ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
_____ __Лизунова О.М._
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____2025 року

Випускна кваліфікаційна робота

_____Бакалавр_____
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Формування системи ефективного корпоративного управління»

Виконав: студент _IV курсу, групи МЕНз-21

спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент _____
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
_____ Єфимов Р.Р._____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)
Керівник _проф. 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 доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н.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)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
Кафедра **управління і фінансово-економічної безпеки**
Освітній ступінь **бакалавр**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
В.о. завідувача кафедри
_____ / Лизунова О.М./
"____"_____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Єфимова Романа Романовича
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи « Формування системи ефективного корпоративного управління»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „16"___04___2025__р. No_121____
2. Строк подання студентом роботи___05.06. 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємств, офіційна статистична звітність підприємств, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджмента, адміністрування, корпоративного управління, управління бізнес-процесами, оцінювання фінансового стану підприємства, основних напрямів удосконалення процесів корпоративного управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
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., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Ляшок Н.Ю., доц кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.04.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	16.04.2025 – 25.04.2025	
2.	АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	26.04.2025 − 02.05.2025	
3.	ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	03.05.2025 − 23.05.2025	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2025– 07.06.2025	
5.	Оформлення роботи	08.06.2025 − 15.06.2025	

Студент _____ Єфимов Р.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

АНОТАЦІЯ

Єфимов Р.Р. Формування системи ефективного корпоративного управління / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

Метою бакалаврської роботи є вдосконалення теоретичних підходів, науково-методологічних принципів, положень та інструментів практичного значення щодо управління та оцінки ефективності корпоративного управління на підприємстві в сучасних умовах нестабільності, ризику та невизначеності. Поглиблено та уточнено зміст корпоративного управління на підприємстві. Уточнено складові структури системи корпоративного управління на підприємстві. Систематизовано підходи до параметричної оцінки ефективності корпоративного управління. Проаналізовано стан корпоративного управління в Україні. Проведено аналіз основних характеристик фінансових параметрів корпоративного управління на підприємстві. Оцінено ефективність корпоративного управління на підприємстві. Запропоновано стратегічні напрямки підвищення ефективності корпоративного управління на підприємстві на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: система, корпоративне управління, підприємство, аналіз, статистичні дані, фінансова звітність, механізм, інструмент, фінансовий стан, фінансовий результат, управлінське рішення.

ANNOTATION

Efimov R.R. Formation of a system of effective corporate governance. - DonNTU, Drohobych, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to improve theoretical approaches, scientific and methodological principles, provisions, and tools of practical importance regarding the management and assessment of the effectiveness of corporate governance at an enterprise in modern conditions of instability, risk, and uncertainty. The content of corporate governance at the enterprise has been deepened and clarified. The components of the structure of the corporate governance system at the enterprise have been clarified. Approaches to parametric assessment of corporate governance effectiveness have been systematized. The state of corporate governance in Ukraine has been analyzed. An analysis of the main characteristics of the financial parameters of corporate governance at the enterprise has been performed. The effectiveness of corporate governance at the enterprise has been assessed. Strategic directions for increasing the effectiveness of corporate governance at the enterprise based on foreign experience have been proposed.

Keywords: system, corporate governance, enterprise, analysis, statistical data, financial reporting, mechanism, tool, financial condition, financial result, management decision

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 10

1.1 Зміст корпоративного управління 10

1.2. Типологія бізнес-процесів у корпоративному управлінні на підприємстві 18

1.3 Оцінювання ефективності корпоративного управління 24

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ …....30

2.1 Аналіз стану ефективності корпоративного управління в Україні та світі 30

2.2 Аналіз основних характеристик фінансових параметрів корпоративного управління на підприємстві ……..……..……...37

2.3 Інтегральне оцінювання ефективності корпоративного управління в системі менеджменту підприємстві 43

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 55

ВИСНОВКИ……...76

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 77

Додаток А 83

Додаток Б 84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Корпоративне управління, також відоме як належне управління, – це форма управління, за якої керівник прагне забезпечити максимально ефективну та відповідальну роботу підприємства, установи чи організації. У цій формі управління відповідальність за управлінську політику, що проводиться менеджерами, та прийняті управлінських рішень є центральною. Підприємство забезпечує цю відповідальність перед співробітниками, клієнтами, зацікавленими сторонами та суспільством.

Здебільшого корпоративне управління асоціюється із управлінням ефективністю господарської діяльності. Управління ефективністю господарської діяльності важливе для кожного підприємства, і, безумовно, на конкурентних ринках [1-6]. Тому управління репутацією нерозривно пов'язане з належним управлінням та належною відповідальністю за прийняті рішення. Управління ефективністю господарської діяльності стало ще важливішим, особливо через вплив екологічних груп чи інших ініціативних груп. Жодна компанія не хоче поганої репутації, яка означає зниження фінансово-економічних показників та погіршення фінансового стану через «неправильні» управлінські рішення. Тому важливо, щоб кожне підприємство усвідомлювало, що належне управління, в якому прозорість відіграє важливу роль, пов'язане з ефективністю корпоративного управління.

Тому зв'язок між ефективністю господарської діяльності та корпоративним управлінням – це зв'язок, який не слід недооцінювати. Належне управління є дуже вирішальним для позиції менеджерів та стейкхолдерів.

Таким чином, виникає потреба у пошуку та залучення до системи менлжемнут новітніх підходів до управління, що в сучасних умовах спирається на діджиталіацію та цифрову трансорміцію.

Мета і задачі магістерської роботи. Метою бакалаврської роботи є удосконалення теоретичних підходів, науково-методичних засад, положення, інструментів практичного значення відносно управління та оцінювання ефективності корпоративного управління на підприємстві в сучасних умовах нестабільності, ризикованості та невизначеності.

Для реалізації визначеної мети для даної бакалаврської роботи сформовано задачі, що вирішено:

- поглиблено та уточнено зміст корпоративного управління на підприємстві;
- уточнено складові структури системи корпоративного управління на підприємстві;
- систематизовано підходи до параметричної оцінки ефективності корпоративного управління;
- проаналізовано стан корпоративного управління в Україні;
-. виконано аналіз основних характеристик фінансових параметрів корпоративного управління на підприємстві;
- оцінено ефективність корпоративного управління на підприємстві;
- запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності корпоративного управління на підприємстві на основі зарубіжного досвіду.

Об'єктом бакалаврської роботи визначено складові та елементний склад ефективності корпоративного управління на підприємстві.

Предметом дослідження виступили теоретичні підходи, науково-методичні засади, положення, інструменти практичного значення відносно управління та оцінювання ефективності корпоративного управління на підприємстві в сучасних умовах нестабільності, ризикованості та невизначеності.

Методи дослідження. Для досягнення сформованої мети бакалаврської роботи, вирішення поставлених задач бакалаврської роботи, залучено ряд методів. До них віднесено: системний підхід, методи порівняння та узагальнення, методи діалектики – для уточнення змісту та видової характеристики корпоративного управління, їх значення в загальній системі

менеджменту; методи абстрагування, методи індукції і дедукції - для упорядкування структури системи корпоративного управління на підприємстві; емпіричні методи оцінювання, статистичний аналіз та метод порівняння – для оцінювання поточного стану корпоративного управління; метод економічного аналізу для оцінювання фінансового стану, фінансових результатів підприємства, параметрів ефективності корпоративного управління підприємства; методи абстракції, еволюційних підхід, метод порівняння та узагальнень – для систематизації зарубіжного досвіду та визначення пріоритетних напрямів удосконалення інструментарію управління ефективністю корпоративного управління підприємством у сучасних умовах з урахуванням невизначеності та ризиків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Зміст корпоративного управління

Розгляд проблематики корпоративного управління посідає важливе місце в організаційному управлінні сучасного господарського середовища. Неминучість швидких змін в соціально-економічних, технологічних, екологічних та політичних умовах вимагає ефективного управління такими змінами, що стає передумовою успіху для суб'єктів господарювання, а корпоративний менеджмент, у свою чергу, надає технологій, компетентності та методи адаптації до цих змін. Теоретичні та методичні основи з актуальних питань корпоративного управління на сучасному етапі розвитку господарських відносин здебільшого розкрито в працях вітчизняних і зарубіжних учених: Майєра К., Міноу Н., Боковець В., Бочарової Н., Вересклі М., Горової К., Легінькової Н., Монкса А., Хілухи О., Юрчишеної Л. Бондар Ю., Циганкова О. Дані вчені достатньо повно освітили не тільки вплив світових тенденцій, у тому числі глобалізаційних процесів, на темпи розвитку механізмів корпоративного управління, а й роль вітчизняних умов корпоративного управління бізнесу, включно з урахуванням соха стичності, мінливості та нестабільності ринкового середовища вітчизняних підприємств, що обумовлює нагальну потребу подальшого поглиблення наукових досліджень у цій сфері. Однак постійної уваги потребують питання оцінки ефективності корпоративного управління, аналізу поточного стану і потенціалу яких обумовлює рівень прибутковості для вітчизняних підприємств, рівень її конкурентоспроможності на ринку.

За мету виконання досліджень поставлено подальший розвиток сутності, підходів до оцінювання та підвищення ефективності корпоративного управління.

На часі все більше підсилюється конкуренція, що спонукає підприємства до пошуку ефективного інструментарію забезпечення сталих позицій на ринку, досягнення високого рівня конкурентоспроможності. В цих умовах корпоративний менеджмент дозволяє сформувати інструменти аналізу конкурентного середовища, обґрунтування стратегій та впровадження ефективних методів корпоративного управління. Щодо параметрів соціальної відповідальності бізнесу в системи корпоративного менеджменту, то менеджмент підприємства та менеджери повинні дотримуватись норм і принципів етичного управління, репутаційного управління, сталого розвитку, управління ризиками та деяких аспектів, що забезпечують стійкі ринкові переваги. До компетенцій корпоративного менеджменту відноситься вивчення цих питань та розробка практики для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Прогрес у розвитку міжнародних торгових операцій, доступ до ринку капіталів й інвестицій формує нові виклики для вітчизняних підприємств, що актуалізує доцільність та нагальність подолання проблематики ефективності корпоративного управління в розрізі питань глобалізації, діджиталізації, у тому числі з урахуванням міжкультурного аспекту, глобальними тенденціями, управлінням ланцюгами постачання тощо. Отже, вивчення проблематики ефективності корпоративного управління дає змогу вітчизняним підприємствам прилаштуватися до змін, сприяє підвищенню ефективності управління, поліпшенню умов та параметрів корпоративних стратегії та забезпеченню конкурентної переваги в сучасному господарському просторі.

Суттєвий вплив на механізми корпоративного управління вітчизняних підприємств та бізнес-активність чинять глобальні економічні зміни. Вони виникають у результаті конфлікту, створюючи надзвичайно складні умови для господарської діяльності, які потребують адаптованості та прийняття

стратегічних змін з боку керівництва компаній, так як в умовах воєнного стану, стохастичності і не детермінованості господарських умов для підприємствам формуються додаткові ризики, що перешкоджають ефективній діяльності та перебігу управлінських процесів. В результаті фіксуються тенденції зниження попиту, ресурсні бар'єри і обмеження, зниження інвестицій та збитки в результаті руйнування інфраструктури та пошкодження майна. Крім того, порушується логістична структура. Тому підприємства повинні здійснювати пошук альтернативнтх джерел сировини та матеріалів. Наявна складна політична та економічна ситуація в країні заважає формуванню ефективних стратегічних рішень та плануванню на довгостроковий період. Але все ж таки. деякі вітчизняні підприємства виявляють резистентність до змінних умов господарювання і демонструють здатність до адаптації, шукаючи нові можливості та ринки, впроваджуючи інновації та змінюючи свої стратегії. На рис. 1.1 наведено індексні параметри активності бізнесу (Ukrainian Business (UBI) Index), динаміка якого характеризує нагальність запровадження дієвого інструментарію забезпечення ефективності корпоративного управління на вітчизняних підприємствах.

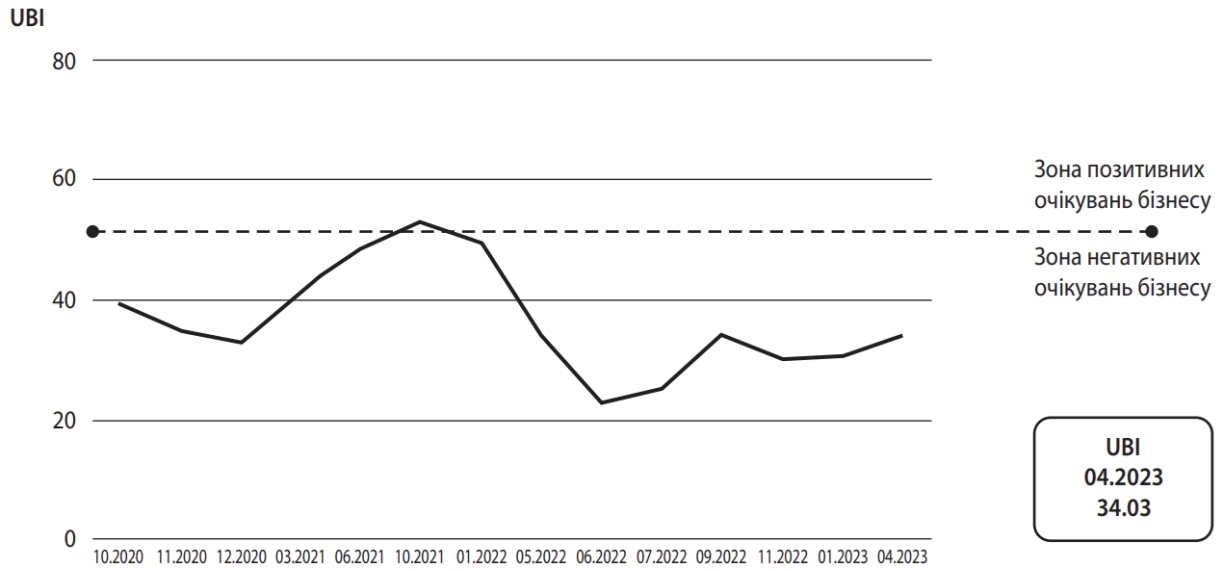

Рисунок 1.1 - Індексні параметри активності бізнесу (Ukrainian Business (UBI) Index) [7]

Починаючи з 2023 р. індексні параметри активності бізнесу Ukrainian Business Index (UBI), якими оцінюється активність бізнесу в Україні, становив 34,03 пункти з максимальних 100 пунктів, демонструючи тенденцію зростання протягом останніх років. Однак зростання індексного параметру є недостатнім аргументом, на якому базується висновок щодо поліпшення умов реалізації господарської діяльності загалом. Запорукою відродження та активізації активності бізнесової активності в Україні є припинення війни, досягнення миру та політичної стабільності.

Важливу роль у забезпеченні активності бізнесу відіграє корпоративний менеджмент, що є системою управління, яка забезпечує організації ефективне управління бізнес-процесами, стратегічне і тактичне планування, аудит і моніторинг бізнес-процесів, логістику та управління ланцюгами постачать та ризиками, а також моніторинг та аналіз господарської діяльності. Ця система створює підґрунтя для підвищення ефективності, конкурентоспроможності і сталості тенденцій розвитку бізнесу. Сутність поняття корпоративного менеджменту на підприємстві дещо відрізняється від поняття корпоративного управління підприємством, і хоч вони тісно пов’язані, але все ж різняться за певними параметрами і аспектами, характеристиками та KPI. Загалом вони різняться складовими, діапазоном контекстного наповнення і умовами, технологіями застосування (рис. 1.2).

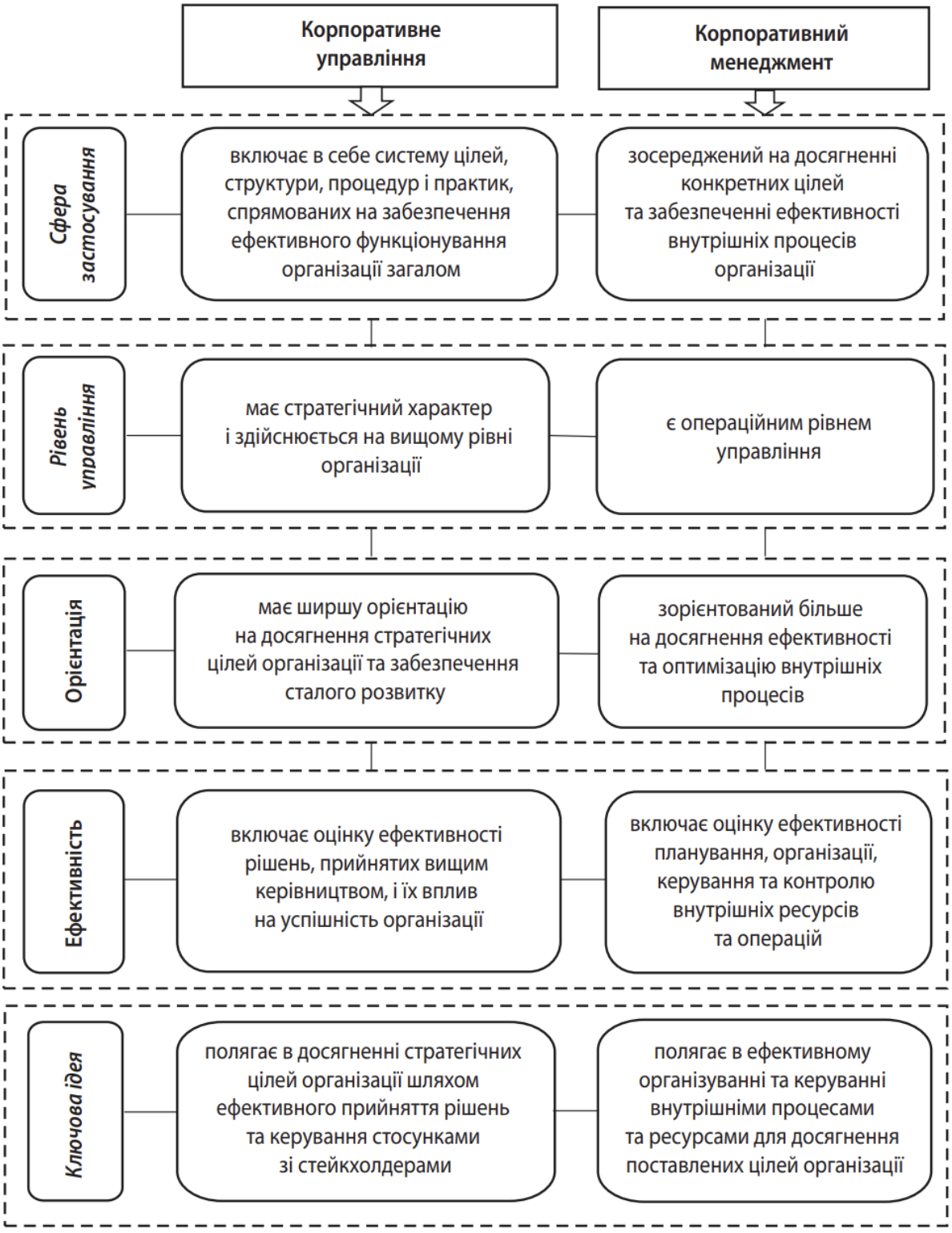

Рисунок 1.2 – Змістовне наповнення понять «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління»

Джерело: розроблено авторами за даними [8-10].

Зміст поняття корпоративного управління піпдриємством включає ширший контекст технологій й інструментів управління в цілому і стосується конкретних управлінських бізнес-процесів, управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, регулювання та контроль бізнес-процесів, бізнес- ресурсів та бізнес-операцій. До корпоративного управління підприємством включається процедури прийняття стратегічних рішень, розробка місії господарської діяльності, формулювання цілей та політики управління окремими ключовими бізнес-процесами. Крім того ураховуються процедури нагляду за їх виконанням. Також корпоративний менеджмент займається управлінськими рішеннями на операційному рівні, зосереджуючись на управлінні бізнес-ресурсами, бізнес-процесами та проектній діяльності підприємства.

Диференціація ефективності корпоративного управління й ефективності корпоративного менеджменту відображає специфічні аспекти оцінки результативності господарської діяльності підприємства, міру успішності реалізації місії та стратегічних завдань. Перша оцінюється з точки зору стейкхолдерів, зокрема акціонерів, клієнтів, співробітників та громадськості, а друга - з позиції досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, оптимізації та міри економії ресурсів, міри успішності досягнення запланованого рівня внутрішньої ефективності. Зазначені аспекти є важливими для прийняття рішень щодо забезпечення успішної господарської діяльності в умовах стохастичності і динамічності змін. Проте вони мають різні фокуси оцінки та показники успішності.

Головною задачею корпоративного менеджменту підприємства є забезпечення повного досягнення показників KPI і стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства, забезпечення ефективної присутності підприємства на ринку (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 - Типові пріоритетні завдання корпоративного менеджменту підприємства

Джерело: [11]

Важливою рисою типових пріоритетних завдань корпоративного менеджменту підприємства є уточнення або ідентифікація місії, цілей і стратегічних і тактичних напрямків розвитку підприємства, формування, аналіз та удосконалення планів і стратегій для досягнення заявлених цілей господарської діяльності [11].

1.2 Структура системи корпоративного управління на підприємстві

Структура системи корпоративного управління на підприємстві представлена рядом бізнес-процесів, що у сукупності відображають місію підприємства і корелюють із стратегічними і тактичними завданнями господарської діяльності (рис. 1.4).

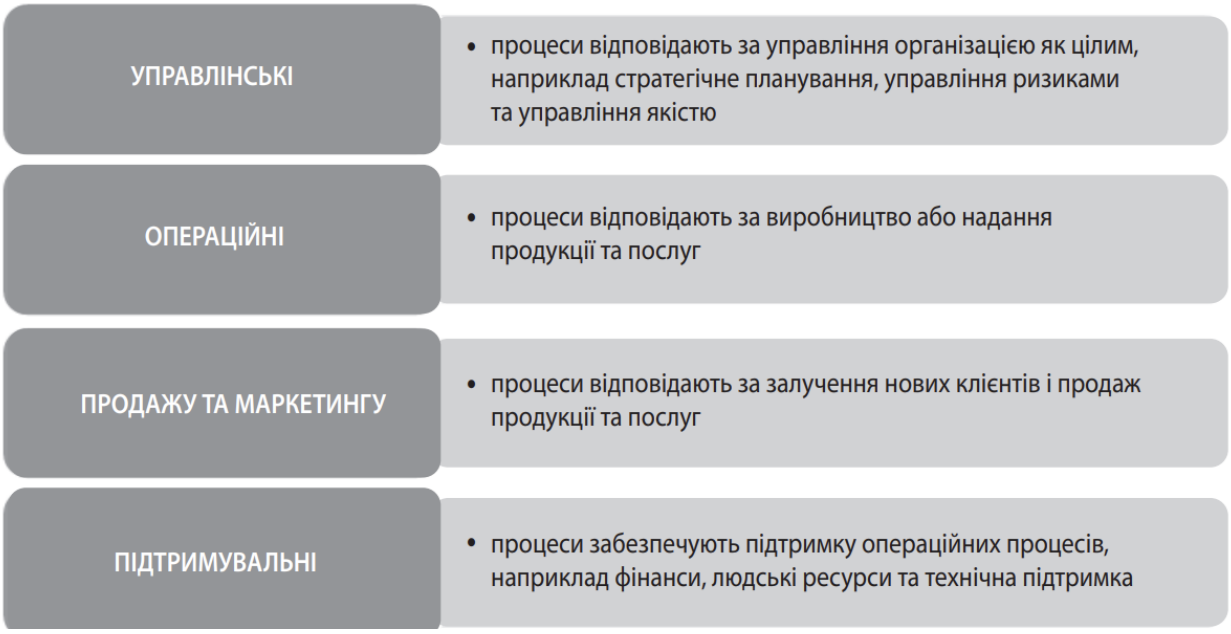

Рисунок 1.4 - Типологія бізнес-процесів у корпоративному управлінні на підприємстві : [11]

Структура системи корпоративного управління на підприємстві представлена рядом функцій, які традиційно походять від касичних – мотивація, організація, планування, контроль, аудит, моніторинг, регулювання та координація тощо. Щодо функцій планування та організації, то до основних завдань корпоративного управління на підприємстві доцільно віднести розробку оперативних планів реалізації бізнес-процесів, розподіл управлінських та господарських ресурсів, підготовку й організацію бізнес-процесів, удосконалення функціональної та організаційної структури компанії з метою досягнення поставлених цілей.

До ефективного використання ресурсів, що забезпечують процеси корпоративного управління, зокрема людські ресурси, фінансові, матеріально-технічні та технології, додаються функції планування, аналізу, контролю та оптимізації використання ресурсів. Якісне корпоративне управління бізнес-процесами компанії походить від контексту досягнення заданого рівня ефективності господарської діяльності та забезпечення потреб клієнтів, споживачів та інших стейкхолдерів. При цьому встановлення стандартів якості корпоративного управління, здійснення контролю якості

продукції/послуг, інсталяція систем корпоративного управління якістю бізнес-процесами, безперервне вдосконалення бізнес-процесів є важливими складовими системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Щоб мінімізувати негативний вплив на параметри господарської діяльності і досягнути бажаного рівня фінансово-економічної стійкость, важливим завданням є ідентифікація, аналізування та реалізація функції управління ризиками. Також сприяє успіху корпоративного управління залучення, розвиток та утримання кваліфікованого латату менеджерів, підготовка та збереження ергономічного та продуктивного робочого середовища для забезпечення ефективної та сприятної організаційної культури. Важливим у даному аспекті є забезпечення ефективної комунікації в системі менеджменту та в системі спілкування із стейкголдерами, сприяння співпраці між структурними підрозділами відділами, проєктними командами для досягнення спільних цілей господарської діяльності [12]. Дані завдання по'єднані у систему та реалізуються комплексно з метою досягнення бажаних параметрів успіху, зростання конкурентних переваг і досягнення цілей сталого розвитку підприємства. На базі застосування процедур систематичного моніторингу, контролю та аналізування підсумків господарської результатів діяльності підприємства можна завчасно ідентифікувати ризики, проблеми, ситуації невідповідності та реалізовувати потрібні управлінські рішення.

Рівень ефективності корпоративного управління підприємством визначається оцінкою параметрами ефективності окремих управлінських бізнес-процесів та господарських практик в діяльності підприємства та їх сукупності в рамках оцінювання синергетичного ефекту. Сюди відноситься оцінювання внутрішньої параметрів ефективності окремих бізнес-процесів, оптимізація господарських, управлінських та часових ресурсів, планування та контроль проектів та окремих бізнес-процесів, управління господарськими ризиками, комунікація та співпраця на різних управлінських рівнях, а також розвиток та управління персоналу (табл 1.1-1.2).

Таблиця 1.1 – Система загальносистемних функцій менеджерів в забезпеченні ефективності корпоративного управління підприємством

Функція	Опис	Значення
Планування	Визначення стратегічних цілей компанії, розробка довгострокових і короткострокових планів для їх досягнення, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування, визначення напрямків розвитку та прийняття стратегічних рішень.	Забезпечує чіткий напрямок діяльності компанії, допомагає визначити ресурси, необхідні для досягнення цілей, і встановлює орієнтири для оцінки результатів діяльності.
Організація	Формування організаційної структури компанії, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності серед співробітників та органів управління, що включає розробку політики, процедур і регламентів, що забезпечують ефективну взаємодію між різними рівнями управління.	Дозволяє структурувати роботу компанії таким чином, щоб кожен учасник процесу розумів свої ролі та обов'язки, що сприяє досягненню стратегічних цілей.
Мотивація	Стимулювання співробітників і керівників до досягнення корпоративних цілей через застосування різних мотиваційних механізмів, таких як система винагород, визнання, можливості кар'єрного росту, створення сприятливого робочого середовища.	Сприяє підвищенню продуктивності працівників, утриманню талановитих кадрів та створенню культури високої продуктивності, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність компанії
Контроль	Моніторинг виконання планів, порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів. Це включає аудит, фінансовий контроль, управлінську звітність та контроль за відповідністю внутрішній політиці і законодавству	Забезпечує підтримку діяльності компанії в рамках запланованих стратегій та цілей, дозволяє вчасно виявляти проблеми і реагувати на них, що мінімізує ризики і підвищує ефективність управління
Координація	Узгодження діяльності різних підрозділів і рівнів управління для досягнення цілей компанії. Це передбачає забезпечення ефективної комунікації, узгодження рішень між різними підрозділами, запобігання конфліктам та дублікації зусиль	Синхронізує дії всіх частин організації, забезпечуючи узгодженість у досягненні стратегічних цілей та ефективне використання ресурсів.
Комунікація	Забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, між працівниками, акціонерами та іншими стейкхолдерами. Включає внутрішні та зовнішні комунікаційні стратегії	Сприяє більш швидкому та точному прийняттю рішень, підвищує рівень залученості працівників і довіру між керівництвом та стейкхолдерами.

Джерело: [13-14]

Зміст, сутність та специфіка специфічних функцій в системі корпоративного управління, що становлять основу загальної системи менеджменту, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика і зміст специфічних функцій корпоративного управління на підприємстві

Функція	Опис	Значення
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей компанії.	Допомагає мінімізувати негативні впливи ризиків і підвищує стійкість компанії
Забезпечення прозорості	Розкриття актуальної, точної та повної інформації про діяльність компанії акціонерам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам	Сприяє довірі інвесторів і захисту їхніх інтересів, а також підвищує репутацію компанії
Нагляд	Забезпечення відповідності діяльності компанії затвердженій стратегії, внутрішній політиці, законодавству та етичним стандартам	Дозволяє уникати відхилень від встановлених норм і забезпечує підзвітність керівництва
Захист прав учасників корпоративного утворення	Забезпечення рівноправного ставлення до всіх учасників корпоративного утворення, захист їхніх прав та інтересів, включаючи право на інформацію, голосування та участь у прийнятті рішень	Забезпечує захист інтересів інвесторів та залучення капіталу
Підзвітність	Встановлення механізмів, що забезпечують підзвітність керівництва компанії перед акціонерами, радою директорів та іншими зацікавленими сторонами	Сприяє прозорості управління та підвищує відповідальність керівників за прийняті рішення
Управління ресурсами	Ефективне розподілення, використання та контроль за ресурсами компанії, такими як фінанси, людський капітал, технології та інші активи	Забезпечення оптимального використання ресурсів є ключовим для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку компанії
Управління корпоративною культурою	Формування та підтримка корпоративних цінностей, етичних норм і поведінкових стандартів, які визначають взаємовідносини всередині компанії та її репутацію зовні	Сильна корпоративна культура сприяє єдності колективу, підвищенню продуктивності та залученню талановитих працівників
Взаємодія з стейкхолдерами	Встановлення та підтримка ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами (працівники, постачальники, клієнти, громади, регулятори), врахування їхніх інтересів у процесі прийняття рішень	Допомагає забезпечити соціальну відповідальність компанії та підтримувати її репутацію
Підтримка відповідності законодавству	Забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності компанії чинному законодавству, нормативним вимогам та внутрішнім регламентам	Відповідність законодавству запобігає юридичним ризикам і штрафам, що можуть негативно вплинути на компанію
Аудит і контроль якості	Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для перевірки відповідності діяльності компанії встановленим стандартам і виявлення можливостей для покращення	Підвищує ефективність операцій та допомагає виявляти й усувати недоліки у процесах управління

Джерело: [15]

Ефективність управлінських корпоративного управління з позиції сукупності бізнес-процесів відображають параметри успішності корпоративного управління підприємством. Зокрема до складу параметрів доцільно віднести параметри ефективності бізнес-операцій, рівень господарських витрат, параметри якості реалізації менеджерських завдань, терміновість та черговість реалізації проектних завдань, міра залучення та інтенсивність споживання ресурсів та інші показники. В основі ефективності параметрів системи корпоративного управління підприємством закладені принципи, сфокусовані на досягнення кількісних та якісних нормативів успіху та бажаних параметрів сталості господарського розвитку. До складу таких доцільно включити:

- системність – дозволяє здійснити розгляд підприємства з аспекту сукупності бізнес-процесів як інтегрованої системи, складові якої знаходяться у взаємодії і впливу одна на одну [16];

- цілеспрямованість – будь-які управлінські рішення та дії менеджерів сфокусовані на реалізацію стратегічних цілей підприємства;

- планування – доскіпливе планування дій менеджерів задля реалізації бізнес-процесів та залучення і споживання управлінських і господарських ресурсів з метою забезпечення місії і досягнення управлінських цілей;

- відповідальність – принципове розподілення відповідальності між структурними ланками менеджменту в системі корпоративного управління задля реалізації бізнес-процесів;

- контроль та оцінка – забезпечення реалізації окремих та загальних поставлених цілей бізнес-процесів з урахуванням ризиків, невизначеностей в аспекті потенційних господарських проблем;

- безперервне вдосконалення – постійне вдосконалення і розвиток за кількісними і якісними параметрами реалізації бізнес-процесів. Крім того безперервність стосується реалізації управлінських методів та практик

управління бізнес-процесами задля підвищення ефективності та результативності корпоративного управління підприємством;

- залучення співпрацівників – підвищення мотивації менеджерів задля залучення їх до активної участі в функціях і завданнях корпоративного управління та досягнення цільових параметрів реалізації бізнес-процесів.

Для корпоративного управління підприємством характерні функції, акцентовані на ефективному управлінні господарською діяльністю підприємства та реалізації ряду стратегічних цілей, і які є такими, що знаходяться у взаємодії між собою та орієнтовані на забезпечення підвищення рівня ефективності окремих бізнес-процесів та управлінської діяльності в цілому, параметрів господарювання. Також корпоративне управління підприємством засноване на реалізації спеціальних функцій, сфокусованих на конкретизацію методів і форм управлінської діяльності з акцентуванням уваги та діяльності на отримання бажаних параметрів ефективності корпоративного управління підприємством, досягненні кількісно і якісно вимірюваних цілей бізнес-процесів або вирішення господарських завдань в межах задекларованої місії підприємства.

Під ресурсним забезпеченням процедур корпоративного управління підприємством розуміється залучення і споживання ряду господарських ресурсів, необхідних і достатніх для забезпечення ефективності окремих бізнес-процесів підприємства й практики управління ресурсами. Оцінювати ефективність корпоративного управління стає можливим при використанні різноманітних методів та підходів для оцінки параметрів результативності, успішності бізнес-процесів підприємства. Щоб вимірювати ефективність корпоративного управління, маємо параметричну систему індикаторів [17-18].

Їх вибір обумовлений цілями та специфікою місії підприємства, особливостями товарів і послуг, що виробляються підприємством в межах місії. Крім того, важливо оцінювати параметри ефективності корпоративного

управління саме в аспекті процесного підходу – аналіз бізнес-процесів на часі стає критично актуальним завданням, яке забезпечує успішне функціонування корпорацій та досягнення стратегічних цілей господарської діяльності.

Система бізнес-процесів – це послідовність пов’язаних управлінських дій та окремих видів господарської діяльності, орієнтованих на досягнення чітко сформованої в межах місії мети або результату господарської діяльності підприємства, бізнес-процесу або окремого управлінського завдання. Загалом, це – базова одиниця корпоративного управління діяльністю підприємства, в якій представлено функції, бізнес-процеси та управлінських завдання, що становлять запоруку реалізації процесу виробництва продукту або надання послуг, виробництва, реалізації та обслуговування споживачів та інших стейкхолдерів.

Змістовне та контекстне наповнення складових системи корпоративного управління підприємством, що включає предмет, об’єкт, інструментарій, KPI, принципи і функції представлене на рис.1.5.

Слід зауважити, що контекстний зміст складових системи корпоративного управління підприємством є предметом активних дискусій у літературі з середини дев'яностих років. Їхня ефективність була поставлена під сумнів після фінансової кризи та серії корпоративних крахів, які вважаються основними факторами, що сприяли цим подіям. Незважаючи на понад десятиліття досліджень, досі не існує єдиної думки щодо факторів, що сприяють їхній ефективності, та того, як вони впливають на практику корпоративного управління, оскільки ми продовжуємо бачити суперечливі результати в науковій літературі.

Відповідно до важливості цих ключових гравців, дослідники почали досліджувати їхню ефективність. У літературі було визначено та викладено

численні фактори або параметри, що стосуються ефективності цих ключових стейкхолдерів в управлінні.

Рисунок 1.5 - Контекстний зміст складових системи корпоративного управління підприємством [19-24]

1.3 Підходи до параметричної оцінки ефективності корпоративного управління

Параметри ефективності корпоративного управління визначається оцінкою ефективності окремих бізнес-процесів, їх системою, прийнятих процедур і практик в систем управління підприємством. Сюди відноситься механізм оцінювання внутрішньої ефективності, критерії оптимізації господарських ресурсів, процедури планування та контролю проектної діяльності та бізнес-процесів, управління ризиками і зниження невизначеності, комунікаційна система, а також напрями і технології розвиту та управління персоналом і менеджерами зокрема (рис. 1.6).

Рисунок 1.6. – Концептуальне підґрунтя інструментарію оцінювання ефективності корпоративного управління [25-28]

Ефективність бізнес-процесів відображають параметри успішності корпоративного управління , а саме: ефективність операцій, витрати, якість виконання завдань, терміновість виконання проектів, ступінь використання господарських ресурсів та інші параметри. В основі ефективної системи корпоративного управління закладені принципи, сфокусовані на досягнення комерційного, іміджевого успіху та сталості розвитку:

- системність – розгляд організації як інтегрованої системи, де всі складові взаємодіють і впливають одна на одну [25-28];
- цілеспрямованість – будь-які рішення і дії спрямовуються на досягнення стратегічних цілей організації;
- планування –доскіпливе планування дій і ресурсів для досягнення цілей;
- відповідальність –принципове розподілення відповідальності за виконання завдань та досягнення цілей;
- контроль та оцінка –забезпечення досягнення цілей та виявлення можливих проблем;
- безперервне вдосконалення –постійне вдосконалення процесів, методів та практик управління з метою підвищення ефективності та результативності організації господарського процесу;
- залучення співпрацівників – підвищення мотивації співробітників для активної участі в процесах управління та досягненні цілей.

Для корпоративного менеджменту характерні функції, спрямовані на ефективне управління організацією та досягнення стратегічних цілей, і які взаємодіють між собою та сприяють досягненню ефективного управління й успішної діяльності. Також корпоративне управління може виконувати спеціальні функції, спрямовані на досягнення кількісно і якісно вимірюваних аспектів управління підприємством та досягнення конкретних цілей або вирішення управлінських завдань. Під ресурсним забезпеченням ефективного корпоративного управління розуміється залучення і споживання

господарських ресурсів, необхідних для забезпечення ефективної господарської діяльності й управління бізнес-процесами. Оцінювати ефективність корпоративного управління на підприємстві доцільно на базі різноманітних методів та підходів для оцінки результативності й успішності управлінських практик в господарській діяльності.

Щоб оцінити ефективність корпоративного управління, маємо багато індикаторів [10]. Їх вибір залежить від цілей та особливостей місії підприємства. Крім того, важливо оцінювати ефективність корпоративного управління саме в аспекті процесного підходу – аналізування бізнес-процесів на часі є критично актуальним завданням, яке орієнтоване на забезпечення успішного функціонування корпорацій та реалізації стратегічних цілей в рамках місії підприємства. Система бізнес-процесів – це послідовність пов'язаних дій та окремих видів діяльності, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства, організації або управлінської бізнес-одиниці. Загалом, це – основна одиниця управління діяльністю підприємством та господарською діяльністю, яка охоплює різні функції, процеси та завдання, важливі та достатні для виробничого процесу, реалізації та обслуговування споживачів та інших стейкхолдерів.

З метою оцінки ефективності бізнес-процесів розглянемо їх базові компоненти, елементний склад і характеристики, що дозволить розкрити специфіку використання системного підходу. Для будь-якого бізнес-процесу існує певна ціль або результат, що вимагає досягнення. Для цього потрібна послідовність управлінських дій і процедур. Тобто, природа бізнес-процесів складаєься з послідовних ості управлінських дій або управлінських етапів. Наступний етап реалізується наприкінці здійснення попереднього. Він спрямований на отримання цільових характеристик бізнес-процесу. Як цілеспрямована система, бізнес-процес заснований на ряді значущих вхідних даних, зокрема інформація про перебіг бізнес-процесу, ресурсне забезпечення або матеріальна база управлінської дії. наступним є

перетворення їх у вихідні результати, які досягаються в загальній системі менеджменту.

У бізнес-процесі, зазвичай, беруть участь менеджери різних ланок або управлінські відділи підприємства. В них кожен менеджер має строго фіксовані обов'язки та внесок у загальний господарський результат. Також будова корпоративного утворення за процесного підходу повинна бути відповідною до принципів інтегрованості. Це означає, що будь-які бізнес-процеси взаємодіють один з одним в загальній системі менеджменту, а успішна інтеграція забезпечує ефективність господарської діяльності підприємства. Крім того принципи керованості та оптимізації означають, що бізнес-процеси можуть бути керовані та вдосконалені з метою покращення параметрів продуктивності, рівня якості та критеріїв ефективності господарської діяльності.

Практика корпоративного управління свідчить, що для аналізування, оптимізування та впровадження поліпшень у бізнес-процесах з метою забезпечення підвищення ефективності корпоративного управління та конкурентоспроможності підприємства застосовують частіш за все такі управлінські методології, як Lean, Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR). У підсумку, бізнес-процеси як складові системи корпоративного управління в форматі оцінки їх ефективності доцільно розглядати як послідовність управлінських та технологічних дій, які дозволяють здійснити перехід від форми вхідних ресурсів до вихідних продуктів або послуг, що покладається за основу будь-якої системи корпоративного управління. В цьому вимірі вони відповідають за те, щоб система корпоративного управління могла реалізовувати завдання щодо забезпечення ефективності, а підприємство досягало цілей господарювання.

Незважаючи на масштаб, складності чи формальності, бізнес-процеси є необхідною складовою для успіху будь-якої організації, адже забезпечують ефективне використання ресурсів, поліпшують якість продукції та послуг і сприяють задоволенню попиту споживачів та інших стейкхолдерів. Серед

багатьох технологій до класифікації бізнес-процесів щодо побудови моделі оцінювання ефективності, з нашої точки зору, доцільно розрізняти наступні (табл. 1.4).

Таким чином, до корпоративного управління включається комплекс бізнес-процесів і практик для ефективного управління господарською діяльністю, окремими бізнес-процесами в межах місії підприємства або організацією з метою реалізації стратегічних завдань і заявлених цілей господарювання. Для бізнес-процесів корпоративне управління формує структуру та технологій прийняття господарських й управлінських рішень, забезпечує ефективний суцільний контроль над окремими бізнес-процесами і господарською діяльністю підприємств загалом. Такий підхід сприяє загалом збереженню і збільшенню фінансово-економічної стабільності підприємства та прибутковості господарської діяльності.

Суть належного корпоративного управління полягає у забезпеченні довірчих відносин між корпорацією та її зацікавленими сторонами. Тому належне управління включає набагато більше, ніж просто дотримання вимог. Належне корпоративне управління – це культура та клімат Послідовності, Відповідальності, Підзвітності, Справедливості, Прозорості та Ефективності, що впроваджується в усій організації («СТВОРЕНІ» принципи управління).

Зокрема, чіткий розподіл управлінських прав (ініціатива та впровадження) та прав управління (керівництво, затвердження та нагляд) має вирішальне значення для мінімізації потенційних «агентських» ризиків керівництва, таких як:

- шахрайство
- кумівство, побудова особистої вотчини з ресурсами компанії
- млявість, зосередження на виправданнях, а не на результатах
- надмірне уникнення ризику, що може призвести до надмірних інвестицій
- надмірна схильність до ризику [33].

Таблиця 1.4 – Зміст методів оцінки корпоративного управління [29]

Розробник	Шкала оцінювання	Об'єкти оцінювання
Stasndard & 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 агенства «Експерт РА»	4 класи (рівні): A-високий; B-задов.; C-низький; D-незадов. (підклас 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, запопонований 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 A (вищий) - рівень E (нижчий), рейтинги рівнів B, C 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»

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз стану ефективності корпоративного управління в Україні та світі

Корпоративне управління є основою успішного функціонування організації. Воно не лише покращує загальну ефективність, але й сприяє довірі між акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Важливо, щоб компанії/організації прагнули дотримуватися належної практики корпоративного управління. Щоб допомогти, нижче наведено 8 ключових компонентів:

1. Структури управління

Структури управління часто можуть бути недооцінені, проте вони є основою того, як керується компанія/організація, і повинні бути розроблені таким чином, щоб забезпечити:

ефективну роботу рад директорів,

прозорість щодо ролей та обов'язків,

підзвітність та взаємодію з зацікавленими сторонами;

сприяння сталому веденню бізнесу.

2. Документація управління

Вкрай важливо, щоб документація управління була точною та актуальною. Ці документи встановлюють правила, за якими керується бізнес, визначають права та обов'язки акціонерів/власників, а також надають регуляторним органам/зацікавленим сторонам докази щодо діючих процесів/процедур управління.

3. Політика відповідно до законодавства та чинних нормативних актів

Політика та інструкції є важливими, оскільки вони стосуються відповідних питань, таких як правила та принципи щоденної діяльності.

Вони забезпечують дотримання законів та нормативних актів, відображають культуру організації, надають рекомендації щодо прийняття рішень, схильності до ризику та оптимізують внутрішні процеси. Ці політики та інструкції повинні бути актуальними та відповідати законодавству/нормам, а також цілям та стратегії організації. Крім того, вони повинні бути легкодоступними, щоб кожен розумів, як слід робити речі та як від них очікується поведінка.

4. Документування відповідальності бізнес-процесів та процедур.

Важливо, щоб бізнес-процеси/процедури управління були належним чином задокументовані. Часто компанія/організація має належну практику корпоративного управління, проте має прогалини в документуванні фактично впроваджених процесів/процедур.

5. Ефективна звітність ради директорів та топ-менеджменту.

Ради директорів працюють найкраще, коли отримують якісні звіти, які містять достатньо інформації для прийняття обґрунтованих рішень та розробки бізнес-стратегій для короткострокового та довгострокового зростання та загальної стійкості організації.

За нашим досвідом, проблеми керівництва у підготовці звітів, що відповідають меті, для ради директорів включають наступне:

трудомісткі та неефективні бізнес-процеси,

непослідовні стилі корпоративного управління та складнощі у визначенні мети та результатів, необхідних від то-менеджменту.

Індексні параметри ефективності корпоративного управління державних компаній в Україні представлені на рис. 2.1.

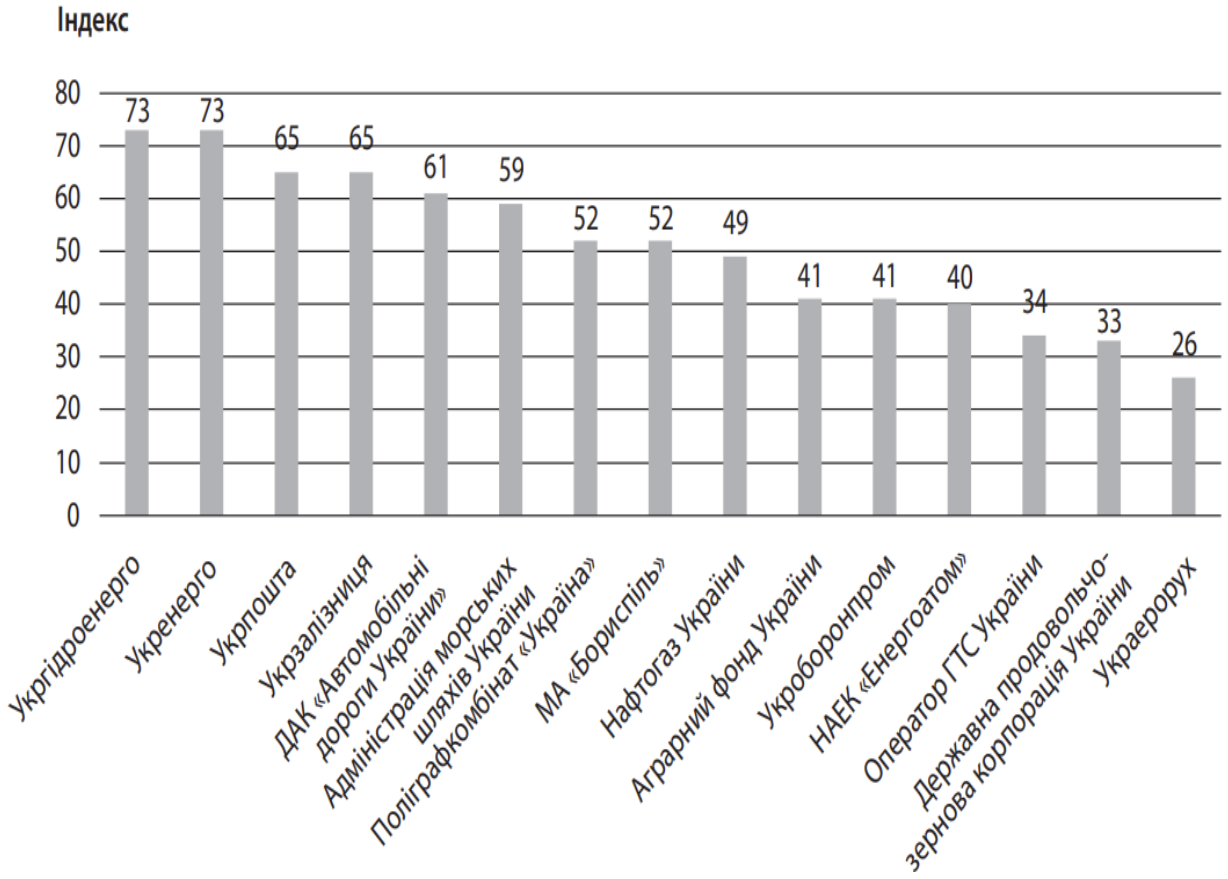

Рисунок 2.1 - Індексні параметри ефективності корпоративного управління державних компаній в Україні Джерело: [35].

Серія корпоративних крахів на початку 2000-х років спонукала до зростання обсягу досліджень корпоративного управління, включаючи ефективність ключових гравців у корпоративному управлінні. Було опубліковано сотні досліджень у цій галузі, і було запропоновано кілька структур для кращого розуміння ефективності гравців корпоративного управління. Помітними прикладами є Карчелло, Германсон та Є (2011)2, які дослідили ключові висновки з попередніх метааналізів, що висвітлювали фундаментальний зв'язок між характеристиками управління та результатами бухгалтерського обліку та аудиту. Зокрема, аналіз виявив важливість характеристик «належного» управління (наприклад, досвід, незалежність), які сприяють «хорошим» результатам бухгалтерського обліку (шахрайська фінансова звітність, перерахунки, якість управління

прибутками/нарахування, консерватизм бухгалтерського обліку та якість бухгалтерського обліку).

Замість того, щоб зосереджуватися на окремих параметрах ефективності бізнес-процесів, це дослідження одночасно зосереджується на ефективності на основі всіх критеріїв оцінювання рівня корпоративного управління за основними методиками. На основі огляду літератури було систематизовано ряд критерії, індексів та умов їх застосування, що включають вхідні дані, процес та результати. Ці фундаментальні елементи ефективності використовуються для оцінки корпоративного управління і.

Порівняльна характеристика критеріїв оцінювання параметрів ефективності корпоративного управління за переліком базових методик представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2- Порівняння критеріїв оцінювання рівня корпоративного управління за основними методиками

№	Критерії та показники індексу	Індикатори / Індекси						
		Davis Global Advisors Inc.	Індекс ризику корпоративного управління Крічтона–Міллера–Уормана	Рівень корпоративного управління Standard&Poor's	Рейтинг корпоративного управління компанії Deminor (DR)	Індекс Moody's	Коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services (IIS)	методика оцінювання корпоративного управління, Т. Момот і М. Кадничанського
1.	Структура ради директорів та спостережної ради	v		v	v	v	v	v
2.	Структура власності, вплив акціонерів і реалізація права голосування	v		v	v	v		v

Продовження таблиці 2.2

№	Критерії та показники індексу	Індикатори / Індекси						
		Davis Global Advisors Inc.	Індекс ризику корпоративного управління Крічтона–Міллера–Уормана	Рівень корпоративного управління Standard&Poor's	Рейтинг корпоративного управління компанії Deminor (DR)	Індекс Moody's	Коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services (IIS)	методика оцінювання корпоративного управління, Т. Момот і М. Кадничанського
3.	Фінансова прозорість	v		v	v	v		v
4.	Захист прав власності	v	v	v				v
5.	Розвиненість законодавства про акціонерні товариства		v				v	
6.	Ефективність регуляторного режиму		v			v		
7.	Етичний кодекс		v					
8.	Структура управління і можливість делегування повноважень					v		
9.	Розвиненість систем мотивації менеджменту					v	v	
10.	Ризик-менеджмент					v		
11.	Якість внутрішніх нормативних документів						v	
12.	Участь керівників і працівників у власності						v	
13.	Рівень освіти керівників						v	
14.	Виконання затверджених фінансових планів						v	v
15.	Корпоративна соціальна відповідальність							v

Джерело [30-31]

На нашу думку, фундаментоутворюючими бізнес-процесами корпоративного управління є такі:

- стратегічне планування – бізнес-процес, що фокусується на розробці довгострокових стратегій господарювання і ідентифікації основних напрямків стратегічного розвитку підприємства з метою оцінювання ринкового положення, конкурентного середовища, внутрішніх господарських ресурсів і вимірювання стратегічних цілей;

- прийняття управлінських рішень – сукупність окремих управлінських дій, що засновані на аналізування стратегічних, тактичних та операційних рішень на різних рівнях системи управління підприємством, обґрунтування рішення щодо фінансового планування та цільових фінансових критеріїв, інвестицій, розвитку продуктів, ресурсного планування тощо;

- управління фінансами – бізнес-процеси, скеровані на управління фінансовими бізнес-процесами підприємства, зокрема відносно процедур бюджетування, управлінням оборотними засобами, забезпечення сталості і збалансованості відносно фінансових ризиків та інвестиційного портфеля загалом;

- елементний склад корпоративної структури підприємства та система управління персоналом для формування ефективної організаційної структури підприємства, справедливого розподілу функцій і повноважень, а також управління персоналом і менеджерами, розвитку кадрового потенціалу і мотивації співробітників;

- бізнес-процес впровадження корпоративної культури з метою становлення цінностних орієнтирів, етичних норм поведінки, стандартів комунікаціях та корпоративної культури в організації, що, в результаті, сприятиме співпраці, інноваціям і покращення ергономіки місця виконання професійної функції;

- в межах бізнес-процесів, що орієнтовані на управління корпоративними ризиками та зниження невизначеності, здійснюються ідентифікацію, аналізування й управління ризиками, що чинять вплив на

параметри господарської діяльності підприємства, а саме: фінансові, інвестиційні, юридичні, репутаційні та інші;

- процеси моніторингу та оцінювання результатів господарської діяльності обов’язково входять до складових системи корпоративного управління. Зокрема вони забезпечують становлення системи контролінгу за виконанням стратегій і досягненням цілей, оцінку фінансових та операційних показників для забезпечення ефективності діяльності компанії;

- бізнес-процеси , що встановлюють зв'язок зі стейкхолдерами, такими як акціонери, споживачі, партнери, органи державного управління, забезпечення фінансової звітності та дотримання корпоративних стандартів управління.

На основі зазначених структурних елементів корпоративного управління з використанням системного та процесного підходів можна представити оцінювання рівня ефективності бізнес-процесів як процес вимірювання та порівняння їх продуктивності з метою виявлення потенціалу для вдосконалення. Існує багато способів оцінювання ефективності корпоративного управління через аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, що обумовлені специфікою стратегічних цілей підприємства, однак не можна оминути загальний механізм (рис. 2.2).

Більшість спроб виміряти якість корпоративного управління зосереджені на питаннях, пов'язаних з дотриманням вимог. Численні моделі рейтингу також, здається, зосереджені на вхідних факторах управління, таких як склад рад директорів та розподіл ролей генерального директора та голови правління. Однак вони не приділяють достатньої уваги якості інформації, процесам прийняття рішень, а також не пов'язують ефективність управління з такими показниками результатів, як імідж бренду, індекси задоволеності співробітників та клієнтів, або прибутковість та створення цінності. Крім того, більшість показників не враховують навчання та розвиток в управлінні.

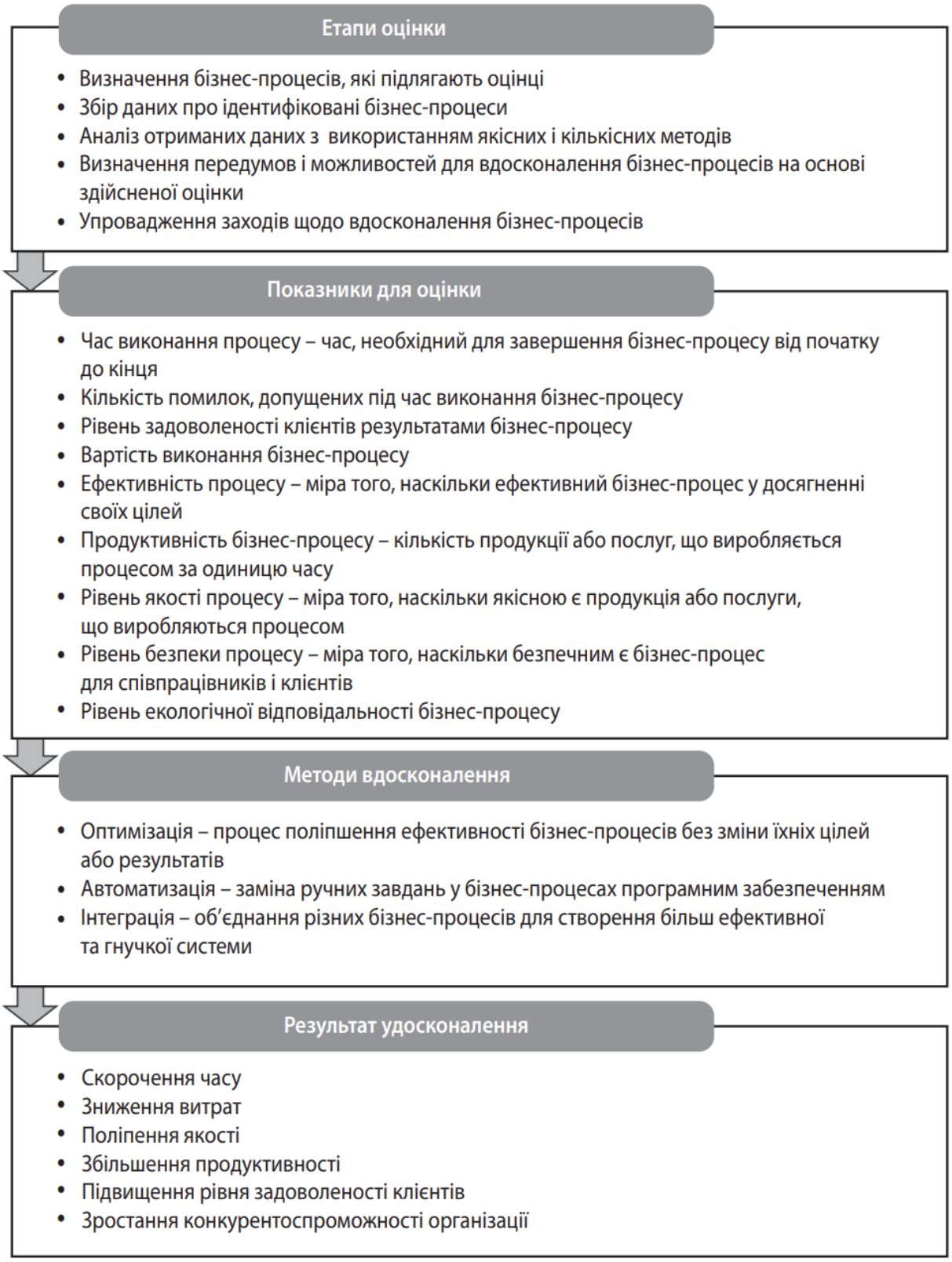

Рисунок 2.2.- Складові механізму оцінювання ефективності корпоративного управління:

2.2 Аналіз основних характеристик фінансових параметрів корпоративного управління на підприємстві

Вивчаючи взаємозв'язок між корпоративним управлінням та фінансовими показниками, ми завжди повинні звертатися до певних теорій, які можуть допомогти нам у встановленні методології дослідження, щоб перевірити нашу концептуальну модель. Звертаючись до літератури з управління, ми можемо зазначити, що не існує єдиної новаторської теоретичної бази, яку можна було б вважати основою для досліджень управління. Тим не менш, ми можемо зіткнутися з певним набором дослідницьких течій, зібраних у парадигмі для пояснення логіки взаємовідносин у корпоративному управлінні. Таким чином, ми можемо виділити дослідницький потік, що зосереджується на договірному аспекті взаємовідносин між агентами, принципалами та кредиторами. Такі взаємовідносини можна детально розглянути через аналіз фінансового стану підприємства та його фінансових результатів господарської діяльності.

Слід оцінювати вплив рішень ради директорів на показники результатів, а не лише на вхідні дані, такі як якість інформації. Управління важливе для сталого створення цінності. Якщо модель, яка має на меті вимірювати ефективність управління, не оцінює зв'язки з показниками результатів – не лише фінансовими показниками, але й такими провідними індикаторами, як задоволення клієнтів, співробітників або інших зацікавлених сторін – вона втрачатиме важливий вимір.

Дані вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто» приведені у табл.. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дані вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто»

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Майно, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
Необоротні активи	258018	29,6	205607	32,9	-52411	79,7	21,2	3,3
Оборотні активи	614730	70,4	420059	67,1	-194671	68,3	78,8	-3,3
Запаси	94799	11,0	38961	6,2	-56838	40,7	23,0	-4,7
Дебіторська заборгованість	483814	55,4	368052	38,8	-115762	76,1	46,9	3,4
Поточні фін. інвестиції	390	0,00	0	0,0	-390	0,0	0,2	0,0
Витрати майбутніх періодів	17043	2,0	11682	1,9	-5361	68,5	2,2	-0,1
Гроші та їх еквіваленти	17684	2,0	1364	0,2	-16320	7,7	6,6	-1,8

Дані щодо результатів вертикального аналізу пасиву балансу ТОВ «Ніко-авто» представлений у табл. 2.4.

Вивчення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та фінансовими показниками вимагає особливої уваги при виборі змінних моделі, яка буде використовуватися. Результати показують, що належна практика корпоративного управління позитивно впливає на ефективність діяльності фірм, і що структура капіталу може посилити цей взаємозв'язок. Змінні, що підсумовують нашу модель, мають форму залежних змінних, що відображають фінансові показники фірм, та незалежних пояснювальних змінних, що відображають якість корпоративного управління, а також інші контрольні змінні, що стосуються характеристик британських фірм та відображають розмір, борг та вік.

Таблиця 2.4 – Дані вертикального аналізу пасиву балансу ТОВ «Ніко-авто»*

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Джерела майна, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
1 Власний капітал	414573	47,5	421474	67,4	6901	101,7	-2,8	19,9
Уставний капітал	90560	10,4	90560	14,5	0	100,0	0	4,1
Нерозподілений прибуток	154326	17,7	180662	28,9	26336	117,1	-10,7	11,2
Інші джерела	169687	19,4	150252	24,0	-19435	88,5	7,9	4,6
2.Запозичений капітал	458175	52,5	204192	32,0	-253983	44,0	102,8	-19,9
Довгострокові забовязання	48109	5,5	45793	7,3	-2316	95,2	0,9	1,8
Короткострокові кредити та займи	32562	3,7	30663	4,9	-1899	94,2	0,8	1,2
Кредиторська заборгованість і поточнізабовязання	377504	43,3	127736	20,4	-249768	33,8	10,11	-22,8

* За даними підприємства

Наш вибір змінних був результатом кількох досліджень попередньої дослідницької літератури щодо взаємозв'язку між корпоративним управлінням та фінансовими показниками. В інших дослідженнях було зроблено спробу вивчити посередницьку роль розкриття інформації про сталий розвиток у взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ефективністю діяльності фірм.

Складові параметрів фінансового стану ТОВ «Ніко-Авто» висвітлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Індекси фінансового стану*

Показник	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності):	0,475	0,674
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	1,48
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,11	0,48
Коефіцієнт мобільності	2,38	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,377	0,512
Коефіцієнт виробничих фондів	0,37	0,34
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,105	0,099
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,186	0,222
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,894	0,775
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,072	0,048
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	29,45	73,52

* За даними підприємства

Для вивчення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та фінансовими показниками ми намагалися дотримуватися наукового підходу, який забезпечує якісний аналіз даних, що були зібрані спочатку. Йдеться про дотримання позитивістської епістемологічної позиції відповідно до гіпотетично-дедуктивного підходу. Дійсно, при аналізі панельних даних існує дуже специфічний підхід, якого слід дотримуватися, та набір економетричних тестів, які дозволять нам отримати дослідницьку модель, що призводить нас до реалізації необхідних прогнозів. По-перше, коли ми використовуємо циліндричні панельні дані, ми повинні перевірити необхідні умови, які дають нам впевненість у надійності досліджуваної бази даних. Перевірка таких умов дозволяє нам мати найкращий неупереджений предиктор, який забезпечує ефективну інтерпретацію зв'язків, які можуть існувати між змінними. Потім ми повинні проаналізувати вплив фіксованого ефекту та випадкового ефекту спостережень, що спрямує нас на шлях

аналізу, яким ми повинні піти. Слід додати, що результати попередніх тестів дадуть нам краще уявлення про те, який регресор використовувати, щоб ми могли гарантувати, що всі джерела упередженості в результатах усунені. Серед цих попередніх тестів можна згадати тест на гомоскедастичність, тест на автокореляцію та тест на мультиколінеарність.

Основні техніко-економічних параметри ефективності господарської діяльності задля висвітлення виявлення динаміки ефективності корпоративного управління в наведені у табл.. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-економічних параметри ефективності господарської діяльності*

Показники	Поперед-ній рік	Звітний рік	Абсо-лютне відхи-лення	Темп зміни до поперед-нього року
1. Вартість майна, тис. грн.	872748	625666	-247082	71,69
2. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн. в діючих цінах	1656307	1867143	210836	112,73
3. Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	979374	1126119	146745	114,98
4. Обсяг реалізації, тис. грн.	1087584	1323618	236034	121,70
5. Прибуток (збиток), тис.грн	55078	86901	31823	157,78
6. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, люд.	7671	7427	-244	96,82
7. Фонд оплати праці, усього, тис.грн.	85857	71907	13950	83,75
8. Середньомісячна заробітна плата, грн.	2534,4	3050,0	515,60	120,34
9. Дебіторська заборгованість, тис. грн	483814	368052	-115762	76,07
10. Кредиторська заборгованість, тис. грн	377504	127736	249768	33,84

* За даними підприємства

Аналіз прибутковості – це процес використання фінансових показників, таких як коефіцієнти маржі та коефіцієнти доходу, для оцінки здатності компанії генерувати прибуток. Він включає вивчення як операційних витрат, так і доходів від продажів, щоб визначити, наскільки ефективно компанія генерує прибуток. Розраховуючи та порівнюючи коефіцієнти прибутковості за кілька періодів, компанії можуть відстежувати прогрес своєї прибутковості з плином часу.

Планування ресурсів підприємства (ERP) використовує аналіз прибутковості для оптимізації та автоматизації щоденних бізнес-операцій. Як компонент ERP, воно допомагає оцінювати прибутки, отримані від різних бізнес-сегментів, та створювати звіти, що включають поточний стан прибутковості компанії. Аналіз прибутковості є важливим інструментом для отримання уявлення про фінансове здоров'я компанії та прийняття обґрунтованих рішень. Складові прибутку ТОВ «Ніко-Авто» відповідно до рекомендацій представлений у таблиці 2.7.

Гарним початком буде ознайомлення з фінансовою звітністю вашої компанії. Щоб розрахувати прибутковість та очікувані фінансові результати, вам потрібно вміти читати та розуміти звіт про прибутки та збитки. Щоб завершити свої знання про фінанси вашої компанії, ознайомтеся з балансом та звітом про рух грошових коштів. Елементи цих документів є основою для формул, що визначають прибутковість, і, отже, можуть слугувати трампліном для стратегічних рішень, які ви прийматимете в майбутньому.

Таблиця 2.7 - Складові прибутку ТОВ «Ніко-Авто»*

Показник	Попередній рік, тис. грн.	Звітний рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	1656307	1867143	210836	11,2919
2. ПДВ	186089	176351	-9738	-5,52194
3. Акцизний збір	-	-		
4. Інші відрахування з реалізації	392372	357436	-34936	-9,77406
5. Чиста виручка від реалізації	1087584	1323618	36034	17,83249
6. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	979374	1126119	146745	13,03104
7. Валовий дохід (збиток)	108210	197499	89289	45,20985
8. Інші операційні доходи	607017	697031	90014	12,91392
9. Адміністративні витрати	43970	47029	3059	6,504497
10. Витрати на збут та інші операційні витрати	632308	706005	73697	10,43859
11. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	14313	115748	101435	87,63434
12. Дохід від участі у капіталі та інші фінансові доходи	105	3185	3080	96,7033
13. Фінансові та інші витрати	376852	507181	130329	25,69674
14. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-	100671		
15. Податок на прибуток	22564	-		
16. Прибуток (збитки) від звичайної діяльності	-	55862		
17. Надзвичайний доход (витрати)	-	-		
18. Податок на надзвичайний прибуток	-	-		
19. Чистий прибуток (збиток)	20990	55862	34872	62,42526

* За даними підприємства

Ключові складові рентабельності підприємства подано у табл.. 2.8.

Таблиця 2.8 - Ключові складові рентабельності підприємства*

Показники	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продукції по прибутку від реалізації, %	122,36	113,99
Рентабельність продукції по операційному прибутку, %	6,00	8,70
Рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку, %	4,59	0,55
Рентабельність активів по прибутку від звичайної діяльності, %	4,49	14,95
Рентабельність власного капіталу, %	21,25	1,83
Рентабельність необоротніх активів, %	50,56	13,56

* За даними підприємства

Аналіз прибутковості – це метод фінансового аналізу, який розраховує, який прибуток генерує компанія порівняно із загальним отриманим доходом. Він стосується прибутку, який отримує бізнес, порівняно із сумою його витрат. Це використовується для оцінки ефективності діяльності бізнесу.

2.3 Інтегральне оцінювання ефективності корпоративного управління в системі менеджменту підприємстві

З метою оцінювання та аналізування ефективності корпоративного управління доцільно здійснювати аналіз за певною методикою. Зміст такої методики міститься у тому, що оцінювання ефективності корпоративного управління відбувається на основі аналізування фінансових результатів господарської діяльності підприємства та міри відповідності принципів діяльності менеджерів до принципів корпоративного управління. Як

параметри фінансових результатів господарської діяльності підприємств визнається рентабельність (розраховується як співвідношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до обсягу загальних господарських витрат підприємства). Для здійснення порівняльної оцінки обчислено індекси рейтингу як співвідношення поточного фактичного рейтингу до максимального значення міри успіху (Іфі).

З метою аналізування відповідності господарської діяльності підприємства принципам корпоративного управління доцільно застосувати експертне опитування серед стейкхолдерів та менеджерів найвищої ланки управління. З цією метою сформовано анкету. Після цього результати опитування занесено до матриць. Аналізування результатів опитування містить такі параметри: мета господарської діяльності (П11), значимість принципів корпоративного управління 0,14; права сейкхолдерів (П12), значущість 0,18; наглядова рада та рада директорів (П13), значущість 0,26; розкриття інформації та прозорість (П14), значущість 0,16; ефективність системи контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства (П15), значущість 0,19; залученість до корпоративного управління зацікавлених осіб (П16), значущість 0,24 [34].

Інтегральну оцінку (Іпі) сформовано як сума добутків окремих рейтингів у відносних одиницях та рівня значущості окремого вищезазначеного фактору (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Рейтинги та індекси відповідності господарської діяльності підприємства принципам ефективності корпоративного управління

№	Рейтинг підприємств						Індекси						$I_{пі}$
	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

Інтегральна характеристика ефективності корпоративного управління обчислюється за формулою (2.1).

$$I_{куі} = \lambda \cdot I_{фі} + I_{пі} \cdot \beta \,, \quad , \qquad (2.1)$$

де λ, β- відповідно вагомість індексу фінансових результатів та відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління.

Слід зауважити, що для обчислення прийнято такі величини вагомості індексу фінансово-економічних результатів та відповідності господарської діяльності підприємства принципам міри ефективності рівня корпоративного управління - 0,57; 0,43.

Результати обчислення параметрів за формулою (2.1) наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Складові параметри ефективності корпоративного управління підприємства

Бізнес-процеси	Складові інтегрального індексу		
	Іфj	Іпj	Ікуj
Логістика	0,14	0,48	0,29
Постачання	0,29	0,39	0,33
Закупівлі	1	0,55	0,81
Обґрунтування управлінських рішень	0,71	0,36	0,56
Моніторинг управлінських	0,57	0,93	0,72

рішень			
Найм персоналу	0,86	1	0,92
Робота із споживачами	0,43	0,95	0,65

За табл. 2.3 було обчислено параметри ефективності корпоративного управління. Розрахунки засвідчили, що найбільшого рівня ефективності досягли бізнес-процеси «Найм персоналу» та «Закупівлі». Значення параметрів ефективності у вигляді результуючого показника на цих підприємствах наближається до значення «1». Що стосується бізнес-процесів підприємства таких як «Логістика» та «Постачання», то ефективність корпоративного управління можна визначити як досить низькою. Тому як загальна ркомендацію підприємству та менеджерам доцільно провадити активні заходи щодо підвищення ефективності корпоративного управління.

Практичне застосування представленого опитування та обрахування інтегрального показника ефективності корпоративного управління дозволяє оцінити ефективність корпоративного управління через аналізування фінансово-економічних результатів, як результуючого показника діяльності підприємства. Крім того створюється можливість через систему анкетування визначити міру - відповідності господарської діяльності підприємства принципам ефективного корпоративного управління.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Оцінка ефективності бізнес-процесів корпоративного управління на підприємстві представлено не як одноразовий процес у рамках циклу управління бізнес-процесами. Таке оцінювання здійснюється безперервно для забезпечення невпинного вдосконалення бізнес-процесів та сталості розвитку управлінської структури підприємства в цілому. Визначаємо послідовність оцінки впродовж проходження таких дій:

1етап. Уточнення бізнес-процесів, які підлягають оцінці.

2 етап. Організація збору інформації про заплановані бізнес-процеси.

3етап. Здійснення аналізування отриманої інформації за умови використання системи якісних і кількісних методів.

4 Етап. Обґрунтування передумов і можливостей для покращення якості та змісту бізнес-процесів на базі здійсненої оцінки.

5 Етап. Підбір заходів відносно вдосконалення структури та технологій реалізації бізнес-процесів. З метою визначення результативності процедур оцінювання формуються показники, які доцільно використовувати для оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів та їх сукупності. Їх вибір обумовлений конкретними цілями і завданнями господарської діяльності. У разі прагнення підприємством оптимізувати витрати, вона може використовувати показники вартості бізнес-процесу та ефективності бізнес-процесу. Якщо у пріоритеті поліпшення якості продукції або послуг, то можна залучати показники рівня якості бізнес-процесу та рівня задоволеності споживачів та інших стейкхолдерів.

У результаті робляться висновки щодо поточного рівня ефективності реалізації та сталості бізнес-процесів, а також пропонуються заходи з їх покращення. До поширених методів покращення бізнес-процесів можна

віднести оптимізацію, автоматизування, у тому числі цифровізацію та діджиталіхацію, що дає багато переваг, наприклад, зростання ефективності та продуктивності, покращення якості товарів та послуг, знижує витрат ресурсів та часу, підвищення рівня обслуговування споживачів та комунікації іх стейкхолдерів. Застосування даних методів сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства та в цілому зменшує господарські ризики на ринку для підприємства.

У 2020 р. Київською школою економіки (КШЕ) вперше було виміряно якість корпоративного управління державних підприємств шляхом розробки та обчислення показника «Індекс корпоративного управління для найбільших 15 державних компаній» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Індекс корпоративного управління для найбільших 15 державних компаній (2020 р.)*

Найменування ДП	Засади державної власності	Структура корпоративного управління	Політики і стандарти	Розкриття інформації та прозорість	Сукупний бал
Максимальна можлива оцінка	20	40	20	20	**100**
«Укргідроенерго»	16	29	11	17	**73**
«Укренерго»	16	32	10	15	**73**
«Укрпошта»	16	27	7	15	**65**
«Укрзалізниця»	13	27	10	15	**65**
«ДАК Автомобільні дороги України»	16	24	8	13	**61**
«АМПУ»	10	25	9	15	**59**
Поліграфкомбінат «Україна»	11	21	5	15	**52**
МА «Бориспіль»	11	24	6	11	**52**
«Нафтогаз України»	13	14	9	13	**49**
«Аграрний фонд»	12	8	8	13	**41**
«Укроборонпром»	10	13	6	12	**41**
«НАЕК Енергоатом»	8	10	10	12	**40**
«Оператор ГТС України»	10	8	4	12	**34**
«ДПЗКУ»	12	4	5	12	**33**
«Украероруx»	8	3	5	10	**26**
Середнє за основними складовими	12	18	8	13	**51**

* За даними [Презентація Індексу корпоративного управління топ-15 держкомпаній: Прес-реліз після конференції. URL: https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-pres-reliz-pislya-konferentsiyi/]

Показник «Індекс корпоративного управління» є інструментом, призначення якого оцінювати якість та ефективність корпоративного управління для вітчизняних підприємств. До нього входять такі критерії, як показники захисту прав акціонерів, рівень прозорості управління, параметр доступ до корпоративної інформації, рівень корпоративної соціальної відповідальності та інші. Середній рівень значення «Індексу» відповідно становило 51 бал зі 100 максимальних балів (найнижче значення становило – 26, найвище значення становило – 73).

Зазвичай, система корпоративного управління підприємством включає різні складові та інструментарій, які застосовуються для оцінювання рівня ефективності управління бізнесом у корпоративному середовищі, а саме:

1) інструментарій стратегічного управління – містить аналізування зовнішнього середовища, інтенсивності споживання та накопичення внутрішніх ресурсів, рівень конкурентної позиції підприємства;

2) інструментарій управління проектами – містить процеси обґрунтування проектного задуму, розподіл проектних ресурсів за географічною та часової ознакою, планування проектних завдань, управління ризиками, подолання невизначеності та оцінювання результатів проектного управління;

3) управління бізнес-процесами – містить процеси обґрунтування мети бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів та їх впливу на результати господарювання, оптимізацію, впровадження та контроль бізнес-процесів;

4) управління господарськими ресурсами – містить процеси обґрунтування напрямів оптимального використання господарських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства;

5) управління якістю корпоративного управління – містить процеси обґрунтування стандартів якості корпоративного управління, контроль якості корпоративного управління, вдосконалення бізнес-процесів та імплементацію систем управління якістю корпоративного управління;

6) управління господарськими та корпоративними ризиками – містить процеси ідентифікації ризиків, виявлення невизначеності та її міри, аналізування впливу невизначеності та ризиків, обґрунтування стратегій мінімізування ризиків, подолання невизначеності та впровадження контрольних заходів;

7) управління знаннями в рамках системи корпоративного управління – містить процеси формування інформаційних баз даних, засоби комунікації та взаємодії в рамках бізнес-процесів між менеджерами та виконавцями управлінських завдань, а також системи навчання та удосконалення компетентностей персоналу.

Взаємодія усіх складових системи оцінювання ефективності корпоративного управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню ефективності та забезпеченню конкурентних переваг.

Процес оцінювання ефективності корпоративного управління підприємства є запорукою успішної господарської діяльності у ринковому середовищі в умовах високого рівня ризику та конкуренції, але вимагає застосування комплексного інструментарію залучення до оцінювання використання різних методик та індикаторів. Дана оцінка сприяє виявленню сильних та слабких сторін системи корпоративного управління, ідентифікує можливості для прийняття оптимальних стратегічних бізнес-рішень. Не лише фінансові показники, комунікації із споживачами та іншими стейкхолдерами, рівень операційної ефективності, рівень інноваційності, рівень ефективності управління персоналом, загального менеджменту та соціальна відповідальність є аспектами, які доцільно включати як параметричні оцінки до системи загальної оцінки ефективності корпоративного управління.

Також комбінація різних методик та індикаторів дозволяю сформувати комплексну візію та забезпечити запланований рівень ефективності корпоративного управління підприємства, визначити шляхи покращення інструментарію та підвищення рівня ефективності. В результаті процедури оцінювання, яка слугує ваговим інструментом для обґрунтування напрямів подальшого розвитку системи корпоративного управління, її удосконалення та досягнення стратегічних цілей, виявляються потенційні області покращення. Отже, оцінка ефективності корпоративного управління підприємством є невід'ємною складовою успіху реалізації місії підприємства у конкурентному середовищі при високому рівні ризиків та невизначеності, надає їй конкурентні спроможності і сприяє досягненню сталості розвитку господарської діяльності на ринку.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління підприємства є феноменом загальної системи менеджменту, що маж унікальні характеристики за параметрами рівня, спрямованості та обсягами застосування управлінських технологій. Визначено, що корпоративне управління формує загальну рамку та стратегію присутності підприємства на ринку, напрямів його подальшого розвитку. Обґрунтовано, що корпоративне управління спрямоване на реалізацію конкретних управлінських функцій та операційним управлінням бізнес-процесами в рамках місії господарської діяльності підприємства. Останній фокусується на управління господарськими ресурсами, реалізації управлінських завдань і досягненні внутрішнього ефективного функціонування підприємством.

Звернено увагу на важливість поглибленого дослідження питань оцінювання ефективності корпоративного управління підприємством. Акцентовано увагу та тому, що нагальною необхідністю для покращення системи оцінювання корпоративної ефективності управління є запровадження інструментарію оцінювання міри досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням положення на ринку, рівня господарських ризиків та ймовірностей успішної присутності підприємства у конкурентному середовищі. Показано, що ефективність корпоративного управління підприємства слід розглядати як параметр, який надає оцінку ефективності управлінських бізнес-процесів та практик в загальній системі менелжменту. Обгрунтоувано, що зазначені аспекти – ефективність корпоративного управління та ефективність бізнес-процееів –залежать один від одного в такий спосіб - корпоративне управління є ефективним завдяки ефективності окремих бізнес-процесів, а ефективність бізнес-процесів в системі корпоративного управління підтримується досягненням стратегічних цілей підприємства у ринковому середовищі.

Відзначено, що оцінка ефективності корпоративного управління повинна враховувати взаємозв'язки та взаємозалежності між бізнес-процесами, завданнями і функціями менеджменту на підприємстві. Важливим є ресурсне забезпечення системи та інструментарію корпоративного управління, що є критичним фактором для якісної оцінки параметрів ефективності корпоративного управління організації. Саме така умова забезпечує необхідні господарські ресурси, необхідні для успішної реалізації функцій корпоративного управління та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства у господарському середовищі.

Наведені підходи та інструменти оцінювання ефективності корпоративного управління та бізнес-процесів, на яких засновується системи корпоративного управління, можуть використовуватись окремо або комплексно для здійснення загальної оцінки та вимірювання параметрів ефективності, а вибір конкретних методів буде залежати від потреб і цілей розвитку підприємства у господарському середовищі. Застосування різних технологій і методів дозволить здійснити комплексне оцінювання ефективності корпоративного управління для ідентифікації сильних та слабких місць системи корпоративного управління, дозволяє обґрунтувати можливості для покращення практики корпоративного управління та умов ефективної реалізації бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05 (1249). URL: https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-32272.

2 .Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/1930584.

3. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *ІнтелектXXI*. 2018. No 4. С 40–44.

4. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економки.* 2023. No2(47). URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/849/811

5. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. 12.03.2020. № 118. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf

6. Корпоративне управління. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/korporatyvne-upravlinnia/

7. 7. Дослідження стану бізнесу в Україні. *Березень-квітень* 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/ uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf

8. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.18

9. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 21–35

10. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 303–309. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitustream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf

11. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 164–175. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175

12. Новий закон про підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами: чи є шанс на реальну ефективність? URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/226727_noviy-zakon-pro-pdvishchennya-efektivnost-korporativnogo-upravlnnya-derzhavnimi-pdprimstvami-chi--shans-na-realnu-efektivnst

13. Дідур Ганна І, Молдун Ігор В Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство* Випуск # 67 / 2024ю DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87

14. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка.* 2018. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068

15. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. No 4. С. 41–44.

16. Гудзь О. Є. Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. No 3(33). DOI: 10.31673/2415-8089.2020.030409

17. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: 19. навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 124 с.

18. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця : УНІ-ВЕРСУМ, 2008. 180 с.

19. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2022. No 6. Т. 2. С. 209–213.

20. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. No2 (47). С. 70–76.

21. Лаптєв В.І., Іванова О. Ю. Аналіз принципів корпоративного управління як базису ефективного менеджменту акціонерних товариств. *Проблеми економіки*. 2010. No1. С. 59–64.

22. Мостова А. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. No 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63

23. Принципи корпоративного управління. *Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України* No 955 від 22.07.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13

24. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. No 11. С. 303–309.

25. Боковець В. В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 328–331. URL: http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf

26. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 1. С. 97–104.

27. Горова К. О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 37–41. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/piprp_2013_2_10.pdf

28. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53

29. Мозгова Л.О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством **URL**: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/ Economics/ 61880.doc.htm

30. Леонов Д. Індекс рівня корпоративного управління в Україні: Звіт з науково-дослідної роботи «Дослідження індексу корпоративного управління в Україні»: *Український інститут розвитку фондового ринку* URL:: http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=32. (дата звернення 19.03.2024)

31. Методологія оцінки корпоративного управління: URL:http://www.credit-rating.ua/ img/Methodology/RCG_method.pdf. (дата звернення 14.02.2024)]

32. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 164–175. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175.

33. Measuring the effectiveness of corporate governance. URL: https://www.bpir.com/measuring-the-effectiveness-of-corporate-governance/

34. Горова К.О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві.
https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eda4b8f9-6271-417f-a0e7-e38a3f901e86/content

35. Бойцун О., Яблоновський Д., Лисенко О. Індекс корпоративного управління / KSE. 21.02.2020. URL: https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-presreliz-pislya-konferentsiyi/

Додаток А

Директору ННІ бізнесу, адміністрування і права
Катранжи Л.Л.
Студента групи ____ МЕНз-21_____
_____ Єфимова Р.Р._____
(П.І.Б.)
Спеціальності__073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи
_____ Формування системи ефективного корпоративного управління _____
_____і 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. Навказ від „16”___04___2025__р. No_121

В.о. завідувача кафедри _____ Олена ЛИЗУНОВА
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис___