізацію викидів парникових газів, використання сталих ресурсів, переробку відходів та підтримку проектів з охорони навколишнього середовища. Компанія «Tesla» є прикладом підприємства, яке ставить на перше місце екологічну відповідальність, створюючи електричні автомобілі, що сприяють зниженню викидів CO₂, а також активно працює над розвитком відновлювальних джерел енергії;

– «соціальна відповідальність» зосереджена на створенні сприятливих умов для працівників і підтримці соціальних проектів, орієнтуючись на поліпшення життя не лише співробітників, але й суспільства загалом. Це означає справедливу оплату праці, підтримку різноманітності й інклюзивності, захист прав людини та інвестиції в соціальні ініціативи. Наприклад, компанія Google створює робоче середовище, яке підтримує інклюзивність, дозволяючи працівникам з різних верств суспільства відчувати себе частиною команди. Окрім того, Google активно підтримує ініціативи в галузі освіти, технологічних стартапів та благодійних проектів.

Ключовими складовими корпоративної соціальної відповідальності є чотири основні напрями: етика бізнесу, економічна ефективність, екологічна безпека та соціальна політика. Усі вони взаємопов'язані і кожен важливий для побудови стійкої корпоративної стратегії.

1. Етика бізнесу передбачає не лише дотримання законів, а й етичних норм: чесну поведінку, прозорість у взаємодії з усіма стейкхолдерами, а також боротьбу з корупцією та маніпуляціями. Наприклад, Unilever дотримується принципів корпоративної етики, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників, не допускаючи дискримінації за будь-якими ознаками, а також активно бореться з корупцією.

2. Економічна ефективність як складова корпоративної соціальної відповідальності – не лише максимізація прибутку, але й стійкий розвиток бізнесу, що враховує інтереси інших зацікавлених сторін. Це означає, що компанія повинна розглядати бізнес як частину суспільства і діяти відповідно до принципів сталого розвитку. Вкладення в інновації, ефективне управління

ресурсами та розвиток нових технологій дозволяють компаніям підвищити конкурентоспроможність, одночасно забезпечуючи соціальну та екологічну відповідальність. Наприклад, BMW інвестує в електричні автомобілі, що є не лише економічно вигідними, але й знижують екологічний слід компанії.

3. Екологічна безпека охоплює впровадження ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу компанії на навколишнє середовище. Компанії, як Interface, яка є лідером в індустрії підлогових покриттів, працюють над зниженням викидів парникових газів, використанням відновлювальних матеріалів та переробкою відходів.

4. Соціальна політика передбачає підтримку розвитку працівників, рівних можливостей, участі в соціальних програмах. Водночас це також вимагає систематичного внеску у місцеві громади, розвиток освіти та охорони здоров'я. Наприклад, Microsoft активно підтримує програми розвитку освіти для дітей з обмеженими можливостями та інвестує в медичні дослідження.

Одним з ключових аспектів реалізації корпоративної соціальної відповідальності є взаємодія компанії з її стейкхолдерами.

Стейкхолдери корпорації – це всі ті особи чи групи, які мають інтерес у діяльності компанії або можуть впливати на її функціонування.

До основних стейкхолдерів належать акціонери, керівництво, працівники, постачальники, клієнти, партнери, урядові органи, місцеві громади, неурядові організації тощо.

Взаємодія із стейкхолдерами допомагає компанії забезпечити баланс інтересів, сприяти розвитку корпоративної культури і відповідальності, створюючи образ стабільного й успішного підприємства, яке бере на себе не тільки економічні, але й соціальні та екологічні зобов'язання. Наприклад, компанія Starbucks активно взаємодіє з працівниками, постачальниками та місцевими громадами, щоб підтримувати сприятливі умови праці та підвищувати якість життя у регіонах, де вона веде бізнес.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом стратегії сучасних компаній, допомагаючи їм не тільки досягати економічних результатів, а й будувати репутацію відповідального бізнесу, що сприяє розвитку суспільства та покращенню якості життя.

3. Організаційно-економічне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю та її інституційна підтримка

Організаційно-економічне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю є ключовим елементом ефективного функціонування компанії в умовах сучасної глобалізованої економіки. Успішне впровадження КСВ дозволяє компаніям не лише зберігати конкурентоспроможність, але й сприяти сталому розвитку, знижувати ризики, пов'язані з негативним впливом на навколишнє середовище, поліпшувати соціальні умови та формувати позитивний імідж бренду.

Організаційно-економічне забезпечення управління КСВ можна визначити як сукупність заходів, інструментів та механізмів, спрямованих на впровадження та підтримку соціально відповідальної політики компанії.

Воно передбачає розробку стратегії КСВ, визначення відповідальних осіб, забезпечення ресурсами та фінансуванням, моніторинг ефективності соціальних проєктів і адаптацію управлінських рішень залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Найважливішим елементом організаційно-економічного забезпечення є стратегічний підхід до КСВ. Ця стратегія повинна бути частиною загальної стратегії розвитку компанії та враховувати специфіку її діяльності. Наприклад, для великих корпорацій, таких як Nestlé або Unilever, впровадження КСВ може передбачати програми з поліпшення екологічної ситуації, розвиток здорових харчових звичок серед споживачів, підтримку глобальних ініціатив щодо сталого розвитку. Для малих та середніх підприємств стратегія КСВ може бути орієнтована на підтримку місцевих громад та створення робочих місць, а також на участь у соціальних ініціативах, що відповідають їхнім можливостям.

Важливим етапом у реалізації стратегії є розподіл відповідальності між різними структурними підрозділами організації. Управління КСВ зазвичай покладається на спеціально створені підрозділи або департаменти, які мають відповідні повноваження і ресурси для реалізації цієї політики. Це можуть бути комітети з корпоративної соціальної відповідальності, а також спеціальні менеджери або координатори, що займаються питаннями етики, екології та соціального впливу. Наприклад, у корпорації Microsoft є відділ, який відповідає за впровадження і моніторинг КСВ-ініціатив, включаючи програми зі зменшення викидів вуглекислого газу та підтримку інклюзивності.

Важливим є достатнє фінансування КСВ-проєктів. Сучасні компанії повинні не лише виділяти кошти на реалізацію соціальних ініціатив, але й забезпечити прозорість витрат та оцінки ефективності. Це може передбачати створення окремих бюджетних ліній для проєктів КСВ або відокремлення певної частини прибутку для фінансування соціальних ініціатив. Наприклад, компанія ІКЕА виділяє частину свого прибутку на ініціативи, спрямовані на поліпшення умов життя в країнах, що розвиваються, та на підтримку екологічних програм.

Моніторинг і оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності передбачає встановлення чітких індикаторів оцінки результатів діяльності компанії в сфері соціальної відповідальності. Наприклад, компанія Coca-Cola розробила систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати ефективність її зусиль зі зменшення впливу на навколишнє середовище, зокрема щодо зменшення споживання водних ресурсів і скорочення пластикових відходів, регулярно публікує звіти про досягнення та проблеми в цих сферах, що підвищує прозорість і дозволяє стороннім організаціям здійснювати контроль.

Необхідним інструментом організаційно-економічного забезпечення КСВ є система комунікації. Важливо не тільки впроваджувати стратегію, але й

ефективно комунікувати з усіма зацікавленими сторонами – від працівників і споживачів до інвесторів та місцевих громад. Комунікаційна стратегія має бути орієнтована на забезпечення відкритості та прозорості діяльності компанії. Це неможливо без публікації звітів про корпоративну соціальну відповідальність, участі у міжнародних форумах, а також взаємодії з громадськими організаціями та урядовими структурами для розвитку спільних ініціатив. Наприклад, Danone активно публікує звіти з КСВ, розповідаючи про досягнуті результати у сферах охорони здоров'я, екології та підтримки малозабезпечених верств населення.

Важливим аспектом є взаємодія з іншими стейкхолдерами, такими як державні органи, громадські організації, місцеві громади та постачальники. Успішне управління КСВ вимагає від компанії не тільки прийняття відповідальних рішень всередині організації, але й активної взаємодії з іншими учасниками соціально-економічного процесу. Наприклад, Unilever працює в тісній співпраці з постачальниками, впроваджуючи етичні стандарти та екологічні норми, що допомагають знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

Економічний аспект управління КСВ також передбачає оцінку економічної ефективності ініціатив. Це можна реалізувати через аналіз витрат та вигод від проєктів КСВ. Наприклад, компанії часто вимірюють прибутковість інвестицій в екологічні або соціальні проєкти, оцінюючи не тільки прямі фінансові вигоди, але й непрямі ефекти, такі як підвищення репутації, залучення нових клієнтів і партнерів, зниження витрат на енергоресурси та інше. Важливим є також зв'язок між КСВ та інвестиційною привабливістю. Сучасні інвестори все більше звертають увагу на те, наскільки компанія відповідає вимогам щодо сталого розвитку, що, зі свого боку, може підвищити її привабливість на ринку капіталу.

Отже, організаційно-економічне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку й ефективного ведення бізнесу в сучасному світі. Системний підхід до впровадження КСВ, включаючи стратегічне планування, розподіл ресурсів, моніторинг і комунікацію, дозволяє компанії досягти не лише економічних результатів, але й значного позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Є три основні сектори, залучені до процесу регулювання та підтримки КСВ на національному рівні. Це – державні установи, громадськість (громадські організації, дослідницькі інститути та інші мозкові центри) та бізнес кола, представлені або компаніями, або бізнес асоціаціями.

На державному рівні існує багато форм інституційної підтримки КСВ.

1. Наявність Міністра з питань соціальної відповідальності бізнесу (Велика Британія), Міністра з питань сталого розвитку (Франція).

2. Ініціативи щодо підвищення обізнаності, загального розуміння КСВ, формулювання напрямків КСВ, організація заходів, семінарів та досліджень, розробка стратегії сталого розвитку (Австрія, Данія, Франція, Німеччина, Японія та Велика Британія).

3. Обов'язковість для місцевих органів влади мати «Координаційний комітет з превентивних заходів на ринку праці» з представниками федерацій роботодавців, профспілок, спеціалістів та громадськості (Данія).

4. Змагання між підприємствами, нагородження їх і присвоєння відзнак за впровадження найкращих рівних можливостей, найкращої політики щодо сім'ї та за найбільш соціально відповідальну компанію (Австрія, Данія, Франція та Німеччина).

5. Співпраця уряду з бізнес колами щодо заснування проєктів зі сталого розвитку, відповідальності бізнесу та бізнес етики (Австрія, Німеччина).

6. Обов'язкове звітування компаній щодо соціальних, екологічних та економічних наслідків їх діяльності (Франція та Велика Британія).

На рівні громадськості існує багато неприбуткових організацій, асоціацій, консультаційних та дослідницьких центрів, які формують «мозкові центри» суспільства. Вони беруть участь у процесі просування КСВ різними видами діяльності:

1. Співпраця громадських організацій з державними органами в проєктах, які мають на меті розробку кодексів поведінки, публікація журналів з підтримки бізнесу (Австрія, Данія, Німеччина, Велика Британія та Японія).

2. Спільна із міністерствами розробка інструментів (баз даних) для етично обізнаного споживача і компаній, які хочуть інформувати громадськість про їхні кроки стосовно КСВ як елемента корпоративного управління (Данія, Німеччина, Велика Британія).

3. Міжпрофспілкові комітети, призначені контролювати деякі заходи соціальної відповідальності, наприклад, шляхи інвестування заощаджень працівників чи приведення умов праці до стандартів МОП (Франція та інші).

Бізнес кола просувають КСВ через діяльність різних бізнес асоціацій та мереж. Вони забезпечують нарощування потенціалу КСВ різними формами співробітництва з урядом та громадськістю:

1. Активна співпраця бізнес-асоціацій з державними структурами щодо публікації звітів про етику в бізнесі (Данія, Німеччина, Велика Британія).

2. Національні та регіональні бізнес-мережі створені задля партнерства між компаніями та місцевими органами управління для активної боротьби із соціальними проблемами, просування соціальної інтеграції (наприклад, об'єднати іммігрантів, біженців та безробітних), підвищити обізнаність щодо стратегій КСВ (Данія, Німеччина та Велика Британія).

Добровільний та регуляторний підходи часто сприймаються як такі, що виключають один одного. Припускається, що соціальна відповідальність пов'язана з добровільною ініціативою, яка доповнює виконання зобов'язань, зазначених у законодавстві. Проте уряди різних країн все частіше впроваджують заходи, які або намагаються стимулювати, або навіть регулювати заходи із соціальної відповідальності.

За умови чіткого законодавчого регулювання (наприклад, умови праці, охорона здоров'я) та налагодженого механізму імплементації, просте виконання закону може сприйматися як КСВ. Наприклад, загальна картина у Франції показує скромний розвиток КСВ, оскільки діє розвинена система

державного регулювання та угод з приводу регулювання трудових відносин.

Міжнародна практика стосовно нормативно-правової бази КСВ представлена так званим «м'яким правом», що включає міжнародні конвенції, декларації, принципи, рекомендації, які є зразком та базою для подальшого напрацювання законодавчих актів в усьому світі. Вони також корисні для вироблення прийнятих мінімальних стандартів.

Наприклад, основними міжнародними документами Міжнародної Організації Праці (МОП) є:

- Декларація фундаментальних обов'язків та прав на роботі. Вона визначає рамки міжнародних прав працівників через прийняті міжнародною спільнотою ключові стандарти трудових відносин, котрі забезпечують свободу об'єднань та права на переговорах між підприємцями й урядом про оплату праці; усунення примусової та дитячої праці; усунення дискримінації в трудових відносинах;

- Тристороння Декларація принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики. Принципи, встановлені цим універсальним інструментом, пропонують орієнтири транснаціональним компаніям, урядам, організаціям працедавців та працівників у сферах працевлаштування, тренінгів, умов праці та якості життя і промислових відносин;

- Кодекс поведінки стосовно безпеки та охорони здоров'я містить практичні рекомендації щодо відповідальності за безпеку зайнятості та охорону здоров'я як у державному, так і в приватному секторі;

- Кодекс поведінки стосовно ВІЛ/СНІД містить фундаментальні принципи розробки політики та практичних рекомендацій, за допомогою яких можливо дати чіткі відповіді на рівні підприємства, громади та нації стосовно профілактики ВІЛ/СНІД, управління та пом'якшення впливу ВІЛ/СНІД на трудову діяльність, усунення дискримінації на базі реального чи сприйнятого ВІЛ статусу.

Існує два основні типи стимулів бізнесу щодо КСВ: нагороди та відзнаки і податкові / кредитні пільги та фінансова підтримка

Нагороди та відзнаки – зазвичай надаються державними органами або організаціями за КСВ у формі активного залучення компанії до суспільно корисної діяльності, включаючи екологічну відповідальність; рівні можливості, тренінги та заохочення працівників; відкритість та прозорість для клієнтів і партнерів:

- Бельгія: діє закон, який має на меті просування соціально підзвітної продукції за допомогою добровільної соціальної відзнаки, якої удостоюється продукція, виробничий ланцюг якої повністю відповідає восьми конвенціям МОП;

- Данія: Соціальна відзнака була запроваджена Міністерством Соціальних Справ Данії – це оціночний інструмент для вимірювання ступеня соціальної відповідальності компанії, що складається з переліку запитань, відповіді на які мають надавати працівники компанії. Соціальний Індекс може бути застосований, щоб повідомляти, наскільки відповідальною є компанія щодо своїх працівників та власників (акціонерів);

– Люксембург: Міністерство просування жінок та жіночого бізнесу призначає щорічну нагороду компаніям, котрі успішно запровадили культуру рівності статей в своїй роботі;

– Іспанія: Міністерство праці та соціальних справ створило низку нагород в галузі КСВ;

– Греція: Грецький Інститут гігієни та безпеки на роботі призначає щорічну нагороду компаніям, котрі просунули охорону здоров'я та безпеку на роботі, та компаніям, котрі покращили умови праці завдяки продуманим заходам;

– ЄС: запровадив процедуру отримання маркування «Еко-відзнака».

Податкові/кредитні вигоди та фінансова підтримка:

– надання податкових пільг тим, хто займається благодійництвом, а також підтримує своїх працівників та громаду (США);

– пільги для інвесторів, які вкладають гроші у депресивні регіони (Великобританія);

– доступ до фінансування екологічно чистих проєктів (Німеччина, Ірландія, Нідерланди);

– допомога працедавцям повернути затрати на проживання працівників-інвалідів та зробити їх робочі місця доступними (США, Італія);

– податкові пільги для соціально активних підприємств (Італія);

– фінансова підтримка малих та середніх підприємств у сфері екології та добросовісної торгівлі (Німеччина);

– податкові пільги неприбутковим організаціям та вкладам приватного сектору щодо цілей та діяльності в інтересах громадськості (Іспанія) тощо.

4. Нефінансова звітність корпорації. Стандарти нефінансової звітності

Нефінансова звітність – це процес публікації компанією інформації, яка не стосується безпосередньо її фінансових результатів, але є важливою для зацікавлених сторін, таких як акціонери, інвестори, працівники, споживачі, державні органи та громадськість. Вона забезпечує прозорість щодо соціальних, екологічних, етичних і корпоративних аспектів діяльності корпорації, дає змогу оцінити не тільки її фінансову стабільність, а й її соціальну відповідальність, вплив на навколишнє середовище та дотримання етичних стандартів. Нефінансова звітність становить частину ширшого тренду сталого розвитку, який набуває все більшого значення в умовах сучасного бізнес-середовища, де інвестори та інші стейкхолдери прагнуть оцінювати компанії не тільки за фінансовими показниками, а й за тим, як вони впливають на суспільство і довкілля.

Нефінансова звітність є особливо важливою в останні десятиліття через підвищену увагу до сталого розвитку, екологічної та соціальної відповідальності корпорацій, а також через глобалізацію і зміну регуляторних вимог. Вона охоплює різні аспекти, включаючи екологічний вплив, дотримання прав людини, стандарти праці, боротьбу з корупцією,

різноманітність й інклюзію, корпоративну етику і багато інших факторів, що не завжди відображаються в традиційних фінансових звітах. Така інформація дозволяє зацікавленим сторонам оцінити, наскільки бізнес компанії відповідає вимогам щодо соціальної і екологічної відповідальності, та приймати більш зважені рішення щодо інвестицій, партнерства чи інших форм співпраці (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Система показників корпоративної соціальної відповідальності

Група показників соціальної відповідальності перед працівниками	Група показників навколишнього середовища	Група показників поведінки компанії на ринку	Група показників залучення до життя громадянськості
Виплати премії Плинність кадрів Проведені тренінги та результати навчання Оплата праці та умови праці в порівнянні з середньогалузевими (ринковими) Понаднормові години Структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі Кількість робітників - інвалідів Кількість інцидентів на робочому місці Оцінка працівниками своєї компанії	Вплив та витрати на навколишнє середовище Використання вторинної сировини Споживання енергії Утилізація відходів Кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів.	Рекламації покупців Скарги на недобросовісну рекламу Штрафні санкції антимонопольного комітету Надання споживачам кращого сервісу Рівень задоволення споживача Кредиторська заборгованість Рівень відповідності стандартам продукції Вплив продукції/діяльності компанії на суспільство	Дотримання компаніїю прав людини Надані робочі місця Освітні і навчальні програми для громадянськості Участь у стратегічному розвитку регіону Допомога у вирішенні різних проблем (екологічних, охорона здоров'я та ін.)

Стандарти нефінансової звітності є важливим елементом забезпечення прозорості та порівнянності звітів різних компаній. Вони дозволяють корпораціям організувати, систематизувати і надавати відповідну інформацію про їхній вплив на суспільство і навколишнє середовище в узгодженому, стандартизованому форматі, що забезпечує можливість порівняння таких звітів на міжнародному рівні. Існує кілька основних міжнародних стандартів, які регулюють нефінансову звітність, серед яких найбільш відомими є Глобальна ініціатива звітності (GRI), Стандарти сталого розвитку ООН (SDGs), ISO 26000, а також нові ініціативи та директиви Європейського Союзу.

Один із основних стандартів нефінансової звітності – «Глобальні стандарти звітності (Global Reporting Initiative, GRI)». Це одна з найбільш широко використовуваних платформ для створення звітів про сталий розвиток, що охоплює як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії. Стандарти GRI допомагають організаціям підготувати звіти, що дають чітке уявлення про їхні зусилля у сфері КСВ, включаючи такі аспекти, як зменшення викидів парникових газів, політика щодо працівників, ставлення до прав людини, вплив на громади та інше. GRI також надає специфічні рекомендації та індикатори для розкриття інформації за різними категоріями, що уможливорює порівнювати звіти різних компаній на міжнародному рівні.

Іншим важливим стандартом є ISO 26000, міжнародний стандарт, який надає керівні принципи для соціальної відповідальності компаній. Хоча ISO 26000 не є сертифікаційним стандартом і не призначений для аудиту або перевірки звітів, він пропонує корисні вказівки для компаній щодо того, як забезпечити соціальну відповідальність у різних сферах – від прав людини до екологічних зобов'язань. Використання стандарту ISO 26000 дозволяє компаніям не лише підготувати відповідні звіти, але й отримати чіткі рекомендації щодо поліпшення своєї діяльності в контексті сталого розвитку.

Також варто згадати директиви Європейського Союзу, які визначають вимоги до нефінансової звітності для великих компаній, що працюють на європейському ринку. Однією з таких є «Європейська директива про нефінансову звітність (2014/95/ЄС)», яка вимагає від великих корпорацій (з чисельністю працівників понад 500 осіб) надавати річні звіти, що включають інформацію про їхні екологічні, соціальні, кадрові, антикорупційні практики і відповідальність перед суспільством. Ця директива визначає критерії для підготовки нефінансової звітності та містить вимоги до розкриття інформації в таких сферах, як вплив на навколишнє середовище, ставлення до працівників, права людини, боротьба з корупцією і хабарництвом.

Згідно з цими стандартами, компанії повинні надавати як кількісні, так і якісні дані про свої соціальні та екологічні досягнення, а також про способи, якими вони інтегрують ці принципи у власну діяльність. Це стосується не лише кількості збережених ресурсів чи зменшених викидів, а й опису політик і стратегій, а також заходів щодо управління ризиками, пов'язаними з екологічними та соціальними аспектами.

Нефінансова звітність також має важливе значення для інвесторів. Інвестори, що орієнтуються на принципи сталого розвитку, зазвичай звертають увагу на соціальні й екологічні показники корпорацій при прийнятті рішень щодо інвестицій. Вони використовують нефінансові звіти для оцінки потенційних ризиків, пов'язаних із неетичним веденням бізнесу, порушеннями прав людини чи негативним впливом на навколишнє середовище, а також для виявлення можливостей для інвестицій у компанії, які демонструють прогрес у реалізації стратегії сталого розвитку.

Корпорації, які регулярно публікують нефінансові звіти та дотримуються міжнародних стандартів, зазвичай отримують переваги в плані репутації та

взаємодії з клієнтами і партнерами, оскільки демонструють свою готовність до прозорості і відповідальності. Наприклад, компанія Unilever регулярно публікує звіти про КСВ, що включають не тільки фінансові показники, але й оцінку зусиль щодо сталого розвитку, захисту прав працівників, поліпшення умов життя у країнах, що розвиваються, і боротьби з корупцією.

Таким чином, нефінансова звітність є важливим інструментом для забезпечення прозорості, довіри та розвитку бізнесу. Вона дає можливість зацікавленим сторонам більш повно оцінити вплив компанії на навколишнє середовище та суспільство, що, в свою чергу, сприяє прийняттю зважених рішень, зміцненню репутації корпорації та її успіху у довгостроковій перспективі.

5. Сталий розвиток як мета корпоративного управління. Екологічні, соціальні та управлінські пріоритети у корпоративному менеджменті

Сталий розвиток у сучасному корпоративному управлінні є однією з ключових стратегічних цілей. Ця концепція передбачає, що компанії повинні дбати про екологічну та соціальну стабільність. Однак досягнення сталого розвитку вимагає змін у стратегії, процесах та підходах до управління на всіх рівнях. У цьому контексті важливим орієнтиром є Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР), які надають чітку рамку для компаній, що прагнуть інтегрувати сталий розвиток у свою діяльність.

Цілі сталого розвитку ООН, прийняті у 2015 році, складаються з 17 основних орієнтирів, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти. Вони стосуються широкого спектру проблем – від зменшення бідності до забезпечення рівних прав для жінок та збереження навколишнього середовища. Ці цілі створюють глобальну стратегію для урядів, компаній та громадянського суспільства щодо забезпечення рівноваги між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю.

Ключовими аспектами сталого розвитку є: економічний розвиток, соціальна відповідальність і збереження навколишнього середовища. Успішні компанії, які активно втілюють ці принципи, забезпечують довгострокову стабільність і зростання, а також створюють значну цінність для своїх стейкхолдерів.

Економічний розвиток як складова сталого розвитку компанії передбачає не тільки досягнення фінансових результатів, але й здатність до адаптації в умовах змін на ринку, постійних інновацій і розвитку нових технологій. Однак компанії не повинні зупинятися на досягненні короткострокових фінансових цілей. Потрібно розробляти стратегії, які забезпечують стабільність і стійкість бізнесу на довгострокову перспективу. Це передбачає створення сталих ланцюгів постачання, впровадження інновацій у продуктах і послугах, а також економію ресурсів. Інноваційні підходи, такі як впровадження цифрових технологій, також сприяють розвитку нових бізнес-моделей, що підтримують концепцію сталого розвитку.

Екологічна складова сталого розвитку вимагає від компаній інтеграції принципів екологічної відповідальності в усі етапи виробничих процесів. Це,

зокрема, зменшення викидів парникових газів, ефективне управління ресурсами, збереження біорізноманіття і впровадження екологічно чистих технологій. Підприємства, які прагнуть до зниження впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, отримують конкурентні переваги та знижують ризики, пов'язані з екологічними катастрофами або регулюванням. Згідно з цілями сталого розвитку ООН, до 2030 року необхідно суттєво зменшити забруднення навколишнього середовища і підвищити ефективність використання природних ресурсів. Цього можна досягти через створення систем збереження енергії, використання поновлюваних джерел енергії, а також за допомогою циркулярної економіки, яка сприяє переробці та повторному використанню матеріалів.

Соціальна складова сталого розвитку також має велике значення. Сучасні компанії повинні враховувати потреби та інтереси всіх стейкхолдерів, зокрема працівників, клієнтів, постачальників, членів місцевих громад. Компанії, які активно підтримують соціальні ініціативи, мають можливість не тільки покращити свою репутацію, а й забезпечити довгострокову стабільність і лояльність з боку споживачів і працівників.

Одним із основних аспектів сталого розвитку є «стратегічне управління», яке дає організаціям змогу впроваджувати сталий розвиток на всіх рівнях менеджменту. Для цього важливо розробити корпоративну стратегію, яка інтегруватиме елементи сталого розвитку у всі аспекти діяльності компанії: від постачання сировини до продажу готової продукції. Це передбачає створення планів, цілі яких пов'язані з усіма трьома аспектами сталого розвитку: економічним, екологічним та соціальним. При цьому важливо враховувати глобальні Цілі сталого розвитку ООН, такі як:

Ціль 6: забезпечення доступу до води та санітарії для всіх.

Ціль 7: забезпечення доступу до недорогої, надійної та сучасної енергії.

Ціль 8: сприяння сталому економічному зростанню, продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Ціль 13: боротьба зі зміною клімату.

Ціль 12: забезпечення сталого споживання та виробництва.

Інтеграція цих цілей в стратегію компанії дозволяє організації не лише поліпшити свої внутрішні процеси, а й досягти значних успіхів у сфері соціальної відповідальності, екологічної стійкості й економічного розвитку.

Залучення зацікавлених сторін є ще одним важливим елементом сталого розвитку. Компанії, які залучають стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, мають можливість більш ефективно реагувати на зміни в середовищі та отримують підтримку власних ініціатив. У цьому контексті важливо враховувати потреби й очікування всіх учасників процесу, щоб уникнути конфліктів інтересів і забезпечити сталість розвитку.

Успіх сталого розвитку залежить від керівництва компанії, яке повинно активно підтримувати інновації, сприяти розвитку сталих бізнес-моделей та постійно вдосконалювати управлінські практики. Це означає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, мотивацію

співробітників до досягнення відповідальних цілей та інтеграцію сталих практик у повсякденну діяльність.

Отже, сталий розвиток є важливою частиною стратегії корпоративного управління, вимагаючи від компаній поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів. Використання Цілей сталого розвитку ООН як орієнтирів допомагає компаніям створювати цілісну стратегію, яка забезпечує сталий розвиток і дає можливість досягти значних результатів у довгостроковій перспективі.

Тема екологічних, соціальних та управлінських пріоритетів (ESG) в корпоративному менеджменті набуває все більшого значення в умовах сучасного бізнес-середовища. ESG, що означає Environmental, Social and Governance (екологічний, соціальний і управлінський фактори), є концепцією, яка визначає ключові напрямки для оцінки діяльності компаній у контексті сталого розвитку, соціальної відповідальності й ефективного управління. Впровадження ESG-принципів дозволяє корпораціям не лише забезпечувати прибутковість і зростання, а й брати на себе відповідальність за соціальні та екологічні наслідки діяльності.

Перший аспект – «екологічний фактор». У корпоративному менеджменті цей аспект включає в себе розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на зменшення негативного впливу на природу. Для сучасних компаній важливо не лише відповідати мінімальним екологічним стандартам, а й активно працювати над інноваціями, які дають можливість знизити екологічний слід бізнесу.

Компанії, що дотримуються екологічних стандартів, здатні привертати інвесторів, які все більше звертають увагу на екологічну відповідальність при прийнятті рішень про вкладення капіталу. Наприклад, Vestas, один з найбільших світових виробників вітрових турбін, активно просуває використання відновлювальних джерел енергії, сприяючи розвитку вітрової енергетики та зменшенню залежності від викопних джерел палива. Залучення таких інвестицій дозволяє компанії не лише домогтися економічного зростання, а й внести вагомий внесок у боротьбу з глобальними кліматичними змінами.

Соціальний фактор ESG орієнтований на питання, пов'язані з правами людини, справедливими умовами праці, підтримкою різноманіття, рівністю та розвитком місцевих громад. Наприклад, Accenture активно впроваджує політики інклюзивності та різноманіття у свою робочу культуру, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників, що включає програми розвитку для жінок та підтримку ініціатив для людей з обмеженими можливостями. Цей підхід сприяє розвитку компанії, залученню кращих кадрів та покращенню її репутації на ринку.

Крім того, важливим аспектом є підтримка прав людини, яка включає в себе боротьбу з примусовою працею, дитячою працею, дискримінацією та іншими формами експлуатації. Впровадження політик з етики та соціальної відповідальності також передбачає контроль за постачальниками, щоб переконатися, що весь ланцюжок виробництва дотримується відповідних

етичних стандартів. Це робить бізнес більш прозорим та відповідальним перед громадськістю.

Третій аспект – управлінський фактор ESG охоплює питання корпоративного управління, зокрема прозорості, боротьби з корупцією та підзвітності. Компанії повинні дотримуватися високих стандартів корпоративної етики, що включають встановлення чітких принципів управління, забезпечення об'єктивності фінансової звітності та боротьбу з корупцією. Окрім того, важливим є ефективне управління ризиками, що передбачає забезпечення стабільності компанії в умовах економічної невизначеності, збереження довіри інвесторів і споживачів.

Корпоративне управління має бути спрямоване на досягнення довгострокових результатів і забезпечення сталості розвитку, що вимагає створення відповідних структур та механізмів прийняття рішень. Одним з таких прикладів є Nestlé, яка активно розвиває управлінські практики для досягнення сталості і забезпечення етичної поведінки на всіх рівнях організації. Вона постійно вдосконалює свою корпоративну стратегію, приділяючи увагу не тільки прибутковості, а й екологічним та соціальним аспектам своєї діяльності. Крім того, компанія відкрито публікує свої ESG-звіти, що дозволяє підвищити прозорість і знижує ризики для інвесторів.

Усі три елементи ESG – екологічний, соціальний та управлінський – мають бути інтегровані в бізнес-стратегію компанії і взаємодіяти. Наприклад, компанії, що вживають заходи для зменшення екологічного впливу, повинні також активно підтримувати права своїх працівників та заохочувати участь громади в прийнятті важливих рішень.

Забезпечення високих стандартів ESG стає важливим фактором конкурентоспроможності компанії. Принципи ESG активно впроваджуються в багатьох компаніях по всьому світу і сприяють не лише створенню сталого бізнесу, а й розвитку відповідального підприємництва в цілому. Врахування цих факторів є не просто тенденцією, а необхідністю для досягнення довгострокових успіхів і розвитку в сучасному світі.

ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Оцінка якості корпоративного управління
2. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління
3. Фактори підвищення ефективності корпоративного менеджменту
4. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного менеджменту
5. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями
6. Ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності

1. Оцінка якості корпоративного управління

Західні рейтингові агентства розробили спеціалізовані індекси для оцінки корпоративного управління, які є важливими елементами аналізу інвестиційної привабливості компаній та інструментом забезпечення ефективного захисту прав інвесторів. Використання таких рейтингів і їх дотримання міжнародними інвесторами з різних регіонів стає значною перевагою у сучасних умовах конкурентної боротьби за фінансування.

Відданість стандартам ефективного корпоративного управління підвищує довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, сприяє залученню стабільніших та менш витратних фінансових ресурсів. Дотримання міжнародних норм для країн з перехідною економікою є потужним чинником формування сприятливого інвестиційного середовища, підвищення конкурентоспроможності і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією McKinsey, більшість інвесторів готові вкладати більше коштів у компанії, що демонструють високі стандарти управління. Наприклад, в Північній Америці та Західній Європі інвестори збільшують обсяги інвестицій на 12–14 %, в Азії та Латинській Америці – на 20–25 %, а в Східній Європі додаткові вкладення можуть досягати 30 %.

Основні принципи корпоративного управління, що визначаються ОЕСР, можуть бути основою для оцінки системи управління як на рівні держави, так і окремої компанії. Немає єдиного стандарту визначення рівня корпоративного управління, тому використовуються різні підходи до оцінювання.

Зокрема, методика оцінки корпоративного управління, яка застосовується агентством Standard & Poor's (S&P), ґрунтується на аналізі корпоративного рейтингу. Агентство оцінює дотримання стандартів, включаючи взаємодію між органами управління, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Рейтинг корпоративного управління S&P має шкалу від CGS-IQ (найвищий рівень) до CGS-1 (найнижчий рівень). Оцінка включає два компоненти: рейтинг компанії та оцінку національного контексту.

Оцінка компанії фокусується на її внутрішній організації та процесах управління, натомість аналіз національного контексту враховує ефективність

правової та регуляторної інфраструктури країни. Високий рейтинг національного фонду не гарантує автоматично високий рейтинг конкретної компанії, яка може отримати низький CGS, незважаючи на позитивну оцінку на рівні країни. Для визначення рейтингу використовуються як опитування, так і аналіз внутрішніх документів.

Консалтингова компанія Deminor застосовує схожу методику оцінки, що базується на міжнародних стандартах корпоративного управління. Рейтинг Deminor (DR) варіюється від DR-10 (найвищий рейтинг) до DR-1 (найнижчий). Deminor, яка спеціалізується на захисті прав інвесторів, зокрема міноритаріїв, видає рейтинги на запит компаній або інвесторів, які планують придбати акції.

Методика Deminor оцінює меншу кількість факторів, але є простішою у застосуванні. Для визначення рейтингу DR аналізуються наступні аспекти:

- захист прав акціонерів;
- сума дивідендів;
- прозорість корпоративних процедур;
- структура та діяльність керівних органів корпорації.

Методика оцінки коефіцієнта корпоративного управління (Corporate Governance Quotient – CGQ) компанії Institutional Shareholder Services (ISS), є унікальною, оскільки оцінює не тільки структуру управління, а й позицію компанії на ринку. Розрахунок базується на аналізі 51 чинника семи основних категорій:

1. Структура і склад органів управління.
2. Установчі документи та внутрішні регламенти.
3. Дотримання законодавства щодо акціонерних товариств.
4. Система компенсацій для керівників.
5. Фінансові результати та виконання планів.
6. Частка акцій, що належать керівникам і працівникам компанії.
7. Кваліфікаційний рівень менеджерів.

Цей коефіцієнт розраховується для галузі, до якої належить компанія (наприклад, Standard & Poor's розрізняє 23 галузі), а також з урахуванням загального ринкового індексу (наприклад, S&P 500). Це дає змогу порівнювати компанії за їхньою галузевою належністю та надає можливість визначити лідерів серед схожих підприємств.

Інша методика оцінки рівня корпоративного управління, запропонована компанією Davis Global Advisors, Inc. (DGA), враховує такі параметри:

1. Структура ради директорів.
2. Права голосування акціонерів.
3. Прозорість діяльності компанії.
4. Захист прав власності.

Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою. Наприклад, у 2021 році Великобританія отримала найвищу оцінку – 8,4, США – 7,5, Франція – 5,7, Нідерланди та Бельгія – 5,4, Німеччина – 5,1.

Ще одна методика, що оцінює рівень ризику корпоративного управління (Corporate Governance Risk – CGR), була розроблена Кричтоном-Міллером та

Уорманом. Цей підхід орієнтований на виявлення ризиків для інвесторів, які можуть виникнути через недосконале управління у різних країнах. Якщо методика DGA здебільшого застосовується для розвинених країн, то CGR призначений для країн з перехідними економіками.

Методологія Кричтона-Міллера та Уормана спирається на опитування керівників акціонерних компаній. Питання поділяються на чотири основні категорії, зокрема:

- чинне законодавство, що регулює діяльність акціонерних товариств;
- правові процеси в країні;
- регуляторні вимоги;
- «етичні принципи» в управлінні.

Кожне питання має дві можливі відповіді («так» чи «ні»), що дозволяє створити шкалу для визначення індексу CGR на основі позитивних і негативних відповідей.

Пошук найбільш точних і ефективних критеріїв для оцінки корпоративного управління триває, особливо в країнах, що розвиваються або мають перехідну економіку, в тому числі й в Україні. Як окремі компанії, так і країни повинні усвідомлювати, що їхній інвестиційний імідж залежить від відповідності корпоративного управління міжнародним стандартам.

2. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління

Інвестуючи в корпоративні права, інвестори беруть на себе значні ризики. Проте цей ризик компенсується можливістю отримати дохід від володіння корпоративними правами, наприклад, через зростання вартості акцій або виплату дивідендів. Виходячи з цього, в теорії корпоративного управління основною метою є максимізація доходів власників корпоративних прав, яка становить основу концепції SVK (Shareholder-Value-Konzept), що сформувалася в США в 1980-х роках XX століття. Ця концепція детально викладена у роботі А. Раппапорта «Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance» і передбачає, що діяльність менеджменту оцінюється через максимізацію капіталу власників.

Особливістю концепції є те, що компанії повинні конкурувати на ринку не лише продукції, але й капіталів. Інвестори не зобов'язані вкладати кошти лише в корпоративні права конкретного підприємства, а мають змогу обирати для інвестицій інші активи з високою прибутковістю. Це стосується і нових інвесторів, і тих, хто вже володіє акціями та може їх продати для здійснення капіталовкладень в інші компанії.

У зв'язку з цим перед менеджментом постають два головні завдання:

1. Вести конкуренцію за інвесторів, які готові вкласти кошти у компанію, зокрема здійснювати маркетинг не тільки на ринку продукції, але й на ринку капіталів.

2. Забезпечити виплату дивідендів власникам корпоративних прав (не менших за середній рівень дивідендів на ринку капіталів), що потребує

забезпечення позитивних фінансових результатів і реалізації ефективної дивідендної політики.

Тема маркетингової діяльності на ринку капіталів розвивається у науково-практичних дослідженнях щодо фінансування підприємств, зокрема через використання терміна «investor relations». Він описує заходи, спрямовані на забезпечення потенційних інвесторів інформацією: стратегією розвитку компанії, річними звітами, прогнозами фінансових результатів, показниками балансу і руху коштів. Інформація може передаватися через публікації річних звітів, презентації, вебсайти та інші канали комунікації. Завдяки ефективним стратегіям «investor relations» компанії можуть знизити вартість залучення капіталу.

Однак максимізація доходів власників часто не відповідає інтересам інших груп, які зацікавлені в діяльності компанії, таких як менеджери, співробітники, партнери, постачальники, клієнти. Проблема також полягає у тому, що різні власники мають різні очікування щодо форм доходу: деякі хочуть отримувати високі дивіденди, інші віддають перевагу реінвестуванню прибутків для подальшого збільшення вартості акцій.

Завданням фінансового менеджменту корпорації є пошук балансу між інтересами різних сторін. Теорія агентських відносин у фінансуванні пропонує різні рішення для подолання таких конфліктів. У сучасній практиці основним критерієм прийняття фінансових рішень є орієнтація на інтереси власників. Це означає, що всі фінансові рішення повинні прийматися з урахуванням стратегічних цілей, орієнтованих на максимізацію капіталу акціонерів. Важливим аспектом є контроль з боку власників за виконанням стратегічних планів і реалізацією цілей менеджментом, що забезпечує ефективне корпоративне управління (Corporate Governance).

3. Фактори підвищення ефективності корпоративного менеджменту

Починаючи з 1990-х років XX століття значно загострилася проблема системного підходу до управління компаніями. Інвестори почали вимагати від підприємств розробки власних кодексів корпоративного управління. Ці кодекси повинні чітко визначати межі відповідальності та функції, а також регулювати розподіл прав і обов'язків між виконавчими та контрольними органами компанії, забезпечуючи акціонерам доступ до інформації про діяльність компанії. Зокрема, інвестори наполягають на тому, щоб отримувати повне і достовірне уявлення про те, як у компанії працюють механізми корпоративного управління.

Залежність компанії від успішної стратегії управління, наявності ресурсів та ринків збуту є безсумнівною, але не менш важливим чинником видається доступ до інвестицій. Без належної організації управління та контролю за діяльністю бізнесу інвестори не захочуть вкладати великі суми. Саме тому проблема корпоративного управління є критично важливою для залучення інвестицій.

Інвестори почали вимагати доступу до детальної інформації про стан справ у компанії, виявляючи готовність збільшувати інвестиції в разі

суттєвого поліпшення системи корпоративного управління. Однак це також вимагає від компанії надання інвесторам можливості брати участь у реальному контролі над управлінським процесом, що забезпечить ефективне використання активів для досягнення їхніх інтересів. Інвестори хочуть бачити системи управління, що забезпечують високий рівень прозорості, чіткість у прийнятті рішень і дають гарантії ефективності корпоративного управління, закріплені в документах підприємства.

Корпоративне управління є ключовим елементом для прийняття рішень про інвестиції, оскільки воно значно підвищує привабливість бізнесу, дає змогу залучати довгострокових інвесторів, знижує вартість кредитування і сприяє зростанню ринкової вартості компанії.

Для українських компаній питання корпоративного управління – відносно нове. Багато з них на початку ринкових перетворень орієнтувалися на розвиток за рахунок власних коштів. Проте в умовах швидко зростаючих ринків, технологічних змін і жорсткої конкуренції власних засобів виявилось недостатньо. Це зумовлює потребу в залученні зовнішнього капіталу на регулярній основі. Водночас необхідно підтвердити, що компанія організована відповідно до міжнародних стандартів управління.

Наявність ефективної системи корпоративного менеджменту дає змогу не лише повноцінно використовувати ресурси акціонерів, а й залучати нових. Компанії з хорошою репутацією в сфері управління зазвичай коштують дорожче, оскільки їхня привабливість для інвесторів зростає. Велику роль у цьому відіграють інвестиційні та консалтингові фірми, які оцінюють наявність власного кодексу корпоративного управління як фактор, що підвищує вартість компанії.

Інвестори, особливо портфельні, стають все обережнішими і вимагають зниження ризиків. Для них важливою є не лише фінансова стабільність, але й прозорість корпоративної діяльності, якість наданої інформації, ефективність роботи рад директорів. Зростає кількість інвесторів, які розглядають належне корпоративне управління як конкурентну перевагу, що забезпечує розвиток компанії за чіткими орієнтирами, підвищення відповідальності на всіх рівнях управління і в результаті – поліпшення фінансових показників.

Корпоративне управління є основою для створення конкурентоспроможної ринкової економіки, заснованої на принципах верховенства права. Зловживання владою з боку менеджерів чи власників контрольних пакетів акцій завдає шкоди як вітчизняним, так і міжнародним інвесторам. Погане корпоративне управління на багатьох підприємствах країни стримує інвестиційний потік і негативно впливає на інвестиційний клімат, що заважає стабільному економічному зростанню.

Країни, які прагнуть залучити іноземний капітал, розуміють, що дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління є одним з вирішальних факторів у конкуренції за інвестиції. Це забезпечує довіру з боку інвесторів і дає можливість отримати стабільні та доступні джерела фінансування.

Важливо, щоб компанії не лише реагували на вимоги інвесторів і кредиторів, але й відповідали вимогам регулюючих органів, які створюють нові стандарти корпоративного управління. Інвестори, зокрема міноритарії, мають бути впевнені, що компанії в країнах, куди вони вкладають кошти, діють в інтересах усіх акціонерів і надають оперативну та прозору інформацію про власну діяльність.

4. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного менеджменту

У ринковій економіці основним критерієм економічної ефективності є досягнення максимально можливого прибутку від виробництва та продажу продукції при мінімальних витратах. Однак вплив численних факторів, що існують у промисловому виробництві, значно ускладнює оцінку ефективності компанії. Тому для її аналізу використовуються як загальні, так і часткові показники, які дозволяють оцінити вплив стратегії на вдосконалення виробничих процесів, технологій та організаційної структури.

До основних загальних показників економічної ефективності належать:

- зростання вартості виробленої продукції;
- продуктивність на одиницю витрат;
- економія основних виробничих ресурсів, матеріальних витрат, оплати праці;
- собівартість продукції;
- рентабельність;
- отриманий прибуток.

Часткові показники ефективності включають:

1. Показники продуктивності праці: темпи зростання продуктивності праці, зростання обсягу виробництва завдяки підвищеній продуктивності, економія витрат праці, зниження трудомісткості продукції.

2. Показники використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень: фондівдача, фондомісткість, приріст обігових коштів в порівнянні з товарною продукцією, рентабельність капіталовкладень.

3. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів: витрати на матеріали на одиницю продукції, витрати дефіцитних ресурсів на одиницю товару, співвідношення приросту матеріальних витрат до приросту товарної продукції.

Щоб досягти високих результатів, організація має максимально реалізувати свої можливості на ринку, а також забезпечити внутрішню ефективність. Наприклад, якщо виробляються товари, на які немає попиту, це зробить будь-які зусилля з поліпшення виробництва даремними. З іншого боку, якщо попит є, але виробничі витрати занадто високі, це може призвести до зниження попиту через підвищення ціни. В обох випадках рівень ефективності залишається нижчим за потенційно можливий.

Ринкова ефективність означає, що діяльність компанії повинна бути спрямована на задоволення поточного попиту. Якщо організація не здатна оперативно реагувати на зміни в структурі попиту, це може призвести до

зниження її ефективності. Тому менеджери повинні бути готові до зміни концепції бізнесу, вибору нової стратегії, переосмислення взаємодії з персоналом.

Для підтримки ринкової ефективності важливо враховувати потреби не лише поточних споживачів, але й потенційних. Оскільки споживач може обрати товар конкурента, організація має постійно бути готовою до змін на ринку, щоб не втратити свої позиції. Це складно реалізувати, оскільки стабільність в роботі породжує інерцію, яка може стати на заваді адаптації.

Для оцінки стратегічної ефективності використовуються три групи показників:

1. Оцінка попиту через можливі темпи його зростання.
2. Показники динаміки економічних цілей компанії (обсягів продажу, прибутку, рентабельності).
3. Аналіз динаміки цілей для групи, наприклад, зростання дивідендів, заробітної плати, робочих місць.

Для оцінювання ефективності окремих структурних одиниць організації використовують такі критерії:

– для «центрів прибутку» – порівняння фактичного прибутку з плановим, з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків, або за комерційним прибутком при самостійному обслуговуванні певних стратегічних зон;

– для «центрів збуту» – аналіз обсягів продажів з урахуванням витрат та доходів;

– для «центрів інвестицій» – рентабельність інвестиційного капіталу.

Таким чином, ефективність організації можна оцінювати через різні системи координат, тому немає єдиного універсального показника для визначення її загального рівня.

Оцінка системи менеджменту підприємства ґрунтується на двох основних критеріях: результативності й ефективності.

Результативність системи управління полягає у її здатності ефективно виконувати керівні функції, щоб організація могла досягти поставлених цілей, реагуючи на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ефективність менеджменту характеризується співвідношенням витрат на управлінські функції до отриманих результатів діяльності організації. Отже, для оцінки ефективності управління важливо порівнювати досягнуті результати у грошовому еквіваленті з витратами на управлінські дії. Що менше витрачається ресурсів на управлінські функції з розрахунку на одиницю товару чи послуги, то ефективнішою є система управління організацією.

Проте успіх в управлінні залежить не тільки від витрат, а й від чіткості дій співробітників у рамках функціональних підрозділів, а також від здатності ефективно розподіляти повноваження та обов'язки між ними. Крім того, важливим фактором є вдосконалення управлінських процедур. Тому для оцінки працівників управлінського апарату використовують як кількісні, так і якісні показники, що відображають специфіку їхньої роботи.

З іншого боку, організаційна ефективність полягає у якості створеної структури управління, якості управлінських рішень, здатності системи реагувати на стресові ситуації, конфлікти та зміни в організаційному середовищі.

Оцінка організаційної ефективності включає показники, які оцінюють якість структури організації та систему управління:

- рівень централізації управлінських функцій;
- співвідношення чисельності керівників різних рівнів;
- частка керівників в загальній кількості працівників управлінського апарату;
- коефіцієнт ланковості організаційної структури;
- швидкість прийняття управлінських рішень та інші.

При оцінці внутрішньої ефективності важливо враховувати тип організаційної структури компанії.

У корпораціях бюрократичного типу до основних критеріїв ефективності можна віднести:

- єдність управлінських дій та підпорядкування;
- обмеження числа підлеглих для одного керівника, чіткий поділ праці;
- чітке визначення і закріплення функцій між працівниками;
- оптимізацію кількості рівнів управління;
- розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень;
- досягнення оптимального балансу між централізацією і децентралізацією;
- швидкість та точність інформаційного забезпечення;
- зменшення кількості помилок у процесі прийняття управлінських рішень;
- скорочення часу на виконання управлінських завдань;
- зменшення витрат на управління.

Організації адаптивного типу досягають конкурентних переваг завдяки таким характеристикам:

- формування сильної корпоративної культури і позитивного внутрішнього клімату;
- підтримка командного духу, групової лояльності та ефективної командної роботи;
- забезпечення довіри, конфіденційності та ефективної комунікації між співробітниками та керівниками;
- прийняття рішень на основі інформації, що надходить з усіх рівнів організаційної структури;
- розмивання чітких горизонтальних та вертикальних кордонів в управлінській структурі;
- забезпечення можливості для службового росту та створення високопродуктивних робочих груп;
- сприяння взаємодії між підрозділами для досягнення загальних цілей та розробки єдиних рішень;
- гнучкість і адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У ринкових умовах внутрішня ефективність управлінської системи стає однією з ключових умов успішної діяльності підприємства. Тому належна організація розвитку компанії є основним завданням сучасного корпоративного управління.

5. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями

Аналіз ситуації з реалізацією права акціонерів на отримання дивідендів в Україні показує, що інвестори здебільшого не купують акції з метою отримання дивідендів, оскільки корпорації рідко їх виплачують. Акції, як правило, купуються для отримання прибутку за рахунок коливань їхнього курсу. Причина такої ситуації полягає у тому, що законодавство передбачає випадки, коли виплата дивідендів не здійснюється, але відсутня конкретика щодо обов'язку компанії виплачувати частину прибутку акціонерам, якщо цей прибуток отримано. Як бачимо, правовий механізм, який би гарантував виплату дивідендів акціонерам, не передбачений.

Окрім того, питання визначення чітких норм і положень дивідендної політики залишається недостатньо врегульованим. Неясно, які аспекти повинні вирішуватися єдино на загальних зборах, а які мають бути зафіксовані в статуті компанії. Це важливо, оскільки, коли питання виплати дивідендів вирішується на загальних зборах, можуть бути ігноровані інтереси дрібних акціонерів на користь великих власників акцій або більшості.

Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є законодавче визначення порядку виплати дивідендів, що дозволить дрібним акціонерам відчувати захищеність і мати певні гарантії на отримання частини прибутку компанії. Однак важливо враховувати й можливі негативні наслідки таких змін, наприклад, у вигляді спроб штучного зменшення прибутку.

На основі аналізу міжнародної практики можна визначити низку ефективних механізмів фіскального стимулювання інвестиційної активності, реалізація яких здатна підвищити привабливість фінансових вкладень в економіку:

- встановлення повного або часткового податкового імунітету на дивіденди для іноземних інвесторів за умови, що прибуток залишається в Україні та спрямовується на повторне інвестування у вітчизняні активи, зокрема цінні папери українських емітентів;
- застосування пониженої ставки оподаткування до власників акцій, які зберігають інвестиції впродовж тривалого періоду, що сприяє стабільності фінансових вливань і зменшує спекулятивну активність;
- надання податкових пільг на доходи у вигляді дивідендів, якщо вони направляються на реалізацію інноваційних або технологічно орієнтованих проєктів;
- впровадження диференційованої системи оподаткування доходів від дивідендів: наприклад, прогресивна шкала ставок із повним або частковим звільненням для фізичних осіб з незначними обсягами інвестування;

- встановлення податкових переваг для капіталовкладень у галузі високих технологій, стратегічну інфраструктуру, екологічні або соціально значущі сектори;

- поділ інвестицій на коротко- та довгострокові з окремим підходом до оподаткування: нижчі ставки або податкові канікули для довгострокових інвесторів;

- звільнення від податку на прибуток сум, отриманих у результаті продажу цінних паперів, за умови дотримання певних критеріїв – наприклад, щодо мінімального строку володіння або реінвестування прибутку в українську економіку.

Очевидно, щоб залучити інвестиції в українську економіку, необхідні значні зміни в податковому законодавстві та чітке регулювання процесу нарахування і виплати дивідендів.

Існують суттєві перешкоди для реалізації права акціонерів на отримання частки майна при ліквідації компаній. Законодавство передбачає, що у випадку банкрутства виплати за простими акціями та розподіл майна серед їхніх власників відбуваються лише у сьомій та восьмій чергах. Попередні черги передбачають задоволення вимог щодо податків, заробітної плати, а також забезпечення прав власників привілейованих акцій. Таким чином, акціонери з простими акціями можуть отримати частину майна лише після виконання зобов'язань перед кредиторами і власниками інших типів акцій. Це фактично зводить до мінімуму можливість отримати майно корпорації.

Для поліпшення цієї ситуації варто діяти в кількох напрямках. По-перше, потрібно розподіляти ризики між позичальниками та кредиторами, оскільки кредитування – це двостороння угода, і обидві сторони повинні нести частину ризиків. По-друге, варто переглянути законодавчі норми, щоб забезпечити більш справедливі умови для власників простих акцій у порівнянні з власниками привілейованих, адже нині їх права значно обмежені.

Одним із найпоширеніших питань у сфері корпоративного менеджменту є оскарження рішень на загальних зборах акціонерів. Часто трапляються випадки, коли інформація про скликання зборів надається несвоєчасно або взагалі відсутня, а також порушуються процедури реєстрації учасників зборів, прийняття рішень без кворуму або порушення тривалості зборів.

Закон гарантує акціонерам доступ до інформації про діяльність компанії. Це стосується засновницьких документів, корпоративного кодексу, протоколів зборів і засідань органів управління, фінансових звітів, документів бухгалтерії, інформації про емісію акцій, а також даних про афілійованих осіб та кількість їх акцій. Визначено коло осіб, до яких слід звертатися за інформацією, а також встановлено терміни її надання. Однак у законі не прописана відповідальність посадових осіб за ненадання інформації. Також не визначено, як можна оскаржити порушення прав акціонерів. Позитивним є те, що багато компаній розробили корпоративні кодекси, в яких приділяють особливу увагу питанням розкриття інформації.

Проте порівняно з європейськими та англо-американськими системами корпоративного управління рівень прозорості акціонерних товариств в

Україні все ще недостатній. Для забезпечення доступу акціонерів і громадськості до важливої інформації слід прагнути до відкритості в діяльності корпорацій, що сприятиме зниженню рівня тінізації економіки та корупції.

Прозорість корпоративної діяльності робить компанії привабливішими для інвесторів. Тому до кола інформації, яка не є конфіденційною, можна включити відомості про найбільших акціонерів, розмір винагороди топ-менеджерів тощо. Крім того, важливо забезпечити рівний доступ до цієї інформації для всіх акціонерів і ввести відповідальність для посадових осіб за ненадання такої інформації.

6. Ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності

Ефективність є умовною характеристикою, що оцінює результативність витрат. Вона визначається через порівняння отриманих результатів і витрачених ресурсів для їх досягнення.

Результати інвестиційної й інноваційної діяльності можуть виражатися як у кількісних, так і в якісних показниках, зокрема в натуральних, трудових або вартісних.

Залежно від того, які саме показники розглядаються як результативні та які витрати включаються до аналізу, інвестиційно-інноваційну діяльність можна оцінювати за різними типами ефектів. Серед основних виокремлюють: економічний, науково-технічний, соціальний, фіскальний, ресурсозберезувальний, екологічний ефекти.

Під економічним ефектом зазвичай мають на увазі узагальнений грошовий результат інноваційної діяльності, який формується на основі прибутку, зменшення витрат або запобігання можливим втратам. Такий ефект легко піддається кількісній оцінці в грошовому еквіваленті. Водночас існує низка результатів, які не піддаються прямій фінансовій інтерпретації. Йдеться, зокрема, про соціальні вигоди, екологічне поліпшення або науково-технічні досягнення – ці ефекти існують паралельно з економічним і не можуть бути зведені до нього.

У науковій літературі представлені різні підходи до класифікації наслідків інноваційної та інвестиційної діяльності, причому більшість з них визнає тісний взаємозв'язок між окремими видами ефектів. Так, підвищення економічної ефективності часто відбувається у результаті наукових проривів або технічних удосконалень, які водночас можуть позитивно впливати на податкові надходження і соціальні показники. Екологічні та ресурсні зрушення, у свою чергу, зазвичай є наслідком науково-технічного розвитку і здатні в довгостроковій перспективі впливати на економічні результати опосередковано.

Економічний ефект зазвичай відображається у вигляді фінансових вигод, які можуть бути як прямими – у формі прибутку, так і непрямыми – у формі уникнення можливих витрат. Наприклад, впровадження водоочисних систем дає змогу зменшити витрати на сплату екологічних штрафів, що класифікується як мінімізовані збитки.

Основними джерелами економічної віддачі від інвестиційно-інноваційних проєктів можуть бути:

- продаж товарів або послуг, створених на основі нових технологій;
- використання модернізованих або удосконалених виробничих процесів;
- зростання ефективності використання обладнання і матеріальних ресурсів;
- практичне впровадження новаторських розробок, патентів, інноваційних моделей, інших результатів інтелектуальної діяльності.

Науково-технічний ефект, своєю чергою, характеризується розвитком наукової думки, приростом технічної інформації та удосконаленням технологій. Його можна оцінити за такими критеріями:

- підвищення рівня технічної досконалості продукції або виробництва загалом;
- кількість отриманих охоронних документів (патенти, ліцензії, авторські свідоцтва, ноу-хау);
- впровадження інформаційних рішень і автоматизованих систем;
- масштабування роботизації та цифровізації виробництва;
- динаміка публікацій у науково-технічній сфері;
- поліпшення позицій компанії на ринку завдяки інноваційним перевагам.

Науковий ефект, який досягається через фундаментальні та прикладні дослідження, оцінюється через потенційний економічний результат. Прикладні та дослідницько-конструкторські результати в основному оцінюються через очікувані економічні вигоди.

Податковий ефект проявляється в економії фінансових ресурсів підприємства завдяки податковим пільгам та іншій підтримці, що надається учасникам інвестиційно-інноваційних програм.

Соціальний ефект від інноваційно-інвестиційної діяльності визначається за кількома критеріями, серед яких:

- зміни у кількості робочих місць;
- поліпшення умов праці співробітників;
- зростання доходів працівників;
- зміни в структурі та кваліфікації трудового колективу;
- поліпшення стану здоров'я персоналу.

Ресурсний ефект демонструє, як інновації впливають на обсяги виробництва та споживання різних ресурсів. Це проявляється в ефективному використанні ресурсів, які вивільняються на підприємстві завдяки інноваціям.

Для визначення результативності використання ресурсів у межах інноваційної діяльності застосовується низка ключових індикаторів. До них відносять:

- приріст ефективності праці або скорочення затрат робочого часу на одиницю продукції;
- підвищення ефективності використання основних фондів;

- зменшення витрат сировини, матеріалів та комплектуючих на одиницю готової продукції;
- підвищення швидкості обігу виробничих запасів, коштів і погашення дебіторської заборгованості.

Результати, пов'язані з раціональним використанням ресурсів, зазвичай мають грошове вираження і включаються до загального фінансового результату підприємства, формуючи частину загального економічного ефекту.

Уплив інновацій на стан довкілля виражається через екологічний ефект. Оскільки запровадження нових технологій нерідко супроводжується зростанням промислових ризиків і навантаженням на природне середовище, важливим аспектом стає забезпечення екологічної безпеки, що передбачає впровадження сучасних стандартів у проектуванні, виготовленні та експлуатації технологічних систем.

Оцінювання екологічної ефективності інновацій відбувається за кількома основними показниками:

- скорочення обсягів викидів та скидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт;
- зменшення утворення відходів виробництва;
- створення комфортніших і безпечніших умов праці (менше шуму, вібрацій, шкідливого випромінювання тощо);
- підвищення частки «зелених» або екологічно чистих товарів;
- зниження фінансових втрат, пов'язаних із штрафними санкціями за недотримання природоохоронного законодавства.

Фінансову ефективність інноваційних процесів також можна диференціювати залежно від масштабу оцінювання. Зокрема, виділяють:

1. Ефект на рівні національної економіки (макрорівень).

Так званий загальнодержавний (або народногосподарський) ефект відображає сукупні вигоди від впровадження нових технологій у виробництво. Його визначають, зіставляючи результати діяльності підприємств, що застосовують інновації, із сукупними витратами на розробку та впровадження таких нововведень. До розрахунків включають не тільки прямий економічний результат, а й опосередковані наслідки – поліпшення санітарних умов праці, скорочення негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності в суміжних секторах тощо. Такий аналіз зазвичай проводиться ще до початку реалізації проєкту, аби обрати найефективніший варіант розвитку.

2. Ефект для бізнес-суб'єктів (мікрорівень).

Комерційна віддача від інновацій – це прибуток або економія, яку отримують окремі підприємства, що займаються розробкою, випуском або використанням нової техніки, технологій і продуктів. Вона оцінюється на всіх етапах життєвого циклу інноваційного продукту – від конструкторських робіт до серійного виробництва та подальшого використання. Цей показник дозволяє бізнесу зрозуміти реальну вигідність інвестицій у нововведення.

Оцінка ефективності інновацій – ключовий інструмент для ухвалення стратегічних рішень щодо інвестування в нові розробки. Рациональна економічна оцінка дозволяє зосередитися на перспективних напрямках науково-технічного розвитку, забезпечити цільове використання коштів, сформувати зважену інноваційну корпоративну політику й оптимізувати управління фінансовими потоками – як власними, так і залученими.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Чому саме корпоративна форма бізнесу є переважною для великих підприємств?
2. Які переваги й недоліки кожної з моделей корпоративного управління (англо-американської, німецької, японської)?
3. Як роль банків у корпоративному управлінні різниться між Німеччиною та Японією?
4. Яку роль відіграють акціонери у прийнятті стратегічних рішень?
5. Як впровадження міжнародних стандартів впливає на прозорість бізнесу?
6. У чому полягає значення фінансової звітності для зовнішніх інвесторів?
7. Як забезпечити баланс інтересів між менеджерами та акціонерами?
8. Який вплив мають інновації на показники ефективності компанії?
9. Як держава може стимулювати інвестиції через податкову політику?
10. Чи може прозоре корпоративне управління бути конкурентною перевагою компанії? Як саме?
11. Які ключові відмінності між англо-американською, німецькою та японською моделями корпоративного управління?
12. Чому в Німеччині банки мають значний вплив на управління корпораціями?
13. Як соціокультурні особливості вплинули на формування японської моделі корпоративного управління?
14. У чому переваги двопалатної системи управління в німецькій моделі?
15. Чому англо-американська модель вважається більш ринково-орієнтованою?
16. Які ризики може створювати відсутність зовнішнього нагляду за менеджментом у японських корпораціях?
17. Чи доцільно Україні запозичувати повністю одну з моделей, чи краще сформувати власну? Чому?
18. Як змінюється структура корпоративного управління, коли компанія стає публічною?
19. У чому полягає важливість участі працівників у наглядових радах компаній?
20. Яку модель Ви особисто вважаєте найбільш ефективною в сучасному корпоративному світі? Обґрунтуйте.
21. Які стандарти корпоративного управління є базовими для міжнародних компаній?
22. Чим відрізняються обов'язкові стандарти від рекомендаційних у сфері корпоративного управління?
23. Як забезпечити баланс інтересів акціонерів і менеджменту?
24. Чому принцип прозорості є критично важливим у корпоративному управлінні?

25. Як розкриття інформації впливає на інвестиційну привабливість компанії?

26. Чим зумовлена необхідність гармонізації національних стандартів корпоративного управління з міжнародними?

27. Як можуть корпоративні кодекси впливати на поведінку менеджменту?

28. Які переваги має компанія, що дотримується принципів корпоративного управління ОЕСР?

29. Чому в Україні повільно впроваджуються міжнародні стандарти корпоративного управління?

30. Як роль Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ) впливає на формування управлінської культури в країні?

31. У чому полягає ключова різниця між стратегічним і тактичним управлінням?

32. Які підходи до визначення сутності тактики виокремлюють сучасні науковці?

33. Які переваги стратегічного управління проявляються в умовах нестабільності ринку?

34. Як змінюється значення тактичних рішень залежно від управлінського рівня?

35. У чому полягає ризик "тунельного зору" у стратегічному плануванні?

36. Як досягти гармонійного поєднання стратегічного і тактичного управління?

37. Як забезпечити ефективність стратегічного моніторингу в корпорації?

38. Чому організаційні плани важливі для впровадження стратегічних ініціатив?

39. Як залежить підхід до планування від моделі диверсифікації?

40. Які принципи лежать в основі формування корпоративної стратегії?

41. У чому полягає принцип стримувань і противаг у корпоративному управлінні?

42. Як забезпечити ефективну взаємодію між виконавчим органом і наглядовою радою?

43. Чи доцільно делегувати частину управлінських повноважень акціонерам?

44. У яких випадках кумулятивне голосування може впливати на розподіл влади в корпорації?

45. Які ризики виникають за умови надмірної концентрації повноважень в одному органі?

46. Як формується склад наглядової ради: переваги та недоліки різних моделей?

47. У чому різниця між ревізійною комісією та зовнішнім аудитом?

48. Як змінюється роль органів управління в публічному та приватному АТ?

49. Наскільки доцільною є участь працівників у спостережній раді?

50. Який орган слід наділити вирішальним правом у конфліктній ситуації між менеджментом і акціонерами?

51. У чому полягає різниця між внутрішнім і зовнішнім аудитом у корпораціях?

52. Які основні завдання фінансового планування в корпоративному управлінні?

53. Як класифікуються корпоративні витрати за функціональними ознаками?

54. Чому важливо розкривати фінансову звітність згідно з міжнародними стандартами?

55. Які переваги впровадження системи внутрішнього фінансового контролю?

56. Як здійснюється контроль за нестандартними фінансовими операціями?

57. Яку роль відіграє комітет з аудиту в системі корпоративного контролю?

58. Як аудиторська звітність впливає на репутацію компанії на фондовому ринку?

59. У яких випадках зовнішній аудит є обов'язковим для корпорацій?

60. Які чинники можуть знижувати ефективність управління фінансовою діяльністю?

61. У чому полягає значення корпоративної культури для ефективного управління компанією?

62. Як корпоративна культура може впливати на прийняття рішень у компанії?

63. Яким чином формується корпоративна культура у молодих компаніях?

64. У чому полягають основні труднощі впровадження КСВ у вітчизняних компаніях?

65. Яка роль стейкхолдерів у стратегічному розвитку корпорацій?

66. Як екологічні ініціативи компанії впливають на її ринкову позицію?

67. Чи повинна корпоративна культура змінюватися при зміні топ-менеджменту?

68. У чому полягає відмінність між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами?

69. Як виглядає нефінансове звітування у сфері КСВ на практиці?

70. Чи може КСВ бути засобом досягнення конкурентної переваги?

71. Які чинники найсуттєвіше впливають на ефективність корпоративного управління?

72. У чому полягає різниця між ефективністю і результативністю управління?

73. Які міжнародні рейтинги оцінюють якість корпоративного менеджменту?

74. Як мотивація персоналу впливає на управлінську ефективність?

75. Чому організаційна структура визначає ефективність управління?

76. Як оцінити ефективність управлінця – які критерії є об'єктивними?
77. Яке значення має розподіл повноважень у забезпеченні ефективності?
78. Як корпоративна культура впливає на управлінські показники?
79. Чи можна виміряти ефективність інноваційної діяльності компанії?
- Як?
80. У яких випадках низька ефективність управління призводить до втрати інвестиційної привабливості?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що стало передумовою виникнення корпоративної форми організації бізнесу?*

- А. Надмірне втручання держави
- Б. Потреба у стандартизації виробництва
- В. Відокремлення функцій власності та управління
- Г. Доступність електронних торгів

2. *Що є основною ознакою корпорації як форми бізнесу?*

- А. Власність однієї особи
- Б. Відсутність правової відповідальності
- В. Колективне володіння капіталом
- Г. Ведення спільної діяльності без реєстрації

3. *У чому полягає ключова відмінність корпорації від приватного підприємства?*

- А. Участь у міжнародних проєктах
- Б. Можливість емітувати акції
- В. Створення без участі держави
- Г. Відсутність податкових зобов'язань

4. *Яка форма інтеграції передбачає об'єднання підприємств однієї галузі на одному рівні виробництва?*

- А. Вертикальна
- Б. Горизонтальна
- В. Конгломератна
- Г. Матрична

5. *Що таке диверсифікація у контексті корпоративної інтеграції?*

- А. Уніфікація управлінських процедур
- Б. Розширення діяльності на суміжні напрями
- В. Скорочення виробництва
- Г. Продаж активів конкурентам

6. *Яка перевага корпорації вирізняється серед інших форм бізнесу?*

- А. Незалежність від ринку
- Б. Високий рівень особистої відповідальності
- В. Можливість мобілізації значного капіталу
- Г. Повна відсутність контролю держави

7. *Що таке холдинг?*

- А. Підрозділ в межах концерну
- Б. Компанія, яка управляє іншими через володіння акціями
- В. Об'єднання приватних підприємців
- Г. Тимчасовий інвестиційний фонд

8. *Що є метою корпоративного управління?*

- А. Максимізація податкових пільг
- Б. Забезпечення контролю держави
- В. Баланс інтересів між власниками та менеджерами
- Г. Ізоляція корпорації від ринку

9. *Яка організаційно-правова форма є базовою для корпоративного управління?*

- А. Приватне підприємство
- Б. Командитне товариство
- В. Акціонерне товариство
- Г. Кредитна спілка

10. *Що визначає юридичний статус господарського товариства?*

- А. Публічний рейтинг
- Б. Наявність банківського рахунку
- В. Статутний капітал і державна реєстрація
- Г. Кількість співробітників

11. *Що дозволяє змішана (діагональна) форма інтеграції?*

- А. Забезпечити повну централізацію управління
- Б. Зменшити залежність від постачальників
- В. Поєднувати проєктну і функціональну спеціалізацію
- Г. Перейти на бартерні відносини

12. *Що є характерною рисою корпоративної моделі власності?*

- А. Обмежена участь працівників у прибутку
- Б. Особисте майнове зобов'язання власника
- В. Розподіл капіталу між багатьма інвесторами
- Г. Відсутність звітності

13. *Яка з моделей корпоративного управління передбачає двопалатну систему управління?*

- А. Японська
- Б. Англо-американська
- В. Німецька
- Г. Французька

14. *Для якої моделі характерне домінування головного менеджера, який часто є і головою ради директорів?*

- А. Німецька
- Б. Англо-американська
- В. Японська
- Г. Скандинавська

15. *У японській моделі корпоративного управління основним джерелом фінансування є:*

- А. Фондовий ринок
- Б. Банки та взаємне акціонування
- В. Державні субсидії
- Г. Венчурний капітал

16. *У якій моделі корпоративного управління існує обов'язкове представництво працівників у спостережній раді?*

- А. Японській
- Б. Англо-американській
- В. Німецькій
- Г. Китайській

17. *Що є характерною рисою англо-американської моделі?*
- А. Довготривалі зв'язки з банками
 - Б. Висока концентрація власності
 - В. Розпорошення акціонерного капіталу
 - Г. Корпоративні групи типу «кейрецу»
18. *Що означає поняття «кейрецу» у японській моделі?*
- А. Головний банк корпорації
 - Б. Асоціація незалежних інвесторів
 - В. Група взаємопов'язаних компаній
 - Г. Закон про корпоративне управління
19. *Яка модель орієнтована на короткострокову прибутковість для акціонерів?*
- А. Японська
 - Б. Німецька
 - В. Англо-американська
 - Г. Французька
20. *Для якої моделі характерна слабка роль зовнішніх членів у раді директорів?*
- А. Німецької
 - Б. Англо-американської
 - В. Японської
 - Г. Канадської
21. *Яка модель вважається найбільш орієнтованою на інтереси трудового колективу?*
- А. Англо-американська
 - Б. Німецька
 - В. Японська
 - Г. Французька
22. *У якій моделі головний менеджер часто одночасно очолює правління та є членом ради директорів?*
- А. Японська
 - Б. Англо-американська
 - В. Німецька
 - Г. Південнокорейська
23. *Що є основною перевагою японської моделі для довготривалих відносин між компаніями?*
- А. Ринок капіталу
 - Б. Державна підтримка
 - В. Перехресне володіння акціями
 - Г. Незалежні аудитори
24. *Яка з моделей є найбільш придатною для запровадження в Україні з урахуванням інституційної слабкості банківської системи?*
- А. Японська
 - Б. Німецька
 - В. Змішана модель

- Г. Англо-американська
25. Яка міжнародна організація першою ухвалила принципи корпоративного управління?
- А. МВФ
 - Б. ООН
 - В. ОЕСР
 - Г. ЄБРР
26. До основних принципів корпоративного управління ОЕСР НЕ належить:
- А. Прозорість звітності
 - Б. Забезпечення монополії
 - В. Захист прав акціонерів
 - Г. Рівне ставлення до всіх акціонерів
27. Який з документів регламентує принципи корпоративного управління в ЄС?
- А. Кодекс Кедбері
 - Б. Директива про права акціонерів
 - В. Статут НАТО
 - Г. Стратегія «Європа 2030»
28. Принцип "відкритості" у корпоративному управлінні означає:
- А. Надання акцій без обмежень
 - Б. Розкриття важливої інформації про діяльність компанії
 - В. Залучення усіх працівників до ради директорів
 - Г. Вільний доступ до приміщень компанії
29. Яка з наведених організацій є джерелом стандартів корпоративного управління?
- А. ЮНЕСКО
 - Б. Міжнародна організація праці
 - В. IOSCO
 - Г. СОТ
30. До базових складових ефективного корпоративного управління належать:
- А. Прихованість та контроль
 - Б. Прозорість, підзвітність і справедливість
 - В. Ієрархія, контроль та монополія
 - Г. Лояльність, страхування, таємниця
31. Яке з тверджень відображає вимогу до системи розкриття інформації?
- А. Інформація надається лише голові правління
 - Б. Дані мають бути вибілковими та конфіденційними
 - В. Інформація повинна бути своєчасною, точною та доступною
 - Г. Інформація може надаватися лише раз на три роки
32. Кодекс Кедбері є прикладом:
- А. Законодавчого акта ЄС
 - Б. Рекомендаційного документа з корпоративного управління

В. Конституційного права Великобританії

Г. Обов'язкового закону США

33. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку в Україні відповідає за:*

А. Програмування податків

Б. Стандарти освіти для менеджерів

В. Регулювання корпоративної звітності

Г. Підготовку трудових контрактів

34. *Що є головною метою стратегічного управління?*

А. Зниження податкового тиску

Б. Формування короткострокових планів

В. Узгодження цілей, ресурсів і інтересів персоналу

Г. Стимулювання плинності кадрів

35. *Що відрізняє стратегічне планування від тактичного?*

А. Глибина формалізації документів

Б. Горизонт планування

В. Склад виконавців

Г. Частота використання аналітики

36. *Тактичне управління в корпорації – це:*

А. Створення загальної стратегії компанії

Б. Реалізація місії компанії

В. Визначення довгострокових пріоритетів

Г. Система дій для досягнення стратегічних цілей

37. *Який з рівнів планування передбачає найвищу деталізацію?*

А. Корпоративний

Б. Бізнес-рівень

В. Функціональний

Г. Оперативний

38. *Що вважається основною перевагою стратегічного підходу?*

А. Можливість швидко змінювати напрям діяльності

Б. Уникнення хаосу у прийнятті рішень

В. Можливість скорочення персоналу

Г. Забезпечення постійного зростання доходу

39. *Яка з переваг стратегічного управління вважається потенційно небезпечною?*

А. Прозорість звітності

Б. Формування корпоративної ідентичності

В. Надмірна фіксація на курсі

Г. Централізоване управління

40. *Що включає стратегія корпоративного управління?*

А. Лише місію компанії

Б. Лише систему внутрішнього аудиту

В. Орієнтири, методи та механізми взаємодії

Г. Конкурентні угоди на ринку

41. *Що визначає ступінь деталізації планування?*
А. Тривалість плану
Б. Масштаб компанії
В. Конкретність цілей
Г. Тип конкурентного середовища
42. *Що характерне для тактичного моніторингу?*
А. Оцінка глобальних ризиків
Б. Коригування довгострокової стратегії
В. Контроль виконання короткострокових завдань
Г. Створення нових підрозділів
43. *Який принцип застосовується в ієрархічному стратегічному управлінні?*
А. Лінійне підпорядкування
Б. Делегування стратегії на нижчі рівні
В. Прийняття рішень виключно радою директорів
Г. Формування однієї єдиної стратегії для всіх рівнів
44. *Який документ НЕ належить до стратегічних?*
А. Бізнес-план розвитку на 10 років
Б. Місія компанії
В. Річний маркетинговий план
Г. Стратегія диверсифікації
45. *Що є головним завданням організаційних планів?*
А. Контроль діяльності конкурентів
Б. Встановлення заробітних плат
В. Забезпечення узгодженості та реалізації стратегічних рішень
Г. Підготовка до злиття компаній
46. *Який орган корпоративного управління є вищим у акціонерному товаристві?*
А. Виконавчий директор
Б. Наглядова рада
В. Загальні збори акціонерів
Г. Ревізійна комісія
47. *Що НЕ є функцією загальних зборів акціонерів?*
А. Визначення дивідендної політики
Б. Призначення зовнішнього аудитора
В. Управління щоденною операційною діяльністю
Г. Обрання наглядової ради
48. *Яку функцію виконує наглядова рада в системі корпоративного управління?*
А. Контроль за діяльністю виконавчого органу
Б. Погодження маркетингової стратегії
В. Виробництво продукції
Г. Ведення бухгалтерського обліку
49. *Що є характерною рисою виконавчого органу?*
А. Приймає рішення тільки в межах зборів

- Б. Складається з представників державних органів
 - В. Здійснює поточне управління компанією
 - Г. Фінансується з окремого державного бюджету
50. *Що таке кумулятивне голосування?*
- А. Голосування тільки акціонерами-держателями облігацій
 - Б. Система голосування, яка дає меншині більший вплив на вибори
 - В. Об'єднання голосів по всіх питаннях в один голос
 - Г. Підрахунок голосів лише від імені наглядової ради
51. *У якому випадку кумулятивне голосування обов'язкове?*
- А. При обранні виконавчого директора
 - Б. При ухваленні звіту ревізійної комісії
 - В. При обранні членів наглядової ради
 - Г. При затвердженні дивідендної політики
52. *Який орган несе відповідальність за фінансовий контроль у корпорації?*
- А. Генеральні збори
 - Б. Виконавчий орган
 - В. Аудитор (ревізійна комісія)
 - Г. Рада трудового колективу
53. *Що забезпечує ефективність системи стримувань і противаг у корпоративному управлінні?*
- А. Централізація усіх функцій в одному органі
 - Б. Незалежність виконавчого органу від акціонерів
 - В. Чітке розмежування повноважень між органами управління
 - Г. Усунення участі працівників у прийнятті рішень
54. *Хто контролює відповідність рішень виконавчого органу інтересам акціонерів?*
- А. Ревізійна комісія
 - Б. Директор з персоналу
 - В. Топ-менеджер із закупівель
 - Г. Фінансовий консультант
55. *Яке з тверджень про наглядову раду є правильним?*
- А. Вона відповідає лише за маркетинг
 - Б. Є тимчасовим органом управління
 - В. Складається з представників акціонерів
 - Г. Призначається державними органами
56. *Що входить до повноважень ревізійної комісії?*
- А. Розробка інвестиційної стратегії
 - Б. Проведення внутрішнього аудиту
 - В. Наймання працівників
 - Г. Складання податкової звітності
57. *Яка роль акціонерів у структурі органів управління?*
- А. Немає впливу на діяльність корпорації
 - Б. Участь в операційній діяльності
 - В. Формування та затвердження стратегічних рішень через голосування

Г. Виконання функцій ревізійної комісії

58. *Що є основним об'єктом управління фінансової діяльності корпорації?*

- А. Доходи співробітників
- Б. Обсяг інвестицій у рекламу
- В. Грошові потоки та витрати
- Г. Кількість партнерських угод

59. *Що характеризує витрати у корпоративному управлінні?*

- А. Не потребують обліку
- Б. Вимірюються лише натуральними показниками
- В. Мають грошовий еквівалент і підлягають бухгалтерському обліку
- Г. Завжди підлягають зовнішньому аудиту

60. *Що не входить до функцій управління витратами?*

- А. Планування
- Б. Моніторинг
- В. Регулювання
- Г. Маркетинговий аудит

61. *Що є метою внутрішнього аудиту в корпораціях?*

- А. Санкціонування кредитних угод
- Б. Залучення зовнішніх інвесторів
- В. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності
- Г. Публічне звітування перед НБУ

62. *Хто в структурі корпоративного контролю здійснює нагляд за дотриманням фінансових планів?*

- А. Рада акціонерів
- Б. Комітет з аудиту
- В. Департамент PR
- Г. Юридичний відділ

63. *Що визначає ефективність системи внутрішнього фінансового контролю?*

- А. Кількість операцій
- Б. Доступність інформації в Інтернеті
- В. Регулярність моніторингу і виконання планів
- Г. Використання аналітичних платформ

64. *Який документ регламентує зовнішній аудит в Україні?*

- А. Закон України «Про фінансові послуги»
- Б. Закон України «Про акціонерні товариства»
- В. Податковий кодекс
- Г. Стандарти ISO

65. *Що є метою міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ)?*

- А. Формування прибутку в межах країни
- Б. Забезпечення єдиних правил податкового обліку
- В. Підвищення прозорості та порівнянності звітності
- Г. Обмеження обсягу аудиту

66. *Хто не є суб'єктом зовнішнього фінансового контролю?*
А. Державна податкова служба
Б. Незалежний аудитор
В. Комітет з аудиту
Г. Комісія з цінних паперів
67. *Який підхід в управлінні витратами передбачає системну оцінку собівартості продукції?*
А. Психологічний
Б. Фінансово-маркетинговий
В. Класичний бухгалтерський
Г. Управлінський
68. *Що з наведеного є інструментом контролю за нестандартними операціями?*
А. Акт приймання-передачі
Б. Бюджет продажів
В. Рекомендації комітету з аудиту
Г. Прогноз валютного ризику
69. *Який з компонентів корпоративної культури вважається її найглибшим рівнем?*
А. Символи
Б. Поведінкові норми
В. Основи культури
Г. Зовнішні прояви
70. *Який з наведених елементів НЕ належить до зовнішніх проявів корпоративної культури?*
А. Дрес-код
Б. Корпоративні свята
В. Вебсайт компанії
Г. Внутрішні переконання співробітників
71. *Яке поняття найточніше відображає суть корпоративної соціальної відповідальності?*
А. Зменшення податків
Б. Забезпечення прибутку
В. Баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів
Г. Виконання державних нормативів
72. *До якого виду стейкхолдерів належить профспілка?*
А. Внутрішні
Б. Зовнішні
В. Регуляторні
Г. Нейтральні
73. *Яка з переваг притаманна компаніям з сильною корпоративною культурою?*
А. Зниження вартості реклами
Б. Скорочення термінів підбору персоналу
В. Підвищення рівня залученості співробітників

Г. Відмова від корпоративного брендингу

74. Який приклад найкраще ілюструє реалізацію корпоративної соціальної відповідальності?

- А. Виплата дивідендів акціонерам
- Б. Проведення щорічного корпоративну
- В. Підтримка екологічної ініціативи у громаді
- Г. Купівля нової техніки

75. До якого виду КСВ належить програма з охорони праці та здоров'я працівників?

- А. Економічна
- Б. Соціальна
- В. Екологічна
- Г. Рекламна

76. Який з наведених стейкхолдерів є зовнішнім по відношенню до корпорації?

- А. Рада директорів
- Б. Відділ кадрів
- В. Місцева громада
- Г. Фінансовий департамент

77. Як корпоративна культура впливає на репутацію компанії?

- А. Жодним чином
- Б. Через комунікаційні стандарти і поведінку персоналу
- В. Через звітність до податкових органів
- Г. Лише через ціну акцій

78. Який принцип КСВ передбачає прозоре звітування про свою діяльність?

- А. Принцип рівності
- Б. Принцип сталості
- В. Принцип прозорості
- Г. Принцип інноваційності

79. Що з наведеного є інструментом реалізації КСВ у компанії?

- А. Аутсорсинг фінансових послуг
- Б. Програма корпоративного волонтерство
- В. Внутрішній аудит
- Г. Дисциплінарне провадження

80. Який з показників свідчить про ефективну взаємодію компанії зі стейкхолдерами?

- А. Кількість нарад
- Б. Рівень плинності кадрів
- В. Позитивний соціальний імідж
- Г. Чистий прибуток

81. Що є головною метою оцінки ефективності корпоративного менеджменту?

- А. Розробка нових організаційних структур
- Б. Контроль за витратами на персонал

- В. Порівняння результатів діяльності з управлінськими витратами
- Г. Оптимізація рекламних стратегій

82. *Який показник найточніше відображає економічну ефективність менеджменту?*

- А. Темп зростання чисельності персоналу
- Б. Співвідношення витрат на управління до отриманого результату
- В. Кількість стратегічних ініціатив
- Г. Доля ринку в конкретному регіоні

83. *Що НЕ є частковим показником ефективності менеджменту?*

- А. Рентабельність
- Б. Темпи продуктивності праці
- В. Фондовіддача
- Г. Кількість нових клієнтів

84. *Що є основою результативності управління?*

- А. Створення внутрішніх інструкцій
- Б. Формування локальних стратегій
- В. Досягнення поставлених цілей організації
- Г. Обмін управлінськими кадрами

85. *Що знижує ефективність корпоративного управління?*

- А. Централізація контролю
- Б. Невизначеність повноважень
- В. Використання КРІ
- Г. Делегування обов'язків

86. *Який метод дозволяє оцінити ефективність окремих підрозділів?*

- А. Порівняння з даними конкурентів
- Б. Спостереження за трудовою дисципліною
- В. Аналіз виконання функціональних обов'язків
- Г. Коефіцієнт фондомісткості

87. *Оцінка корпоративного управління міжнародними індексами є:*

- А. Внутрішнім документом компанії
- Б. Інструментом стратегічного маркетингу
- В. Чинником інвестиційної привабливості
- Г. Основою податкового регулювання

88. *Яка стратегія підвищує ефективність корпоративного управління?*

- А. Уникнення ризиків через повну стандартизацію
- Б. Мотивація персоналу через участь у прийнятті рішень
- В. Ігнорування міжнародних норм
- Г. Мінімізація залучення зовнішнього капіталу

89. *Що включає поняття “організаційна ефективність”?*

- А. Кількість наказів по підприємству
- Б. Показники реалізації послуг
- В. Якість структури управління, здатність до змін
- Г. Обсяг валового прибутку

90. *Що характеризує “центр прибутку” у структурі оцінювання?*

- А. Порівняння планового і фактичного прибутку

- Б. Кількість працівників
- В. Показник фондівдачі
- Г. Обсяг витрат на офісне забезпечення

91. *Що свідчить про успішність корпоративного управління?*

- А. Мала кількість керівників
- Б. Наявність зовнішніх перевірок
- В. Досягнення довгострокових економічних цілей
- Г. Придбання великої кількості активів

92. *Який із зазначених показників є загальним економічним критерієм ефективності?*

- А. Рівень інноваційності
- Б. Собівартість продукції
- В. Частка експорту
- Г. Кількість партнерств

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. «Роздоріжжя для «ЕнергоІнвест»

Корпорація «ЕнергоІнвест» – одна з найбільших енергетичних компаній в Україні. Структура власності включає:

- 40 % акцій – держава (через Фонд держмайна);
- 35 % – приватна інвестиційна група (резидент України);
- 15 % – іноземний інвестор (інституційний);
- 10 % – дрібні акціонери (фізичні особи).

Останні два роки компанія зазнає фінансових труднощів, пов'язаних з нестабільністю тарифної політики, застарілими потужностями та зниженням інвестиційної активності. Нещодавно на загальних зборах акціонерів було винесено кілька стратегічних пропозицій:

Пропозиція 1 (державний представник): Залучити додаткове фінансування через публічне розміщення акцій на внутрішньому фондовому ринку. При цьому держава не втратить контрольний пакет.

Пропозиція 2 (приватна група): Продати непрофільні активи та оптимізувати витрати, не вдаючись до додаткових емісій.

Пропозиція 3 (іноземний інвестор): Увійти до транснаціонального холдингу на умовах обміну частини акцій на інвестиції у модернізацію.

Пропозиція 4 (менеджмент): Впровадити модель вертикальної інтеграції з іншими енергетичними компаніями та створити холдингову структуру.

На наглядову раду та правління покладено завдання – підготувати стратегічне рішення до наступних зборів акціонерів.

Завдання

1. Оцініть інтереси кожної групи учасників корпоративних відносин у цій ситуації. Хто яку позицію підтримує?
2. Визначте потенційні ризики та переваги для кожної з чотирьох стратегій.
3. Яка модель корпоративного управління (англо-американська, німецька, японська) є найближчою до ситуації «ЕнергоІнвест»? Аргументуйте.
4. Які інструменти забезпечення прозорості й ефективного прийняття рішень можна застосувати у процесі вибору стратегії?
5. Яку з чотирьох стратегій Ви б рекомендували наглядовій раді? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 2. «Корпорація «ТехноСвіт»: вибір управлінської моделі»

Корпорація «ТехноСвіт» – українське акціонерне товариство, яке займається виробництвом побутової електроніки. Нещодавно компанія вийшла на ринки Східної Європи та розглядає можливість залучення стратегічного іноземного партнера для подальшого розширення.

Наразі компанія має класичну ієрархічну структуру управління, але стикається з проблемами:

- неефективна координація між департаментами;

- конфлікти між виконавчим директором і наглядовою радою;
- обмежене залучення працівників до управлінських процесів;
- слабе представництво дрібних акціонерів.

Наглядова рада замовила консалтингову оцінку з метою трансформації системи управління. Експерти рекомендують обрати одну з таких моделей:

1. Англо-американська модель – фокус на захисті прав акціонерів, прозорості та ринку капіталу.
2. Німецька модель – двопалатна структура з активною участю банків і працівників.
3. Японська модель – домінування корпоративної культури та взаємна власність в межах групи.

Завдання

1. Охарактеризуйте сильні й слабкі сторони кожної моделі корпоративного управління.
2. Яку модель ви б порадили для корпорації «ТехноСвіт», враховуючи сучасну ситуацію на українському ринку? Обґрунтуйте.
3. Які організаційні зміни доведеться впровадити компанії при переході на обрану модель?
4. Як обрана модель вплине на права та обов'язки дрібних акціонерів і ключових менеджерів?
5. Чи доцільно запозичувати одну модель повністю, чи краще створити змішану систему? Аргументуйте свою позицію.
6. Як би змінилося корпоративне управління в «ТехноСвіт», якби компанія стала публічною на міжнародній біржі?

Завдання 3. «Майбутнє «ІнноваПром»: стратегія або гнучка адаптація?»

Компанія «ІнноваПром» займається розробкою і виробництвом інноваційного обладнання для агросектору. За останні два роки компанія значно зросла, однак зіткнулася з проблемою втрати гнучкості: через буквальне дотримання довгострокової стратегії керівництво проігнорувало нові можливості на ринку – зокрема, виробництво обладнання для альтернативної енергетики.

Наглядова рада поділилась: одні вважають, що стратегія повинна залишатися незмінною для збереження курсу; інші – що тактика повинна відігравати ключову роль у швидкій адаптації до змін.

Завдання

1. Проаналізуйте, які загрози несе надмірна фіксація на стратегічному плані.
2. Визначте, як можна змінити підхід до управління, не втративши стратегічної цілісності.
3. Запропонуйте конкретні тактичні дії для виходу компанії на нові ринки.
4. Яку модель планування доцільно застосувати в цьому випадку – централізовану чи децентралізовану?

Завдання 4. «Корпорація «АгроФін Груп»: виклик фінансової прозорості»

«АгроФін Груп» – велика агропромислова корпорація з розгалуженою структурою підприємств по всій Україні. Протягом останніх п'яти років компанія активно залучала іноземне фінансування, брала участь у спільних проєктах з європейськими фондами та мала стабільний дохід. Однак у 2024 році у зв'язку зі змінами на аграрному ринку, компанія зіткнулася з падінням прибутків і підвищенням кредитного навантаження.

Під час внутрішнього аудиту було виявлено ряд нестандартних операцій: придбання техніки за завищеними цінами, виплати премій без погодження з радою директорів, а також фінансування сумнівних маркетингових кампаній. Аудиторський комітет передав звіт раді директорів, в якому рекомендував:

- тимчасове обмеження прав фінансового директора;
- впровадження прозорого бюджету на наступний фінансовий рік;
- проведення позапланового зовнішнього аудиту для підвищення довіри інвесторів.

Водночас іноземні інвестори наполягають на переході до повної звітності за МСФЗ, тоді як менеджмент вважає це фінансово не вигідним і ризикованим.

Завдання

1. Проаналізуйте, які ризики виникають при відсутності ефективного внутрішнього контролю в корпорації.
2. Чи доречним є впровадження МСФЗ в умовах фінансової нестабільності?
3. Як зовнішній аудит може вплинути на ситуацію з довірою інвесторів?
4. Яку роль відіграє комітет з аудиту у вирішенні кризових фінансових ситуацій?
5. Запропонуйте план стабілізації фінансової діяльності «АгроФін Груп» на наступні 12 місяців.

Завдання 5. «Старт корпорації «ТехноБуд» – вибір організаційної форми»

Ініціативна група з п'яти досвідчених інженерів і управлінців вирішила заснувати компанію з виробництва будівельної робототехніки. Їхня мета – впровадження інноваційних рішень у сфері промислового будівництва шляхом автоматизації окремих технологічних етапів. Початковий капітал – 2 млн євро, залучені частково з особистих коштів, частково – через венчурний фонд.

На установчих зборах постало кілька важливих питань:

1. Яку організаційно-правову форму обрати: ТОВ, ПАТ чи холдингову структуру?
2. Як розподілити управлінські функції між учасниками?
3. Які механізми дозволять зберегти контроль над компанією при можливому залученні нових інвесторів?
4. Чи варто одразу будувати вертикально-інтегровану структуру (власні склади, збутові підрозділи)?

5. Як організувати внутрішній контроль та уникнути конфліктів інтересів?

Водночас потенційні інвестори вимагають прозорості, чітких корпоративних процедур і можливості впливу на прийняття рішень. Один із членів групи наполягає на створенні акціонерного товариства, інші вважають за краще зберегти більшу гнучкість через ТОВ.

Завдання:

1. Визначте, яка організаційна форма найбільше відповідає цілям стартапу.
2. Проаналізуйте переваги і недоліки кожної моделі для «ТехноБуд».
3. Запропонуйте структуру корпоративного управління з урахуванням ролей засновників і зовнішніх інвесторів.
4. Оцініть можливість впровадження змішаної інтеграції на початковому етапі розвитку бізнесу.
5. Визначте основні ризики, пов'язані з вибором тієї чи іншої моделі, та шляхи їх мінімізації.

Завдання 6. «Корпорація «Нові Рішення» – шлях до ефективного управління»

Корпорація «Нові Рішення» була створена в результаті об'єднання трьох потужних регіональних підприємств. Основна діяльність компанії – розробка ІТ-рішень для агропромислового сектору. У перший рік після злиття корпорація демонструвала стрімке зростання: доходи збільшилися на 47%, кількість клієнтів подвоїлась, а команда розробників зросла до 200 осіб. Проте вже на другий рік з'явилися серйозні проблеми:

- рівень прибутковості почав знижуватися, попри зростання витрат;
- було виявлено суттєві проблеми в координації між підрозділами: деякі з них дублювали функції один одного;
- середній час реалізації проєкту виріс на 40 %;
- персонал скаржився на «розмитість» повноважень і часту зміну рішень керівництва;
- під час внутрішнього аудиту з'ясувалося, що стратегічні рішення ухвалювались без належного аналізу економічних наслідків.

На фоні цього інвестори почали вимагати пояснень та перегляду управлінської стратегії. Наглядова рада корпорації ініціювала комплексне дослідження ефективності корпоративного менеджменту з метою:

- оцінити роботу керівного складу;
- виявити слабкі місця в структурі управління;
- розробити інструменти для підвищення ефективності.

Завдання

1. Визначте основні чинники, які призвели до зниження ефективності менеджменту.
2. Запропонуйте систему показників для об'єктивного оцінювання ефективності діяльності керівників.

3. Які заходи варто вжити для удосконалення розподілу повноважень та ролей у компанії ?

4. Оцініть доцільність впровадження системи управління за цілями (МВО) у корпорації «Нові Рішення».

5. Розробіть короткостроковий план відновлення управлінської ефективності.

Завдання 7. «Корпорація «ГлобалІнвест»: конфлікт у верхівці управління»

Корпорація «ГлобалІнвест» – одне з найбільших приватних акціонерних товариств, що спеціалізується на інвестиційному консалтингу. За останні 3 роки компанія продемонструвала стрімке зростання прибутку, активне розширення ринку та залучення великої кількості нових інвесторів. Однак у 2025 році відбувся внутрішній конфлікт між виконавчим директором та новообраною наглядовою радою.

Проблеми почалися з того, що наглядова рада заблокувала нову ініціативу виконавчого директора щодо масштабної інвестиції в цифрову інфраструктуру, вважаючи проєкт надто ризикованим. Натомість директор переконував, що без цієї інвестиції компанія втратить конкурентну перевагу.

Конфлікт загострився після того, як ревізійна комісія виявила, що виконавчий орган не інформував наглядову раду про зміни в бюджетуванні, пов'язані з майбутнім проєктом. На зборах акціонерів ситуація дійшла до публічного обговорення, яке завершилося вимогою провести кумулятивне голосування щодо складу наглядової ради.

Завдання

Проаналізуйте, які управлінські помилки допустили виконавчий директор і наглядова рада.

1. Які механізми корпоративного контролю можуть запобігти таким конфліктам?

2. Оцініть ефективність роботи ревізійної комісії у цьому кейсі.

3. Чи є кумулятивне голосування реальним інструментом захисту інтересів акціонерів?

4. Запропонуйте алгоритм дій для нормалізації управлінських відносин у корпорації «ГлобалІнвест».

Завдання 8. «Соціальна дилема корпорації «ЕкоБудІнвест»

Корпорація «ЕкоБудІнвест» – велика девелоперська компанія, що вже понад 15 років працює на ринку екологічного житлового будівництва. Компанія активно декларує свою прихильність до принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. У її публічних звітах фігурують такі практики:

- будівництво будинків із сертифікованих екологічних матеріалів;
- впровадження енергоефективних рішень;
- розвиток соціальної інфраструктури (дитячі майданчики, спортивні зони, зелені території);

- благодійні програми підтримки ветеранів, медиків та молоді.

У 2024 році компанія виграла тендер на забудову житлового комплексу в приміській зоні міста, що раніше не підлягала активному освоєнню. Забудова передбачає спорудження трьох 12-поверхових будинків, супутньої інфраструктури та автостоянки на 300 місць.

Проте одразу після публікації плану розпочалася хвиля протестів місцевих жителів і екологів. Основні зауваження:

- забудова відбуватиметься в межах території, яка має статус потенційного природно-заповідного об'єкта;
- зникне частина лісу, що є місцем гніздування рідкісних видів птахів;
- місцеве населення не було залучене до обговорення проєкту;
- у плані відсутні елементи соціального житла, хоча частина ділянки була виділена державою під «доступну забудову».

Паралельно в ЗМІ з'явилася критична публікація з заголовком: «ЕкоБудІнвест – зелений фасад, сірі рішення?», де компанію звинувачують у дволикості: на публіку вона працює як зразкова корпорація з КСВ, а в реальності – нехтує соціальними й екологічними зобов'язаннями.

На засіданні правління компанії було запропоновано декілька варіантів виходу з кризи:

1. Варіант А: Відмовитися від реалізації проєкту, зберігши репутацію, але зазнавши фінансових втрат і втрати ліцензії на забудову в цьому регіоні.
2. Варіант Б: Продовжити забудову, провівши лише символічну зустріч із громадою.
3. Варіант В: Переглянути план забудови, зменшити обсяг забудови, зберегти частину зеленої зони, додати соціальне житло та провести громадські слухання.
4. Варіант Г: Відкласти початок проєкту на 6 місяців і створити партнерську програму з місцевими громадами та екологами.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію з погляду ключових принципів корпоративної соціальної відповідальності.
2. Які групи стейкхолдерів задіяні у конфлікті та які їхні інтереси?
3. Оцініть короткострокові й довгострокові наслідки кожного з запропонованих варіантів дій.
4. Запропонуйте свій варіант вирішення ситуації, який би враховував інтереси бізнесу, громади та довкілля.
5. Розробіть короткий план дій компанії для поліпшення іміджу.
6. Сформулюйте заяву для публічного звернення корпорації до громадськості у форматі офіційного релізу.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

№ тесту	Правильна відповідь	№ тесту	Правильна відповідь	№ тесту	Правильна відповідь	№ тесту	Правильна відповідь
1	В	24	В	47	В	70	Г
2	В	25	В	48	А	71	В
3	Б	26	Б	49	В	72	А
4	Б	27	Б	50	Б	73	В
5	Б	28	Б	51	В	74	В
6	В	29	В	52	В	75	Б
7	Б	30	Б	53	В	76	В
8	В	31	В	54	А	77	Б
9	В	32	Б	55	В	78	В
10	В	33	В	56	Б	79	Б
11	В	34	В	57	В	80	В
12	В	35	Б	58	В	81	В
13	В	36	Г	59	В	82	Б
14	Б	37	Г	60	Г	83	Г
15	Б	38	Б	61	В	84	В
16	В	39	В	62	Б	85	Б
17	В	40	В	63	В	86	В
18	В	41	В	64	Б	87	В
19	В	42	В	65	В	88	Б
20	В	43	Б	66	В	89	В
21	Б	44	В	67	Г	90	А
22	Б	45	В	68	В	91	В
23	В	46	В	69	В	92	Б

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- акціонерне товариство 15
 - публічне 16
 - приватне 17
- Антимонопольний комітет України 35
- аудит 86
- бізнес-план 71
- бюджет 72
- відповідальність корпоративна 94
 - екологічна 95
 - економічна 94
 - соціальна 95
- депозитарна система 39
- депозитарна установа 39
- інтеграція підприємств 13
 - горизонтальна 13
 - вертикальна 14
 - діагональна 15
- загальні збори акціонерів 46
- звітність нефінансова 101
- комерційні банки 41
- контроль 74, 76
 - акціонерний 84
 - управлінський 84
 - фінансовий 84
- контрольна комісія 50
- корпоративне управління 9, 19
- корпорація 7
- кошторис 72
- кредитні спілки 42
- культура корпоративна 90
 - адхократична 92
 - ізоляційна 92
 - інноваційна 92
 - професійна 92
- моделі корпоративного управління 21
 - англо-американська 21
 - німецька 23
 - японська 26
 - українська 28
- наглядова рада акціонерного товариства 47
- Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України 35
- ощадно-кредитні асоціації 42
- план 63
 - виробничий 67
 - маркетинговий 67
 - науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок 67
 - організаційний 65
 - поточний 64
 - стратегічний 63
 - фінансовий 67
 - фінансово-господарський 89
 - управління персоналом 67
- принципи корпоративного управління 31
- прогноз 72
- розрахунковий центр 41
- сталий розвиток 104
- стандарти корпоративного управління 30
- стейкхолдери корпорації 96
- стратегічний менеджмент 57
- стратегія корпоративного управління 56
- траст-фонди 42
- Фонд державного майна України 37

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Баюра Д.О. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «Дейлі принт», 2019. 320 с.
2. Горинь М.О., Сенишин О.С., Чопко Н.С. Корпоративне управління : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 641 с.
3. Гудзь О.Є. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.
4. Давиденко Н.М., Буряк А.В. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 346 с.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 320 с.
6. Задихайло Д.М. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2013. 688 с.
7. Ігнат'єва І.А. Гарафонов О.І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
8. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративне управління : підручник для вузів. Київ : Лібра, 2011. 368 с.
9. Козирєва О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Корпоративне управління» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). Харків : НФаУ. 2018. 295 с.
10. Корпоративне управління: курс лекцій для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / укладач Феєр О.В. Мукачево : МДУ, 2017. 85 с.
11. Корпоративне управління : навч. посіб. для студ. магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. : А.О. Дегтяр, Л.І. Колесник. Харків, 2019. 240 с.
12. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
13. Поважний О.С. Корпоративне управління : підручник Київ : Видавництво Кондор, 2013. 244 с.
14. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 304 с.
15. Сергійчук С.І. Корпоративне управління : навчальний посібник. Миколаїв : НУК, 2016. 228 с.
16. Швець Ф.Д. Корпоративне управління : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 320 с.
17. Шиян Н.І. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 194 с.

Додаткова література

18. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних

викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.

19. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 352 с.

20. Ворончак І.О. Соціальне партнерство як засіб формування організаційної культури вітчизняних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 3 (09). С. 89–93

21. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. *Науковий економічний журнал «Інтелект-XXI»*. 2019. № 2. С. 9–14.

22. Ворончак І.О. Корпоративна політика в умовах російсько-української війни: ціннісний та практичний аспект. *Особливості розвитку цифрової економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : збірник тез-доповідей І Всеукраїнської науково-практичної конференції / за ред. Ю.О.Шульжик, Л.Г. Квасній, І.Л. Татомир. Дрогобич : ПП ПОСВІТ, 2022. 148 с. С. 96–98.

23. Ворончак І.О. Соціальна відповідальність в управлінні інноваціями сучасного підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020., № 2 (113). С. 107–112

24. Ворончак І.О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 24. 138 с.

25. Ворончак І.О., Вовк Ю.Я. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 3 (88). С. 33–40.

26. Ворончак І.О., Демачкович Л.М. Стратегія формування організаційної культури вітчизняних підприємств на засадах соціальної відповідальності бізнесу: регіональний аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4 (04). С. 265–270. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/54.pdf (дата звернення: 01.12.2022).

27. Ворончак І.О., Коцко Т.А., Свінцов О.М. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи *Підприємництво та інновації*. 2025. Випуск 34. С. 112–118

28. Ворончак І.О., Коцко Т.А., Скотний П.В. Організаційне забезпечення esg-трансформації як складова сучасної парадигми корпоративного управління. *«Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Управління та адміністрування» : журнал. 2025. № 4 (44). С. 97–108.

29. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2003 N 18, N 19–20, N 21–22, ст.144

30. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV, поточна редакція від 31.03.2024, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

31. Дем'янченко А.Г. Конспект лекцій по курсу «Корпоративне управління» Азовський морський інститут Одеської національної морської академії. Маріуполь, 2009. 340 с.
32. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління :навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 180 с.
33. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посібник / за заг. ред. З.Б. Живко. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
34. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 4 (67). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 22–28
35. Загородній А., Вознюк Г. Акції. Акціонерні товариства : термінологічний словник. Київ : Кондор, 2007. 84 с.
36. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX, поточна редакція від 1.01.2025, підстава – 2792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
37. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року N 3659-XII, поточна редакція від 02.07.2024, підстава – 3141-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
38. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 року N 448/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2025, підстава - 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>
39. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII, поточна редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
40. Залюбовська, С., Фурман, С., & Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*, 2023. № 2 (47), С. 70–76. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
41. Камишнікова Е.В. Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю: монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2020. 234 с. URL: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/20198>
42. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliucho-vi-vymohy-i-rekomendatsii/>
43. Корж Н. В. Структурування соціального капіталу як елементу корпоративного капіталу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Випуск 9. Частина 1. С. 122–126.
44. Корпоративне управління: методичні рекомендації з вивчення дисципліни / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і

торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.А. Карабаза. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 53 с.

45. Небава, Н. Г. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2011. 245 с.

46. Попов О.Є., Небаба Н.О., Ботвінов Р. Г. Корпоративне управління інноваційним розвитком господарського товариства в контексті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 311-320

47. Принципи корпоративного управління ОЕСР. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник індексів та принципів). Міжнародна фінансова корпорація член групи Світового банку, Проєкт «Корпоративний розвиток в Україні». Київ, 2002. 247 с.

48. Про затвердження Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни» від 28 лютого 2022 р. за № 261/37597. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22#Text>

49. Россо М.В., Осецький В.Л., Каніщенко О.Л. Аналіз впровадження корпоративного управління у світовому економічному просторі. *Бізнес-інформ*. 2019. № 3. С. 51–62.

50. Серт О. В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 105–109.

51. Соловійов А.І., Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. № 50. С. 48–53

52. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 49–55.

53. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118–124

54. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 592–595. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>

55. Clarke, Thomas. International Corporate Governance: A Comparative Approach. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 712 p.

56. Effross, Walter. Corporate Governance: A Practical Guide for Disaffected Directors. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2021. 688 p.

57. Goergen, Marc. International Corporate Governance. 2nd ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2018. 432 p.

58. International Finance Corporation. (2019). SME Governance Guidebook. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/sme+governance+guid ebook

59. Larcker, David F., and Brian Tayan. *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2020. 560 p.

60. Leblanc, Richard, ed. *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. 2nd ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2020. 816 p.

61. Lentjushenkova O. Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 3. P. 153–162.

62. Mallin, Christine A. *Corporate Governance*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. 424 p.

63. Mergent Inc Reference Book of Corporate Management Hardcover. Dun&Bradstreet publishing. 2017. 234 p.

64. Monks, Robert A. G., and Nell Minow. *Corporate Governance*. 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. 512 p.

65. Shaw J. C. *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach*. Wiley, 2003. 212 p.

66. Smith R. C. *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*. Oxford University Press, USA, 2005. 336 p.

67. Solomon, Jill. *Corporate Governance and Accountability*. 5th ed. Chichester, UK : Wiley, 2020. 400 p.

68. Thomas Conyngton A *Manual of Corporate Management: Containing Forms, Directions and Information for the Use of Lawyers and Corporate Officials*. Forgotten Books. 2018. 430 p.

69. Tricker, R. I. *Corporate Governance: Principles and Practice*. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2015. 584 p.

70. Tricker, R. I. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 584 p.

71. Vakkur N. V., Herrera Z. J. *Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2013. 279 p

Інформаційні ресурси:

72. Кодекс корпоративного управління для приватних та сімейних компаній. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/Kodeks.pdf>

73. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 12 березня 2020 року № 118 «Щодо узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kl200065?an=1>

74. Кодекс професійної поведінки корпоративних директорів. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/02/KODEKS-PROFESIINOYI-POVEDIKY-KD_1.pdf

75. Офіційний сайт Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку України URL: <http://www.ssms.gov.ua>

76. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

<https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/korporatyvne-upravlinnia/>

77. Офіційний сайт Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності. 2024. URL: <http://csr-ukraine.org>.

78. Практика реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні URL: <http://www.csr.ua/>

79. Професійна асоціація корпоративного управління. URL: <https://cgpa.com.ua>

80. Професійний стандарт корпоративного секретаря. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/Profstandart_06.05.2022.pdf

81. Рейтинг корпоративного управління в компаніях реального сектору. URL:

<https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/1/cg-survey-analysis-final.pdf>

82. Рекомендацій з корпоративного управління Інституту внутрішніх аудиторів Норвегії URL: <https://theiia.org.ua/2021/09/10/ngurah-rai-international-airport-to-close-for-24-hours-for-nyepi/>

83. Сайт Проєкту МФК «Корпоративне управління в Україні» URL: <http://www.ifc.org/ukraine>

84. Сайт Українського Інституту розвитку фондового ринку. URL: <http://www.usmdi.com.ua>

85. Сайт Української фондової біржі. URL: <http://www.ukrse.kiev.ua>

Електронне навчальне видання

Іван Ворончак, Ярослав Лапчук, Олександр Свінцов

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка

Редактор
Ірина Невмержицька
Технічний редактор
Ірина Артимко

Здано до набору 04.08. 2025 р. Формат 60х90/16. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 9, 50. Зам. 64.

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.
(Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від
01.07.2016 р.). 82100, Дрогобич, вул. Івана Франка, 24, к. 203.