

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_ 19 _” ____ 06 ____ 2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕНз-20

Спеціальності (напрямку підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Хмельвий І.О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер зав. каф. УФЕБ, л.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет гуманітарно-економічний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ 25 ” _____ 04 _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Хмельському Ігорю Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „25” 04 2024 р. No 160

2. Строк подання студентом роботи 12.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі забезпечення сталості розвитку підприємства, основних напрямів удосконалення формування та реалізації стратегії управління неприбутковою організацією.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади корпоративного управління підприємством . 2. Аналіз ефективності корпоративного управління на підприємстві. 3. Рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади корпоративного управління підприємством	25.04.2024 – 30.04.2024	Виконано
2.	Аналіз ефективності корпоративного управління на підприємстві	01.05.2024 – 12.05.2024	Виконано
3.	Рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві	13.05.2024 – 23.05.2024	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2024 – 07.06.2024	Виконано
5.	Оформлення роботи	08.06.2024 – 11.06.2024	Виконано

Студент _____ Хмельський І.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хмелєвий І.О. Управління ефективністю корпоративного управління на підприємств/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2024.

Мета полягає в удосконаленні теоретичних основ, науково-методичного базису, аналітичного інструменти, практичного апарату формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві. Уточнено сутність корпоративного управління. Поглиблено зміст та уточнено типологію ефективності корпоративного управління. Визначено сутнісні компоненти та принципи формування методів управління ефективністю корпоративного управління. Виконано аналіз ефективності корпоративного управління на підприємством. Систематизовано та ранжовано проблеми формування ефективної системи корпоративного управління в Україні. Виконано аналіз стану та динаміки корпоративних відносин в Україні. Розвинуто методичні положення з оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства. Запропоновано рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві.

Ключові слова: управління, менеджмент, корпоративне управління, аналіз, планування, діагностика, управлінське рішення, інструмент.

ANNOTATION

Khmeleviy I.O. Management of the effectiveness of corporate governance at enterprises / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2024.

The goal is to improve the theoretical foundations, scientific and methodological basis, analytical tools, and practical apparatus for the formation of corporate efficiency management at the enterprise. The essence of corporate governance has been clarified. The content has been deepened and the typology of the effectiveness of corporate management has been clarified. The essential components and principles of the formation of methods of managing the effectiveness of corporate governance are determined. An analysis of the effectiveness of corporate management at the enterprise was performed. The problems of forming an effective system of corporate governance in Ukraine are systematized and ranked. An analysis of the state and dynamics of corporate relations in Ukraine was carried out. Methodological provisions for evaluating the effectiveness of the enterprise's corporate management have been developed. Recommendations for improving the tools for managing the effectiveness of corporate governance at the enterprise are offered.

Key words: management, management, corporate management, analysis, planning, diagnosis, management decision, tool.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1	Сутність корпоративного управління	10
1.2	Типологія ефективності корпоративного управління	20
1.3	Методи управління ефективністю корпоративного управління	26
2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВОМ	34
2.1	Проблематика формування ефективної системи корпоративного управління в Україні	34
2.2	Аналіз стану та динаміки корпоративних відносин в Україні	40
2.3	Оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства	44
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	50
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
	Додаток А	62
	Додаток Б	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Утворення та розвиток корпоративних структур супроводжується низкою проблем організації ефективного корпоративного менеджменту як в світі, так і в системі національної економіки в Україні. Нерозвиненість законодавчого базису, біфуркації в економіці, стихійність утворення факторів ефективності корпоративної форми бізнесу, що у розвинених країнах має більш ніж сторічну історію, викликають в Україні появу недосконалих механізмів ефективного корпоративного управління [1-9]. Тому виникає важлива наукова задача поглиблення теорії і практики управління корпоративною ефективністю. В цих умовах можна стверджувати, що в сучасному економічному просторі актуальності набувають питання та наукові завдання, що орієнтовані на дослідження і розвинення теоретичних основ, науково-методичного базису, аналітичного інструменти, практичного апарату формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві в умовах переходу та посилення тенденцій ринкової економіки в Україні.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Мета представленої випускової роботи бакалаврського рівня міститься в удосконаленні теоретичних основ, науково-методичного базису, аналітичного інструменти, практичного апарату формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра поставлено та отримане вирішення ряду завдань, що є актуальним для забезпечення активності господарської діяльності неприбуткових організації в сучасному просторі господарських відносин:

- уточнено сутність корпоративного управління;
- поглиблено зміст та уточнено типологію ефективності корпоративного управління;

- визначено сутнісні компоненти та принципи формування методів управління ефективністю корпоративного управління;
- виконано аналіз ефективності корпоративного управління на підприємством;
- систематизовано та ранжовано проблеми формування ефективної системи корпоративного управління в Україні;
- виконано аналіз стану та динаміки корпоративних відносин в Україні;
- розвинуто методичні положення з оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства;
- запропоновано рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є корпоративна ефективність господарської діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи, науково-методичний базис, аналітичні інструменти, практичний апарат формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, для досягнення мети і поставлених задач, що висвітлено межах задач у бакалаврській роботі, застосовано наукові та загальні методики дослідження змісту та сутності понять, підходів і методів (загальних та спеціальних методів поведіння наукових досліджень), зокрема: методи діалектики, системний підхід, метод систематизації, – для с уточнено сутність корпоративного управління;; підходи індукційний та дедукційний, аналіз і синтез - для поглиблення змісту та уточнення типології ефективності корпоративного управління; метод абстракції, узагальнень, наукового пізнання – для визначення сутнісних компонентів та принципів формування методів управління ефективністю корпоративного управління; наукового спостереження, класифікації, систематизації, аналогій – для виконання аналізу ефективності корпоративного управління на підприємством, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, систематизації і

узагальнень, аналітичного оцінювання та моніторингу, статистичний аналіз – для систематизації та ранжування проблем формування ефективної системи корпоративного управління в Україні, метод конкретизації – для розвитку методичних положень з оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства; метод наукового пізнання – з метою розробки рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні теоретичних та методологічних засад, науково-методичних основ, діагностичного інструментарію, розробки практичних напрямів з удосконалення інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства як глобальної компоненти функції менеджменту в господарській діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність корпоративного управління

У бізнес-сенсі корпоративне управління означає управління підприємством, а також навчання тому, як проектувати та контролювати підприємство. Однією з сфер корпоративного управління є управління персоналом. Прийняття на себе управління компанією після її заснування, напр. В. з mini GmbH, як правило, керуючі директори. Завдання керівництва компанії часом дуже різноманітні та великі.

Як правило, керівництво підприємства несе відповідальність за стратегічне корпоративне планування, а також за впровадження та підтримку ефективних системних структур. Він відповідає за проектування організацій як цілеспрямованих соціальних систем. Структура компанії повинна впливати з бізнес-плану перед початком бізнесу, за допомогою чого тут можна інтерпретувати функціональний або інституційний підхід керівництва компанії.

Інституційно за корпоративний менеджмент відповідає групі людей, які керують організацією. У функціональному розумінні корпоративне управління компанією означає завдання та діяльність, які з ним пов'язані, зокрема контроль процесу управління. Кожен, хто реалізує бізнес-план, повинен приділяти особливу увагу професіоналізму, ефективності та систематичності в корпоративному управлінні компанією, щоб забезпечити економічні та цілеспрямовані дії на користь організації.

У табл. 1.1 наведено порівняльну характеристику фундаментальних моделей корпоративного управління.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика базових моделей корпоративного управління*

Ознаки	Модель W	Модель В
Географія поширення	Англосаксонські країни	Практично весь інший світ
Власність	Розпорошена (із широким володінням акціями)	Концентрована (з домінуючими власниками блокхолдерами)
Контроль над корпорацією	Контролюється професіональними менеджерами з лояльною до них Радою директорів і пасивною масою дрібних акціонерів.	Контролюється великими власниками (найчастіше – це багаті родини, рідше держава, ще рідше – фінансові інститути чи інші нефінансові корпорації), які мають можливість на власний розсуд формувати Раду директорів (за потреби очолюючи її), а також визначати й змінювати вищих менеджерів.
Корпоративні інтереси	Захист інтересів незначної кількості акціонерів та особистих політичних, економічних і соціальних інтересів генеральних директорів.	Захист інтересів олігархічних сімейних династій, які оберігають зосереджену в них владу, часом з великим збитком для економіки своїх країн.
Сторони конфлікту	Акціонери та найманий менеджмент (через некомпетентність, опортуністичну поведінку).	Блокхолдери та всі інші акціонери (через некомпетентність, опортуністичне поведіння).
Ризик	Ризик експропріації багатства інвесторів з боку найманих менеджерів.	Ризик експропріації багатства інвесторів з боку домінуючих власників.

[10-11]

Порівняльну характеристику структур 4-х моделей корпоративного управління, найбільш поширених в Україні, за ознакою призначення функцій наглядової ради подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика структур 4-ї моделей корпоративного управління за ознакою призначення функційнаглядової ради

Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ АКЦІОНЕРІВ			
Наглядова рада	Наглядова рада	–	–
–	Одноосібний виконавчий орган	–	Одноосібний виконавчий орган
Колегіальний виконавчий орган	–	Колегіальний виконавчий орган	–
РЕВІЗІЙНА КОМІСІЯ			

[12-13]

Термін «корпоративне управління» означає, з одного боку, управління компанією, яке здійснюється людьми (управління компанією або також називається управлінням), а з іншого боку, управління працівниками та компанією. Таким чином, корпоративне управління можна розділити на управління та управління компанією. Термін «лідерство» означає планування та контроль діяльності в організації. Тому також включено управління персоналом і різні методи лідерства. Лідерство часто використовується як синонім лідирування. Однак цей термін частіше стосується розпорядження речами, тобто вільного розпорядження об'єктами та над ними.

В інституційному сенсі, однак, корпоративне управління стосується не завдання спрямування та керівництва, а радше людей, які уповноважені керувати організацією. У функціональному сенсі корпоративне управління означає такі завдання, як стратегічне планування та організаційний дизайн. Процедурне значення корпоративного управління в кінцевому підсумку стосується набору різних процесів управління, таких як розробка цілей. Якщо зараз розглядати разом інституційний, функціональний і процедурний зміст, то корпоративне управління означає ефективність,

професіоналізацію, систематизацію, цілеспрямований контроль і економічні дії на користь компанії. Завдання менеджера, який очолює компанію, полягає в плануванні, реалізації, контролі та управлінні заходами для досягнення цілей компанії, використовуючи всі доступні йому оперативні ресурси.

На рис. 1.1 подану схему взаємозв'язків між структурами та елементами в системі корпоративного управління.

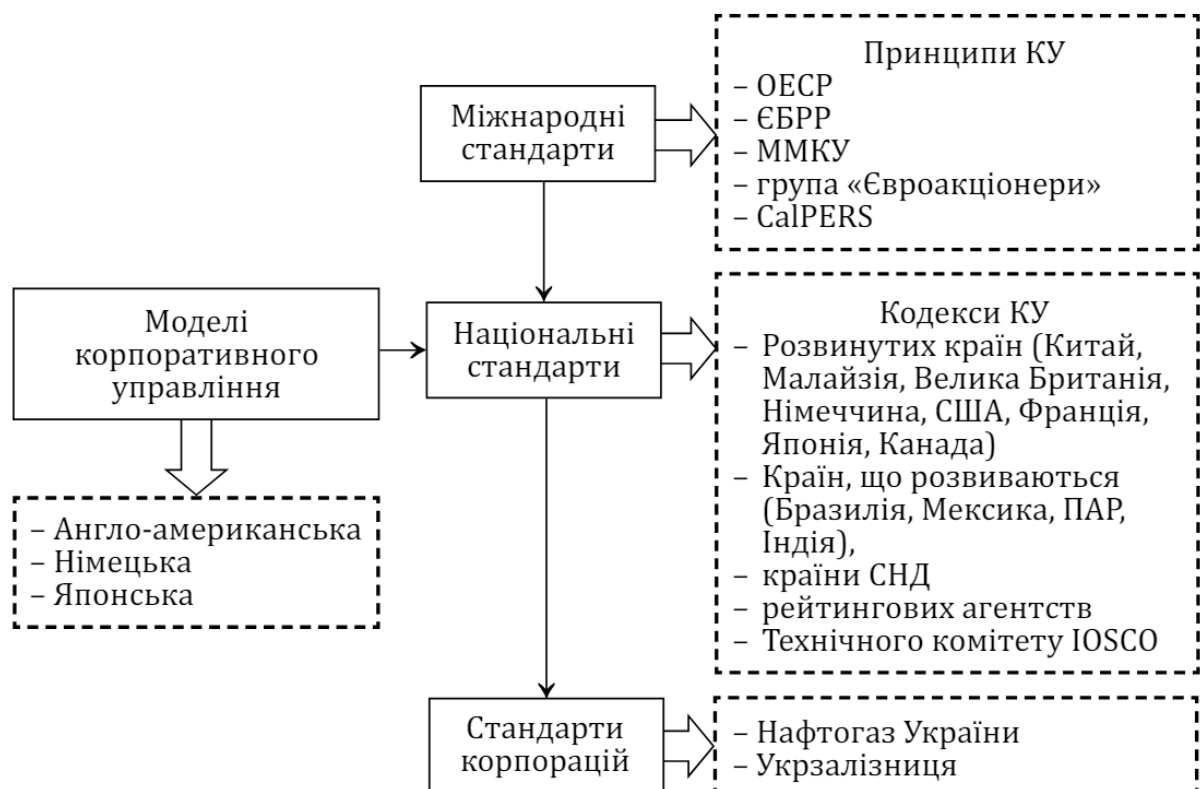


Рисунок 1.1 - Схема взаємозв'язків між структурами та елементами в системі корпоративного управління*

*[14]

Специфіку та зміст корпоративного управління на рівні транснаціональних компаній, чинники ефективності корпоративного управління наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Специфіка корпоративного управління на рівні транснаціональних компаній

Важливі чинники корпоративного менеджменту ТНК	Характеристика чинника, його особливості у ТНК
Метод управління ТНК	У ТНК переважає етноцентричний метод управління
Організаційна структура (ієрархії управління)	ТНК доволі часто використовують матричну структуру, де функціональні підрозділи (такі як маркетинг, виробництво, фінанси тощо) перетинаються з географічними або продуктовими підрозділами. Використання такого типу структури дозволяє топ менеджменту краще керувати глобальними операціями, сприяє координації та комунікації між різними частинами ТНК. ТНК також можуть організовувати свої бізнес-одиниці за стратегічними напрямками або регіонами. Кожна з таких одиниць може мати свою власну структуру та керівництво для того, щоб бути більш адаптованою до конкретних умов ринку
Система відносин	Об'єкт управління може бути різним рівнем організації: це може бути весь бізнес корпорації в цілому або окремі підрозділи, такі як відділи, філії або проекти. Суб'єкт управління – це ті, хто приймає рішення та здійснює керівництво над об'єктом управління. Це може бути керівництво компанії (наприклад, генеральний директор або рада директорів), рівень вищого менеджменту (такий як керівники відділів чи регіональні менеджери) або навіть оперативний персонал, який здійснює повсякденні функції управління на різних рівнях організації. Менеджери представлені різними рівнями, згідно ієрархії управління, від найнижчого до найвищого
Важливі чинники корпоративного менеджменту ТНК	Характеристика чинника, його особливості у ТНК
Дотримання принципу інформаційної прозорості	Інформаційна прозорість бізнесу – це важливий принцип, відповідно до якого підприємство надає достатньо інформації про свою діяльність та результати, щоб усі зацікавлені сторони могли чітко зрозуміти суть їхньої діяльності та приймати обґрунтовані рішення
Модель корпоративного управління	Централізована модель управління Децентралізована модель управління Матрична модель управління Комбінована модель управління
Особливі складові корпоративного менеджменту ТНК	Високорозвинута організаційна культура Корпоративна соціальна та екологічна відповідальність Етика ведення бізнесу Втілення ESG-факторів у корпоративну стратегію Екологічні та соціальні політики та практики

Завданнями корпоративного управління є передусім:
визначення цілей компанії
стратегічне корпоративне планування
впровадження та підтримка системних структур, таких як контрольні або організаційні системи.

Стратегічне корпоративне управління — це функція управління, яка займається плануванням, розробкою та реалізацією цілей і напрямків організації. Умови правової та нормативної бази, деякі з яких диктуються керівництвом компанії, закріплені в корпоративному управлінні.

Характеристику базових моделей корпоративного управління подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Характеристика базових моделей корпоративного менеджменту ТНК

Найменування	Опис моделі	Характеристики	Використання
Централізована модель корпоративного менеджменту	У централізованій моделі ТНК більшість рішень приймаються на центральному рівні, зазвичай головним офісом компанії в домашній країні.	Централізоване керівництво ТНК, однозначна стратегія та політика, стандартизовані процеси та процедури.	Ця модель часто використовується у великих та консервативних ТНК, де контроль та стабільність вважаються важливішими за гнучкість та інновації.
Децентралізована модель корпоративного менеджменту	У децентралізованій моделі більшість рішень приймаються на місцевому рівні, враховуючи місцеві умови та потреби	Велика автономія регіональних та місцевих підрозділів, адаптація до місцевих ринкових умов, гнучкість у вирішенні проблем	Ця модель ефективна для ТНК, які працюють у різних культурних та географічних середовищах, де потрібна локальна адаптація та реагування на місцеві потреби.
Матрична модель корпоративного менеджменту	У матричній моделі структура управління організована як матриця, де функціональні та географічні лінії звітності перетинаються	Дворівневе керівництво, спільні команди та проекти, координація через функціональні та географічні виміри	Ця модель ефективна для ТНК, що працюють у складних та різноманітних галузях, де потрібна співпраця та координація між різними структурними одиницями
Комбінована модель управління	У комбінованій моделі використовуються елементи централізованого та децентралізованого управління, залежно від конкретних умов та завдань компанії	Гнучкість у виборі підходів до управління в залежності від ситуації та потреб компанії	Ця модель може бути використана у ТНК, які мають різні види бізнесу та операції з різною структурою

[15]

Керуючи компанією, керівництво також спирається на певні періоди планування. Як правило, розрізняють короткострокове, середньострокове і довгострокове корпоративне планування. Короткостроковий період планування стосується періоду до одного року, середньострокового планування стосується періоду від одного до п'яти років, а довгострокового корпоративного планування охоплює період п'яти років і більше. Однак стратегічне корпоративне управління є більш довгостроковим. Через нечіткість і брак інформації це може визначити лише приблизне планування та напрямок діяльності компанії. Існують різні підходи до корпоративного управління для напрямків і цілей компанії [16].

1.2 Типологія ефективності корпоративного управління

Коли мова йде про ефективність корпоративного управління, існують різні підходи до того, як можна класифікувати види ефективності.

Ці підходи відомі як ціннісно-орієнтована, стійка, стратегічна, нормативна та ринково-орієнтована ефективність корпоративне управління.

Ринково-орієнтована ефективність корпоративне управління. Корпоративне управління, орієнтоване на ринок, — це підхід, при якому вся бізнесова діяльність спрямована на ринок збуту.

Основна увага приділяється клієнту та його відповідним потребам. Але також враховуються побажання інших зацікавлених сторін, наприклад працівників. Центруючи потреби клієнтів, компанія також має отримати вигоду в довгостроковій перспективі. Це можна зробити, наприклад, шляхом підвищення обізнаності або збільшення продажів. Фундаментальним для ринково-орієнтованого корпоративного управління є визначення корпоративних цілей перед тим, як можна буде створити ключові моменти, цілі та інструменти для маркетингу. Відповідно, вираження ринково-орієнтованого корпоративного управління тісно пов'язане з концепцією маркетингу.

Ціннісно-орієнтована ефективність корпоративне управління. Корпоративне управління, орієнтоване на цінності, — це підхід, який розвинувся з сучасного корпоративного менеджменту. Цінно-орієнтований підхід передбачає обчислювану вартість, яка базується не лише на спостережуваних цінах (таких як ціна компанії на фондовому ринку). Ціннісно-орієнтоване корпоративне управління характеризується тим, що на першому плані стоять інтереси інвесторів і максимізація прибутку. Якщо застосовується корпоративне управління, орієнтоване на цінності, інтереси інвесторів (також відомих як акціонери) ставляться на перший план. Загалом компанія зосереджена на політиці запасів і виживання. Мета - підвищити вартість компанії. Такий підхід робить компанію більш привабливою для інвесторів. Крім того, підвищується привабливість і доступність майбутніх ліквідних активів. Ліквідні активи - це фінансові ресурси, до яких компанія має доступ.

Стала ефективність корпоративного управління бізнесом. Сталий

корпоративний менеджмент характеризується тим, що в центрі корпоративного менеджменту знаходяться проблеми навколишнього середовища та захисту довкілля. Переваги, яких можна досягти завдяки сталому корпоративному управлінню, передусім включають юридичну визначеність, гарний імідж компанії, збереження ресурсів і безпеку заводів. Завдяки свідомому корпоративному управлінню, орієнтованому на сталість, можна уникнути конфлікту між економікою та екологією. Однак важливо, щоб у компанії була створена система екологічного менеджменту (скорочено UMS), яка дозволяє керівництву переглядати результати цієї системи екологічного менеджменту для прийняття стратегічних рішень. Система управління навколишнім середовищем відноситься до частини загальної системи управління, яка включає відповідальність, поведінку, організаційну структуру, процеси та засоби для визначення та реалізації екологічної політики.

Охорона навколишнього середовища часто розглядається як фактор витрат для компаній, тому основна увага приділяється лише оптимальному поєднанню факторів виробництва. Однак економія коштів може бути результатом стійкої орієнтації, меншого споживання енергії та утилізації відходів.

Ефективність стратегічного управління бізнесом. Стратегічне корпоративне управління відноситься до системної, цілеспрямованої та довгострокової орієнтації компанії. Здебільшого стратегічне корпоративне управління охоплює період від двох до п'яти років. Важливою частиною стратегічного корпоративного управління є розробка управлінських процесів, методів та інструментів. Визначення корпоративної філософії, формування корпоративної культури та корпоративної політики також є частиною сфери стратегічного корпоративного управління. Це означає, що не тільки цінності та цілі складають основу стратегічного корпоративного управління, але також має бути гармонія в процесах та управлінні. Це також включає стратегічне планування бізнес-сфер, координацію різних

сфер, планування менеджерів, а також процеси управління та контролю. Кінцевою метою стратегічного корпоративного управління є досягнення загальнокорпоративних цілей. Крім того, можна встановити нові стратегічні цілі та цілі корпоративної політики. Важливо, щоб стратегічне корпоративне управління забезпечувало внутрішнє спрямування, а зовнішнє забезпечувало диференціацію від конкурентів.

Ефективність нормативного корпоративного управління. Нормативне корпоративне управління відноситься до завдань визначення бачення компанії, цілей, місії, цінностей і культури. Нормативне корпоративне управління встановлює рамки, в яких компанія та її менеджмент діють у довгостроковій перспективі. У визначенні цих рамкових умов беруть участь суспільство, політика, засновники компанії, наглядові ради, виконавчі ради та керівництво, інвестори, працівники та інші. Тому можна сказати, що групи інтересів беруть участь у формуванні рамкових умов. Як бачимо, нормативне корпоративне управління збігається зі стратегічним корпоративним управлінням. Тому обидва види ефективності корпоративного управління часто використовуються разом.

У підсумку напрями визначення та виміру ефективності корпоративного управління необхідно здійснювати у таких розрізах (табл. 1. 5).

Корпоративне управління відповідає на запитання, як влаштована влада у компанії у процесі прийняття управлінських рішень, і залежить від злагодженої роботи усіх органів — загальних зборів акціонерів, наглядових рад, правлінь, інституту корпоративного секретаря. Це окремі теми, яким приділимо окремі випуски. В більшій мірі корпоративне управління орієнтується на акціонерну форму господарювання. І тут варто взяти до уваги висновки англійського економіста Джона М. Кейнса, який до переваг цієї форми відніс "відокремлення управлінських функцій від власності на капітал, що сприяє вкладенню інвестицій у розвиток акціонерного товариства; здатність здійснювати великі проекти внаслідок

розміщення акцій на фондовій біржі; можливість залучати позики за умов низької норми відсотку". Усі ці переваги акціонерна форма господарювання може досягти за умови ефективного корпоративного управління.

Напрями визначення та виміру ефективності корпоративного управління представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Напрями визначення та виміру ефективності корпоративного управління

Напрямок дослідження		
Економічна ефективність	Соціальна ефективність	Організаційна ефективність
Обсяг виготовленої продукції; Собівартість продукції; Рівень прибутку; Рентабельність діяльності; Фондовіддача; Матеріаловіддача; Оборотність капіталу; Фінансова стійкість; Ліквідність	Продуктивність праці; Ефективність витрат по заробітній платі; Плинність кадрів; Рівень стабільності кадрів; Рівень трудової дисципліни; Рівень задоволення споживачів	Питома вага керівників у загальній чисельності працівників; Питома вага керівників у загальній чисельності управлінського персоналу; Швидкість прийняття управлінських рішень; Рівень централізації функцій управління

[17-19]

На сьогодні головним завданням оцінки ефективності корпоративного управління є розробка методики, що враховувала б його відповідність принципам корпоративного управління [31].

Структурні складові ефективності корпоративного управління та етапізація їх оцінювання подані на рис. 1.2.

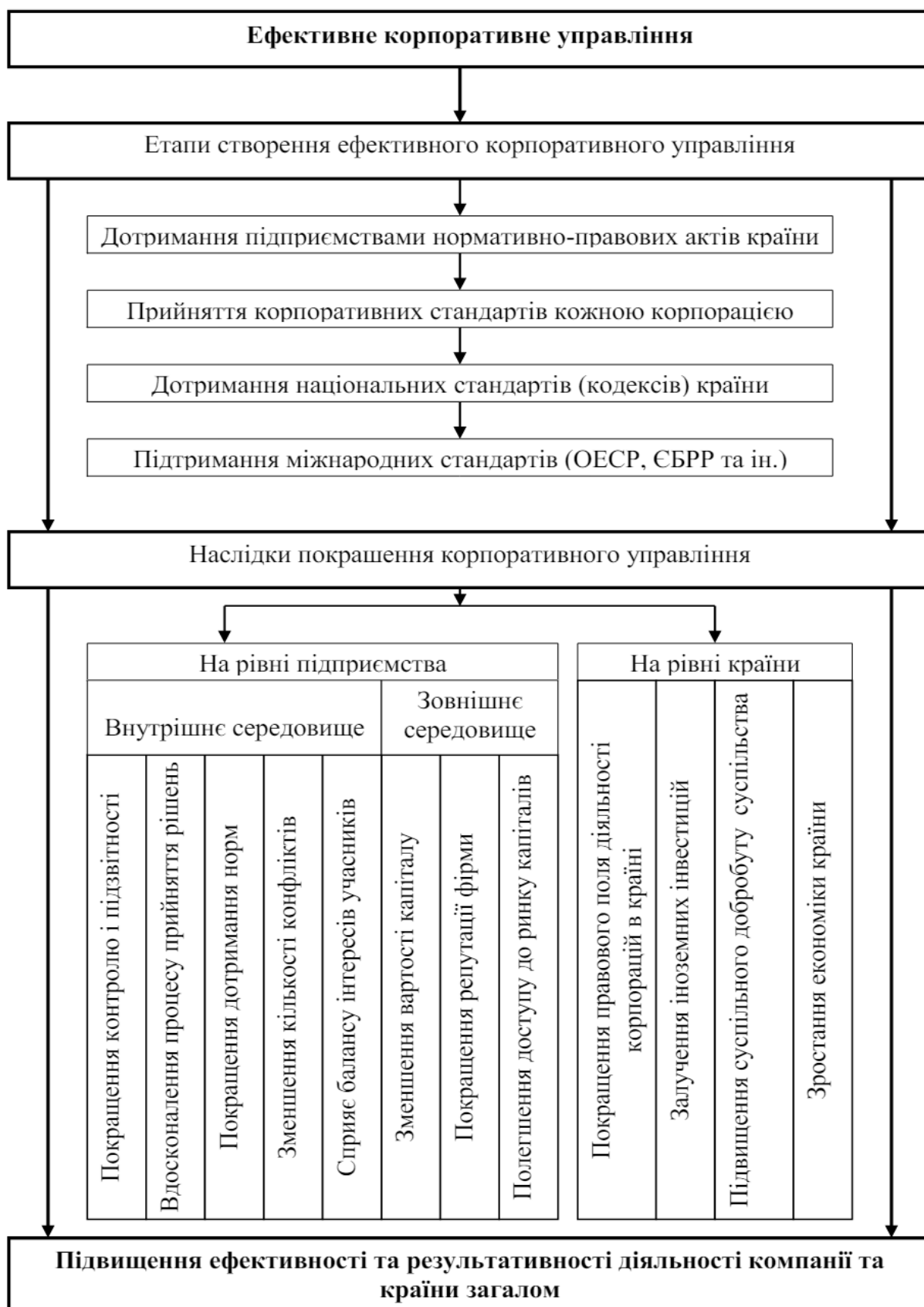


Рисунок 1.2 – Структурні складові ефективності корпоративного управління [20]

1.3 Методи управління ефективністю корпоративного управління

Ефективність корпоративного управління має вирішальне значення для довгострокового успіху компанії. Вона починається з чіткого визначення цілей і цінностей компанії, які служать орієнтиром для всіх рішень. Стратегічний план, який окреслює ці цілі, забезпечує структуровану основу для реалізації. Визначення основних компетенцій і ключових ресурсів дозволяє компаніям використовувати свої сильні сторони та створювати конкурентні переваги. Завдяки комплексному аналізу ринку можливості та ризики можна визначити на ранній стадії. Встановлення чітких показників ефективності (KPI) дозволяє відстежувати прогрес і оцінювати досягнення мети. Постійне коригування корпоративної стратегії має вирішальне значення через зміну ринкових умов. Впровадження гнучких методів управління покращує швидкість реагування та гнучкість компанії. Просування інноваційної культури дозволяє співробітникам розробляти творчі рішення та сприяти підвищенню ефективності.

Технологічні інструменти та системи, такі як планування ресурсів підприємства (ERP) і керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM), оптимізують бізнес-процеси та покращують комунікацію. Розвиток працівників шляхом навчання та навчання не тільки підвищує ефективність, але й сприяє утриманню працівників. Створення прозорої організаційної структури та чітких комунікаційних каналів допомагає мінімізувати непорозуміння. Активне управління ризиками дає змогу виявляти потенційні збої та керувати ними на ранній стадії. Ефективне управління ресурсами, включаючи фінанси та людські ресурси, є невід'ємною частиною успіху компанії. Інтеграція екологічної та соціальної відповідальності в корпоративну стратегію не тільки сприяє сталому розвитку, але й зміцнює корпоративний імідж. Загалом ефективне

корпоративне управління дозволяє компаніям адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий успіх.

Управління змінами вимагає чіткого стратегічного напрямку. Ефективних змін можна досягти лише шляхом цілеспрямованого та перспективного управління. Стратегічне управління закладає основу успішних процесів змін. Стратегічне управління відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні змінами в компаніях. Він пропонує структурований підхід до проактивного проектування та успішного впровадження змін.

Чітке бачення та чіткі корпоративні цілі є наріжними каменями стратегічного управління та служать керівництвом для процесу змін. Ретельний аналіз поточної ситуації та майбутніх вимог дає змогу визначити необхідність змін. Розробка комплексної стратегії управління змінами має вирішальне значення для забезпечення впровадження в усій організації. Ця стратегія має включати чіткі плани комунікації, тренінги та заходи щодо залучення працівників.

Гнучкі методи в стратегічному управлінні полегшують адаптацію до мінливих умов у процесі змін. Визначення ключових людей і створення команди управління змінами зміцнює навички впровадження. Встановлення показників ефективності корпоративного управління дає можливість відслідковувати хід управління змінами та вносити корективи при необхідності. Залучення працівників через відкрите спілкування та участь сприяє формуванню позитивного ставлення до змін. Врахування опору змінам вимагає цілеспрямованого підходу та розбудови довіри. Стратегічна спрямованість на стійкі зміни, а не на короткострокові рішення сприяє довгостроковій ефективності.

Інтеграція принципів корпоративного управління змінами в корпоративну культуру сприяє постійній адаптації. Використання технології для підтримки управління змінами покращує ефективність і відстежуваність процесу. Загалом стратегічне управління є ключем до

ефективного управління змінами, оскільки воно пропонує цілісний та спланований підхід до успішного впровадження змін у компанії.

Коучингові послуги для ефективного лідерства: Менеджери, які хочуть підвищити свою ефективність, можуть отримати вигоду від коучингових послуг керівників. За допомогою цілеспрямованого коучингу розвиваються лідерські навички, які сприяють ефективному управлінню.

Ефективна комунікація як запорука успіху компанії: Ефективна комунікаційна стратегія є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту. Чітка та точна комунікація не тільки сприяє ефективності, але й допомагає створити позитивну корпоративну культуру.

Генеративний штучний інтелект для ефективного прийняття рішень:

Інтеграція генеративного штучного інтелекту забезпечує ефективне прийняття рішень. Аналізуючи великі обсяги даних, штучний інтелект може надати цінну інформацію, яка допоможе керівництву прийняти стратегічні рішення. Компанії, які хочуть працювати ефективно, повинні завжди бути в курсі поточних подій. Ділові новини містять важливу інформацію, яка є основою для ефективних стратегічних рішень.

Кращі практики управління проектами для ефективної реалізації: Ефективне управління проектами є наріжним каменем стратегічного управління. Застосовуючи перевірені методи управління проектами, ресурси використовуються оптимально, а проекти реалізуються ефективно.

Ефективність корпоративного управління – це більше, ніж просто модне слово. Це основна вимога для стабільного корпоративного успіху. За допомогою цілеспрямованих заходів у згаданих сферах компанії можуть підвищити свою ефективність і таким чином посилити свою конкурентоспроможність.

Коли йдеться про управління корпоративною ефективністю бізнесу, у центрі уваги завжди майбутнє. Мета – спланувати та спланувати можливий розвиток компанії. Для досягнення цього необхідно визначити

цїлі.

Стратегїчне корпоративне управлїння включає наступнї аспекти:

1. Планування продуктів: менеджмент повинен вирїшити, який асортимент продукції слїд пропонувати в майбутньому, а чого ще може бракувати на даний момент.

2. Визначення напрямків: компанія повинна працювати виключно на прибуток, чи має бути бїльше узгоджена з екологїчними чи соціальними цїнностями? Вїдповївши на це запитання, менеджмент пїдприємства визначає свїй бренд і видїляє себе серед конкурентів.

3. Визначення бачення: менеджмент визначає мїсце пїдприємства на майбутнї перїоди господарювання. Навїть якщо реалїзація бачення мїсця у майбутньому залежить вїд оперативного бїзнесу, його цїлі визначаються лише в стратегїчному корпоративному управлїнні.

4. Дослїдження ринку: навїть якщо ринкова ситуація є успїшною, менеджмент завжди повинен стежити за ринком, щоб мати можливїсть визначити можливостї чи ризики на раннїй стадїї та вїдповїдно адаптувати свою стратегїю.

Операційне управлїння зосереджується на внутрїшнїй структурї компанїї та служить для забезпечення досягнення стратегїчних цїлей. Щоб не стояти на мїсцї, окрїм ефективної органїзації господарської дїяльності, потрібен також постїйний розвиток – наприклад, через інвестиції.

В операційному менеджментї, серед їншого, враховуються наступнї моменти:

1. Персонал: найважливїшим капїталом пїдприємства є співробітники. Скїльки персоналу потрібно вашїй командї? Які компетенції це має мати? Можливо, потрібнї тимчасовї працівники на сезонну нестачу?

2. Розподїл завдань: Менеджмент пїдприємства повинен чїтко визначити розподїл функцій в системї управлїння. Оперативне управлїння забезпечує правильне розмїщення співробітників.

2. Оптимізація процесів. Оптимізація процесів полягає в забезпеченні ефективного та безперебійного функціонування складних корпоративних процесів. Процеси прийняття рішень мають бути максимально простими та короткими, щоб менеджмент міг гнучко реагувати на проблеми та непередбачені події.

3. Вибір місця розташування: відкриваючи додаткові філії або виходячи на нові ринки, необхідно ретельно визначити місце розташування. Вибір місця може значною мірою визначити, чи може бізнес-ідея бути успішною чи ні.

4. Прозорість управлінських рішень та повнота і достовірність інформації.

Помітно, що все більше компаній при управлінні корпоративною ефективністю враховують не лише економічні аспекти. Підвищення обізнаності про екологічні та соціальні проблеми означає, що соціальне залучення також відіграє важливу роль. Крім того, у деяких галузях все більше уваги приділяється гнучкості, і це також має значний вплив на керівництво компанії.

У сучасному управлінні корпоративною ефективністю важливими є такі аспекти:

Гнучкість є важливою частиною успішного менеджменту корпоративної ефективності, оскільки вона дає змогу гнучко реагувати на коливання ринку чи економічні зміни. Але гнучка робота означає не лише швидку реакцію, а й проактивні заходи для підтримки конкурентоспроможності компанії.

Екологічна обізнаність є дуже важливою в наші дні, особливо тому, що дискусія про зміну клімату стає все більш актуальною. Компанії також все більше зосереджуються на захисті навколишнього середовища та сталому розвитку як частині свого управління бізнесом. Хоча послідовна екологічна політика може призвести до підвищення витрат на виробництво та пакування, вона потенційно приваблює більше заможних клієнтів, а

також є вигідною для маркетингу. Наскільки далеко ви хочете зайти, залежить від того: чи хочете ви відкрити прибуткові ринки з екологічним фокусом, чи ви дієте з переконань?

Соціальна відповідальність є важливим аспектом, який розглядається так само, як екологічна свідомість, але тут йдеться про покращення умов праці для працівників і постачальників. Є цілий ряд заходів, які можна вжити: від інтеграції знедолених людей до сумісності сім'ї та роботи до справедливої оплати для цих людей на початку виробничого ланцюжка – наприклад, швачок у Південно-Східній Азії. Коли ви маєте справу з управлінням бізнесом, ви також повинні враховувати соціальні аспекти.

Здоров'я ваших співробітників безпосередньо впливає на їх продуктивність. Якщо ви переконаєтесь, що вони залишаються здоровими та у формі, у вас будуть мотивовані працівники, які з меншою ймовірністю пропускать роботу через хворобу. Ви, як підприємець, зобов'язані забезпечити це – чи то фруктами на кухні, чи ергономічними меблями та столами з регульованою висотою в офісі. Заняття спортом і фітнесом після роботи також можуть допомогти підвищити добробут робочої сили [21]

Доцільно запропонувати 10 правил успішного ведення бізнесу

Управління бізнесом займається процесом управління, управління та керівництва компанією. Успіх будь-якої компанії тісно пов'язаний з успіхом її керівництва. Менеджери компанії мають завдання стратегічного планування, управління ресурсами та їх використання таким чином, щоб досягти цілей компанії.

Ось 10 правил, яких слід дотримуватися для успішного ведення бізнесу.

1. Ресурси.

Однією з головних цілей управління бізнесом є ефективне та результативне використання ресурсів організації. Це включає найнятих працівників і технології, які використовуються в організації. Для цього

керівництво має знайти спосіб мінімізувати час виробництва та підвищити продуктивність, щоб збільшити прибуток.

2. Формулювання політики

Перед керівництвом компанії стоїть завдання формування політики компанії. Політика повинна відповідати різним правилам і рекомендаціям, характерним для галузі, в якій працює компанія. Це означає, що політика має бути здатною об'єднати різні відділи чи філії компанії та гарантувати, що вони працюють над спільною метою.

3. Фінанси та бюджет.

Одним із багатьох обов'язків керівника компанії є встановлення бюджету компанії (або відділу, який він очолює) і відповідно його витрачання. Кожен керівник повинен витратити бюджет відповідно до суми коштів, які може витратити компанія. Невиконання цього може мати згубний вплив на компанію.

4. Координація.

Для досягнення цілей компанії важливо, щоб існувала координація між різними відділами. Координація може бути досягнута шляхом різноманітних комунікацій, зустрічей та організованої передачі інформаційних результатів. Наприклад, це може допомогти узгодити рівень продажів з рівнем виробництва, щоб попит на продукт відповідав пропозиції компанії.

5. Контроль.

Контроль прогресу в досягненні організаційних цілей може бути досягнутий шляхом відповідних оглядів, звітів і зворотного зв'язку від співробітників. Структура звітності надає інформацію про сильні та слабкі сторони організації. Контроль також допомагає переконати співробітників, що вони роблять свій внесок у досягнення цілей компанії та працюють відповідно до бізнес-плану.

6. Спілкування

Добре спілкування є життєво важливим для успіху будь-якого

бізнесу. Одне із завдань керівника — забезпечити налагоджену систему комунікацій, у якій працівники можуть вільно висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення організації та не боятися визнати помилку.

7. Кадрове забезпечення.

Для компанії дуже важливим є відбір претендентів, які з академічним та інтелектуальним рівнем підходять для цієї посади. Керівники повинні переконатися, що працівники, яких вони наймають, здатні працювати над досягненням цілей компанії. Ви повинні переконатися, що персонал достатньо компетентний, щоб впоратися з будь-якою ситуацією, незалежно від того, хороша вона чи погана.

8. Навчання та розвиток персоналу.

Навчання нових співробітників є дуже важливим, щоб вони зрозуміли принципи роботи компанії та познайомилися з правилами та положеннями організації. Не менш важливим є навчання та розвиток наявних співробітників.

9. Оцінка роботи.

Винагородження працівників за добре виконану роботу, будь то у формі публічної оцінки чи премії, є дуже важливим. Це не тільки допомагає співробітникам залишатися мотивованими, але й показує менеджерам, наскільки співробітники сповнені ентузіазму та наскільки добре вони працюють над досягненням цілей компанії.

10. Технологічний розвиток.

Технології постійно змінюються. Тому важливо, щоб керівник переконався, що компанія використовує новітні технології, де це можливо. Використання застарілих технологій не тільки сприяє неефективній роботі, але й може поставити під загрозу успіх компанії та менеджменту. Ось чому для кожної організації вкрай важливо підтримувати свою технологію в актуальному стані, а своїх співробітників – в курсі технологій, які вони використовують [22].

Таблиця 1. – Типологія методів управління корпоративною ефективністю [23]

Розробник	Шкала оцінювання	Об'єкти оцінювання
Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS)	10-бальна шкала	Структура власності; відносини з фінансово зацікавленими особами, фінансова прозорість, розкриття інформації; склад та практика роботи ради директорів; правове середовище, регулювання, інформаційна інфраструктура, інфраструктура ринку
Інвестиційний банк Brunswick UBS Warburg	72-бальна шкала: 72-максимальні ризики, 0-мінімальні ризики	Непрозорість, розмивання акціонерного капіталу, злиття, реструктуризація, банкрутство, обмеження на купівлю і володіння акціями, ініціативи у сфері корпоративного управління, ведення реєстру
Інститут корпоративного права і управління (CORE-rating)	від 0 до 200	Відсутність ризиків; розкриття інформації; структура ради директорів та виконавчі органи; структура акціонерного капіталу; основні права акціонерів; історія корпоративного управління
Консорціум РІД та рейтингового агентства «Експерт РА»	4 класи (рівні): А-високий; В-задов.; С-низький; D-незадов. (під-клас SD – серйозні порушення норм КУ)	Права акціонерів, діяльність органів управління і контролю, розкриття інформації, дотримання інтересів інших зацікавлених сторін та корпоративна соціальна відповідальність
Консалтінгова фірма Deminor (Брюссель)	10-бальна шкала	Дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура і функції керівних органів акціонерного товариства
Коефіцієнт корпоративного управління – CGQ, запропонований Institutional Shareholder Services	груповий ранжований ряд	Склад і структура керівних органів; статут та внутрішні документи; дотримання законодавства; винагорода членів виконавчих органів; якісні фактори, включаючи виконання фінансових планів; освіта керівників; частка менеджерів та працівників в акціонерному капіталі
Економетрична модель М.Гібсона	регресійні залежності результатів діяльності менеджменту та економічних показників	Результати діяльності підприємства (продажі, прибуток, заборгованість тощо)
Інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI)	значення від -1 до +1	Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (права акціонерів, прозорість інформації, взаємодія з зацікавленими сторонами), індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні, індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах
Рейтингове агентство "Кредит-Рейтинг"	рівень А (вищий) - рівень Е (нижчий), рейтинги рівнів В, С й D мають проміжне значення	Структура власності, права власників та інших зацікавлених сторін, механізми управління й контролю, рівень розкриття інформації, аудит
Ренкінг корпоративного управління журналу Euromoney	від 0 % (повна відсутність позитивних ознак) до 100 % (ідеал)	Прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту й акціонерів компанії
Індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана	0-5 -дуже високий, 6-10 – високий, 11-20-середній, 21-28-низький	Оцінка чинного законодавства, оцінка правових процесів, оцінка регуляторного режиму, оцінка «етичного покриття»

Підпорядкованість принципів та об'єктів оцінювання ефективності корпоративного управління представлена на рис. 1.5.



Рисунок 1. – Підпорядкованість принципів та об'єктів оцінювання ефективності корпоративного управління

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Проблематика формування ефективної системи корпоративного управління в Україні

Головними цілями системи корпоративного управління є забезпечення поступального розвитку акціонерних товариств, підвищення їх ринкової капіталізації та узгодження інтересів акціонерів і зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Звичайно, інститут корпоративного управління поширюється не лише на публічні та приватні акціонерні товариства, але й на інші види господарських товариств, а також стосується як промислового, так і фінансового секторів, а також сфери надання послуг, наприклад, поширюється на функціонування футбольних клубів, великих університетів, медичних закладів тощо. Не вдаючись у критику, варто все ж таки відмітити, що протягом останніх років в Україні було досягнуто певних позитивних структурних зрушень у розвитку як акціонерних відносин, так і корпоративного управління. Особливо це яскраво демонструє приватний корпоративний сектор. В той же час багато акціонерних компаній за період незалежності України, які не спромоглися вибудувати ефективну систему корпоративного управління, не забезпечили мінімальний рівень транспарентності та захист прав акціонерів, збанкрутували. Також саме в Україні вирішення проблеми становлення ефективної системи корпоративного управління загострювалось через низьку ліквідність фондового ринку, який є інсайдерським за своєю сутністю, поглиблення корпоративних конфліктів і поширення рейдерства, а також, як уже відзначалось, через незахищеність прав власності акціонерів (у т. ч. через поширення домінуючих номінальних утримувачів цінних паперів) та інших

стейкхолдерів, відсутність дієвих форм корпоративного контролю. Звичайно, певні позитивні структурні зміни акціонерного капіталу та перетворення відкритих і закритих акціонерних товариств у публічні та приватні акціонерні товариства в процесі трансформації системи корпоративного управління, яка виникла ще внаслідок першої хвилі первинної приватизації загальнодержавної власності, сприяли залученню фінансових ресурсів шляхом емісії акцій та похідних цінних паперів на міжнародних ринках капіталу. Про це свідчать рейтинги найбільших компаній України [30].

Проблематика формування ефективної системи корпоративного управління в Україні представлена на рис. 2.1.

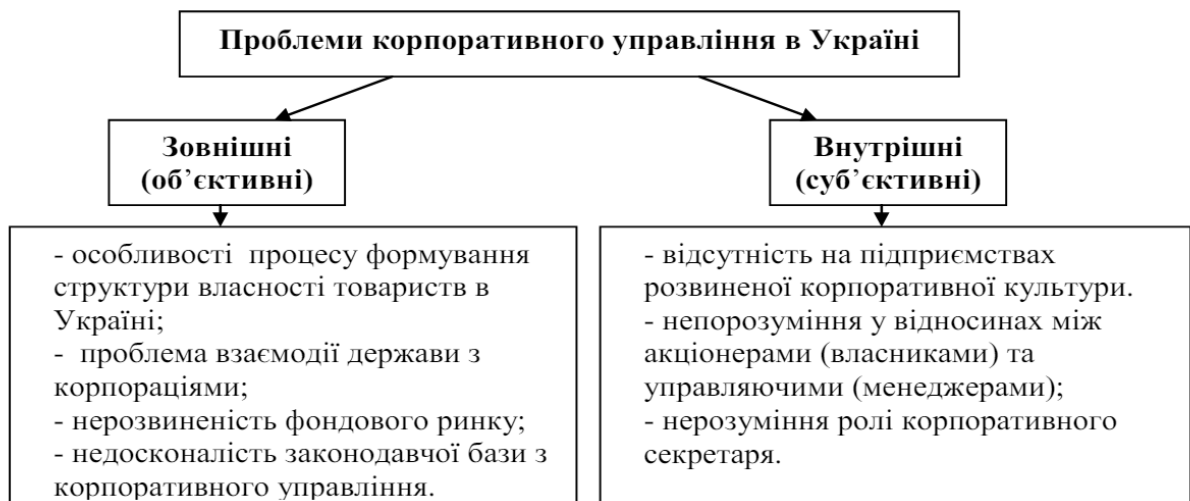


Рисунок 2. 1 - Проблематика формування ефективної системи корпоративного управління в Україні [24]

Ефективне з точки зору корпоративного управління підприємство характеризується, серед іншого, високим рівнем ефективності своїх дій. Це означає здатність досягати придатних для використання результатів із мінімумом зусиль і ресурсів, навіть із високою частотою та короткими термінами виконання. Ця ефективність компаній виникає на трьох рівнях. Спочатку на особистому рівні, потім на рівні команди і, нарешті, на рівні

всієї організації. У всіх цих сферах ефективність можна значно підвищити завдяки численним методичним і системним підходам.

Висока особиста ефективність у неефективній організації дасть незначні покращення результатів. Найслабша ланка в ланцюжку ефективності організації значною мірою визначає здатність всієї компанії досягати хороших результатів.

1. Особистий рівень

Існують різноманітні важелі для підвищення особистої ефективності. Основна увага приділяється вашому власному часу та тому, як ви його використовуєте. Час є найціннішим і найважливішим ресурсом для кожної людини в компанії. З огляду на розвиток суспільства та економіки, у майбутньому буде зменшуватися потенціал робочого часу людини та відповідних навичок; У майбутньому час стане ще більш цінним, ніж сьогодні. Кожна людина може контролювати своє використання часу в певних рамках і таким чином впливає на ефективність використання свого часу.

При використанні власного часу особливої уваги заслуговують два фактори. Перший крок — шукати даремно витрачений час, а потім усунути його. Кожен, хто проводить багато часу на нарадах і ретельно розмірковує над тим, чи закінчується кожна нарада придатним для використання результатом, знайде тут великий особистий потенціал для оптимізації. Навіть прості правила гри допомагають мінімізувати зайвий час, проведений на зустрічах. Той, хто приймає рішення щодо кожної зустрічі та вказує в запрошенні, якого результату потрібно досягти, дозволяє всім потенційним учасникам вирішити, чи має сенс їх власна участь. І навпаки, будь-хто, хто робить це уточнення бажаних результатів умовою для участі в нараді, стає здатним приймати рішення.

Зустрічі зазвичай тривають довше, ніж необхідно для досягнення бажаного результату. Таймбоксинг, тобто свідоме скорочення часу на нараду, є хорошим способом зосередити всіх учасників наради. Також, як правило, не обов'язково бути присутнім на всій зустрічі; ще один важіль для зменшення навантаження на власний бюджет часу.

Друга перспектива особистої ефективності полягає в концентрації на бажаних результатах. Щоб досягти найкращого можливого результату за вкладений час, лише кілька моделей поведінки принесуть значне покращення. Найважливішим з них є прагнення до високого рівня ясності цілей і завдань. Це дозволяє уникнути непотрібної додаткової роботи або неправильних кроків у обробці. Це вимагає точного роз'яснення тем, які не можуть бути розглянуті або доставлені. Ефективним засобом для цього є питання та уточнення замовлення з клієнтом до того моменту, коли завдання та власний внесок у нього є чітко зрозумілими. Більшість людей все ще бояться запитувати, доки не досягнуто необхідної ясності. Однак цілеспрямований зворотний зв'язок під час розміщення замовлень усередині компанії, де почуте знову пояснюється вашими власними словами, забезпечує високий рівень безпеки для точної та, отже, ефективної обробки замовлень. Це значно скорочує час, витрачений на непотрібну роботу або неправильну концентрацію на результатах.

2. Рівень командної ефективності корпоративного управління.

Члени команди приймають ключові рішення для менеджерів щодо того, наскільки ефективною буде команда. Ефективність команд значно зростає, як тільки члени команди та їхні наявні ресурси використовуються розумно з цілісної точки зору. Для цього важливо звернути увагу на свої особисті сильні сторони та компетенції та використовувати їх. Крім того, необхідний цілеспрямований і з урахуванням потреб подальший розвиток усіх членів команди.

Ще один важіль високої ефективності лідерства полягає в тому, що команди можуть працювати над темою досить довго і з достатньою концентрацією. Особливо під час роботи над системою, тобто проектування та оптимізації процесів, або під час інноваційної діяльності, будь-яка перерва значно знижує ефективність. Відокремлення оперативних завдань від більш тактичних завдань і розподіл їх між різними членами команди є простим і ефективним способом зробити це. Захищені приміщення, в яких члени команди можуть працювати спокійно та зосереджено, принаймні тимчасово, також є варіантом управління для підвищення ефективності.

3. Організаційний рівень ефективності корпоративного управління.

Структури, процеси та наявні компетенції всередині компанії мають значний вплив на ефективність усієї організації. Вплив цього верхнього рівня структури ефективності часто недооцінюється. І стратегічний рівень, тут чіткість і розумне каскадування корпоративних цілей, і тактичний рівень із забезпеченням необхідними навичками та ресурсами є суттєвими факторами, що впливають на ефективність.

Встановлені інструменти, такі як процес Hoshin Kanri для розробки стратегії та перенесення стратегії в реалізовані робочі пакети для робочої сили, забезпечують хорошу методологічну основу.

Не менш важливим для ефективності є тактичне управління, тобто надання необхідних навичок і ресурсів. Менеджмент, орієнтований на вузькі місця, пропонує тут хороший методичний підхід. Це означає, що компанія має можливість надійно виявити існуючі незадоволені вимоги до навичок і ресурсів, принаймні гостро, а ще краще проактивно, і постійно їх коригувати. Кожен проект, кожна трансформація може прогресувати настільки швидко й ефективно, наскільки це дозволяє найслабша ланка ланцюга.

Згадані підходи є лише невеликим фрагментом можливостей методичної та успішної оптимізації власної компанії на всіх трьох рівнях ефективності. Усі основні ідеї щодо підвищення ефективності слідує

логіці операційної досконалості. Ефективність корпоративного управління на підприємстві – це питання управлінського мислення та корпоративної культури в компанії. І те, і інше можна просунути й розвинути через досвід і видимий успіх. Методичний і системний підхід до досконалості пропонує компаніям випробуваний і безпечний підхід до сталого підвищення власної корпоративної ефективності [Die Drei Ebenen der Wirksamkeit in Unternehmen. URL: <https://trainingsmanufaktur.de/wirksamkeit-in-unternehmen/>]

З урахуванням виявлених трьох рівнів забезпечення ефективності корпоративного управління на підприємстві доцільно сфокусуватися на наступній моделі корпоративного управління, що враховує специфіку господарських відносин в Україні (рис. 2.1).



Рисунок 2.2 – Рекомендована структура моделі формування ефективності корпоративного управління для підприємств України [25-28]

2.2 Аналіз стану та динаміки корпоративних відносин в Україні

Ступінь досягнення цільових показників ефективності корпоративного управління в Україні необхідно виміряти за допомогою відповідних показників процесу з відповідними зусиллями, щоб мати можливість контролювати процеси. Усі визначені процеси на найвищому рівні процесу (ключові процеси) необхідно систематично перевіряти та перевіряти через регулярні проміжки часу на основі визначених критеріїв оцінки.

Одним з основних параметрів ефективності є Розподіл корпоративних прав держави за типологією корпоративних утворень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Розподіл корпоративних прав держави за типологією корпоративних утворень

Вид господарських товариств	Загальна кількість		до 10 %		від 10 % до 25 %		від 25 % до 50 %		від 50 % до 100 %	
	станом на 31.12.2023	станом на 31.03.2024	станом на 31.12.2023	станом на 31.03.2024	станом на 31.12.2023	станом на 31.03.2024	станом на 31.12.2023	станом на 31.03.2024	станом на 31.12.2023	станом на 31.03.2024
АТ, створені в процесі приватизації та корпоратизації	156	158	28	28	14	14	39	40	75	76
ХК, ДАК, НАК	11	11	0	0	0	0	0	0	11	11
АТ, створені за участю Фонду	40	40	14	14	1	1	15	15	10	10
ТОВ	72	71	5	4	12	12	21	21	34	34
АТ, ТОВ, які перебувають на обліку інших органів виконавчої влади	153	153	2	2	8	8	21	21	122	122
Разом	432	433	49	48	35	35	96	97	252	253

[29]

Розподіл корпоративних прав держави за часткою, які перебувають в управлінні Фонду представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Розподіл корпоративних прав держави за часткою, які перебувають в управлінні Фонду

Розмір частки держави	Перебуває в управлінні		Всього
	Апарату Фонду	Регіональних відділень Фонду	
До 25 %	23	50	73
Від 25 % + 1 акція до 50 %	33	43	76
Понад 50 %	82	49	131
Разом	138	142	280

Розподіл господарських товариств, повноваження з управління якими здійснює Фонд, за видами товариств представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Розподіл господарських товариств, повноваження з управління якими здійснює Фонд, за видами товариств

Види господарських товариств	Перебуває в управлінні		Всього
	Апарату Фонду	Регіональних відділень Фонду	
ВАТ, створені шляхом приватизації та корпоратизації	57	101	158
ХК, ДАК, ДАХК, НАК, ДХК	9	2	11
АТ, створені за участю Фонду	25	15	40
ТОВ	47	24	71
Загальна кількість	138	142	280

8 березня 2024 року набрав чинності Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління». Закон було прийнято на виконання вимог програми Міжнародного валютного фонду та подальшої імплементації законодавчих актів України до норм Європейського союзу. За офіційними повідомленнями Міністерства економіки України, вищевказаний Закон наближає Україну до стандартів ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) та збалансовує їх з вимогами воєнного часу. Поряд з іншими актами законодавства, зміни були внесені, зокрема, і до Закону України "Про управління об'єктами державної власності" (надалі - Закон).

Відповідно до положень Закону, реалізація прав держави як власника об'єктів державної власності щодо володіння, користування і розпоряджання ними здійснюється Кабінетом Міністрів України та уповноваженими ним органами, іншими суб'єктами, визначеними цим Законом у межах,

визначених законодавством України, з метою задоволення державних та суспільних потреб.

Змістом ч.1 ст. 3 Закону передбачено, що корпоративні права, що належать державі у статутних капіталах господарських організацій (далі - корпоративні права держави) є об'єктами управління державної власності.

Вичерпний перелік суб'єктів управління об'єктами державної власності визначений ч.1 ст. 4 Закону. Статус уповноваженого органу управління щодо об'єктів управління державної власності, що передані до її статутного капіталу та статутного капіталу її корпоративних підприємств має Державна керуюча холдингова компанія [32].

Розподіл корпоративних прав держави за ознакою місця розташування, які перебувають в сфері управління Фондом представлений на рис. 2.3.



Рисунок 2.2 – Розподіл корпоративних прав держави за ознакою місця розташування, які перебувають в сфері управління Фондом

Систематизація статистичних даних дозволяє виокремити, узагальнити основні причини недостатнього рівня ефективності корпоративного управління на підприємствах України та сформулювати напрямки щодо її зростання. Для підвищення ефективності корпоративного управління підприємств в Україні доцільно сфокусувати увагу на наступних напрямках:

1. Удоскоанлення корпоративних відносин у сучасних господарських умовах України вимагає виваженого й послідовного впливу державних інституцій. Для цього потрібно окреслити і певним інструментарієм систематизувати можливий вибір практичних методів державного регулювання, пояснити доцільності меж та умов їх застосування відповідно до специфіки факторів господарської практики в Україні. Тобто, доцільним є перетворення суб'єктів господарювання, держави, інших стейкхолдерів як власників акцій в ефективного корпоративного менеджера.

2. Підвищення рівня законодавчої бази в сфері корпоративного управління, зокрема усунення всіх недоліків, які мають місце в існуючому Законі України «Про акціонерні товариства», що дозволить акціонерним товариствам більш зручно та впевнено проводити свою діяльність. Врахувати всі прогалини та можливі наслідки використання підприємствами процедур squeeze-out та sell-out.

3. Підвищення рівня корпоративної культури в акціонерних товариствах щодо прав акціонерів, та управління ними.

4. Створення відповідних умов для підвищення конкурентоспроможності фондового ринку України, та можливою подальшою інтеграцією українського ринку цінних паперів у міжнародні ринки капіталу. Розвиток відповідної інфраструктури фондового ринку України та застосування сучасних технологій.

5. Підвищення інформаційної прозорості українських акціонерних товариств, що призведе до підвищення інвестиційної привабливості українських товариств.

6. Оптимізація дивідендної політики, що також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості українських акціонерних товариств.

7. Вдосконалення практики корпоративного управління завдяки запровадженню принципів корпоративного управління та розуміння ролі корпоративного секретаря в акціонерному товаристві.

Таким чином, з метою подальшого удосконалення української моделі корпоративного управління доцільно враховувати світовий досвід управління, адаптувавши його до національних економічних умов. Подальші дослідження необхідно спрямовувати на питання, пов'язані з підвищенням зацікавленості вітчизняних корпорацій у створенні ефективної структури корпоративного управління використовуючи існуючі досягнення, так як на даний час велика кількість акціонерних товариств вважає впровадження принципів корпоративного управління як достатньо затратну процедуру як по термінам так і в фінансовому плані. Вирішення всіх існуючих на даний момент в Україні проблем корпоративного управління сприятиме більш результативній діяльності акціонерних товариств.

2.3 Оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства

Для оцінювання ефективності корпоративного управління доцільно здійснити аналіз за такою методикою. Зміст даної методики міститься в оцінюванні ефективності корпоративного управління на засадах аналізу параметрів фінансових результатів господарської діяльності підприємства та виміру відповідності управління підприємством до встановлених стандартів корпоративного управління. Як параметри фінансових результатів господарської діяльності підприємств вибрано параметр рентабельність (відношення величини фінансового результату за звичайною діяльністю, що отримано до оподаткування, до величини загальних економічних витрат господарської діяльності підприємства). Для здійснення порівняння та

оцінювання доцільним є розрахунок індексів рейтингування як співвідношення поточного рейтингу до максимально можливого його значення (I_{fi}).

Для аналізу відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління було запропоновано провести експертне опитування серед акціонерів підприємств та менеджерів найвищого рівня. Для цього було розроблено анкети, потім результати зведено до матриць. Аналіз проводився за такими показниками: мета товариства (П11), значимість 0,14; права акціонерів (П12), значимість 0,18; спостережна рада та правління (П13), значимість 0,26; розкриття інформації та прозорість (П14), значимість 0,16; контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства (П15), значимість 0,19; зацікавлені особи (П16), значимість 0,24. При цьому інтегральна оцінка (I_{pi}) визначається як сума добутків рейтингу у відносних одиницях та значущості кожного вищезазначеного фактору (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Рейтингова оцінка ефективності корпоративного управління підприємства

№	Рейтинг підприємств						Індекси						I_{pi}
	П11	П12	П13	П14	П15	П16	П11	П12	П13	П14	П15	П16	
1	3	1	3	3	3	4	0,43	0,14	0,43	0,43	0,43	0,57	0,48
2	2	2	2	2	4	2	0,29	0,29	0,29	0,29	0,57	0,29	0,39
3	4	3	4	1	2	5	0,57	0,43	0,57	0,14	0,29	0,71	0,55
4	1	6	1	4	1	1	0,14	0,86	0,14	0,57	0,14	0,14	0,36
5	7	5	7	7	5	3	1	0,71	1	1	0,71	0,43	0,93
6	5	7	6	6	6	6	0,71	1	0,86	0,86	0,86	0,86	1
7	6	4	5	5	7	7	0,86	0,57	0,71	0,71	1	1	0,95

Належне корпоративне управління забезпечує ефективне та раціональне використання ресурсів, що покращує фінансові показники та сприяє зростанню. Для цього ми використовуємо різні інструменти. Визначені та описані ціннісні пропозиції для кожного типу клієнтів (ІТ, агросектор, енергосектор) дозволяють сегментувати рекламу та комунікувати з клієнтами їхньою мовою.

Внутрішні замовники диверсифікують вплив однієї людини на всі процеси. Наприклад, замовником завдання "генерація лідів" є керівник відділу з роботи з клієнтами. Таким чином завдання звільняється від зайвих коментарів з боку співробітників, що прямо не впливають на роботу з клієнтами.

Кожна зайва людина може направити процес хибним шляхом, на якому компанія втрачає час та гроші. Тобто ефективні політики, структури і процеси допомагають знизити надмірну залежність від кількох "ключових осіб чи співробітників".

Управління ризиками допомагає виявляти потенційні ризики і забезпечує вжиття відповідних заходів для управління ними та їх пом'якшення. Структуру нашої компанії спрощено розділяємо на три типи.

- 1) Акціонери – визначають загальне бачення компанії.
- 2) Рада директорів – розглядає та затверджує стратегію, здійснює нагляд над менеджментом компанії.
- 3) Менеджмент – розробляє стратегію та керує повсякденною діяльністю компанії.

Як акціонер я не можу ухвалити рішення, яке не відповідає затвердженій Радою директорів стратегії розвитку компанії. Моє завдання – зростання бізнесу і я розумію, що не можу мати експертизу в усіх напрямках.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність формування ефективної системи корпоративного управління підприємством з часом не втрачається, а лише зростає прямо пропорційно відповідно до бажання власників, інвесторів та працівників збільшувати свої надходження. Таким чином, одночасна реалізація цілей зростання конкурентоспроможності організації, активізація інвестиційних процесів, зростання продуктивності праці та ефективності виробничої діяльності підприємства вимагає прийняття управлінських рішень, які враховують інтереси зацікавлених сторін та досягається їх збалансованість. Відтак виникає потреба у створенні на підприємствах заснованих на колективній власності та відокремленої від власників функції управління ефективної системи корпоративного управління.

Особливість функціонування корпоративних підприємств полягає у досягненні ефективності управління для забезпечення задоволення потреб кожного члена організації відповідно до зробленого внеску в досягненні цілей. Учасниками корпоративних відносин є особи та групи осіб, інтереси яких пов'язані з діяльністю акціонерного товариства та які зацікавлені в результатах його діяльності. Складність управління акціонерним товариством полягає в зіткненні інтересів, що стало наслідком розподілу функцій володіння і управління. Узагальнено інтереси учасників корпоративних відносин зумовлюються мірою повноважень щодо участі та контролю діяльності організації. Власники (акціонери) корпорації зацікавлені у досягненні високої прибутковості діяльності та вартості акцій. Очікування акціонерів щодо отримання прибутку знаходять реалізацію у двох формах: у вигляді зростання продажної вартості акцій та при виплаті дивідендів. Для

українських підприємств виділяють типи акціонерів: держава-акціонер, акціонери-керівники, працівники, юридичні та фізичні особи, кредитори та нефінансові акціонери (споживачі та постачальники). Реальні очікування учасників корпоративних відносин будуть визначатися на основі балансу фінансових та нефінансових цілей. Досягнення такого балансу стає можливим на основі реалізації прагнення до збільшення обсягів продажу або частки загальних ринкових обсягів продажів, забезпечення стабільної роботи підприємства та досягнення задовільного фінансового стану [32].

Методика оцінювання інтегральної ефективності корпоративного управління представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Методика оцінювання інтегральної ефективності корпоративного управління

Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки для діагностики станів ефективності управління корпорацією та її складових
(0,8-1]	Відмінно	Висока
(0,63-0,8]	Добре	Достатня
(0,37-0,63]	Задовільно	Задовільна
(0,2-0,37]	Погано	Низька
(0-0,2]	Незадовільно	Неприваблива

За формулою 3.1 доцільно проводити аналіз ефективності корпоративного управління.

$$I_{\text{Я}} = \sum_{i=1}^8 l_i a_i, \quad (3.1)$$

де I_i – кількісна характеристика певної складової ефективності корпоративного управління за Харрінгтоном (табл. 3.1);

a_i – вага певної складової ефективності корпоративного управління;

i – номер складника ефективності корпоративного управління.

Інтегральна оцінка якісної складової ефективності корпоративного управління реалізується на основі лінгвістичного підходу з метою використання методу інтегрального оцінювання ефективності корпоративного управління на основі лінгвістичного підходу формуються та визначаються лінгвістичні параметри кожного складника запропонованої системи оцінювання.

Таблиця 3.2 - Лінгвістична характеристика параметрів фінансово-економічного складника оцінювання ефективності корпоративного управління

Інтервали шкали Харінгтона, I_i	Лінгвістичні оцінки для діагностики станів ефективності управління корпорацією
(0,8-1]	Висока
(0,63-0,8]	Достатня
(0,37-0,63]	Задовільна
(0,2-0,37]	Низька
(0-0,2]	Неприваблива

Для застосування методу оцінювання ефективності корпоративного управління на основі методу нечіткої множинності формується перелік індикаторів для кожної складової запропонованої системи оцінки, визначаються інтервали та здійснюється ідентифікація значень індикаторів оцінювання ефективності корпоративного управління кожний складник.



Рисунок 3.2 - Напрямки дослідження ефективності корпоративного управління організації

Визначені напрямки оцінки дають можливість дослідити ефективність діяльності організації, яка була досягнута за існуючої системи корпоративного управління та корпоративної культури і є результатом впровадження заходів діючої системи менеджменту. Також, розрахунок одиничних показників в межах визначених напрямків оцінки ефективності корпоративного управління, дає змогу встановити ступінь задоволення інтересів окремих учасників корпоративних відносин.

Запропонований підхід до обґрунтування оптимальної стратегії розвитку дозволить корпораціям визначати основні стратегічні орієнтири і перспективи розвитку з урахуванням тих проблем, які існують і потребують першочергового вирішення. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності управління корпораціями і максимально наблизить процес управління корпорації до вимог ринку, на якому корпорація працює. Таким чином поєднання вимог зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього розвитку корпорації дозволить визначити можливість досягнення бажаних результатів розвитку корпорації та відповідно до цього обрати найбільш ефективний варіант досягнення корпоративних цілей.

ВИСНОВКИ

Мета представленої випускової роботи бакалаврського рівня є на здобуття ступеня «бакалавр» міститься в удосконаленні теоретичних основ, науково-методичного базису, аналітичного інструменти, практичного апарату формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра поставлено та отримане вирішення ряду завдань, що є актуальним для забезпечення активності господарської діяльності неприбуткових організації в сучасному просторі господарських відносин:

- уточнено сутність корпоративного управління;
- поглиблено зміст та уточнено типологію ефективності корпоративного управління;
- визначено сутнісні компоненти та принципи формування методів управління ефективністю корпоративного управління;
- виконано аналіз ефективності корпоративного управління на підприємством;
- систематизовано та ранжовано проблеми формування ефективної системи корпоративного управління в Україні;
- виконано аналіз стану та динаміки корпоративних відносин в Україні;
- розвинуто методичні положення з оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства;
- запропоновано рекомендації з удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є корпоративна ефективність господарської діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи, науково-методичний базис, аналітичні інструменти, практичний апарат формування управління корпоративною ефективністю на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraine.pdf>
2. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підручник. Київ : Либідь. 2021. 408 с.
3. Сімахова А.О., Грицик Т.О., Сучасна транснаціоналізація економіки України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Вип. № 4 (98). С. 64–68.
4. Transnational corporations. 2023. Vol. 30. № 1 P. 191. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2023d1_en.pdf
5. Amparo Pamela H. Fabe Modern aspects of corporate management of TNCs. *The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies*. 2021. P. 1–3.
6. Крайнік О.М. Національна модель корпоративного менеджменту: особливості формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. № 20. С. 10–14.
7. Ставицька А.В., Перетятко А.І. Функціонування транснаціональних компаній в Україні і світі. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. № 48. С. 48–53.
8. Рейтинг ТОП 200 - найбільші компанії України за версією Forbes. URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-top200-krupnejshie-kompanii-ukrainy-po-versii-forbes>
9. Managing the Transnational Corporation. Unit 1 The Nature of the TNC. URL: https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2023-03/M467_unit-01_sample.pdf
10. Бочарова Н.А. Особливості становлення корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–31
10. Іоргачова М. І. Українська модель корпоративного управління / М. І. Іоргачова [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

11. Васюткіна Н. В. Особливості формування моделі корпоративного управління в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.krok.edu.ua/ru/pro-krok/podrazdeleniya/uchebnye/kafedra-menedzhmenta-i-marketinga>

12. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія / Н. А. Супрун. – К.: КНЕУ, 2009. – 270 с.

13. Уманців Ю. М. Формування української моделі корпоративного управління / Ю. М. Уманців // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2010. – № 3. – С. 10–13.

14. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.

15. Приварникова І.Ю., Голей Ю.М Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. DOI: *Економічний простір* 2024 № 190, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>

16. Unternehmensführung. URL: <https://www.studysmarter.de/schule/wirtschaft/betriebswirtschaftslehre/unternehmensfuehrung/>

17. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонов. – К. : Центр навч. лри», 2013. – 600 с.

18. Мороз О.В. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління : монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 176 с.

19. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80-83. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6215/80.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

20. Муха Р. А. Корпоративне управління як головний елемент ефективного функціонування підприємства. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6513/1/2%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%95%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%AF%D0%9A%20%D0%93%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%20%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A4%D0%A3%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf>

21. Theill Ch. Unternehmensführung – so gelingt dir das Management deines Unternehmens. URL:

<https://magazin.nebenan.de/artikel/unternehmensfuehrung-so-gelingt-dir-das-management-deines-unternehmens>

22. Unternehmensführung: 10 Regeln. URL: <https://www.pfh.de/blog/10-regeln-unternehmensfuehrung>

23. Мозгова Л.О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством [Электронный ресурс] / Л.О. Мозкова. - Режим доступу до матеріалів: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm.

24. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.50

25. Чихачова Ю. С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації//*Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 7. – С. 77-85.

26. Геєць І. О. Особливості формування сучасного стану корпоративного сектора економіки України// *Економіка. Фінанси. Право*. –

2009. – № 5. – С. 4

27. Іоргачова М.І. Українська модель корпоративного управління / М.І. Іоргачова // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. – Черкаси: ЧДТУ. – 2012. – Вип. 30. – Частина 1. – С. 98-102.

28. Кабилу А. М. Особенности развития корпоративного управления в Украине в современных условиях//*Вісник економічної науки України*. – 2007. – №1. – С. 57.

29. Аналітична довідка про стан управління корпоративними правами держави за 1 квартал 2018 року // ФДМУ [Електро-нний ресурс].

– Режим доступу
[https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/An_dov_I_kv_2024%20\(1\).pdf](https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/An_dov_I_kv_2024%20(1).pdf) f

30. Баюра. Д/ Корпоративне управління в Україні — важливий чинник розвитку. URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-v-ukrayini-vazlivii-cinnik-rozvitku-3154>

31. Мороз О.О. Принципи корпоративного управління : сутність та особливості національної моделі / Мороз О.О., Карачина Н.П. // *Економіка : проблеми теорії та практики*. – 2004. – Випуск 192. – С. 381-388.

32. Особливості управління корпоративними правами держави в контексті змін до Закону України "Про управління об'єктами державної власності". URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/226305_osoblivost-upravlnnya-korporativnimi-pravami-derzhavi-v-kontekst-zmn-do-zakonu-ukrani-pro-upravlnnya-obktami-derzhavno-vlasnost

Додаток А

В.о. декана економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕНз-20Хмельвий І.О.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління ефективністю корпоративного управління на підприємствіі призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 160від „25” 04 2024 р. _____

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____