

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форми навчання
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____ ,

(код та назва)

_____ **освітньо-професійної** програми _____ **Менеджмент** _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

На тему: _____ **Формування системи ефективного корпоративного управління** _____

Здобувача (ки) групи Мз-01с **Агеєнко Євгеній Олегович**

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Євгеній Агеєнко**
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ **к.е.н., доцент Олена Павленко** _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант¹⁾ _____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2024

Примітки:

1) Зазначється за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форми навчання
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____ ,

(код та назва)

_____ **освітньо-професійної** програми _____ **Менеджмент** _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи Мз-01с Агеєнко Євгеній Олегович

1. Тема роботи " _____ Формування системи ефективного корпоративного управління " затверджена наказом № 0563-VI від 21.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: __ розгляд основних аспектів __ ефективного корпоративного управління.
4. Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є методи корпоративного управління , а саме, процеси, принципи та характеристики. _____
5. Предмет дослідження: предметом дослідження є удосконалення корпоративного управління. Управління вивчається з метою розуміння процесів, принципів, стратегій, що використовуються для корпоративного управління.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі аналізу джерел з досліджуваного підприємства, літератури, нормативних актів _____
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Загальнотеоретичні основи корпоративного управління	17.05.2024
II	Поняття корпорації та менеджменту корпорації	25.05.2024
III	Удосконалення корпоративного управління	05.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні аспекти корпоративного управління

У розділі 2 студент повинен проаналізувати поняття корпорації та менеджменту

У розділі 3 студент повинен проаналізувати удосконалення корпоративного управління

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.		
2	Павленко О.О.		
3	Павленко О.О.		

9. Дата видачі завдання 14.04.2024

Керівник кваліфікаційної роботи Олена Павленко
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав Євгеній Агеєнко
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АННОТАЦІЯ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.
Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 42 сторінок, зокрема 2 таблиці, 1 рисунок , список використаної літератури із 29 джерел.

Мета роботи: розгляд основних аспектів формування системи ефективного корпоративного управління

Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:

- Вивчити поняття , моделі корпоративного управління;
- Вивчити принципи корпоративного управління;
- Вивчити основні основні характеристики інтеграційних процесів та принципи організації бізнесу

Предметом дослідження є удосконалення корпоративного управління

Об'єктом дослідження є корпорації та загальнотеоретичні основи корпоративного управління

Методи дослідження : методологічною основою роботи є системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАЦІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦІЙ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1 Поняття , моделі та принципи корпоративного управління	8
1.2 Основні принципи корпоративного управління	11
1.3 Еволюція становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору економіки України.....	12
РОЗДІЛ 2 ПОНЯТТЯ КОРПОРАЦІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ...17	
2.1 Основні характеристики інтеграційних процесів та принципи організації бізнесу.....	17
2.2 Впровадження корпоративної культури	24
РОЗДІЛ 3 Удосконалення корпоративного управління	26
3.1 Ключові риси корпоративного управління	26
3.2 Місце корпоративного управління в системі зального менеджменту	28
3.3 Підвищення ефективності корпоративного управління	37
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

На сьогодні в Україні більшу частину приватного сектору економіки складають підприємства, які в результаті приватизації набули форми акціонерних товариств. Акціонерні товариства поступово проходять перший період адаптації до нових економічних умов, визначають основні напрямки свого розвитку, формують працездатні колективи та активізують пошук фінансових ресурсів для здійснення своїх стратегічних планів. Окремі економічні складнощі сучасного періоду, такі як криза неплатежів, дефіцит бюджету, інфляція, тільки підвищують інтерес до більш дешевого, в порівнянні з банківськими кредитами, ринку акціонерного капіталу. При цьому запровадження ефективної системи корпоративного управління має в цілому вирішальне значення для розвитку промислового та фінансового секторів економіки України

Оскільки між учасниками корпоративних відносин дуже часто виникають конфлікти, важливо чітко знати права і обов'язки всіх зацікавлених сторін. Навіть якщо конфлікту не існує, обізнаність в питаннях корпоративного управління не лише не завадить, але й буде, напевно, дуже корисною. Корпоративне управління створює правове поле для визначення прав і відповідальності різних сторін корпорації. Розуміння питань корпоративного управління дозволяє кожній із сторін планувати і здійснювати свою стратегію та оцінювати поведінку інших сторін. Знання основ корпоративного законодавства важливе тому що, по-перше, воно визначає права і обов'язки сторін і тим самим забезпечує основу для їх співробітництва; по-друге, дозволяє зацікавленим сторонам виявити недоліки самого законодавства і удосконалити його.

Система корпоративного управління в Україні, як і в усіх інших країнах з перехідною ринковою економікою, має надзвичайно важливе значення. В даний час в світі росте розуміння того, що сильне корпоративне управління є основною передумовою стійкого росту компаній та отримання ними доступу до міжнародних ринків капіталів. Принципи корпоративного управління запроваджені, законодавчо закріплені та використовуються на практиці публічними компаніями в багатьох країнах світу, що дозволяє їм

враховувати інтереси різних груп акціонерів.

Мета роботи: розгляд основних аспектів формування системи ефективного корпоративного управління

Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:

- Вивчити поняття , моделі корпоративного управління;
- Вивчити принципи корпоративного управління;
- Вивчити основні основні характеристики інтеграційних процесів та принципи організації бізнесу

Предметом дослідження є удосконалення корпоративного управління

Об'єктом дослідження є корпорації та загальнотеоретичні основи корпоративного управління

Методи дослідження : методологічною основою роботи є системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття , моделі та принципи корпоративного управління

Корпоративне управління - це система управління компанією, яка визначає структуру, процеси, відповідальності та взаємодію між учасниками організації. Головною метою корпоративного управління є забезпечення ефективного функціонування компанії, захист інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін, а також забезпечення довгострокового успіху і стійкості підприємства. Корпоративне управління включає в себе взаємодію між акціонерами, керівництвом компанії, наглядовими органами та іншими зацікавленими сторонами.

У результаті відокремлення прав власності від прав управління в кожній країні історично сформувався набір відповідних механізмів для подолання інституційних проблем. Шляхи подолання протиріч учасників корпоративних відносин полягають у використанні моделей корпоративного управління – сталого розподілу управлінських функцій і контролю в корпорації між власниками і менеджерами. Кожна модель корпоративного управління характеризується своїми особливостями, які відрізняють її від моделей інших країн, а відмінності, в основному, визначаються ступенем концентрації власності та наявністю домінуючого власника [2, с. 29].

Існує кілька моделей корпоративного управління, які використовуються компаніями для ефективного управління своєю діяльністю. Ось декілька основних моделей корпоративного управління та їх приклади:

Модель Корпоративної Демократії:

Приклад: Valve Corporation. У Valve відсутня ієрархія, а співробітники мають можливість вибрати проекти, над якими вони працюють.

Модель Генерального Директора (CEO) та Ради Директорів:

Приклад: Apple Inc. Apple має генерального директора (CEO), який відповідає за стратегічне керівництво компанією, і раду директорів, яка надає

поради та наглядає за діяльністю CEO.

Модель Управління Зацікавленими Сторонами (Stakeholder Governance):

Приклад: Johnson & Johnson. Компанія активно взаємодіє з різними групами зацікавлених сторін, включаючи споживачів, інвесторів та громадські організації.

Модель Корпоративних Соціальних Відповідальностей (CSR):

Приклад: Patagonia. Patagonia відома своєю активною позицією щодо збереження навколишнього середовища та соціально відповідального підходу до бізнесу.

Модель Корпоративного Управління за Принципами Довіри та Відкритості:

Приклад: Zappos. Zappos відома своєю корпоративною культурою, що базується на відкритості та довірі між співробітниками та керівництвом.

Ці моделі представляють лише деякі підходи до корпоративного управління, і багато компаній використовують комбінацію різних підходів для досягнення успіху.

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління представлена у табл. 1.1. Використовуючи англо-американську модель, більшість успішних американських корпорацій демонструють достатньо динамічні темпи конкурентного зростання. Вагомим аргументом на користь ефективності даної моделі є розвиток у США корпоративної соціальної відповідальності, форм приватного партнерства держави, громадян і бізнесу в сфері охорони навколишнього середовища, використання альтернативних джерел енергії тощо.

Попри більшу демократичність даної моделі, вона є складнішою як за структурою, так і за функціонуванням, адже через значну роздробленість пакета акцій акціонери можуть контролювати дії менеджменту через агентів, яким делегуються обмежені права з оперативного управління корпорацією [3].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Модель корпоративного управління	Загальна характеристика моделі
Англо-американська	Наявність індивідуальних акціонерів і постійно зростаюче число не зв'язаних з корпорацією акціонерів, так званих аутсайдерів; достатньо простий механізм взаємодії між корпорацією і акціонерами, між самими акціонерами; чітко розроблена правова база із визначенням прав і обов'язків менеджерів, директорів, акціонерів
Німецька	До характерних рис даної моделі належить: ключова роль банків у представництві й контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування, участь співробітників в управлінні компанією шляхом реалізації принципу соціальної взаємодії, більш низька вартість залученого капіталу, орієнтація інвесторів на довгострокові цілі, чітке розмежування функцій управління й контролю, високий рівень концентрації капіталу та недостатня увага до міноритарних акціонерів
Японська (азіатська)	Модель характеризується високою концентрацією власності в руках середніх та великих акціонерів, широкою практикою перехресного володіння акціями між компаніями, низькою вартістю залучення капіталу, високим ступенем інноваційності та стійкості компаній, а також важливою роллю банків у діяльності кожної промислової групи
Сімейна	Управління корпораціями здійснюється безпосередньо членами однієї сім'ї, якій повністю належить контроль над бізнесом, капіталконцентрується розподіляється по сімейних каналах, контроль над компаніями встановлюється за допомогою пірамідальної допомоги сімейних бізнес-груп і перехресного володіння акціями. Часто сімейні групи для збереження контролю над іншими фірмами випускають акції з неоднаковими правами голосування

Німецька модель корпоративного управління, що розповсюджена в Австрії, Німеччині, Швейцарії, Нідерландах, частково в Бельгії та Франції, Скандинавських країнах та в ряді країн Центральної та Східної Європи має деяку схожість із японською. Для неї характерна двоступенева система

управління через наявність наглядової ради та виконавчої, а також структура управління на основі контактів банків і корпорацій.

Банківський і міжкорпоративний сектор є домінуючим у японській моделі. Законодавство підтримує групу корпорацій, об'єднаних спільною власністю чи управлінням і володінням позиковими коштами та власним капіталом, тобто так звану кейрецу. Провідний банк і кейрецу є основними елементами моделі, які одночасно дублюють і доповнюють одне одного [3, с. 51].

Водночас, для сімейної системи корпоративного управління, що найбільше розповсюджена в Канаді, Італії, Франції, Швеції, країнах Азії, Латинської Америки, характерна концентрація капіталу, розподіл повноважень з управління корпораціями та контролю між членами сім'ї.

Принципи корпоративного управління - це основні засади та правила, за якими внутрішні структури організації функціонують і приймають рішення для досягнення цілей компанії. Деякі з основних принципів корпоративного управління включають прозорість, відповідальність, ефективність, дотримання законів та етичних стандартів.

1.2 Основні принципи корпоративного управління

Основні принципи корпоративного управління - це набір правил та практик, які допомагають організаціям керувати своєю діяльністю та відносинами з зацікавленими сторонами. Ось кілька ключових принципів:

1. Прозорість : Відкритість та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Це дозволяє інвесторам і акціонерам розуміти фінансовий стан компанії та приймати обґрунтовані рішення.

2. Відповідальність : Керівництво компанії має нести відповідальність за свої дії перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Цей принцип включає встановлення чітких обов'язків і відповідальності на всіх рівнях управління.

3. Справедливість : Забезпечення рівних прав для всіх акціонерів,

незалежно від їхнього розміру або впливу. Це також стосується справедливого розгляду та вирішення конфліктів інтересів.

4. Незалежність : Рада директорів та інші управлінські органи повинні бути незалежними від впливу окремих акціонерів чи управлінців, що дозволяє приймати об'єктивні та неупереджені рішення.

5. Відповідальність перед суспільством : Повага до прав та інтересів не тільки акціонерів, але й інших зацікавлених сторін, таких як працівники, постачальники, клієнти та суспільство в цілому.

6. Ефективність : Забезпечення результативного та продуктивного функціонування компанії. Це включає оптимізацію процесів, управління ресурсами та впровадження інновацій.

7. Захист прав акціонерів : Система корпоративного управління повинна забезпечувати захист прав акціонерів, включаючи право голосу на загальних зборах, право на отримання дивідендів і право на доступ до інформації. Ці принципи допомагають організаціям досягати своїх цілей, зберігаючи довіру зацікавлених сторін і забезпечуючи стійкість та довгостроковий успіх.

1.3 Еволюція становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору економіки України

Еволюція становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору економіки України пройшла кілька етапів, починаючи від періоду радянської економіки до сучасного стану. Ось основні етапи цього процесу:

1. Період до 1991 року

- **Планова економіка:** Вся економіка України була інтегрована в планову систему, де існувала державна власність на всі засоби виробництва.

- Відсутність корпоративних структур: В цьому періоді не існувало корпоративних підприємств у сучасному розумінні. Усі підприємства були державними або кооперативними.

2. Початок незалежності (1991-1994)

- Перехід до ринкової економіки: Після здобуття незалежності в 1991 році, Україна почала процес переходу від планової економіки до ринкової.

- Приватизація державних підприємств: Почався процес приватизації, що включав розподіл державної власності серед громадян та створення перших приватних компаній.

- Законодавча база: Прийняття перших законів, що регулюють підприємницьку діяльність та приватизацію, таких як Закон "Про підприємництво" (1991) та Закон "Про приватизацію майна державних підприємств" (1992).

3. Становлення корпоративного сектору (1994-2004)

- Масова приватизація: Проведення масової приватизації, що сприяло виникненню великої кількості приватних компаній та акціонерних товариств.

- Зміцнення законодавчої бази: Прийняття нових законів, таких як Закон "Про господарські товариства" (1991), що регулював діяльність різних типів корпоративних структур.

- Розвиток фондового ринку: Виникнення фондового ринку, що стало важливим кроком для залучення інвестицій в корпоративний сектор.

4. Інституційний розвиток та інтеграція в світову економіку (2004-2014)

- Вступ до СОТ: У 2008 році Україна стала членом Світової організації торгівлі (СОТ), що посприяло інтеграції у світову економіку та залученню іноземних інвестицій.

- Корпоративне управління: Розвиток принципів корпоративного управління, що включало вдосконалення прав акціонерів, прозорість та підзвітність компаній.
- Інвестиційний клімат: Покращення інвестиційного клімату завдяки реформам у сфері регулювання бізнесу та захисту прав інвесторів.

5. Виклики та реформування (2014-донині)

- Антикорупційні реформи: Впровадження антикорупційних заходів та реформи у сфері корпоративного управління для підвищення прозорості та довіри інвесторів.
- Зближення з ЄС: Угода про асоціацію з Європейським Союзом та впровадження європейських стандартів корпоративного управління.
- Діджиталізація та інновації: Активний розвиток інформаційних технологій та інноваційних секторів економіки, що сприяє модернізації корпоративного сектору.

Корпоративний сектор України пройшов складний шлях від державної власності та планової економіки до сучасної ринкової економіки з розвиненими корпоративними структурами. Незважаючи на численні виклики, зокрема політичні та економічні кризи, країна продовжує рухатися шляхом реформ та інтеграції до світової економічної спільноти, що сприяє подальшому розвитку корпоративного сектору.

Як і в Голландії, в *Англії* корпорації розвивалися поступово; і були підготовлені розвитком торгівлі. Вони еволюціонували, видозмінювалися і пристосовувалися до зовнішніх умов. Уряди цих країн не давали підприємцям вказівки як їм вести свої справи всередині корпорацій. Підприємці самі визначали організаційні форми, виробляли визначені правила для регулювання відносин всередині корпорацій. Більш того, зазначені Уряди не мали навіть ясного представлення про сутнісну характеристику асоціацій, яким давали виключні права на ведення торгівлі.

У *Франції* корпорації виникли під впливом голландського досвіду.

Франція не стала винаходити те, що було вже винайдене, не стала шукати свій власний шлях, а запозичила створене іншими країнами. Організація корпорацій у цій країні мала одну характерну рису: вона нав'язувалась практично насильницьким шляхом. Французький Уряд надмірно інтенсивно втручався в цей процес, переслідуючи шляхетні цілі: надати енергійну підтримку розвитку торгівлі і промисловості. Корпорації у Франції не тільки зародилися при особистій участі Уряду, але і розвивалися під його «невсипущим оком». Уряд Франції в порівнянні з англійським Урядом набагато активніше втручався в організацію і діяльність корпорацій. Однак результати такої турботи не виявилися більш вражаючими, ніж в Англії. Це зайвий раз підтвердило, що для підприємництва важливіше за все воля.

Уряд *Німеччини*, усвідомивши у свій час, що країна спізнилася до розділу світу, став виявляти ініціативу в розвитку колоніальної торгівлі. Для початку він детально ознайомився з досвідом діяльності голландських корпорацій і прийшов до висновку, що ця система збору капіталу і ведення партнерської справи представляється найбільш підходящим для впровадження на «німецькому щаблі». Однак одного дозволу створювати корпорацій для цієї країни виявилось мало. Треба було вказати зверху спосіб їх створення, тобто шляхи утворення корпорацій і регулювання їх внутрішніх і зовнішніх відносин. І це не дивно: корпорації для німців були чужою організаційною формою підприємництва і перенос її на «німецький щабель» давався нелегко.

Акціонерне товариство як корпоративна форма організації виробництва була запозичена *США* з Англії. В англійців американці запозичили і правило про дозвільний порядок утворення корпорацій, що діяло аж до середини дев'ятнадцятого сторіччя. Такі дозволи видавалися законодавчими органами відповідного штату або федеральних органів у формі затвердження статуту корпорації. Поступово закони про корпорації, що діяли в штатах, стали змінюватися у бік розширення прав у здійсненні діяльності корпорацій. Почалася своєрідна конкуренція між штатами в області створення законодавчим і шляхом максимально привілейованих

умов для діяльності корпорацій. Вільна конкуренція, найбільш розвита в США, сприяла виникненню в цій країні великих корпорацій. З одного боку, це було позитивним явищем, оскільки саме в рамках великих корпорацій з'являються можливості широкого використання сучасних технологій, ефективного розвитку виробництва і поліпшення якості продукції. З іншого боку, великі корпорації сприяють виникненню монополізму, що, безумовно, варто сприймати як негативне явище. От чому США стали прабатьками антимонопольного законодавства.

Починаючи з 1 січня 2023 року діяльність акціонерних товариств суттєво змінюється. Причиною таких змін є втрата чинності Закону України «Про акціонерні товариства» №514-VI та буття чинності Закону України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX.

РОЗДІЛ 2 ПОНЯТТЯ КОРПОРАЦІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ

2.1 Основні характеристики інтеграційних процесів та принципи організації бізнесу.

Суб'єктами корпоративного менеджменту є корпорації. У літературі існують різні визначення цієї господарюючої структури. Однак, більшість з них зводиться до того, що корпорація — це юридична особа, що веде підприємницьку діяльність, що має право придбати ресурси, володіти акціями, робити і продавати продукцію, надавати кредити і брати в борг, виступати в суді як позивачем, так і відповідачем.

З більш загальних позицій можна визначити, що корпорація являє собою підприємницьку організацію, що володіє розвинутою організаційною структурою управління, широким спектром видів діяльності, істотною часткою ринку, великими господарськими зв'язками і професійними керуючими.

Корпоративний бізнес відрізняється за своєю формою від бізнесу індивідуальних підприємств і партнерств:

- обмеженою відповідальністю; тобто акціонери не зобов'язані відповідати за зобов'язаннями і боргами корпорації (втратити вони можуть тільки те, що інвестували в компанію);
- простотою переходу прав володіння акціями при їх реалізації;
- безстроковістю (а отже стабільністю) свого існування, тому що перехід акцій з одних рук в інші не підриває цілісність корпорації.

У Франції, Німеччині, Швейцарії, Україні термін «корпорація» в законодавстві безпосередньо майже не використовується, а лише зустрічається в економічній літературі.

Найбільш загальне, «універсальне» визначення цього поняття представлено в сучасному економічному словнику, згідно з яким «корпорація» — це сукупність осіб, об'єднаних для досягнення загальних

цілей, здійснення спільної діяльності, що утворюють самостійний суб'єкт права — юридичну особу.

Основні характеристики інтеграційних процесів:

1. Глобалізація : Інтеграційні процеси часто виходять за межі однієї країни, охоплюючи регіони або навіть цілі континенти. Це дозволяє бізнесу розширювати ринки збуту і доступ до ресурсів.

2. Взаємозалежність : Компанії та економіки стають все більш взаємозалежними. Це означає, що зміни в одному регіоні (економічні, політичні чи соціальні) можуть впливати на інші.

3. Співробітництво : Інтеграція часто стимулює тісніше співробітництво між компаніями, наприклад, через альянси, партнерства або спільні підприємства.

4. Стандартизація : Використання єдиних стандартів і норм полегшує торгівлю та взаємодію між різними країнами та компаніями.

5. Технологічні інновації : Інтеграція прискорює обмін технологіями та інноваціями, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності бізнесу.

6. Культурний обмін : В процесі інтеграції відбувається обмін культурними цінностями, що може впливати на корпоративну культуру та споживчі переваги.

Принципи організації бізнесу:

1. Цільова орієнтація : Визначення чітких, вимірюваних цілей і планів для їх досягнення. Це допомагає компаніям зосередитися на ключових пріоритетах та ефективно розподіляти ресурси.

2. Гнучкість : Здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та інновацій. Це включає впровадження нових технологій, зміну бізнес-моделей та стратегії.

3. Клієнтоорієнтованість : Зосередженість на задоволенні потреб клієнтів. Це включає глибоке розуміння клієнтських очікувань та надання високоякісного сервісу.

4. Ефективність у використанні ресурсів : Оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

5. Інноваційність : Підтримка культури інновацій, що стимулює розвиток нових продуктів, послуг і процесів.

6. Соціальна відповідальність : Дотримання етичних норм та стандартів, відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем. Це включає корпоративну соціальну відповідальність (CSR) та сталий розвиток.

7. Командна робота : Забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами та співробітниками компанії. Це сприяє досягненню спільних цілей і підвищенню продуктивності.

8. Стратегічне планування : Довгострокове планування розвитку компанії, що включає аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів. Ці характеристики та принципи допомагають компаніям ефективно інтегруватися в глобальну економіку та організувати свій бізнес для досягнення максимальних результатів.

Відповідно до наведених вище визначень, критеріями корпорації виступають: статус юридичної особи; принцип обмеженої відповідальності; безстрокове існування; вільна (або примусова) передача акцій; централізація менеджменту. Але головна ознака корпорації — це об'єднання. *В організаційно-правовому аспекті* — це об'єднання на добровільній основі фізичних та юридичних осіб, що мають загальні інтереси та єдину стратегію взаємодії та розвитку; *в ресурсному аспекті* — це об'єднання капіталів для формування цілісної системи корпоративного капіталу.

В економічній науці термін «корпорація» застосовується як:

- синонім поняття «компанія» (такий підхід широко використовується в американській економіко-правовій системі) та у значенні господарюючого суб'єкта, капітал якого отриманий пайовою участю декількох осіб (юридичних та/чи фізичних);

- інтегрована структура, що особливим чином впорядковує

майнові відносини учасників при спільному веденні бізнесу;

– надфірмове утворення (оформлене організаційно як концерн, холдинг, група компаній, бізнес-альянс тощо), що концентрує права власності та контролю над діяльністю інших підприємств, що мають обмежену самостійність.

Корпорація — це складна виробничо-технічна і соціально-економічна система. Складна система корпорації вимагає кваліфікованого управління. З цього приводу прийнято вживати два визначення корпоративного управління: у широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі корпоративне управління — це процес встановлення балансу між економічними і соціальними цілями корпорації, між індивідуальними, груповими і суспільними інтересами. Іншими словами, це формування системи управлінських відносин між кооперованими господарськими одиницями (включаючи зовнішні, зокрема, державні органи) з метою гармонізації їх інтересів.

Принципова схема корпоративного управління показана на рис. 2.1.

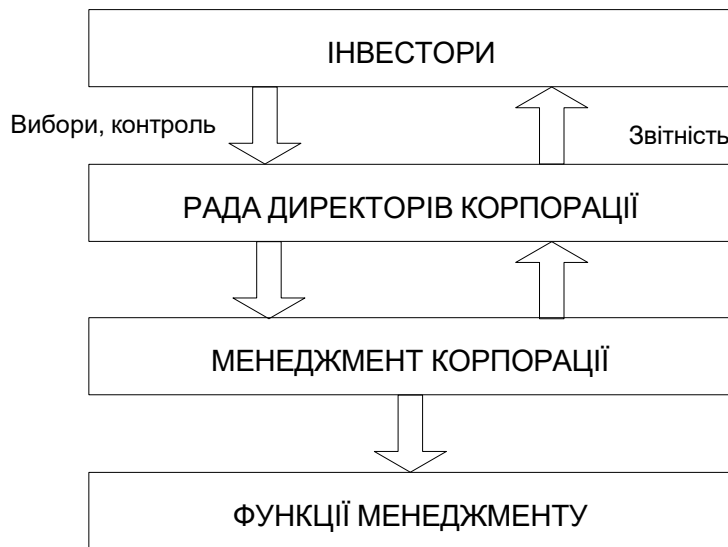


Рисунок 2.1. Принципова схема корпоративного управління

Звичайно, корпоративне управління можна охарактеризувати як процес обслуговування інтересів інвесторів (акціонерів). Слід зазначити, що менеджмент корпорації (в подальшому терміни «корпоративний менеджмент», «управління корпорацією» і «менеджмент корпорації» будуть використовуватись як синоніми) припускає присутність визначених корпоративних ознак, що одержали назву «корпоративна ідентичність», що означає ступінь відповідності системи управління даного конкретного підприємства принципам і ознакам корпоративного управління. Корпоративна ідентичність містить у собі такі поняття як корпоративна культура, корпоративна філософія, корпоративний стиль управління.

Корпоративна культура синтезує в собі сформовані в корпоративному товаристві моральні норми і цінності, традиції і принципи. Філософія корпорації — це вже сформована в ній система світосприймання, звичайно закріплена в положеннях основних документів компанії.

Корпоративний стиль управління характеризується набором добровільно прийнятих компанією норм, що визначають і регулюють внутрішньокорпоративні відносини. У ряді країн це закріплюється в так званих кодексах корпоративного управління, що включають у себе в першу чергу рекомендації з організації діяльності ради директорів як основного і найбільш діючого механізму корпоративного управління.

Аналіз практики створення корпоративної форми бізнесу дає підставу для виявлення факторів, вплив яких обумовлює формування інтегрованих корпоративних структур. Найважливіші серед них:

- розвиток фінансового капіталу;
- технологічні фактори; – ринкові фактори;
- управлінські фактори.

Інтеграційні процеси обумовлюють економію на масштабах діяльності. Суб'єкти, що поєднуються, мають власні ринкові ніші, розроблену

політику просування товарів, налагоджені постачальницько-збутові мережі, апробовані результати маркетингових досліджень тощо. Це дозволяє скористатися всіма компонентами механізму реалізації ринкової стратегії в сукупності і на їх ґрунті розробити найбільш ефективний варіант позиціонування групи на ринку. Існує можливість усунення конкуренції між учасниками інтегрованої корпоративної структури шляхом координації їх ринкової поведінки й одержання конкурентних переваг (ефект монополії).

Об'єктивною основою дії ринкових факторів формування інтегрованої корпоративної структури є економія на трансакційних витратах. Погоджена політика групи призводить до скорочення числа угод, контрактів тощо. Це може дати економію і податкових витрат.

Прояв дії **управлінських факторів** полягає в координації використання позитивного ефекту всіх перерахованих вище факторів, тобто вони є механізмом адаптації великої інтегрованої структури до впливу середовища.

Особливо слід зазначити переваги інтеграції на етапі зростання організації — у нинішніх умовах вона є однією з основних умов виживання компанії. Об'єднання дозволяє раціоналізувати вкладення вільних ресурсів, що виникають завдяки незбалансованості зростання організації.

Окрім зазначених вище особливостей, інтеграційні утворення повинні спиратися на загальні принципи формування будь-якого об'єднання (інтегрованої корпоративної структури чи організаційної форми інтеграції): *принцип кооперації; принцип концентрації; принцип централізації*. Кооперація характеризується об'єднанням ресурсів таким чином, що в учасників виникають принципово нові можливості з реалізації якої-небудь функції. Концентрація розширює можливості, пов'язані з ефектом масштабу. централізація надає учасникам можливість поліпшувати свої ринкові позиції за рахунок координації своїх зусиль.

Інтеграція організацій відбувається, як правило, на основі

централізації чи концентрації, рідше — кооперації.

Кооперація підприємств характеризується: координацією виконуваних виробничо-господарських функцій; юридичною і господарською самостійністю окремих підприємств. Якщо об'єднання організацій, здійснене на договірній основі чи за участі капіталів, веде до втрати їх господарської чи навіть юридичної самостійності, то вона відбувається у формі концентрації.

В залежності від виду зв'язків між організаціями розрізняють основні три типи інтеграції: горизонтальна інтеграція; вертикальна інтеграція; інтеграція на основі нерегулярної структури.

На практиці найбільш широко зустрічаються наступні форми об'єднання: об'єднання за інтересами та об'єднання для виконання завдання.

Об'єднання за інтересами — оформлене угодою об'єднання інтересів двох чи більше підприємств для досягнення загальної мети без втрати самостійності. Юридичною формою об'єднання за інтересами виступає «договір про спільну діяльність». Наприклад, мета об'єднання за інтересами — підвищення конкурентних переваг ІКС через впровадження на її підприємствах системи менеджменту якості.

Об'єднання для виконання роботи — об'єднання юридично та господарсько самостійних організацій, що має на меті спільне виконання визначеного завдання, здійснення одного чи обмеженого числа виробничих угод або угод постачання.

Власний капітал (вартість чистих активів) товариства представляє собою різницю між сукупною вартістю активів товариства та вартістю його зобов'язань перед іншими особами.

Акціонерне товариство має право формувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15 % статутного капіталу.

2.2 Впровадження корпоративної культури

Впровадження корпоративної культури - це процес створення і підтримки культурних цінностей, норм та практик, які визначають життєдіяльність компанії. Це не тільки сприяє ефективності та продуктивності, але й допомагає залучити та утримати талановитих співробітників. Ось кроки, які можуть допомогти у впровадженні сильної корпоративної культури:

1. **Визначення цінностей** Чіткі цінності: Розробка основних цінностей, які відображають місію та бачення компанії. Наприклад, це можуть бути інноваційність, відповідальність, клієнтоорієнтованість, командна робота та інші.

2. **Лідерство** Приклад зверху: Лідери компанії повинні бути прикладом для інших, дотримуючись і демонструючи визначені цінності. Їх дії та поведінка мають відповідати проголошеним принципам.

3. **Комунікація** Відкрита комунікація: Регулярне і прозоре спілкування з працівниками про цінності, місію та бачення компанії. Використовуйте різні канали комунікації, такі як зустрічі, розсилки, внутрішні портали тощо.

4. **Навчання і розвиток** Тренінги та семінари: Проведення навчальних програм, які допомагають працівникам краще засвоїти корпоративні цінності та практики. Це може бути навчання з лідерства, командної роботи, ефективної комунікації тощо.

5. **Інтеграція у всі процеси** Вбудовування у бізнес-процеси: Корпоративна культура повинна бути інтегрована у всі аспекти діяльності компанії, від найму нових працівників до прийняття стратегічних рішень.

6. **Заохочення та винагороди** Визнання та нагороди: Винагороджуйте тих співробітників, які активно підтримують та демонструють корпоративні цінності. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, наприклад, публічне визнання, додаткові відпустки тощо.

7. **Зворотній зв'язок** Безперервний зворотній зв'язок: Регулярно

збирайте відгуки від працівників, щоб оцінити, як вони сприймають та впроваджують корпоративну культуру. Це допоможе виявити проблеми та можливості для покращення.

8. Соціальні заходи Згуртовуючі події: Організуйте корпоративні заходи, які допоможуть працівникам краще познайомитися один з одним і зміцнити командний дух. Це можуть бути корпоративні вечірки, тимблдингові заходи, спортивні змагання тощо.

9. Приклад на практиці Реальні приклади: Використовуйте конкретні приклади з життя компанії, щоб продемонструвати, як цінності та принципи втілюються на практиці.

10. Постійний розвиток Адаптація та еволюція: Корпоративна культура повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії. Періодично переглядайте та оновлюйте культурні цінності та практики. Впровадження сильної корпоративної культури – це тривалий процес, який вимагає зусиль від усіх рівнів організації. Але результат того вартий: згуртована команда, висока продуктивність та задоволеність працівників.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Ключові риси корпоративного управління

Корпоративне управління – це система правил, практик і процесів, за допомогою яких компанія управляється і контролюється. Воно охоплює відносини між акціонерами, радою директорів, менеджментом і іншими зацікавленими сторонами. Ось кілька ключових рис корпоративного управління, які допомагають забезпечити ефективність і стійкість компанії:

1. Прозорість (Транспарентність) Відкритість та звітність: Компанії повинні надавати точну, своєчасну та всебічну інформацію про свою діяльність, фінансовий стан, результати та ризики. Це дозволяє зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення.

2. Відповідальність Чітка відповідальність: Керівництво компанії несе відповідальність за свої дії перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Це включає встановлення чітких обов'язків і механізмів звітності.

3. Етична поведінка Етичні стандарти: Компанії повинні дотримуватися високих етичних стандартів у всіх своїх діях. Це включає справедливі бізнес-практики, дотримання законів і регуляцій, а також повагу до прав всіх зацікавлених сторін.

4. Незалежність Незалежність ради директорів: Рада директорів повинна бути незалежною від керівництва компанії і мати можливість приймати об'єктивні рішення. Зазвичай це досягається через наявність незалежних директорів у складі ради.

5. Справедливість Рівне ставлення: Компанія повинна забезпечувати рівне ставлення до всіх своїх акціонерів, включаючи захист прав міноритарних акціонерів. Це також включає прозорі процедури голосування і прийняття рішень.

6. Відповідальність перед суспільством Соціальна відповідальність:

Компанії повинні враховувати вплив своєї діяльності на суспільство і навколишнє середовище та діяти з урахуванням принципів сталого розвитку.

7. Стратегічне бачення Довгострокове планування: Керівництво компанії повинно мати чітке стратегічне бачення розвитку компанії та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

8. Залучення зацікавлених сторін Взаємодія з зацікавленими сторонами: Компанії повинні активно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів і громадськість, щоб враховувати їхні інтереси та очікування.

9. Управління ризиками Системи управління ризиками: Впровадження ефективних систем управління ризиками для виявлення, оцінки та мінімізації потенційних загроз для компанії.

10. Інформаційні технології Технологічна підтримка: Використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління, збору та аналізу даних, а також забезпечення кібербезпеки.

11. Постійне вдосконалення Безперервне вдосконалення: Компанії повинні постійно вдосконалювати свої практики корпоративного управління на основі зворотного зв'язку, змін у регуляторному середовищі та найкращих галузевих практик. Впровадження цих рис в корпоративне управління допомагає компаніям досягати стійкого розвитку, підвищувати довіру інвесторів і залучати талановитих працівників

На сьогоднішній день можна виділити ряд підходів до визначення сутності корпоративного управління (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Підходи до визначення корпоративного управління

Підходи	Трактування
Правовий	система відносин між органами управління акціонерним товариством, його власниками та зацікавленими особами з питань функціонування компанії

Економічний	процес управління, спрямований на ефективне та раціональне використання ресурсів, націлений на отримання прибутку
Соціальний	управління компанією як суспільним інститутом, якому суспільство надає ресурси для того, щоб воно забезпечило задоволення потреб соціуму
Психологічний	управління, що породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки
Галузь знань	наука про управління, що досліджує досвід та особливості управління акціонерними товариствами
Із позиції компанії	забезпечення виживання компанії та її безперервного розвитку
Із позиції акціонера	<i>політика та практична діяльність наглядової ради компанії, що сприяє захисту прав акціонерів – її власників</i>
Із позиції великого інституційного інвестора	управління, яке сприяє тому, щоб вкладення не були пов'язані зі значними ризиками та забезпечували довгострокові гарантії збереження та збільшення вкладеного капіталу
Із позиції фінансової системи	визначено інституційні угоди, що забезпечують трансформацію збережень в інвестиції та розподіляють ресурси серед альтернативних користувачів у індустріальному секторі

Слід зазначити, що у зв'язку з можливістю розгляду корпоративного управління з точки зору різних підходів на сьогоднішній день не існує його єдиного визначення як у західній, так і у вітчизняній науковій літературі.

3.2 Місце корпоративного управління в системі загального менеджменту

Корпоративне управління відіграє ключову роль у системі загального менеджменту організації. Воно виступає своєрідним "фундаментом", на

якому базується вся система управління компанією. Давайте розглянемо, яке саме місце корпоративне управління займає в загальній структурі менеджменту та які його функції:

1. Стратегічне управління Корпоративне управління формує довгострокову стратегію компанії, забезпечуючи її відповідність місії, бачення і цінностям організації. Рада директорів та вищий менеджмент визначають напрям розвитку компанії, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, такі як ринкові умови, технологічні зміни та конкурентне середовище.

2. Контроль і нагляд Корпоративне управління забезпечує контроль і нагляд за діяльністю менеджменту, гарантуючи, що інтереси акціонерів та інших зацікавлених сторін враховуються. Це досягається через створення ефективних механізмів звітності та незалежного аудиту.

3. Управління ризиками Важливою функцією корпоративного управління є розробка систем управління ризиками, які допомагають виявити, оцінити та мінімізувати потенційні загрози для компанії. Це включає фінансові, операційні, стратегічні та репутаційні ризики.

4. Прийняття ключових рішень Корпоративне управління відповідає за прийняття важливих і часто складних рішень, які можуть вплинути на майбутнє компанії. Це включає рішення щодо злиття та поглинання, капітальних інвестицій, дивідендної політики та інші стратегічні питання.

5. Організаційна культура Формування і підтримка організаційної культури - ще одна важлива складова корпоративного управління. Встановлення етичних стандартів, цінностей та норм поведінки забезпечує корпоративну цілісність і підтримує мотивовану та згуртовану команду.

6. Взаємодія з зацікавленими сторонами Корпоративне управління забезпечує ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників і суспільство. Це сприяє побудові довгострокових відносин і підвищує довіру до компанії.

7. Комплаєнс і регуляторна відповідність Корпоративне управління гарантує, що компанія дотримується всіх законодавчих і регуляторних вимог. Це включає дотримання правил, стандартів і етичних норм, встановлених як внутрішньо, так і зовнішньо.

8. Інновації та розвиток Корпоративне управління сприяє впровадженню інновацій та нових технологій, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною і адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Взаємозв'язок з іншими аспектами загального менеджменту:

- Операційний менеджмент : Відповідає за щоденне управління бізнес-процесами, тоді як корпоративне управління забезпечує стратегічний нагляд і контроль за цими процесами.

- Фінансовий менеджмент : Включає управління фінансовими ресурсами компанії. Корпоративне управління забезпечує прозорість фінансової звітності та ефективність управління капіталом.

- Маркетинг та продажі : Корпоративне управління визначає загальну стратегію, яка впливає на маркетингові та збутові рішення, забезпечуючи відповідність цих рішень загальним цілям компанії.

- Управління персоналом : Корпоративне управління встановлює політики і стандарти, що впливають на набір, навчання та розвиток працівників, а також створює середовище для їхньої мотивації та залученості.

Висновок: Корпоративне управління займає центральне місце в системі загального менеджменту. Найбільш поширеними методами управління будь-якою організацією незалежно від її форми власності є організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл. 3.2.).

До основних принципів корпоративного управління відносять:

1. *Принцип цілісного підходу до організації й управління корпоративним суб'єктом господарювання.*

Цілісність розуміється як сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові якості, не властиві її складникам. Сутність цього формулювання полягає в тому, що системоутворюючі елементи при інтеграції їх в систему втрачають деякі властивості, але одночасно виникають нові системні якості. Цілісний характер виступає як «ідеальна схема», яка спричиняє функціональну доцільність частин.

Таблиця 3.2

Методи управління акціонерним товариством

Методи управління	Складова	Характеристика
Економічні (орієнтовані на групові та індивідуальні економічні інтереси людей)	Методи прямого економічного впливу	- організаційно-виробниче планування; - цільові комплексні програми; - бізнес-планування; - комерційний розрахунок; - система внутрішніх економічних регуляторів.
	Методи непрямого економічного регулювання	- загальнодержавні (галузеві) цільові програми; - система загальнодержавних і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності.
Організаційно-розпорядчі (ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальність, дисципліна)	Організаційно-стабілізуючі методи	- регламентування; - нормування; - інструктування.
	Розпорядчі методи	- директиви; - постанови; - накази; - розпорядження; - вказівки; - резолюції.
Соціально-психологічні	Система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність працівників. Вони спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту й тако	

Досягнення цілей здійснюється на основі управління. Із сказаного

витікає, що формування корпоративних суб'єктів господарювання має відбуватися на основі строгих обмежень і можливостей утворити цілісну систему з таким розрахунком, аби кожен елемент, що входить в неї, орієнтував свої дії не лише на вирішення своїх внутрішніх завдань, але одночасно і на досягнення загальнокорпоративних цілей.

2. *Принцип забезпечення синергетичного ефекту.*

Синергетичний ефект у корпоративному управлінні означає досягнення більшого результату завдяки співпраці та координації дій різних компонентів організації, ніж вони могли б досягти окремо. Це концепція "1 + 1 = 3", коли взаємодія між різними елементами створює додаткову цінність. Ось як можна забезпечити синергетичний ефект у корпоративному управлінні:

1. Координація і співпраця між підрозділами **Взаємодія і комунікація:** Забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами компанії для узгодження цілей і завдань. Спільна робота над проектами і ініціативами сприяє обміну знаннями і ресурсами.

2. Інтеграція стратегій **Єдина стратегія:** Розробка і впровадження єдиної корпоративної стратегії, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії. Це допомагає уникнути дублювання зусиль і забезпечує узгодженість дій.

3. Спільне використання ресурсів **Оптимізація ресурсів:** Максимальне використання наявних ресурсів компанії, таких як фінанси, людські ресурси, технології та інформація. Спільне використання ресурсів дозволяє досягати більших результатів з меншими витратами.

4. Спільне прийняття рішень **Коллективне мислення:** Включення різних підрозділів та рівнів управління у процес прийняття рішень. Це сприяє врахуванню різних точок зору і досвіду, що може призвести до більш обґрунтованих і ефективних рішень.

5. Крос-функціональні команди **Інтердисциплінарні команди:** Створення команд, що складаються з представників різних підрозділів, для

роботи над спільними проектами. Це дозволяє використовувати різноманітні навички і знання для досягнення кращих результатів.

6. Інновації і розвиток Підтримка інновацій: Заохочення інновацій і нових ідей від усіх співробітників компанії. Це сприяє створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, які можуть забезпечити конкурентні переваги.

7. Спільне навчання і розвиток Навчання і тренінги: Організація спільних навчальних програм і тренінгів для працівників різних підрозділів. Це сприяє обміну знаннями і кращому розумінню роботи інших відділів.

8. Ефективне управління знаннями Знання і досвід: Створення системи управління знаннями, яка забезпечує зберігання та обмін знаннями і досвідом між працівниками. Це допомагає уникнути втрати важливої інформації і сприяє безперервному вдосконаленню.

9. Корпоративна культура Синергічна культура: Формування корпоративної культури, яка підтримує співпрацю, відкритість і взаємодію. Це включає заохочення командної роботи, відкритого обговорення ідей і підтримку ініціатив.

10. Впровадження технологій Технологічна підтримка: Використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної комунікації, координації і управління ресурсами. Технології можуть сприяти автоматизації процесів і покращенню продуктивності.

11. Баланс інтересів Урахування інтересів: Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, працівників, клієнтів і суспільство. Це допомагає уникнути конфліктів і забезпечити гармонійний розвиток компанії.

Висновок: Забезпечення синергетичного ефекту у корпоративному управлінні вимагає цілісного підходу, який включає координацію, спільне використання ресурсів, інтеграцію стратегій і підтримку корпоративної культури .

Принцип ефективності зв'язків із зовнішнім середовищем.

Принцип ефективності зв'язків із зовнішнім середовищем є важливим аспектом у формуванні системи корпоративного управління. Цей принцип передбачає, що компанія повинна активно взаємодіяти з різними зовнішніми стейкхолдерами (зацікавленими сторонами), щоб забезпечити стійкий розвиток та досягнення своїх стратегічних цілей. Ось кілька ключових моментів, які пояснюють цей принцип:

1. Інформаційна прозорість

- Відкритість і прозорість: Компанії повинні надавати точну та своєчасну інформацію про свою діяльність акціонерам, інвесторам, регуляторам та іншим зацікавленим сторонам.
- Звітність: Регулярна публікація фінансових звітів, звітів про стійкий розвиток та іншої відповідної інформації.

2. Активна комунікація

- Залучення стейкхолдерів: Організація повинна активно залучати різні групи стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, що впливають на їх інтереси.
- Взаємодія з клієнтами і постачальниками: Важливо підтримувати тісні зв'язки з клієнтами та постачальниками для вдосконалення продуктів і послуг та забезпечення якості.

3. Розуміння зовнішнього середовища

- Аналіз ринкових тенденцій: Постійний моніторинг ринкових умов і конкурентного середовища для вчасної адаптації стратегії компанії.
- Юридичне і регуляторне середовище: Відстеження змін у законодавстві та регуляторних вимогах, щоб уникнути правових ризиків.

4. Соціальна відповідальність

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): Виконання соціально відповідальних дій, що сприяють благополуччю суспільства і зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

- Залучення до місцевих спільнот: Активна участь у житті місцевих спільнот, де компанія веде свою діяльність.

5. Інновації та стійкість

- Інноваційна діяльність: Підтримка та впровадження інновацій для збереження конкурентоспроможності на ринку.
- Стійкий розвиток: Впровадження стратегій та практик, що забезпечують довгострокову стійкість бізнесу.

Вплив на корпоративне управління

Ефективність зв'язків із зовнішнім середовищем прямо впливає на якість корпоративного управління. Завдяки ефективним зовнішнім зв'язкам, компанія може краще адаптуватися до змінних умов ринку, знижувати ризики, пов'язані з регуляторними вимогами, і зміцнювати свою репутацію. Це, в свою чергу, підвищує довіру інвесторів, сприяє залученню нових клієнтів і партнерів, а також покращує загальну конкурентоспроможність організації. Слід зазначити, що ситуація, пов'язана з приватними акціонерними товариствами, ще складніша, оскільки там усі є засновниками і реалізація акцій ускладнена.

Виходячи з визначення приватних акціонерних товариств, поняття «засновник» тотожне поняттю «акціонер» і навпаки.

Важливу роль у системі корпоративного управління відіграють так звані зацікавлені особи. До них належать споживачі, ділові партнери, фінансові посередники, потенційні інвестори, персонал корпорації (менеджери і службовці), органи влади, громадські організації тощо.

Відмінності в інтересах основних груп учасників корпоративних відносин: корпоративні відносини включають взаємодію між різними групами учасників, кожна з яких має свої інтереси та пріоритети. Ці групи включають акціонерів, керівництво (менеджмент), працівників, клієнтів, постачальників і суспільство в цілому. Відмінності в інтересах цих груп можуть призводити до конфліктів, але при ефективному управлінні вони можуть також стимулювати розвиток і зростання компанії. Давайте розглянемо основні інтереси кожної з

груп:

1. Акціонери (власники) Основні інтереси:

- Зростання прибутків: Акціонери зацікавлені у збільшенні прибутків і дивідендів.

- Підвищення вартості акцій: Вони хочуть бачити зростання ринкової вартості своїх акцій.

- Прозорість і звітність: Відкритість та регулярна звітність для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

- Контроль та вплив: Можливість впливати на стратегічні рішення через голосування на загальних зборах.

2. Керівництво (менеджмент) Основні інтереси:

- Операційна ефективність: Забезпечення ефективного функціонування компанії.

- Стратегічний розвиток: Впровадження стратегій для довгострокового зростання.

- Компенсація та бонуси: Високі зарплати, бонуси та інші форми винагороди за результати роботи.

- Професійний розвиток: Можливості для особистого і професійного зростання.

3. Працівники Основні інтереси:

- Стабільність зайнятості: Гарантії зайнятості та безпечні умови праці.

- Справедлива оплата праці: Конкурентні заробітні плати, бонуси та інші форми винагороди.

- Кар'єрний ріст: Можливості для навчання, підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання.

- Баланс між роботою та особистим життям: Гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи та інші заходи для підтримки здорового балансу.

4. Клієнти Основні інтереси:

- Якість продукції та послуг: Висока якість та надійність продукції або

послуг.

- Ціна та вартість: Конкуренційні ціни та хороше співвідношення ціни і якості.
- Обслуговування клієнтів: Високий рівень сервісу та підтримка клієнтів.
- Інновації: Нові продукти і послуги, які відповідають їхнім потребам і очікуванням.

5. Постачальники Основні інтереси:

- Стабільність контрактів: Довгострокові контракти і партнерські відносини.
- Справедливі умови: Чіткі і справедливі умови співпраці, включаючи своєчасну оплату.
- Розвиток партнерства: Спільний розвиток нових продуктів і технологій.

6. Суспільство Основні інтереси:

- Соціальна відповідальність: Компанії, які дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності (CSR).
- Сталий розвиток: Екологічно відповідальна діяльність, підтримка сталого розвитку.
- Економічний внесок: Внесок у розвиток місцевої економіки та створення робочих місць.
- Відповідність законодавству: Дотримання законів, правил і регуляторних норм.

3.3 Підвищення ефективності корпоративного управління

Підвищення ефективності корпоративного управління є критичним для забезпечення стійкого розвитку, зростання вартості компанії та підвищення довіри з боку акціонерів і інших зацікавлених сторін. Ось кілька стратегій і

практик, які можуть сприяти підвищенню ефективності корпоративного управління:

1. Покращення складу ради директорів Незалежність і різноманітність: Забезпечте, щоб рада директорів складалася з кваліфікованих, незалежних і різноманітних членів. Незалежні директори можуть об'єктивно оцінювати рішення менеджменту, а різноманітність сприяє ширшому спектру точок зору та ідей.

2. Чітке визначення ролей і відповідальності Прозорість в обов'язках: Встановіть чіткий розподіл обов'язків між радою директорів і топ-менеджментом. Це допоможе уникнути конфліктів і забезпечити відповідальність за прийняті рішення.

3. Регулярні оцінки роботи Оцінка ефективності: Проводьте регулярні оцінки ефективності роботи ради директорів і топ-менеджменту. Використовуйте зворотний зв'язок для виявлення сильних і слабких сторін та впровадження необхідних змін.

4. Розвиток компетенцій Навчання та розвиток: Забезпечте навчання і розвиток для членів ради директорів і топ-менеджменту. Це може включати тренінги з корпоративного управління, лідерства, фінансового менеджменту тощо.

5. Вдосконалення системи управління ризиками Комплексна система управління ризиками: Впровадьте ефективні системи управління ризиками для виявлення, оцінки та мінімізації різних типів ризиків (фінансових, операційних, стратегічних, репутаційних тощо).

6. Посилення прозорості та звітності Відкрита інформація: Забезпечте прозорість і доступність інформації для акціонерів та інших зацікавлених сторін. Регулярно надавайте звіти про фінансовий стан, результати діяльності та ризики компанії.

7. Покращення взаємодії з акціонерами Активна взаємодія: Забезпечте ефективну комунікацію з акціонерами. Організуйте регулярні збори, надавайте

можливість для зворотного зв'язку і включайте їх у прийняття ключових рішень.

8. Впровадження сучасних технологій Інформаційні системи: Використовуйте сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності управлінських процесів, збору та аналізу даних, а також забезпечення кібербезпеки.

9. Підтримка корпоративної культури Етичні стандарти: Формуйте культуру відповідальності, етики та прозорості. Забезпечте, щоб цінності компанії були зрозумілі й підтримувалися всіма працівниками.

10. Підтримка сталого розвитку Сталий розвиток: Інтегруйте принципи сталого розвитку у стратегію компанії. Це включає врахування екологічних, соціальних і управлінських аспектів (ESG) у процесі прийняття рішень.

11. Впровадження адаптивних стратегій Гнучкість і адаптивність: Забезпечте здатність компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати впровадження інновацій, зміну бізнес-моделей і стратегій.

12. Регулярний аудит і внутрішній контроль Внутрішній і зовнішній аудит: Проводьте регулярні внутрішні та зовнішні аудити для оцінки ефективності контролю і управління. Використовуйте результати аудиту для впровадження необхідних змін.

ВИСНОВКИ

Формування системи ефективного корпоративного управління є складним і багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних елементів і практик для забезпечення довгострокового успіху компанії. Ось кілька ключових висновків, які можна зробити на основі розгляду цієї теми:

1. Чітке визначення цінностей і місії . Визначення і комунікація основних цінностей і місії компанії забезпечують основу для прийняття рішень і поведінки всіх учасників корпоративних відносин.

2. Ефективна рада директорів . Наявність незалежних і різноманітних членів у раді директорів дозволяє забезпечити об'єктивність і різноплановий підхід до прийняття рішень. Встановлення чітких ролей і відповідальності для ради директорів і менеджменту зменшує ризик конфліктів і підвищує ефективність управління.

3. Системи управління ризиками . Впровадження комплексних систем управління ризиками забезпечує виявлення, оцінку і мінімізацію потенційних загроз для компанії. Регулярний моніторинг і перегляд ризиків дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

4. Розвиток корпоративної культури. Формування і підтримка високих етичних стандартів і норм поведінки забезпечує корпоративну цілісність і підвищує довіру до компанії. Забезпечення сприятливих умов праці, конкурентних заробітних плат і можливостей для розвитку сприяє високому рівню мотивації і залученості працівників.

5. Взаємодія з зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація з акціонерами, працівниками, клієнтами, постачальниками і суспільством сприяє побудові довгострокових відносин і підвищує репутацію компанії. Врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін допомагає уникнути конфліктів і забезпечити стійкий розвиток компанії.

6. Встановлення чітких стратегічних цілей і планів забезпечує

напрямок розвитку компанії і сприяє досягненню довгострокового успіху. Здатність швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі і впроваджувати інновації забезпечує конкурентоспроможність компанії.

7. Використання сучасних інформаційних технологій підвищує ефективність управлінських процесів, забезпечує вчасний доступ до даних і покращує кібербезпеку. Впровадження автоматизованих систем і аналітичних інструментів дозволяє підвищити точність і швидкість прийняття рішень.

8. Регулярна оцінка ефективності корпоративного управління і використання зворотного зв'язку для вдосконалення процесів і практик. Інвестування в навчання і розвиток членів ради директорів і менеджменту

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д.О. (2007) Системи корпоративного управління в Україні. Навчальний посібник. – К.:Кондор,. – 180 с.
2. Закон України „Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 р. №514-VI
3. Ігнатюк А.І. (2017) Галузеві ринки Навчальний посібник. –180 с.
4. Ігнатєва І.А. (2018) Корпоративне управління.-К.: Центр учбової літератури,
5. Луцький М. (2008) Теоретичні аспекти управління корпораціями. Монографія, 225 с.
6. Корчемлюк А.І. (2013) Сучасні процеси корпоратизації аграрних підприємств № 4. – С. 113-118.
7. Ігнатєва І.А. (2013) Корпоративне управління.-К.: Центр учбової літератури, 600 с.
8. Мостенська Т.Л. (2008) Корпоративне управління: підручник / [та ін.]; Мін-во освіти і науки України , Нац. ун-т харчових технологій, Нац. авіаційний ун.– 384 с.
9. Мальська М. П. (2012) Корпоративне управління: теорія та практика: підручник / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури,. – 360 с.
10. Штерн Г.Ю.(2009) Корпоративне управління: навч. посіб.
- 278 с.
- 11.Поважний О.С. (2013) Корпоративне управління: підручник . - 244 с.
- 12.Луцький М.(2008) Теоретичні аспекти управління корпораціями. Монографія.- 206с.
- 13.Федулова Л.І. (2008) Корпоративні структури в національній інноваційній системі України ,. – 278 с. .

14. Бала О.І., Мельник О.Г., Бала Р.Д. (2018) Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. Вісник Тернопільського Національного Економічного Університету. с. 90-97.
15. Благодетелева-Вовк С.Л. (2018) Про використання культурологічної парадигми в економічній науці. Актуальні проблеми економіки.– №12(90). С.6-9.
16. Буткевич Т.В. (2015) Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 456 с.
17. Вітлінський В.В. (2020) Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком: Навч. Посіб. для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 292 с.
18. Вітлінський В.В. (2013) Моделювання економіки: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 408 с.
19. Вовканич С.Й. (2017) Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. Регіональна економіка. с. 7-19.
20. Воронкова А.Е. (2016) Корпорації: управління та культура. Монографія. Дрогобич: Вимір, 367 с.
21. Воронкова А. Е. (2015) Індикативна оцінка культури корпорації в системі стратегічного управління. Вісник Технологічного університету 112-115 с.
22. Гавкалова Н.Л. (2017) Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. – 400 с.
23. Гавкалова Н.Л. (2016) Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕЦ, 252 с.
24. Гончаров С.М. (2019) Тлумачний словник економіста. К.: Центр учбової літератури, 264 с.

- 25.Гордієнко К. (2016) Розвиток соціальної культури особистості в молодіжному середовищі. Соціальна психологія, 66-75с.
- 26.Гражевська Н.І.(2018) Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми. Вища школа.. - № 3. С.62-70.
- 27.Дмитренко Г.А.(2018) Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практ. посібник. К.: МАУП, 88 с.
- 28.Друкер П.І. (1994) Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна,. – 319 с.
- 29.Євтушевський В.А.(2017) Стратегія корпоративного управління. Монографія. К.: Знання,– 287 с.