

Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Іван Ворончак, Любов Квасній

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні матеріали до практичних занять

Дрогобич, 2025

УДК 005.72 (072)
B76

*Рекомендовано вченою радою Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка
(протокол № 4 від 30 квітня 2025 р.)*

Рецензенти: **Паславська В.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ МАУП».

Свінцов О.М., доктор економічних наук, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

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

Ворончак І., Квасній Л.

В 76 **Корпоративне управління** : методичні матеріали до практичних занять. Дрогобич : Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. 126 с.

Методичні матеріали до практичних занять з дисципліни «Корпоративне управління» укладені згідно з робочою програмою обов'язкової навчальної дисципліни «Корпоративне управління» для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», затверджені науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Навчально-методичний посібник спрямований на формування у студентів магістерського рівня знань і навичок, необхідних для успішного управління організаціями в умовах інноваційної економіки. Він розроблений з метою підтримки практичної підготовки студентів до розв'язання завдань корпоративного управління, включаючи: аналіз і побудову ефективної системи взаємодії між акціонерами, спостережною радою та виконавчими органами; забезпечення прозорості процесів прийняття рішень; розробку стратегій сталого розвитку організацій корпоративного типу; вивчення міжнародного досвіду корпоративного менеджменту та адаптацію його до національних умов.

Видання містить методичні матеріали до кожного з практичних занять, зокрема, плани практичних занять, рекомендовану літературу, тести і питання для самоперевірки та контролю знань, завдання, задачі та ситуації для аналізу, приклади розв'язання задач і вправ.

Бібліографія 83 назви

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Практичне заняття № 1 «Корпоративна форма організації бізнесу».....	7
Практичне заняття № 2 «Корпоративне управління: сутність, моделі, стандарти»	19
Практичне заняття № 3 «Зовнішня сфера корпоративного управління»	32
Практичне заняття № 4 «Органи корпоративного управління».....	47
Практичне заняття № 5 «Стратегічне і тактичне управління корпорацією»	65
Практичне заняття № 6 «Управління фінансовою діяльністю корпорації».....	80
Практичне заняття № 7 «Корпоративна культура та соціальна відповідальність в корпоративному управлінні»	91
Практичне заняття № 8 «Ефективність корпоративного управління»	103
ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ	117
ЛІТЕРАТУРА.....	118

ВСТУП

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, викликаними глобалізацією, діджиталізацією та інтеграцією економічних процесів. У цих умовах корпоративне управління набуває особливого значення як система, що забезпечує ефективне функціонування організацій та їх адаптацію до викликів сьогодення. Для майбутніх фахівців із менеджменту, які спеціалізуються на управлінні інноваційною діяльністю, глибоке розуміння принципів, моделей і стандартів корпоративного управління є фундаментальною складовою професійної підготовки.

Корпоративне управління є важливим елементом забезпечення сталого розвитку підприємств, прозорості управлінських процесів та залучення інвестицій. В умовах інтеграції України до глобальних ринків і імплементації міжнародних стандартів корпоративного управління знання цієї галузі стають не лише конкурентною перевагою, а й обов'язковою вимогою для професійної діяльності менеджерів.

Особливої важливості корпоративне управління набуває для інноваційно-орієнтованих підприємств, де прийняття управлінських рішень потребує врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін: акціонерів, інвесторів, працівників, клієнтів та партнерів. Саме тому підготовка магістрів за спеціалізацією «Менеджмент інноваційної діяльності» має бути зосереджена на формуванні компетентностей у сфері стратегічного планування, взаємодії між органами корпоративного управління, оцінки інвестиційних ризиків і забезпечення відповідності сучасним стандартам.

Курс «Корпоративне управління» тісно пов'язаний з низкою дисциплін циклу професійної підготовки магістра менеджменту, вивчається після дисциплін: «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент», «Соціальний менеджмент», «Управління персоналом».

Методичні матеріали до практичних занять з дисципліни «Корпоративне управління» укладені згідно з робочою програмою навчальної дисципліни

«Корпоративне управління» (затверджена науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 25 лютого 2025 року Протокол № 2).

У пропонованому посібнику розглянуті такі питання:

1. Корпоративна форма організації бізнесу.
2. Корпоративне управління: сутність, моделі, стандарти.
3. Зовнішня сфера корпоративного управління
4. Органи корпоративного управління
5. Стратегічне і тактичне управління корпорацією
6. Управління фінансовою діяльністю корпорації
7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність в корпоративному управлінні
8. Ефективність корпоративного управління

Методичні матеріали до практичних занять з дисципліни «Корпоративне управління» складаються з вступу і основного тексту (за темами курсу), що охоплює плани практичних занять, рекомендовану літературу, приклади розв'язання задач і вправ, тестові завдання і питання для обговорення, теми індивідуальних завдань, розрахункові задачі і практичні ситуації з «Корпоративне управління» для аудиторного і позааудиторного розв'язання, виконання яких закріпить практичні навички з дисципліни. Важливе місце в посібнику відводиться технологіям інтерактивного навчання, зокрема аналізу кейсів, розробці стратегій вирішення типових проблем організаційних утворень корпоративного типу, обговоренню питань корпоративної культури, етики і соціальної відповідальності менеджера.

Запропоновані матеріали спрямовані на формування у магістрів критичного мислення, вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати інструменти корпоративного управління для забезпечення інноваційного розвитку організацій.

Пропонований посібник стане корисним не лише для студентів, а й для викладачів, дослідників, менеджерів-практиків, які прагнуть удосконалити свої

знання в галузі корпоративного управління та інтегрувати найкращі міжнародні практики у власну діяльність.

Впевнені, що даний посібник сприятиме підвищенню якості навчального процесу та стане важливим інструментом для підготовки висококваліфікованих менеджерів, здатних розвивати бізнес в умовах сучасних викликів, стане джерелом знань і мотивації для майбутніх професіоналів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1 «КОРПОРАТИВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»

План заняття

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

Література:

[6, с. 44–56, 97–114]; [9, с. 5–52]; [11, с. 83–90]; [16, с. 42–53]; [19]; [30, с. 119–187]; [31, с. 10–36]; [33]; [36]; [46].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

У компанії "ІнфоТех" планується випуск додаткової емісії акцій для залучення нових інвесторів. Водночас частина акціонерів турбується, що їх корпоративні права будуть зменшені. Розробіть механізм захисту прав існуючих акціонерів і запропонуйте спосіб прозорого розподілу нових акцій між усіма зацікавленими сторонами.

Розв'язання

Додаткова емісія акцій у компанії "ІнфоТех" має на меті залучення інвесторів і збільшення капіталу компанії. Однак це може викликати зменшення частки володіння існуючих акціонерів (ефект "розмивання"), що потенційно вплине на їх корпоративні права, включаючи право голосу та частку у прибутку.

Для збереження балансу інтересів нових і поточних акціонерів пропонується наступний механізм:

1. Пріоритетне право викупу (pre-emptive right): існуючим акціонерам пропонується першочергове право придбати нові акції пропорційно до їхньої

частки у статутному капіталі перед тим, як акції будуть запропоновані новим інвесторам. Це дозволить уникнути зменшення їх корпоративних прав.

2. Встановлення обмежень на частку нових акціонерів: передбачити у статуті або внутрішніх документах компанії максимальну частку, яку можуть отримати нові інвестори, щоб зберегти баланс голосів.

3. Дивідендна політика: закріпити в корпоративних документах політику виплати дивідендів, яка гарантує справедливий розподіл прибутків між існуючими та новими акціонерами, пропорційно до їхньої частки.

4. Прозорість інформації: забезпечити доступ акціонерів до інформації про причини додаткової емісії, її цілі, потенційний вплив на вартість акцій і структуру капіталу. Це сприятиме зростанню довіри до управління компанією.

Етапи розподілу нових акцій:

- перший етап: запропонувати нові акції існуючим акціонерам для реалізації їхнього пріоритетного права;
- другий етап: у разі, якщо існуючі акціонери не викуплять усі нові акції, вони можуть бути запропоновані новим інвесторам.

Процедури прозорості:

- провести загальні збори акціонерів для затвердження плану додаткової емісії;
- визначити ціну акцій на основі незалежної оцінки для уникнення маніпуляцій;
- запровадити електронну платформу для реєстрації заявок на купівлю акцій, яка дозволить забезпечити відкритий доступ і фіксацію всіх операцій.

Механізм залучення нових інвесторів:

- проведення маркетингової кампанії серед потенційних інвесторів із чітким поясненням фінансових переваг та ризиків інвестування у компанію;
- організація прозорого процесу купівлі-продажу, щоб уникнути потенційних конфліктів інтересів.

Результати для компанії та акціонерів:

1. Для існуючих акціонерів:

- збереження їх корпоративних прав завдяки пріоритетному викупу;
- можливість збільшити свою частку в компанії за рахунок придбання нових акцій;
- забезпечення довіри до управління компанією через прозорість процедури.

2. Для компанії:

- успішне залучення капіталу для розвитку без створення конфліктів між акціонерами;
- підвищення довіри інвесторів і репутації компанії;
- можливість зростання фінансової стабільності та реалізації стратегічних цілей.

3. Для нових інвесторів:

- чітке розуміння умов входження в капітал компанії та можливості отримання доходу;
- гарантія прозорих відносин із поточними акціонерами;
- застосування запропонованого механізму забезпечить баланс інтересів між усіма зацікавленими сторонами, дозволивши компанії "ІнфоТех" залучити необхідні інвестиції без втрати довіри та підтримки існуючих акціонерів.

Завдання 2.

Компанія "АгроЛенд", яка займається виробництвом і продажем сільськогосподарської продукції, вирішила створити холдингову структуру для підвищення ефективності своєї діяльності. До складу холдингу планується включити:

- виробниче підприємство для вирощування продукції;
- логістичну компанію для транспортування товарів;
- мережу магазинів для роздрібного продажу.

Завдання:

1. Розробіть модель взаємодії між цими структурами всередині холдингу.

2. Визначте роль материнської компанії у координації діяльності дочірніх підприємств.

3. Запропонуйте механізм розподілу прибутку між учасниками холдингу.

4. Обґрунтуйте, як створення холдингу вплине на конкурентоспроможність компанії на ринку.

Розв'язання

1. Модель взаємодії між структурами всередині холдингу

Виробниче підприємство забезпечує безперервне вирощування сільськогосподарської продукції відповідно до запитів мережі магазинів, виконуючи такі основні функції:

- планування обсягів виробництва на основі прогнозів продажів;
- контроль якості продукції для відповідності стандартам;
- надання логістичній компанії планів доставки.

Логістична компанія відповідає за транспортування продукції від виробничих потужностей до мережі магазинів, тому до її завдань належить:

- оптимізація транспортних маршрутів для зниження витрат;
- забезпечення збереження продукції під час перевезення (температурний режим, упаковка);

- інтеграція з ІТ-системою холдингу для відстеження руху продукції.

Мережа магазинів реалізує продукцію кінцевим споживачам, здійснюючи:

- маркетингове просування продукції;
- формування замовлень для виробничого підприємства;
- збір даних про попит і клієнтські вподобання для покращення асортименту.

Взаємодія між структурами забезпечується єдиною цифровою платформою, яка синхронізує дані про виробництво, перевезення та продаж. Це дозволяє зменшити витрати, уникнути затримок та забезпечити швидке реагування на зміни ринку.

2. Роль материнської компанії у координації діяльності дочірніх підприємств

Материнська компанія "АгроЛенд" виконує такі функції:

- стратегічне управління: визначення довгострокових цілей розвитку холдингу, впровадження інновацій, контроль фінансових потоків;
- фінансування: акумулює капітал, необхідний для інвестицій у дочірні підприємства (оновлення техніки, маркетинг, розширення мережі магазинів);
- моніторинг ефективності: аналізує фінансові та операційні показники дочірніх компаній для оптимізації роботи;
- юридична підтримка: забезпечує дотримання законодавства, регулює корпоративні відносини;
- інтеграція ІТ-систем: впроваджує єдину цифрову платформу для координації діяльності всіх структур.

3. Механізм розподілу прибутку між учасниками холдингу базується на принципі внеску кожної структури в загальний результат: виробниче підприємство отримує компенсацію витрат на вирощування продукції та фіксовану частку прибутку за обсягом поставленої продукції; логістична компанія отримує оплату за транспортні послуги з урахуванням оптимізації витрат і бонуси за ефективність роботи; мережа магазинів отримує прибуток від продажу продукції, який включає базову маржу та додаткові бонуси за виконання плану продажів; материнська компанія залишає собі частку прибутку для покриття управлінських витрат, фінансування інновацій та стратегічних проєктів. Механізм забезпечується прозорою системою фінансової звітності, яка дозволяє контролювати розподіл доходів між структурами.

4. Вплив створення холдингу на конкурентоспроможність компанії на ринку потенційно забезпечить такі позитивні зміни:

- зниження витрат завдяки інтеграції виробництва, логістики та продажу в єдину систему;
- покращення якості обслуговування клієнтів через швидке реагування на попит і мінімізацію затримок у постачанні;
- розширення ринку збуту завдяки централізованим маркетинговим стратегіям і розширенню мережі магазинів;

– інноваційність: можливість інвестувати в нові технології завдяки акумулюванню капіталу холдингом;

– стабільність: взаємозалежність структур мінімізує ризики окремих підприємств.

Загалом створення холдингової структури дозволить компанії "АгроЛенд" стати більш конкурентоспроможною, забезпечивши ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. *Що таке корпоративна форма організації бізнесу?*

- А. Система управління особистим капіталом.
- Б. Об'єднання індивідуальних підприємців.
- В. Форма організації бізнесу, що базується на акціонерних товариствах.
- Г. Тільки державні підприємства.

2. *Яка основна мета створення акціонерних товариств?*

- А. Максимізація прибутку держави.
- Б. Концентрація капіталу та розподіл ризиків.
- В. Зменшення конкуренції.
- Г. Підтримка малого бізнесу.

3. *Що є основною перевагою корпоративної форми бізнесу?*

- А. Відсутність податків.
- Б. Можливість об'єднання капіталів багатьох осіб.
- В. Спрощене управління.
- Г. Монопольне становище на ринку.

4. *Що визначають корпоративні права?*

- А. Право на володіння нерухомістю.
- Б. Право на управління та отримання частки прибутку підприємства.
- В. Право на отримання державних дотацій.

Г. Право на приватизацію майна.

5. *Яке із зазначених понять є прикладом корпоративних структур?*

А. Державне підприємство.

Б. Приватний підприємець.

В. Холдингова компанія.

Г. Споживча кооперація.

6. *Яка форма господарських товариств передбачає відповідальність учасників лише в межах їх внесків?*

А. Повне товариство.

Б. Командитне товариство.

В. Товариство з обмеженою відповідальністю.

Г. Приватне підприємство.

7. *Які основні тенденції обумовили процес концентрації капіталу?*

А. Зменшення кількості конкурентів.

Б. Зростання масштабів виробництва та міжнародної торгівлі.

В. Підвищення податків.

Г. Державна монополія.

8. *Що з переліченого є формою інтеграції корпоративних структур?*

А. Філії підприємства.

Б. Вертикальна інтеграція.

В. Індивідуальне підприємництво.

Г. Державна власність.

9. *Що таке злиття компаній?*

А. Придбання акцій іншого підприємства.

Б. Об'єднання двох або більше компаній в одну юридичну особу.

В. Продаж активів компанії.

Г. Тимчасова співпраця між компаніями.

10. *Який вид інтеграції передбачає об'єднання компаній однієї галузі?*

А. Горизонтальна інтеграція.

Б. Вертикальна інтеграція.

В. Конгломератна інтеграція.

Г. Крос-інтеграція.

11. Яка організаційно-правова форма є найпоширенішою в корпоративному секторі?

А. Приватне підприємство.

Б. Акціонерне товариство.

В. Комунальне підприємство.

Г. Кооператив.

12. Які види акціонерних товариств існують?

А. Державні та приватні.

Б. Відкриті та закриті.

В. Малі та великі.

Г. Локальні та міжнародні.

13. Що відрізняє корпоративні права від майнових прав?

А. Корпоративні права не підлягають продажу.

Б. Корпоративні права пов'язані з участю в управлінні підприємством.

В. Майнові права передаються у спадок.

Г. Корпоративні права не мають юридичної сили.

14. Що таке холдингова компанія?

А. Організація, що володіє контрольним пакетом акцій інших компаній.

Б. Незалежне приватне підприємство.

В. Кооперативна організація.

Г. Некомерційна установа.

15. Які з перелічених є прикладами корпоративних відносин?

А. Спадкування майна.

Б. Вибори членів ради директорів.

В. Укладання договору купівлі-продажу.

Г. Оренда приміщення.

16. Який спосіб формування корпоративної структури передбачає випуск акцій?

- А. Кооперація.
- Б. Акціонування.
- В. Оренда.
- Г. Конкуренція.

17. Що є ключовим інструментом для залучення капіталу в акціонерному товаристві?

- А. Банківські кредити.
- Б. Продаж акцій.
- В. Державні дотації.
- Г. Продаж нерухомості.

18. Яке поняття визначає правовий статус учасників корпоративних структур?

- А. Корпоративний статут.
- Б. Фінансовий звіт.
- В. Баланс підприємства.
- Г. Трудовий договір.

19. Які компанії належать до вертикально інтегрованих?

- А. Компанії, що займаються однією галуззю.
- Б. Компанії, що контролюють всі етапи виробництва.
- В. Компанії, що працюють у різних секторах.
- Г. Партнери з обмеженою відповідальністю.

20. Що є ознакою акціонерного товариства відкритого типу?

- А. Обмежений доступ до акцій.
- Б. Можливість вільного обігу акцій на ринку.
- В. Участь лише державних організацій.
- Г. Відсутність наглядової ради.

2. Питання для обговорення

1. Які основні переваги корпоративної форми організації бізнесу?
2. Як процес акціонування впливає на економіку держави?
3. У чому полягають ключові особливості корпоративних прав?
4. Які тенденції сприяють концентрації капіталу у формі акціонерних товариств?
5. Як корпоративні структури забезпечують конкурентоспроможність на ринку?
6. Чому вертикальна інтеграція стає популярною серед корпорацій?
7. Які ризики пов'язані зі створенням холдингових компаній?
8. Які соціально-економічні ефекти мають корпоративні структури?
9. Як інтеграція компаній впливає на їхню ефективність?
10. Чи можливе уникнення монополізації через розширення корпоративних структур?
11. Які виклики стоять перед корпоративними структурами у глобалізованій економіці?
12. Які фактори впливають на вибір форми корпоративного об'єднання?

3. Теми рефератів

1. Становлення та розвиток корпоративної форми організації бізнесу.
2. Роль акціонерних товариств у сучасній економіці.
3. Особливості формування корпоративних структур в Україні.
4. Вертикальна та горизонтальна інтеграція: переваги та виклики.
5. Роль холдингових компаній у глобальній економіці.
6. Інноваційний розвиток корпоративних структур у світі.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Компанія "ЕнергоПро" планує розширити свою діяльність і залучити додаткові інвестиції. Перед керівництвом стоїть вибір: створити товариство з

обмеженою відповідальністю або відкрите акціонерне товариство. Проаналізуйте переваги та недоліки кожної форми організації бізнесу та оберіть найбільш оптимальний варіант для компанії. Аргументуйте свій вибір.

Завдання 2.

У компанії "ТехноСфера" виникла конфліктна ситуація між акціонерами, пов'язана з розподілом прибутків та прийняттям стратегічних рішень.

Розробіть план дій для врегулювання конфлікту, враховуючи законодавчі аспекти корпоративних прав та механізми прийняття колективних рішень.

Завдання 3.

Компанія "АгроХолдинг" планує злиття з виробником добрив для створення вертикально інтегрованої структури.

Проаналізуйте основні переваги такої інтеграції для обох сторін, можливі ризики та запропонуйте кроки для успішної реалізації цієї ідеї.

Завдання 4.

Мале підприємство "ЕкоСвіт" планує трансформацію в акціонерне товариство для залучення інвестицій.

Оцініть, як зміна організаційно-правової форми вплине на:

- можливість залучення капіталу;
- відповідальність власників;
- структуру управління.

Сформулюйте рекомендації для керівництва підприємства.

Завдання 5.

Компанія "БудІнвест" планує придбати контрольний пакет акцій підприємства, що перебуває у стані фінансової нестабільності.

Оцініть:

1. Ризики, пов'язані з таким придбанням.

2. Потенційні вигоди від контролю над новим активом.

3. Заходи, які необхідно вжити для мінімізації ризиків і стабілізації діяльності підприємства після придбання.

Завдання 6.

У компанії "ТехноІнвест" виник конфлікт між міноритарними акціонерами та радою директорів. Міноритарії стверджують, що їхні інтереси не враховуються під час прийняття рішень, особливо щодо розподілу дивідендів і стратегічних інвестицій.

Завдання:

1. Проаналізуйте причини конфлікту, враховуючи законодавство про корпоративні права.

2. Запропонуйте шляхи залучення міноритарних акціонерів до процесу ухвалення рішень (наприклад, через участь у загальних зборах чи створення наглядових комітетів).

3. Розробіть рекомендації щодо запровадження прозорої системи комунікації між акціонерами та радою директорів.

4. Визначте механізми запобігання подібним конфліктам у майбутньому.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ, СТАНДАРТИ»

План заняття

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

Література:

[3, с. 6–17]; [6, с. 8–37]; [9, с. 53–110]; [11, с. 7–13, 113–130]; [15, с. 8–42]; [16, с. 7–41]; [17, с. 4–26]; [18]; [30, с. 4–107]; [31, с. 37–64]; [32].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Компанія "УкрПром", одна з найбільших національних корпорацій, працює в сфері важкої промисловості. Останнім часом компанія стикається з такими проблемами: непрозорість ухвалення управлінських рішень; конфлікти між акціонерами, які негативно впливають на стабільність роботи; низька зацікавленість іноземних інвесторів через недовіру до системи управління.

Рада директорів ухвалила рішення про впровадження реформи корпоративного управління, орієнтованої на міжнародні стандарти (принципи ОЕСР) і підвищення прозорості діяльності.

Завдання:

1. Проведіть аналіз поточного стану корпоративного управління в компанії "УкрПром".
2. Розробіть комплексний план реформ, яка включатиме:
 - підвищення прозорості управлінських рішень;
 - залучення незалежних директорів до ради;

– покращення механізмів комунікації з акціонерами та зацікавленими сторонами.

3. Запропонуйте конкретні інструменти для впровадження прозорих процесів (наприклад, цифрові платформи для взаємодії з акціонерами).

4. Визначте можливі ризики при реалізації реформи та способи їх мінімізації.

5. Оцініть, як реформа корпоративного управління вплине на залучення інвесторів і підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Розв'язання

1. Аналіз поточного стану корпоративного управління в компанії "УкрПром" свідчить про наявність низки серйозних проблем в системі менеджменту:

– непрозорість ухвалення рішень: відсутність чітких процедур і стандартів ухвалення управлінських рішень, низький рівень інформування акціонерів про стратегічні ініціативи, недостатній рівень підзвітності перед зацікавленими сторонами;

– конфлікти між акціонерами: протистояння між мажоритарними й міноритарними акціонерами через нерівність прав, відсутність незалежного органу для вирішення суперечок;

– низька зацікавленість інвесторів: недовіра до прозорості фінансової звітності, відсутність незалежних директорів у раді, що знижує привабливість компанії для міжнародних партнерів.

2. Необхідність усунення зазначених недоліків потребує реалізації комплексного плану реформування системи корпоративного управління компанії "УкрПром", що може охоплювати наступні питання:

– підвищення прозорості управлінських рішень (розробка й ухвалення Кодексу корпоративного управління, який базується на принципах ОЕСР; створення системи регулярної звітності для акціонерів, що включає фінансові,

стратегічні та операційні показники; публікація річних звітів із ключовими результатами діяльності компанії);

- залучення незалежних директорів (внесення змін до статуту компанії, які передбачають обов’язкову участь незалежних директорів у раді; проведення відкритого конкурсу на заміщення посад незалежних директорів із фокусом на досвід у важкій промисловості та міжнародному бізнесі; забезпечення незалежним директорам доступу до необхідної інформації для об’єктивного ухвалення рішень);

- покращення комунікації з акціонерами (проведення регулярних загальних зборів акціонерів із прямою трансляцією онлайн; організація онлайн-платформи для голосування акціонерів та подання пропозицій; інституціоналізація механізму розгляду скарг та пропозицій акціонерів;

3. До конкретних інструментів, які можуть підвищити рівень прозорості корпоративних процесів, належать:

- 1) цифрова платформа для взаємодії з акціонерами – розробка інтерактивного вебпорталу, де акціонери зможуть переглядати документи, голосувати та отримувати інформацію про рішення ради;

- 2) аудиторські перевірки – залучення незалежних аудиторів для щорічної перевірки фінансових звітів із їхньою подальшою публікацією;

- 3) Система KPI для менеджменту – визначення прозорих ключових показників ефективності (KPI) для топменеджерів, які будуть доступні для акціонерів.

4. У процесі реалізації зазначених заходів слід бути готовим до низки ризиків (табл. 1).

5. Оцінка впливу реформи на залучення інвесторів і конкурентоспроможність:

- 1) залучення інвесторів:

- впровадження міжнародних стандартів підвищить довіру іноземних інвесторів, що дозволить залучити додатковий капітал;

**Ризики реалізації плану реформ корпоративного управління компанії
"УкрПром"**

Можливі ризики	Способи мінімізації ризиків
Опір реформам з боку керівництва чи мажоритарних акціонерів	Організація інформаційної кампанії, яка пояснює вигоди від реформи. Поступове впровадження змін із залученням зовнішніх консультантів.
Високі витрати на впровадження реформ	Залучення грантів і міжнародної технічної допомоги для покриття витрат на реформу
Можливі конфлікти через новий порядок прийняття рішень	Створення спеціального комітету з вирішення конфліктів у складі незалежних директорів

– прозорість і незалежність управління знизять ризики для інвесторів, що підвищить оцінку акцій компанії;

2) підвищення конкурентоспроможності:

– прозорість управління дозволить швидше ухвалювати стратегічні рішення;

– впровадження сучасних стандартів допоможе компанії вийти на міжнародні ринки, посилюючи її позиції в галузі важкої промисловості.

Пропонований план реформ сприятиме покращенню ситуації в компанії, посиленню довіри до неї, забезпеченню її сталого розвитку.

Завдання 2.

Компанія "ІндустріяБуд" планує адаптувати свою діяльність до принципів корпоративного управління ОЕСР.

Завдання:

– визначте напрями аудиту існуючої системи корпоративного управління компанії;

- запропонуйте заходи для приведення системи у відповідність до стандартів ОЕСР;
- як це вплине на довіру з боку інвесторів і партнерів?

Розв'язання

Аудит чинної системи корпоративного управління компанії "ІндустріяБуд" може охоплювати такі напрями (та відповіді на наступні питання):

1 Організаційна структура управління:

- чи існує чіткий розподіл обов'язків між керівництвом, радою директорів і акціонерами?

- чи створені наглядові органи (наприклад, комітети з аудиту чи ризиків)?

2. Прозорість діяльності:

- чи публікує компанія фінансову звітність у відкритому доступі?
- наскільки регулярно акціонери "ІндустріяБуд" отримують інформацію про стратегічні рішення та результати діяльності?

3. Захист прав акціонерів:

- чи всі акціонери "ІндустріяБуд" мають рівні права, незалежно від їхньої частки?

- чи існує механізм вирішення конфліктів між мажоритарними та міноритарними акціонерами?

4. Ефективність управління ризиками:

- чи аналізуються ризики в коротко- та довгостроковій перспективі?

- чи є в компанії план реагування на кризові ситуації?

Можна виокремити такі заходи для приведення системи управління "ІндустріяБуд" у відповідність до стандартів ОЕСР:

а) підвищення прозорості управління: регулярна публікація фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (IFRS); створення корпоративного вебсайту з інформацією про діяльність компанії, її стратегії та результати; організація щорічних загальних зборів акціонерів із трансляцією онлайн;

б) вдосконалення роботи ради директорів: залучення незалежних директорів із досвідом у будівельній галузі; створення спеціалізованих комітетів при раді директорів (комітет з аудиту, комітет з етики);

в) захист прав акціонерів: запровадження механізмів прямого голосування для акціонерів (цифрові платформи); встановлення чіткої процедури розгляду скарг і конфліктів; гарантування рівних можливостей для всіх акціонерів у доступі до інформації та участі в управлінні.

г) управління ризиками: розробка політики управління ризиками, яка відповідає специфіці будівельної галузі; проведення регулярних стрес-тестів для оцінки фінансової стабільності компанії;

д) етичні стандарти: розробка кодексу корпоративної етики; навчання працівників та керівництва принципам корпоративного управління та етики.

Реалізація зазначених заходів може позитивно вплинути на довіру з боку інвесторів і партнерів (табл. 2).

Таблиця 2

**Вплив пропонованих заходів на довіру з боку інвесторів і партнерів
компанії "ІндустріяБуд"**

Позитивний вплив на інвесторів	Позитивний вплив на партнерів	Позитивний вплив на конкурентоспроможність
Підвищення прозорості діяльності зміцнить довіру інвесторів, зокрема іноземних, які цінують стандарти ОЕСР. Наявність незалежних директорів у раді демонструє об'єктивність та стратегічний підхід у прийнятті рішень. Захищені права міноритарних акціонерів сприяють залученню нових інвесторів.	Стандарти корпоративного управління забезпечують довгострокову стабільність компанії, що важливо для партнерів. Впровадження етичних норм і прозорих процедур посилює репутацію компанії на ринку.	Компанія стане привабливішою для співпраці з міжнародними корпораціями, які часто вимагають дотримання стандартів ОЕСР. Чітке управління ризиками забезпечить кращу підготовку до кризових ситуацій, що підвищить стабільність роботи.

Отже, адаптація діяльності компанії "ІндустріяБуд" до принципів корпоративного управління ОЕСР підвищить довіру інвесторів і партнерів, сприятиме зростанню капіталізації, репутації компанії на галузевому ринку та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. *Що таке корпоративне управління?*

А. Форма власності компанії

Б. Система взаємовідносин між акціонерами, менеджментом і зацікавленими сторонами

В. Спосіб ведення бізнесу

Г. Правоохоронна діяльність компанії

2. *Основне завдання корпоративного управління:*

А. Максимізація короткострокового прибутку

Б. Управління виробничими процесами

В. Забезпечення балансу інтересів акціонерів, менеджерів і зацікавлених сторін

Г. Розробка інвестиційних проєктів

3. *Який елемент є предметом корпоративного управління?*

А. Управління фінансовими ресурсами

Б. Взаємовідносини між учасниками корпоративних структур

В. Організація виробничих процесів

Г. Вибір стратегії інновацій

4. *Що є основою англо-американської моделі корпоративного управління?*

А. Домінування банків у структурі управління

Б. Розвинений фондовий ринок і акціонерна власність

В. Тісна співпраця між компаніями та державою

Г. Колективне прийняття рішень

5. *Головна особливість японської моделі корпоративного управління:*

- А. Висока роль банків
- Б. Значна частка незалежних директорів
- В. Орієнтація на акціонерів
- Г. Корпоративна культура, орієнтована на довгострокові відносини

6. *Основні функції корпоративного управління включають:*

- А. Виробництво продукції
- Б. Залучення клієнтів
- В. Розподіл прав і обов'язків між учасниками корпоративної структури
- Г. Створення нових продуктів

7. *Яка модель корпоративного управління орієнтована на інтереси банків і крупних кредиторів?*

- А. Англо-американська
- Б. Німецька
- В. Японська
- Г. Українська

8. *Що забезпечує система корпоративного управління?*

- А. Тільки захист інтересів акціонерів
- Б. Тільки максимізацію прибутку компанії
- В. Стабільність діяльності корпорації та баланс інтересів усіх сторін
- Г. Управління фінансами корпорації

9. *Який стандарт є міжнародним для корпоративного управління?*

- А. Кодекс корпоративного управління України
- Б. Принципи корпоративного управління ОЕСР
- В. Стандарти Великобританії
- Г. Статут компанії

10. *Який орган в Україні затверджує національні стандарти корпоративного управління?*

- А. Верховна Рада України
- Б. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку

В. Кабінет Міністрів України

Г. Державна податкова служба

11. Що є ключовим елементом корпоративного управління?

А. Активи компанії

Б. Відповідальність перед акціонерами

В. Кількість працівників

Г. Спосіб виробництва

12. Що характеризує українську модель корпоративного управління?

А. Висока прозорість і незалежність директорів

Б. Відсутність конфліктів між акціонерами

В. Розвиток під впливом міжнародних стандартів

Г. Монополія держави в управлінні корпораціями

13. Який елемент не входить до складу системи корпоративного управління?

А. Рада директорів

Б. Виконавчий орган

В. Акціонери

Г. Конкуренти

14. Що є метою міжнародних стандартів корпоративного управління?

А. Обмеження діяльності корпорацій

Б. Підвищення прозорості та довіри інвесторів

В. Контроль за ринками

Г. Регулювання монополій

15. Хто представляє інтереси акціонерів у системі корпоративного управління?

А. Виконавчий директор

Б. Рада директорів

В. Менеджери середньої ланки

Г. Банки

16. Основна характеристика англо-американської моделі:

А. Значна участь банків

Б. Фондовий ринок як джерело фінансування

В. Державний контроль над компаніями

Г. Відсутність незалежних директорів

17. Який основний принцип корпоративного управління ОЕСР?

А. Відкритість і прозорість

Б. Централізація влади

В. Державне регулювання

Г. Мінімізація витрат

18. Який документ регулює корпоративне управління в компанії?

А. Статут компанії

Б. Колективний договір

В. Розпорядження виконавчого директора

Г. Трудовий договір

19. Основне завдання японської моделі корпоративного управління:

А. Максимізація прибутку акціонерів

Б. Розвиток довгострокових відносин

В. Підвищення контролю банків

Г. Розширення експорту

2. Питання для обговорення

1. Які особливості визначають ефективність корпоративного управління?

2. Як впливають на діяльність компаній міжнародні стандарти корпоративного управління?

3. Чому англо-американська модель є найпоширенішою?

4. Які переваги й недоліки має німецька модель?

5. Як японська корпоративна культура сприяє розвитку бізнесу?

6. Які виклики постають перед Україною у формуванні моделі корпоративного управління?

7. Чому прозорість є ключовою умовою корпоративного управління?
8. Як система корпоративного управління може сприяти стійкому розвитку бізнесу?
9. Чим відрізняються національні стандарти корпоративного управління від міжнародних?
10. Як впровадження стандартів ОЕСР може змінити корпоративний сектор в Україні?
11. Чому важливо враховувати інтереси зацікавлених сторін, окрім акціонерів?
12. Як вплив інвесторів змінює корпоративне управління?

3. Теми рефератів

1. Еволюція системи корпоративного управління: від початків до сучасності.
2. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз англо-американської, німецької та японської систем.
3. Стандарти корпоративного управління ОЕСР: принципи, переваги та недоліки.
4. Особливості корпоративного управління в Україні: проблеми та перспективи.
5. Прозорість та відповідальність як основні принципи корпоративного управління.
6. Захист прав міноритарних акціонерів у міжнародній та українській практиці.
7. Корпоративне управління як інструмент залучення іноземних інвестицій.
8. Вплив глобалізації на розвиток систем корпоративного управління.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Компанія "ГлобалТех", яка працює в ІТ-індустрії, розширює свою діяльність на ринки США, Німеччини та Японії. Керівництво хоче адаптувати корпоративне управління до особливостей цих регіонів.

Завдання:

- охарактеризуйте основні моделі корпоративного управління (англо-американську, німецьку, японську);
- запропонуйте, яку модель варто використовувати для кожного ринку, і обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 2.

Українська компанія "АгроІнвест" вирішила впровадити міжнародні стандарти корпоративного управління.

Завдання:

- оцініть, які принципи корпоративного управління ОЕСР можна інтегрувати в діяльність компанії;
- запропонуйте етапи впровадження цих стандартів;
- як це вплине на репутацію компанії та залучення іноземних інвесторів?

Завдання 3.

У компанії "ЕнергоСистеми" мажоритарні акціонери ухвалили рішення, яке порушує права міноритарних акціонерів. Це спричинило конфлікт.

Завдання:

- розробіть механізми захисту прав міноритарних акціонерів;
- запропонуйте, як можна уникнути подібних ситуацій у майбутньому.

Завдання 4.

Компанія "ТрансЛогістик" зазнала критики через недостатню прозорість своєї діяльності.

Завдання:

- розробіть програму підвищення прозорості корпоративного управління;
- вкажіть, які інструменти та технології можна використовувати для покращення комунікації з акціонерами та зацікавленими сторонами.

Завдання 5.

Компанія "ЕкоЕнергія" шукає стратегічного інвестора для реалізації проєктів у сфері зеленої енергетики.

Завдання:

- оцініть, які аспекти корпоративного управління важливі для залучення інвестора;
- розробіть план переговорів із потенційними інвесторами, щоб забезпечити прозорість і збереження контролю над компанією.

Завдання 6.

Державна компанія "УкрНафта" має намір реформувати систему корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів.

Завдання:

- розробіть кроки реформи корпоративного управління, які відповідатимуть міжнародним стандартам;
- запропонуйте, як підвищити прозорість діяльності та залучити зовнішніх інвесторів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3 «ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

План заняття

1. Форми і функції державного регулювання корпоративного сектора
2. Суб'єкти управління державними підприємствами та корпоративними правами.
3. Роль депозитарної системи в корпоративному управлінні
4. Фінансові посередники в системі корпоративного управління

Література:

[3, с. 18–24]; [6, с. 59–64, 71–83]; [11, с. 14–34, 131–135]; [15, с. 43–72]; [16, с. 129–206]; [17, с. 44–72]; [30, с. 188–287]; [31, с. 65–128]; [35]; [44].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Корпорація "ТехноМаш" подала скаргу до Антимонопольного комітету України щодо конкурента, який, на їхню думку, порушує правила добросовісної конкуренції. У той самий час "ТехноМаш" сама обвинувачується у зловживанні монопольним становищем.

Завдання:

1. Розробіть план дій Антимонопольного комітету для розгляду обох справ.
2. Проаналізуйте можливі наслідки для компанії "ТехноМаш", якщо її визнають винною у зловживанні.
3. Запропонуйте кроки для забезпечення справедливої конкуренції на ринку.

Розв'язання

1. План дій Антимонопольного комітету для розгляду обох справ:
 - 1) розгляд скарги "ТехноМаш" на конкурента:
 - прийняття скарги та реєстрація справи;

- аналіз доказів, наданих "ТехноМаш", включаючи документи, що свідчать про порушення правил конкуренції (контракти, угоди, фінансові звіти тощо);

- проведення перевірки діяльності конкурента для встановлення фактів порушення (демпінг, цінові змови, блокування доступу до ринку тощо);

- залучення незалежних експертів для аналізу ринкової ситуації;

- проведення слухань з обома сторонами для отримання пояснень;

- винесення рішення та застосування санкцій (штраф, припинення антиконкурентних практик тощо), якщо порушення буде доведено.

2) розгляд звинувачень проти "ТехноМаш":

- початок справи з ініціативи комітету або на підставі скарг інших учасників ринку;

- збір даних щодо частки ринку "ТехноМаш" (перевищення 35% може свідчити про домінуюче становище);

- аналіз цінової політики, договорів із постачальниками, умов співпраці з партнерами;

- проведення опитувань інших учасників ринку для виявлення фактів тиску чи обмеження доступу до ринку;

- порівняння з аналогічними практиками у міжнародному контексті;

- винесення рішення: якщо буде доведено зловживання монопольним становищем, застосування штрафів, вимог до зміни політики компанії або інших санкцій.

2. Можливі наслідки для "ТехноМаш", якщо компанію визнають винною у зловживанні:

- фінансові наслідки (накладення штрафу, розмір якого може складати значний відсоток від річного обороту компанії; втрата частини прибутку через необхідність зміни комерційної політики);

- репутаційні ризики (зниження довіри до компанії серед клієнтів, партнерів та інвесторів; втрата конкурентної позиції на ринку);

– юридичні наслідки (обов'язкове виконання приписів комітету (зміна умов контрактів, припинення антиконкурентних практик), можливість подальших позовів від постраждалих сторін);

– стратегічні наслідки (зниження частки ринку через необхідність створення умов для конкуренції; потреба у зміні підходів до управління та продажів).

3. Для забезпечення справедливої конкуренції на ринку доцільним може бути: регулювання ринкових практик (заборона дискримінаційних умов для партнерів (наприклад, нерівних знижок чи преференцій); контроль за ціновою політикою, щоб уникнути демпінгу); посилення прозорості (забезпечення відкритості у формуванні контрактів та доступу до ринку; запровадження обов'язкової публікації фінансових звітів); залучення незалежних органів до моніторингу ринку (проведення регулярних аудитів діяльності найбільших компаній галузі; формування робочих груп з представників різних компаній для узгодження стандартів ринкової поведінки); навчання та підвищення обізнаності учасників ринку (проведення тренінгів для співробітників компаній щодо антимонопольного законодавства, інформаційні кампанії для підприємств щодо прав і обов'язків у сфері конкуренції); модернізація системи державного регулювання (спрощення процедур подачі скарг і звернень до Антимонопольного комітету, введення механізму попереднього розгляду справ для швидкого вирішення конфліктів). Результатом реалізації пропонованих заходів стане забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку, підвищення прозорості та довіри між бізнесом та регулюючими органами, зменшення кількості конфліктів між компаніями та забезпечення стабільного розвитку галузі.

Завдання 2.

Корпорація "Українські цінні папери" працює як емітент і володіє значною часткою на ринку облігацій. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку запроваджує нові вимоги до роботи депозитарних систем. У рамках змін

корпорації необхідно провести аудит обліку прав власності на цінні папери, забезпечити відповідність новим регламентам взаємодії з депозитаріями, підготувати систему до можливого переходу на електронний формат розрахунків.

Завдання:

1. Запропонуйте алгоритм аналізу поточного стану взаємодії корпорації з депозитарною системою.
2. Визначте ключові ризики, пов'язані з недотриманням нових стандартів.
3. Запропонуйте план модернізації інформаційної системи компанії, включаючи перехід на електронний формат розрахунків.
4. Обґрунтуйте економічний ефект від впровадження змін.

Розв'язання

1. Аналіз поточного стану взаємодії корпорації з депозитарною системою можна здійснити за такою схемою:

а) оцінка роботи облікових систем:

- проведення аналізу внутрішньої системи обліку прав власності на цінні папери;
- оцінка точності та актуальності даних, включаючи звірку реєстрів акціонерів з даними депозитарної системи;
- виявлення застарілих чи неефективних процесів у взаємодії з депозитаріями;

б) перевірка відповідності чинним вимогам:

- аналіз наявності необхідних процедур для документального підтвердження прав власності;
- виявлення невідповідностей між чинними процесами корпорації та вимогами нових регламентів.

в) взаємодія з ключовими учасниками депозитарної системи:

- оцінка швидкості та якості комунікації з депозитаріями та суб-депозитаріями;
- перевірка механізмів передачі інформації про транзакції та звітності.

2. Ключові ризики, пов'язані з недотриманням нових стандартів можна класифікувати за типами (табл. 3).

Таблиця 3

Ризики, пов'язані з недотриманням корпорацією "Українські цінні папери" нових вимог до роботи депозитарних систем

Типи ризиків	Ризики та загрози для компанії
1. Фінансові ризики	Накладення штрафів або санкцій з боку Національної комісії із цінних паперів та фондового ринку. Втрата прибутків через зупинку операцій із цінними паперами.
2. Репутаційні ризики	Зниження довіри інвесторів та партнерів до корпорації. Негативний вплив на імідж через невідповідність сучасним стандартам.
3. Операційні ризики	Помилки у веденні обліку прав власності. Ускладнення у взаємодії з учасниками ринку через затримки в обробці транзакцій.
4. Юридичні ризики	Можливі судові позови від акціонерів чи інвесторів через втрату чи некоректне врахування їхніх прав.

3. План модернізації інформаційної системи корпорації наведено в табл. 4.

4. Економічний ефект від впровадження змін може включати:

- зниження операційних витрат, зокрема скорочення витрат на друк, зберігання та передачу документів та оптимізація робочих процесів за рахунок їх автоматизації;

- підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок зменшення часу на обробку транзакцій завдяки електронному документообігу, а також зниження ризику помилок через автоматизований облік прав власності;

- підвищення довіри інвесторів як наслідок прозорості взаємодії та відповідності міжнародним стандартам, що створить сприятливий інвестиційний клімат, а також через розширення доступу до міжнародних фінансових ринків;

**Пропонований план модернізації інформаційної системи корпорації
"Українські цінні папери"**

Розділ	Заходи
1. Аудит та аналіз існуючої ІТ-інфраструктури	Оцінка можливостей поточної системи для підтримки електронного формату розрахунків. Виявлення вузьких місць, які потребують модернізації.
2. Інтеграція нових функцій	Впровадження системи електронного документообігу для взаємодії з депозитарною системою. Автоматизація обробки транзакцій із цінними паперами.
3. Забезпечення відповідності новим регламентам	Розробка механізмів для обміну інформацією відповідно до вимог Національної комісії із цінних паперів. Встановлення системи захисту даних для запобігання витоку інформації.
4. Підготовка до переходу на електронний формат	Проведення навчання персоналу для роботи з новими технологіями. Тестування системи в умовах реального часу з залученням депозитаріїв. Підготовка резервних копій даних для забезпечення безперервності роботи.
5. Етапи впровадження	Пілотний запуск нової системи з поступовим переходом на електронний формат. Оцінка ефективності впроваджених змін та внесення коригувань.

— поліпшення конкурентних позицій через швидшу адаптацію до змін на ринку та вимог регуляторів забезпечує стабільну діяльність корпорації, а також залучення нових клієнтів та партнерів завдяки сучасним підходам до обліку прав власності.

Після реалізації пропонованого плану корпорація "Українські цінні папери" досягне відповідності новим регламентам, підвищить ефективність роботи з депозитарною системою, знизить ризики та забезпечить конкурентні переваги на ринку облігацій.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. *Яким є основне завдання державного регулювання корпоративного сектору?*

- А. Максимізація прибутку підприємств.
- Б. Підтримка конкуренції та захист прав інвесторів.
- В. Зниження податкового навантаження.
- Г. Контроль за приватизацією державного майна.

2. *Який орган здійснює нагляд за ринком цінних паперів в Україні?*

- А. Фонд державного майна України.
- Б. Антимонопольний комітет.
- В. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку.
- Г. Міністерство фінансів України.

3. *Які функції виконує Антимонопольний комітет України?*

- А. Захист прав міноритарних акціонерів.
- Б. Регулювання цін на енергетичному ринку.
- В. Захист економічної конкуренції.
- Г. Нагляд за фінансовими посередниками.

4. *Що є основною метою діяльності Фонду державного майна України?*

- А. Контроль за корпоративними правами держави.
- Б. Регулювання діяльності фондового ринку.
- В. Забезпечення прозорості державних закупівель.
- Г. Управління державними підприємствами.

5. *Що є основною функцією депозитарної системи?*

- А. Надання кредитів корпораціям.
- Б. Облік прав власності на цінні папери.
- В. Проведення державного аудиту корпорацій.
- Г. Захист прав споживачів фінансових послуг.

6. *Хто є учасниками депозитарної системи?*

- А. Комерційні банки.
- Б. Депозитарії, реєстратори, клірингові установи.
- В. Страхові компанії.
- Г. Аудиторські фірми.

7. *Яка роль фінансових посередників у корпоративному управлінні?*

- А. Виплата дивідендів акціонерам.
- Б. Надання консультаційних послуг щодо управління корпораціями.
- В. Забезпечення руху фінансових ресурсів через інвестиції.
- Г. Ведення обліку корпоративних прав.

8. *Яким є завдання Національної комісії із цінних паперів та фондового ринку?*

- А. Формування тарифів на комунальні послуги.
- Б. Ліцензування учасників фондового ринку.
- В. Контроль за державними підприємствами.
- Г. Надання позик на інвестиційні проєкти.

9. *Що означає поняття "корпоративні права"?*

- А. Права власності на нерухоме майно корпорації.
- Б. Права, пов'язані з управлінням, розподілом прибутку та активами.
- В. Права держави на аудит корпорацій.
- Г. Права керівництва корпорації на прийняття рішень.

10. *Який із механізмів є основним для захисту прав міноритарних акціонерів?*

- А. Обов'язкове придбання акцій за ринковою ціною.
- Б. Регулярна виплата дивідендів.
- В. Надання доступу до фінансової звітності компанії.
- Г. Участь у загальних зборах акціонерів.

11. *Яка роль Фонду державного майна в управлінні корпоративними правами?*

- А. Контроль за виплатою дивідендів.

- Б. Представлення інтересів держави як акціонера.
- В. Формування інвестиційного портфеля компаній.
- Г. Здійснення судового захисту компаній.

12. Які підприємства зазвичай належать до сфери управління Фонду державного майна?

- А. Приватні корпорації.
- Б. Державні підприємства.
- В. Банки та фінансові установи.
- Г. Підприємства малого бізнесу.

13. Що є основною функцією Антимонопольного комітету?

- А. Нагляд за фінансовими ринками.
- Б. Запобігання монополізації ринків.
- В. Ліцензування корпоративних прав.
- Г. Організація приватизації підприємств.

14. Який документ регулює діяльність депозитарної системи України?

- А. Закон України "Про акціонерні товариства".
- Б. Закон України "Про цінні папери та фондовий ринок".
- В. Закон України "Про державну службу".
- Г. Закон України "Про корпорації".

15. Який орган видає ліцензії учасникам фондового ринку?

- А. Кабінет Міністрів України.
- Б. Фонд державного майна.
- В. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку.
- Г. Антимонопольний комітет України.

16. Які принципи лежать в основі корпоративного управління?

- А. Централізація та державний контроль.
- Б. Прозорість, підзвітність, захист прав акціонерів.
- В. Монополізація ринку.
- Г. Виключення державного регулювання.

17. Що передбачає прозорість корпоративного управління?

- А. Конфіденційність звітності.
- Б. Вільний доступ до фінансових і управлінських даних.
- В. Захист даних про акціонерів.
- Г. Обмеження доступу до фінансових звітів.

18. Який орган регулює корпоративні права держави?

- А. Антимонопольний комітет України.
- Б. Кабінет Міністрів України.
- В. Фонд державного майна України.
- Г. Рада національної безпеки України.

19. Що таке кліринг у депозитарній системі?

- А. Система обліку цінних паперів.
- Б. Звірка та виконання зобов'язань за угодами.
- В. Виплата дивідендів акціонерам.
- Г. Видача кредитів під заставу акцій.

20. Як впровадження міжнародних стандартів впливає на корпоративне управління?

- А. Знижує контроль держави.
- Б. Посилює довіру інвесторів та покращує репутацію.
- В. Призводить до зменшення звітності.
- Г. Ускладнює діяльність корпоративних структур.

2. Питання для обговорення

1. Чому державне регулювання є ключовим у розвитку корпоративного сектору?
2. Які основні завдання виконує Фонд державного майна України?
3. Як функціонує депозитарна система в Україні?
4. Яким чином Антимонопольний комітет сприяє конкуренції в корпоративному секторі?

5. Як залучення фінансових посередників впливає на ефективність корпоративного управління?
6. Яка роль міжнародних стандартів у формуванні механізму управління корпораціями з державною участю?
7. Чому важливо захищати права міноритарних акціонерів у корпоративному управлінні?
8. Як забезпечити ефективну комунікацію між суб'єктами корпоративного управління?
9. Які основні функції виконує Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку?
10. Як механізми державного регулювання впливають на залучення інвестицій?
11. Чому прозорість діяльності корпоративного сектору є важливою для довіри інвесторів?
12. Які ризики виникають у процесі регулювання діяльності корпорацій?
13. Як держава може забезпечити баланс між контролем і свободою корпорацій?
14. У чому полягають переваги участі незалежних фінансових посередників у корпоративному секторі?
15. Як впровадження сучасних цифрових технологій впливає на управління депозитарною системою?

3. Теми рефератів

1. Роль державного регулювання у забезпеченні ефективності корпоративного управління.
2. Функції Національної комісії із цінних паперів та фондового ринку.
3. Особливості управління корпораціями з державною часткою в Україні.
4. Антимонопольний комітет України: функції та завдання у корпоративному секторі.

5. Вплив депозитарної системи на ефективність корпоративного управління.

6. Порівняння механізмів регулювання корпоративного сектору в Україні та країнах ЄС.

7. Роль фінансових посередників у системі корпоративного управління.

8. Стандарти прозорості діяльності корпоративного сектору в Україні.

9. Перспективи розвитку державного регулювання корпоративного управління в Україні.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Корпорація "Енергобуд" є державною компанією, яка займається виробництвом енергетичного обладнання. Уряд України визначив необхідність посилення ефективності управління корпораціями з державною часткою. У рамках реформи "Енергобуд" має впровадити нові механізми звітності, залучити незалежних директорів, ввести стандарти корпоративного управління відповідно до міжнародних практик.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточну організаційну структуру компанії та визначте слабкі сторони.

2. Запропонуйте конкретні кроки для впровадження стандартів прозорості у діяльності корпорації.

3. Розробіть механізм залучення незалежних директорів до ради корпорації та оцініть їхню роль у прийнятті стратегічних рішень.

4. Оцініть вплив цих заходів на ефективність діяльності компанії та довіру інвесторів.

Завдання 2.

У корпорації "МеталХолд", де держава володіє 25% акцій, виявлено конфлікти між мажоритарними та міноритарними акціонерами. Основні

проблеми: мажоритарні акціонери ухвалюють рішення без урахування думки міноритаріїв; недостатній доступ до інформації для менших акціонерів; відсутність чіткої системи розподілу дивідендів.

Завдання:

1. Розробіть механізм корпоративного контролю, який забезпечить баланс інтересів між акціонерами.
2. Запропонуйте заходи для підвищення прозорості діяльності компанії (наприклад, публічне розкриття звітності).
3. Обґрунтуйте, як запропоновані заходи покращать взаємодію між акціонерами.

Завдання 3.

Компанія "БудПроект" прагне залучити іноземних інвесторів, але її корпоративне управління не відповідає міжнародним стандартам. Іноземні партнери вимагають прозорості фінансової звітності, наявності незалежних директорів у раді та дотримання стандартів ОЕСР.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточний стан корпоративного управління у "БудПроекті".
2. Запропонуйте комплекс заходів для приведення управління у відповідність до міжнародних стандартів.
3. Розробіть стратегію взаємодії з іноземними інвесторами та визначте вигоди від залучення зовнішнього капіталу.

Завдання 4.

Держава запроваджує нову програму реформ для підприємств із державною часткою. У рамках програми планується:

- вдосконалення системи аудиту;
- перехід до електронного документообігу;
- запровадження КРІ для керівників державних підприємств.

Завдання:

1. Оцініть, наскільки ефективно діюча система державного регулювання підтримує розвиток корпоративного сектору.
2. Розробіть власну програму реформ із урахуванням міжнародного досвіду.
3. Оцініть можливі виклики та ризики впровадження змін.

Завдання 5.

На фондовому ринку України зростає кількість фінансових посередників, серед яких є депозитарні установи, клірингові компанії та інвестиційні фонди. Однак нагляд за їх діяльністю є фрагментарним, що створює ризики для інвесторів.

Завдання:

1. Проведіть аналіз основних ризиків, пов'язаних із діяльністю фінансових посередників.
2. Запропонуйте заходи для посилення державного контролю за їх роботою.
3. Обґрунтуйте економічний ефект від підвищення рівня регулювання.

Завдання 6.

Фонд державного майна розглядає можливість продажу частки в корпорації "ЕкоБуд". Завдання фонду – забезпечити прозорий продаж і максимізувати дохід від угоди.

Завдання:

1. Проаналізуйте етапи процесу продажу частки у державних корпораціях.
2. Запропонуйте заходи, що забезпечать прозорість цього процесу.
3. Оцініть потенційний вплив продажу частки на ринок.

Завдання 7.

Депозитарна система України стикається із проблемами старіння технологій та недостатньої інтеграції з європейськими системами.

Завдання:

1. Розробіть стратегію модернізації депозитарної системи.
2. Запропонуйте способи інтеграції з міжнародними платформами.
3. Оцініть витрати та вигоди від модернізації.

Завдання 8.

Корпорація "АгроЛенд" працює на ринку, де державне регулювання стає дедалі жорсткішим. Водночас компанія прагне залишатися конкурентоспроможною на міжнародному рівні.

Завдання:

1. Проаналізуйте, як державне регулювання впливає на діяльність "АгроЛенд".
2. Запропонуйте стратегію адаптації компанії до нових умов.
3. Обґрунтуйте, як це вплине на конкурентоспроможність корпорації на зовнішніх ринках.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4 «ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

План заняття

1. Основні учасники корпоративних відносин
2. Система взаємодії учасників корпоративних відносин
3. Структура управлінських органів та принципи їх функціонування
4. Формування, організація роботи і механізм взаємодії органів корпоративного управління

Література:

[3, с. 25–42]; [6, с. 64–70]; [9, с. 165–172, 210–231]; [11, с. 35–61, 83–90, 136–159]; [15, с. 73–108]; [16, с. 54–75]; [17, с. 73–88]; [30, с. 278–297]; [31, с. 129–180].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Компанія "ГлобалЕнерго", яка спеціалізується на альтернативній енергетиці, потрапила в кризову ситуацію через конфлікт інтересів між членами ради директорів. Один із директорів, який представляє групу мажоритарних акціонерів, лобіює проєкт, який вигідний тільки цій групі, але суперечить інтересам міноритарних акціонерів.

Крім того, компанія отримала пропозицію від міжнародного інвестора, зацікавленого у фінансуванні нових проєктів у галузі сонячної енергетики. Однак інвестор висунув умову: компанія повинна впровадити міжнародні стандарти корпоративного управління, зокрема:

1. Підвищити незалежність ради директорів.
2. Забезпечити прозорість процесів ухвалення рішень.
3. Гарантувати захист прав усіх акціонерів.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію та визначте основні причини конфлікту інтересів у раді директорів.
2. Запропонуйте кроки для врегулювання конфлікту, враховуючи інтереси мажоритарних і міноритарних акціонерів.
3. Розробіть план реформування ради директорів із залученням незалежних експертів.
4. Запропонуйте механізми, які дозволять мінімізувати вплив особистих інтересів членів ради директорів на стратегічні рішення компанії.
5. Оцініть, як виконання вимог міжнародного інвестора вплине на довгостроковий розвиток компанії та її репутацію на ринку альтернативної енергетики.

Розв'язання

Компанія "ГлобалЕнерго" стикається з проблемою конфлікту інтересів, який виникає через лобіювання мажоритарними акціонерами проєкту, вигідного їм, але шкідливого для міноритаріїв. Основні причини такої ситуації: відсутність чіткої політики розподілу прав і обов'язків акціонерів, дисбаланс впливу між мажоритарними та міноритарними акціонерами, недостатній рівень прозорості ухвалення рішень у раді директорів.

Пропозиція міжнародного інвестора створює можливості для розвитку, але висуває умови, які потребують реформування управління.

Можна запропонувати такі кроки для вирішення конфлікту:

- залучення медіатора: організація зустрічі між представниками мажоритарних і міноритарних акціонерів із залученням незалежного медіатора для обговорення конфліктного проєкту;
- аудит проєкту: проведення незалежної оцінки проєкту на предмет його вигідності для компанії загалом, а не лише для окремих акціонерів;
- розробка компромісу: визначення умов, за яких проєкт може бути вигідним усім акціонерам, наприклад, через збільшення частки прибутку, що спрямовується на дивіденди.

Пропонований план реформування ради директорів:

1. Залучення незалежних директорів: збільшення кількості незалежних директорів, які не мають прямого інтересу в акціях компанії. Вони зможуть забезпечити баланс і об'єктивність рішень.

2. Формування комітетів: створення в раді директорів спеціалізованих комітетів (наприклад, комітету з питань аудиту, корпоративної етики тощо), які займатимуться стратегічними питаннями.

3. Розробка політики управління конфліктами: затвердження регламенту для управління конфліктами інтересів, який включатиме обов'язкове декларування інтересів членами ради директорів.

4. Навчання членів ради: організація навчальних програм щодо стандартів корпоративного управління.

Пропозиції щодо мінімізації впливу особистих інтересів членів ради директорів на стратегічні рішення компанії наведені в табл. 5.

Таблиця 5

Механізми мінімізації впливу особистих інтересів членів ради директорів "ГлобалЕнерго"

Напрямок	Заходи
Регулярний зовнішній аудит	Незалежний аудит рішень ради директорів для запобігання можливим зловживанням
Електронні платформи голосування	Використання цифрових рішень для прозорого голосування акціонерів щодо ключових питань
Публікація рішень	Забезпечення доступу акціонерів до протоколів засідань ради директорів
Лімітування повноважень	Запровадження обмежень на кількість рішень, які можуть бути ухвалені виключно мажоритарними акціонерами

Упровадження запропонованих заходів дозволить компанії "ГлобалЕнерго" не лише врегулювати поточний конфлікт, але й створить умови для сталого розвитку, розширення ринку та зміцнення позицій у галузі альтернативної енергетики через:

- підвищення інвестиційної привабливості: впровадження міжнародних стандартів управління зміцнить довіру інвесторів;
- покращення репутації: прозорість управління сприятиме зміцненню іміджу компанії на ринку;
- ефективне використання ресурсів: розширення можливостей через співпрацю з міжнародним інвестором дозволить реалізовувати масштабні проєкти в галузі альтернативної енергетики;
- запобігання майбутнім конфліктам: реформа управління мінімізує ризик повторення конфліктів між акціонерами.

Завдання 2.

У корпорації "ЕкоБуд" між двома великими акціонерами виник конфлікт через розподіл прибутків і стратегічні плани розвитку. Один акціонер наполягає на реінвестуванні прибутку для розширення бізнесу, тоді як інший вимагає збільшення дивідендів. Конфлікт призводить до затримки ухвалення рішень на загальних зборах, що негативно впливає на діяльність корпорації.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію, визначивши основні причини конфлікту.
2. Запропонуйте стратегію вирішення конфлікту.
3. Розробіть механізм прийняття компромісного рішення:
4. Запропонуйте зміни до корпоративної політики, які запобігатимуть подібним конфліктам у майбутньому:

Розв'язання

До основних причин конфлікту можна віднести:

- по-перше, різні стратегічні пріоритети: один акціонер бачить перспективи у довгостроковому розвитку через реінвестування, а інший зацікавлений у негайному отриманні прибутків;
- по-друге, відсутність чітких правил розподілу прибутку: неврегульованість цього питання в статуті корпорації спричиняє суб'єктивні підходи до ухвалення рішень;

– по-третє, недостатня комунікація між акціонерами: відсутність спільного розуміння пріоритетів розвитку компанії.

Усе це негативно впливає на корпоративне управління, провокуючи:

– затримки у прийнятті важливих рішень під час загальних зборів акціонерів;

– погіршення ефективності управління: виконавчий орган не може діяти оперативно через відсутність затвердженого стратегічного плану;

– ризик втрати репутації компанії: конфлікти акціонерів можуть відлякувати потенційних інвесторів.

Принципова стратегія вирішення конфлікту описана в табл. 6.

Таблиця 6

Стратегія врегулювання конфлікту в корпорації "ЕкоБуд"

Напрямок	Заходи
Організація медіації	Залучити незалежного медіатора для переговорів між акціонерами. Сформулювати ключові потреби кожної сторони та знайти точки дотику.
Позачергові збори акціонерів	Скликати збори, щоб обговорити питання розподілу прибутку за участю всіх акціонерів. Представити фінансові прогнози для обох підходів — реінвестування та збільшення дивідендів.
Залучення незалежних експертів	Провести незалежний аудит для оцінки наслідків кожного варіанту розподілу прибутку. Надати акціонерам чіткі дані для ухвалення рішення.

Механізм прийняття компромісного рішення має передбачати: по-перше, голосування серед усіх акціонерів із двома основними варіантами розподілу прибутку; по-друге, створення робочої групи з представників обох сторін конфлікту, завданням якої буде розробити компромісний підхід, наприклад, часткове реінвестування та часткове збільшення дивідендів.

Також, для запобігання подібним конфліктам у майбутньому, доцільно:

1. Внести зміни до статуту компанії: визначити чіткі правила розподілу прибутку залежно від фінансових результатів і встановити, наприклад, фіксовану частку прибутку, яка реінвестується, та частку, що спрямовується на дивіденди.

2. Запровадити регулярне звітування виконавчого органу, наприклад щоквартальні звіти про фінансові результати компанії, організувати відкриті презентації планів розвитку для акціонерів.

3. Удосконалити політику корпоративного управління: створити правила для врегулювання конфліктів, які включатимуть механізми медіації та голосування, залучати незалежних експертів для оцінки стратегічних рішень.

Запропонована стратегія дозволить врегулювати поточний конфлікт, забезпечити прозорість ухвалення рішень та підвищити довіру між акціонерами. Зміни до корпоративної політики мінімізують ризики подібних ситуацій у майбутньому та сприятимуть стабільному розвитку корпорації.

Завдання 3.

Корпорація "ЕкоЛайн" планує залучити незалежного директора до складу спостережної ради.

Завдання: визначте критерії вибору незалежного директора; оцініть, як незалежний директор може вплинути на прийняття стратегічних рішень; розробіть план адаптації нового члена до роботи у спостережній раді.

Розв'язання

Для ефективного виконання своїх функцій незалежний директор повинен відповідати таким критеріям:

- професійна компетентність (досвід роботи в управлінні або консультуванні компаній зі схожою галузевою специфікою, глибоке розуміння корпоративного управління та стратегічного планування;

- незалежність (відсутність будь-яких фінансових, родинних або інших залежностей від корпорації, її акціонерів або членів виконавчого органу, зокрема він не повинен мати частки в акціонерному капіталі корпорації);

- особисті якості (високий рівень етичних стандартів, вміння працювати в команді та вирішувати конфліктні ситуації).

- міжнародний досвід (за можливості): знання кращих міжнародних практик корпоративного управління.

Вплив незалежного директора на прийняття стратегічних рішень має полягати у:

1. Забезпеченні об'єктивності: незалежний директор допоможе усунути упередженість під час ухвалення рішень, оскільки не має особистої зацікавленості; він зможе запропонувати альтернативні варіанти рішень, які враховують інтереси всіх акціонерів.

2. Поліпшенні корпоративної культури: його залучення сприятиме підвищенню прозорості та відповідальності спостережної ради, це також може зміцнити довіру з боку інвесторів та партнерів.

3. Вдосконаленні стратегічного аналізу: незалежний директор може критично оцінити запропоновані ініціативи, що мінімізує ризики неефективних інвестицій або управлінських помилок.

4. Покращенні репутації: присутність незалежного директора буде важливим сигналом для зовнішніх інвесторів і регуляторів, що компанія прагне до високих стандартів корпоративного управління.

План адаптації нового члена до роботи у спостережній раді ілюструє табл. 7.

Отже, залучення незалежного директора до спостережної ради корпорації "ЕкоЛайн" може значно підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість корпоративного управління та зміцнити довіру інвесторів. Ефективний план адаптації допоможе новому члену ради швидко інтегруватися в робочий процес і принести максимальну користь компанії.

**План адаптації нового члена до роботи у спостережній раді корпорації
"ЕкоЛайн"**

Розділ плану	Заходи
Ознайомлення з компанією	Провести вступний тренінг, який включає: ознайомлення з галузевою специфікою діяльності компанії й аналіз фінансових показників та стратегічного плану розвитку. Надати доступ до внутрішніх нормативних документів (статут, регламент спостережної ради, корпоративна стратегія тощо).
Комунікація з членами ради	Організувати зустріч із іншими членами спостережної ради для обговорення поточних питань. Встановити прозорі канали комунікації.
Залучення до роботи	Призначити наставника з числа досвідчених членів ради для підтримки на етапі адаптації. Надати незалежному директору можливість брати участь у засіданнях ключових комітетів (фінансового, аудиторського тощо).
Підвищення компетенцій	Організувати регулярне навчання щодо нових стандартів корпоративного управління. Запропонувати участь у конференціях і форумах, присвячених сучасним тенденціям у галузі.
Оцінка роботи	Визначити ключові показники ефективності для незалежного директора (наприклад, кількість внесених пропозицій, участь у комітетах). Організувати періодичний зворотний зв'язок для оцінки його діяльності.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. *Хто є основним органом корпоративного управління у акціонерному товаристві?*

А. Спостережна рада

Б. Загальні збори акціонерів

В. Виконавчий орган

Г. Ревізійна комісія

2. *Яка з функцій належить до компетенції спостережної ради?*

А. Ухвалення рішень щодо розподілу прибутку

Б. Оперативне управління діяльністю корпорації

В. Контроль за діяльністю виконавчого органу

Г. Проведення аудиту фінансової звітності

3. *Хто затверджує статут корпорації та його зміни?*

А. Виконавчий орган

Б. Ревізійна комісія

В. Загальні збори акціонерів

Г. Спостережна рада

4. *Який орган несе відповідальність за підготовку фінансової звітності корпорації?*

А. Виконавчий орган

Б. Ревізійна комісія

В. Спостережна рада

Г. Загальні збори акціонерів

5. *Що є основною функцією ревізійної комісії?*

А. Контроль за дотриманням законодавства

Б. Розробка стратегії корпорації

В. Аудит фінансово-господарської діяльності

Г. Ухвалення управлінських рішень

6. *Хто обирає членів виконавчого органу?*

А. Загальні збори акціонерів

Б. Ревізійна комісія

В. Спостережна рада

Г. Інші акціонери

7. Як називається орган, що здійснює стратегічне управління корпорацією?

- А. Загальні збори акціонерів
- Б. Виконавчий орган
- В. Ревізійна комісія
- Г. Спостережна рада

8. Що з наведеного входить до компетенції загальних зборів акціонерів?

- А. Призначення голови виконавчого органу
- Б. Обрання ревізійної комісії
- В. Контроль за поточною діяльністю компанії
- Г. Затвердження фінансового плану

9. Яка форма голосування зазвичай використовується на загальних зборах акціонерів?

- А. Відкрите голосування
- Б. Таємне голосування
- В. Електронне голосування
- Г. Делеговане голосування

10. Що з наведеного НЕ є функцією виконавчого органу корпорації?

- А. Управління операційною діяльністю
- Б. Підготовка фінансової звітності
- В. Прийняття стратегічних рішень
- Г. Організація поточного виробництва

11. Хто відповідає за визначення дивідендної політики корпорації?

- А. Виконавчий орган
- Б. Загальні збори акціонерів
- В. Спостережна рада
- Г. Ревізійна комісія

12. Яка тривалість повноважень членів спостережної ради зазвичай визначається статутом?

- А. 1 рік

Б. 2 роки

В. 3 роки

Г. 5 років

13. *Що означає термін "кумулятивне голосування"?*

А. Розподіл голосів між кількома кандидатами

Б. Накопичення голосів для обрання одного кандидата

В. Голосування від імені іншого акціонера

Г. Голосування за всі кандидатури одночасно

14. *Який орган корпоративного управління проводить контроль за дотриманням законодавства?*

А. Виконавчий орган

Б. Ревізійна комісія

В. Загальні збори акціонерів

Г. Спостережна рада

15. *Хто визначає розмір винагороди членів спостережної ради?*

А. Виконавчий орган

Б. Загальні збори акціонерів

В. Ревізійна комісія

Г. Спостережна рада

16. *Як забезпечується прозорість рішень органів корпоративного управління?*

А. Публікація звітів

Б. Проведення закритих засідань

В. Прямий доступ до фінансових звітів для акціонерів

Г. Проведення консультацій із зовнішніми експертами

17. *Який орган несе відповідальність за скликання загальних зборів акціонерів?*

А. Виконавчий орган

Б. Спостережна рада

В. Ревізійна комісія

Г. Акціонери

18. Яка роль акціонерів у корпоративному управлінні?

А. Ухвалення оперативних рішень

Б. Вибір органів управління та контроль

В. Проведення аудиту

Г. Виконання стратегічного плану

19. Хто відповідає за нагляд за виконавчим органом?

А. Загальні збори акціонерів

Б. Спостережна рада

В. Ревізійна комісія

Г. Зовнішні аудитори

20. Що означає принцип "розподілу повноважень" у корпоративному управлінні?

А. Концентрація рішень в одному органі

Б. Розподіл функцій між органами управління

В. Делегування всіх повноважень спостережній раді

Г. Виняткове ухвалення рішень виконавчим органом

2. Питання для обговорення

1. Яка роль акціонерів у системі корпоративного управління?

2. Як забезпечити баланс між повноваженнями спостережної ради та виконавчого органу?

3. Які основні критерії ефективної роботи ревізійної комісії?

4. Як уникнути конфліктів між учасниками органів корпоративного управління?

5. Які механізми дозволяють акціонерам контролювати діяльність виконавчого органу?

6. У чому полягає значення прозорості у прийнятті рішень корпоративними органами?

7. Як впливають законодавчі вимоги на структуру управлінських органів корпорації?
8. Чи потрібне незалежне оцінювання роботи спостережної ради?
9. Які переваги та недоліки кумулятивного голосування для обрання органів управління?
10. Як впровадження сучасних цифрових технологій може підвищити ефективність управлінських процесів?
11. У яких випадках доцільно залучати незалежних директорів до спостережної ради?
12. Як визначити оптимальну структуру органів корпоративного управління?
13. Які ключові відмінності між корпоративним управлінням у публічних і приватних акціонерних товариствах?
14. Як впливають міжнародні стандарти корпоративного управління на роботу українських корпорацій?
15. У чому полягає значення ревізійної комісії для довіри з боку інвесторів?

3. Теми рефератів

1. Роль загальних зборів акціонерів у системі корпоративного управління.
2. Принципи формування та функціонування спостережної ради.
3. Вплив незалежних директорів на ефективність управління корпорацією.
4. Механізми взаємодії між органами корпоративного управління.
5. Ревізійна комісія: завдання, функції та роль у корпоративному управлінні.
6. Особливості управління корпораціями в умовах цифрової трансформації.
7. Прозорість і підзвітність органів корпоративного управління як основа довіри інвесторів.

8. Кумулятивне голосування як інструмент забезпечення справедливого представництва акціонерів.

9. Роль зовнішніх аудиторів у підвищенні якості корпоративного управління.

10. Міжнародні стандарти корпоративного управління: рекомендації для українських корпорацій.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Компанія "БізнесГруп" планує реформувати свою раду директорів для підвищення ефективності корпоративного управління.

Завдання:

- визначте, які вимоги повинні бути до членів ради директорів (зокрема, незалежних директорів);
- запропонуйте, як збалансувати вплив акціонерів і незалежних директорів у раді.

Завдання 2.

Корпорація "ЕнергоЛайт" зіткнулася із ситуацією, коли члени спостережної ради мають бізнес-інтереси у компаніях, які є конкурентами. Це викликає підозри у недобросовісному прийнятті рішень.

Завдання:

1. Проаналізуйте, які ризики створює конфлікт інтересів для корпорації.
2. Розробіть політику управління конфліктами інтересів у спостережній раді.
3. Запропонуйте механізм перевірки незалежності членів спостережної ради.

Завдання 3.

Компанія "БудТех" планує розширення бізнесу та залучення нових інвесторів. У зв'язку з цим необхідно переглянути існуючу структуру органів корпоративного управління.

Завдання:

1. Опишіть етапи формування ефективної структури управління корпорацією.
2. Запропонуйте оптимальну кількість членів для кожного органу управління (загальні збори, спостережна рада, виконавчий орган).
3. Визначте роль кожного органу у прийнятті стратегічних рішень.

Завдання 4.

Рада директорів корпорації "МеталТех" вирішила впровадити щорічне оцінювання роботи виконавчого органу.

Завдання:

1. Запропонуйте критерії оцінювання ефективності виконавчого органу.
2. Розробіть анкету для збору відгуків акціонерів про діяльність виконавчого органу.
3. Обґрунтуйте, як оцінювання може сприяти підвищенню прозорості управління.

Завдання 5.

Під час загальних зборів акціонерів корпорації "ІнфоСистеми" виникла суперечка щодо кумулятивного голосування при обранні членів спостережної ради.

Завдання:

1. Поясніть переваги та недоліки кумулятивного голосування.
2. Розрахуйте результати голосування, якщо акціонер має 1000 голосів і розподілив їх між трьома кандидатами (400, 300, 300 голосів відповідно).

3. Запропонуйте методику підрахунку голосів у разі рівного розподілу між кандидатами.

Завдання 6.

Корпорація "АгроТех" зіткнулася з тим, що ревізійна комісія недостатньо ефективно контролює фінансову діяльність виконавчого органу.

Завдання:

1. Проаналізуйте можливі причини низької ефективності ревізійної комісії.
2. Розробіть план підвищення професійного рівня членів ревізійної комісії.
3. Запропонуйте механізм регулярної звітності ревізійної комісії перед акціонерами.

Завдання 7.

Акціонери корпорації "ФінансГруп" скаржаться на низьку прозорість рішень, які ухвалює спостережна рада.

Завдання:

1. Визначте, які рішення мають бути публічно доступними для акціонерів.
2. Розробіть процедуру звітування спостережної ради перед акціонерами.
3. Запропонуйте заходи для підвищення прозорості діяльності корпорації.

Завдання 8.

Корпорація "УкрЕнерго" займається виробництвом і постачанням електроенергії на національному ринку. У результаті аудиту корпоративного управління було виявлено наступні проблеми:

1. Відсутність чіткої політики, яка регламентує взаємодію між загальними зборами акціонерів, спостережною радою та виконавчим органом.
2. Низька прозорість у процесах прийняття рішень виконавчим органом.
3. Недостатня поінформованість акціонерів про рішення, ухвалені на загальних зборах.

4. Конфлікти між спостережною радою та виконавчим органом через дублювання функцій.

Завдання:

1. Розробіть корпоративну політику, яка чітко визначає обов'язки, права та зони відповідальності кожного органу управління. Включіть:

- принципи взаємодії між загальними зборами, спостережною радою та виконавчим органом;
- регламент прийняття стратегічних рішень, які потребують погодження між органами.

2. Запропонуйте механізми підвищення прозорості управлінських процесів:

- створення звітів для акціонерів щодо діяльності виконавчого органу та рішень спостережної ради;
- використання цифрових платформ для збору пропозицій акціонерів.

3. Розробіть план впровадження корпоративної політики:

- навчання для членів органів управління щодо нових правил;
- організація зустрічей для узгодження політики;
- затвердження політики на загальних зборах акціонерів.

4. Визначте, як впровадження політики вплине на ефективність управління, довіру з боку акціонерів і конкурентоспроможність корпорації.

Завдання 9.

У корпорації "ТехноБуд" виникла потреба оцінити ефективність роботи спостережної ради, оскільки деякі акціонери вважають, що рада недостатньо ефективно здійснює нагляд за виконавчим органом. Водночас члени ради заявляють, що отримують недостатньо інформації для прийняття рішень.

Завдання:

1. Проаналізуйте, які чинники можуть впливати на ефективність роботи спостережної ради, зокрема:

- частота засідань;

- рівень компетентності членів ради;
- доступність інформації про діяльність виконавчого органу.

2. Розробіть систему критеріїв для оцінювання ефективності роботи спостережної ради за такими аспектами:

- рівень виконання рішень, ухвалених радою;
- якість стратегічних рішень, що впливають на діяльність корпорації;
- задоволеність акціонерів.

3. Запропонуйте механізм збору та аналізу даних для оцінювання:

- анкетування акціонерів;
- аналіз протоколів засідань;
- звітування виконавчого органу про реалізацію рішень ради.

4. Опишіть процедуру впровадження системи оцінювання:

- затвердження критеріїв на загальних зборах акціонерів;
- проведення пілотного оцінювання протягом першого року.

5. Обґрунтуйте, як оцінювання ефективності спостережної ради сприятиме підвищенню рівня управління корпорацією.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 «СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ»

План заняття

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

Література:

[3, с. 94–102]; [9, с. 123–164]; [11, с. 62–65, 160–170]; [15, с. 109–132]; [16, с. 76–85]; [17, с. 89–112]; [31, с. 261–289]; [38].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Компанія "ЕкоТех" спеціалізується на виробництві екологічних будівельних матеріалів. У стратегічному плані на 5 років передбачено:

- розширення ринків збуту у Європі;
- впровадження інноваційних технологій у виробництво;
- підвищення частки ринку на 15%.

Завдання:

1. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони стратегічного плану компанії, враховуючи сучасні тренди у галузі.
2. Розробіть пропозиції для покращення плану, зокрема щодо зменшення ризиків.
3. Підготуйте документ із рекомендаціями для виконавчого органу компанії.

Розв'язання

Документ із рекомендаціями для виконавчого органу компанії "ЕкоТех" має містити:

1. Аналіз сильних і слабких сторін стратегічного плану як складову SWOT-аналізу компанії (табл. 8).

Таблиця 8

Сильні та слабкі сторони стратегії компанії "ЕкоТех"

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Фокус на екологічні будівельні матеріали	Відповідає сучасним трендам на сталий розвиток і екологічність. Попит на такі матеріали зростає через посилення регуляцій у будівництві та запит споживачів.	Високі витрати на вихід на нові ринки	Включають логістику, адаптацію продукції до європейських стандартів, маркетинг і правові аспекти
2. Розширення ринків збуту у Європі	Відкриває доступ до платоспроможного ринку та можливості для довгострокового зростання.	2. Ризик невідповідності технологій	Не всі інновації можуть бути прийнятими на європейських ринках
3. Інноваційні технології	Забезпечують конкурентну перевагу, зменшення витрат та відповідність сучасним стандартам.	3. Недостатнє опрацювання ризиків	План не містить чіткого механізму управління ризиками, такими як нестабільність цін на сировину чи конкуренція з локальними виробниками.
4. Ціль підвищення частки ринку на 15 %	Амбітна, але конкретна мета, яка орієнтує компанію на динамічний розвиток.	Відсутність акценту на брендинг	Недостатня увага до створення впізнаваності бренду на нових ринках.

Пропозиції для покращення стратегічного плану "ЕкоТех" можна об'єднати в чотири групи:

1) розширення ринків збуту у Європі. Необхідно провести детальне дослідження кожного регіонального ринку в Європі для визначення ключових клієнтів, конкурентів та регуляцій, розробити локалізовані маркетингові стратегії з урахуванням культурних та економічних особливостей регіонів, укласти партнерства з місцевими дистриб'юторами та будівельними компаніями для спрощення входу на ринок;

2) впровадження інноваційних технологій. Варто оцінити доцільність кожної технології з точки зору рентабельності та відповідності європейським стандартам, запровадити пілотні проєкти на локальних ринках для перевірки ефективності нових технологій, інвестувати в дослідження та розробки, залучаючи гранти або інші форми міжнародної підтримки;

3) підвищення частки ринку на 15%. Паралельно зі збільшенням ринкової частки слід забезпечити високу якість обслуговування та післяпродажного сервісу, активно використовувати цифрові платформи для просування продукції, запровадити програми лояльності для клієнтів;

4) зменшення ризиків. Для цього можна створити систему стратегічного моніторингу для відстеження досягнень та відхилень у реалізації плану, підготувати альтернативні плани дій у випадку кризових ситуацій (наприклад, зміна регуляцій чи підвищення конкуренції), страхувати ризики, пов'язані з великими інвестиціями та експансією.

Рекомендації для виконавчого органу компанії:

1. Розробка локалізованої стратегії виходу на європейські ринки:

– найняти спеціалістів із міжнародного маркетингу для адаптації продуктів і рекламних кампаній;

– вивчити законодавчі вимоги щодо сертифікації та стандартизації продукції.

2. Посилення бренду "ЕкоТех":

- інвестувати у створення впізнаваного бренду, зосереджуючись на екологічності та інноваціях;

- участь у міжнародних виставках будівельних матеріалів та форумах.

3. Інвестування в технології:

- залучити міжнародних партнерів для спільного впровадження інновацій;

- забезпечити навчання персоналу щодо нових технологічних рішень.

4. Управління ризиками:

- створити відділ ризик-менеджменту, відповідальний за виявлення та оцінку ризиків на кожному етапі реалізації стратегії;

- регулярно проводити стратегічні сесії для перегляду плану в умовах змін.

5. Фінансування стратегії:

- шукати додаткове фінансування через залучення інвесторів, міжнародних грантів або кредитних ліній.

- оптимізувати витрати, зосереджуючись на пріоритетних напрямках діяльності.

Реалізація зазначених рекомендацій забезпечить збільшення конкурентоспроможності компанії на європейському ринку, зниження ризиків завдяки ефективному моніторингу та управлінню, підвищення довіри інвесторів через чіткий стратегічний і тактичний підхід, формування стійкого бренду, асоційованого з якістю та екологічністю.

Завдання 2.

Компанія "АгроЛідер" займається експортом органічної сільськогосподарської продукції. Вона розробила стратегічний план на 3 роки, але не змогла забезпечити його реалізацію через відсутність ефективного тактичного планування.

Завдання:

1. Визначте основні параметри тактичного планування, які необхідні для реалізації стратегії.

2. Розробіть покроковий план дій для першого року, враховуючи особливості галузі.

3. Створіть графік моніторингу виконання завдань.

Розв'язання

Для забезпечення реалізації стратегічного плану компанії "АгроЛідер" необхідно врахувати наступні параметри тактичного планування:

1. Чітке формулювання цілей: розподіл стратегічних цілей на конкретні, досяжні тактичні завдання з визначенням строків виконання.

2. Розподіл ресурсів: збалансований розподіл фінансових, матеріальних, людських та технологічних ресурсів для кожного завдання.

3. Визначення відповідальних осіб: призначення відповідальних за кожен напрямок і завдання.

4. Моніторинг і контроль: визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки виконання завдань.

5. Гнучкість: можливість коригування тактичного плану у випадку змін ринкових умов або зовнішніх факторів.

6. Комунікація: забезпечення прозорості взаємодії між підрозділами компанії.

Покроковий план дій для першого року реалізації проєкту

Ціль першого року: Забезпечити вихід на нові ринки ЄС для збільшення обсягів експорту органічної продукції на 20%.

Етап 1. Підготовка до виходу на нові ринки (1 квартал):

– дослідження ринку: провести аналіз європейського ринку органічної продукції, визначити країни, які є найбільш перспективними (наприклад, Німеччина, Франція);

– адаптація продукції: перевірити відповідність продукції сертифікаційним вимогам ЄС, замовити додаткові сертифікати, якщо це необхідно (EU Organic).

– розробка маркетингової стратегії: підготувати презентаційні матеріали для європейських партнерів, оновити вебсайт із акцентом на експорт.

Етап 2. Встановлення контактів з європейськими партнерами (2 квартал):

- участь у міжнародних виставках: забронювати участь у ключових аграрних виставках ЄС, таких як BioFach (Німеччина);
- партнерські переговори: організувати онлайн-зустрічі з потенційними покупцями, підготувати комерційні пропозиції, враховуючи специфіку кожного ринку.

Етап 3. Логістична та операційна підготовка (3 квартал)

- оптимізація логістики: налагодити зв'язки з транспортними компаніями, які забезпечують перевезення продукції до ЄС, вивчити особливості митних процедур і адаптувати документообіг;
- збільшення виробництва: забезпечити нарощення обсягів виробництва за рахунок нових фермерських контрактів, укласти довгострокові угоди з постачальниками органічної сировини.

Етап 4. Запуск продажів на нових ринках (4 квартал):

- перші поставки: організувати тестові партії продукції до ключових європейських покупців;
- збір відгуків: вивчити задоволеність клієнтів якістю продукції та сервісом;
- коригування планів: провести аналіз виконання завдань першого року та внести корективи у тактичне планування на наступний рік.

Графік моніторингу виконання завдань наведено в табл. 9.

Розроблений покроковий план тактичного планування та графік моніторингу забезпечать систематичний підхід до реалізації стратегії компанії "АгроЛідер".

Постійний контроль і коригування дій дозволять знизити ризики та досягти стратегічних цілей у заплановані строки.

**Графік моніторингу виконання стратегічного плану дій компанії
"АгроЛідер"**

<i>Етап</i>	<i>Завдання</i>	<i>Строк виконання</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>KPI</i>
Дослідження ринку	Аналіз перспективних ринків	Січень-Лютий	Маркетинговий відділ	Звіт про ринок, список потенційних країн
Адаптація продукції	Оформлення сертифікатів	Лютий-Березень	Юридичний відділ	Отримані сертифікати
Розробка маркетингової стратегії	Оновлення вебсайту, створення презентацій	Березень	Відділ реклами	Збільшення трафіку на 30%
Участь у виставках	Участь у BioFach	Квітень	Департамент експорту	Кількість нових контактів
Організація поставок	Укладання договорів із логістичними компаніями	Липень	Відділ логістики	Зменшення витрат на транспортування
Перші поставки	Експорт пробних партій	Жовтень-Листопад	Виробничий і логістичний відділи	Обсяг проданих тестових партій
Коригування планів	Збір і аналіз результатів	Грудень	Виконавча команда	Звіт про досягнення

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. Яка головна відмінність між стратегічним і тактичним управлінням?

А. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі, а тактичне – на короткострокові.

Б. Тактичне управління фокусується лише на фінансових показниках.

В. Стратегічне управління застосовується тільки у великих корпораціях.

Г. Тактичне управління завжди виконується без стратегічного плану.

2. Що є основним завданням стратегічного управління?

- А. Оптимізація операційних витрат.
- Б. Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.
- В. Контроль виконання щоденних завдань.
- Г. Складання бюджету на наступний місяць.

3. Що належить до тактичного управління?

- А. Розробка місії та візії корпорації.
- Б. Визначення щоденних завдань підрозділів.
- В. Розробка п'ятирічного плану розвитку.
- Г. Аналіз зовнішнього середовища корпорації.

4. Який документ зазвичай використовується для стратегічного планування?

- А. Календарний графік.
- Б. Бюджетний кошторис.
- В. Корпоративна стратегія.
- Г. Інструкція для співробітників.

5. Що входить до системи стратегічного моніторингу?

- А. Оцінка річних бюджетів.
- Б. Відстеження виконання стратегічних цілей.
- В. Розподіл операційних завдань.
- Г. Контроль за виконанням робочих графіків.

6. Який етап є початковим у стратегічному управлінні?

- А. Виконання плану.
- Б. Моніторинг ринку.
- В. Формування бачення та місії компанії.
- Г. Складання фінансового звіту.

7. Що є основною метою тактичного планування?

- А. Досягнення стратегічних цілей через конкретні дії.
- Б. Розширення ринкової частки корпорації.
- В. Формування нових напрямків бізнесу.

Г. Розробка нових інновацій.

8. Який показник частіше використовується у стратегічному управлінні?

А. Рентабельність активів (ROA).

Б. Щоденні витрати.

В. Виконання виробничих графіків.

Г. Заробітна плата працівників.

9. Що належить до інструментів стратегічного управління?

А. SWOT-аналіз.

Б. Графік роботи співробітників.

В. Таблиця обліку матеріалів.

Г. Оперативний розподіл завдань.

10. Як визначається ефективність тактичного управління?

А. Виконанням стратегічних цілей.

Б. Мінімізацією витрат.

В. Чіткістю виконання щоденних завдань.

Г. Успішністю впровадження інновацій.

11. Який із принципів лежить в основі стратегічного управління?

А. Адаптивність.

Б. Точність виконання.

В. Мінімізація витрат.

Г. Стабільність.

12. Що є основою для стратегічного моніторингу?

А. Щомісячні операційні звіти.

Б. Ключові показники ефективності (KPI).

В. Статут компанії.

Г. Річна фінансова звітність.

13. Яка стратегія фокусується на збереженні поточних ринкових позицій?

А. Стратегія зростання.

Б. Стратегія стабілізації.

В. Стратегія інновацій.

Г. Стратегія диверсифікації.

14. Що відображає місія компанії?

А. Її щоденні завдання.

Б. Основну мету існування компанії.

В. Чистий прибуток за рік.

Г. Схему організаційної структури.

15. Який документ є обов'язковим у тактичному плануванні?

А. Розподіл робочих завдань.

Б. Бізнес-план.

В. Бюджетний звіт.

Г. Річний фінансовий план.

16. Який із факторів найважливіший для успіху стратегічного управління?

А. Контроль витрат.

Б. Адаптація до змін зовнішнього середовища.

В. Чіткість виконання щоденних завдань.

Г. Кількість співробітників у компанії.

17. Який термін відповідає стратегічному управлінню?

А. 1 місяць.

Б. 6 місяців.

В. 1-5 років.

Г. Щодня.

18. Що входить до системи поточних планових документів?

А. Розподіл бюджетів.

Б. Перелік стратегічних напрямків.

В. Календар виконання завдань.

Г. Аналітичні звіти.

19. Як часто проводиться тактичний моніторинг?

А. Раз на рік.

Б. Раз на півроку.

В. Щоденно або щотижнево.

Г. Раз на п'ять років.

20. Який підхід забезпечує відповідність тактичного планування стратегічному?

А. Використання SMART-цілей.

Б. Скорочення витрат.

В. Найм нових співробітників.

Г. Виконання розпоряджень керівництва.

2. Питання для обговорення

1. Чим відрізняються стратегічне та тактичне управління?

2. Які проблеми можуть виникати при недостатній взаємодії між тактичним і стратегічним рівнями управління?

3. Як зовнішні фактори впливають на стратегічне планування?

4. Які методи можна використовувати для оцінки ефективності стратегічного управління?

5. Чи завжди стратегічне управління веде до довгострокового успіху корпорації?

6. Які основні завдання тактичного управління?

7. Як впровадження SMART-цілей сприяє ефективності планування?

8. Які ключові показники ефективності можуть використовуватися в стратегічному моніторингу?

9. Чому важливо залучати співробітників до процесу стратегічного планування?

10. Як система стратегічних і тактичних документів допомагає корпорації досягати своїх цілей?

11. Які інструменти найчастіше використовуються у стратегічному плануванні?

12. Чи є роль керівника в стратегічному управлінні більш значущою, ніж у тактичному?

13. Як коригуються стратегічні плани у випадку кризи?

14. Які найпоширеніші помилки при впровадженні стратегічного управління?

15. Як технології впливають на розвиток системи стратегічного моніторингу?

3. Теми рефератів

1. Роль стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності корпорації.

2. Взаємозв'язок стратегічного і тактичного планування.

3. Методи аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні.

4. Вплив місії та бачення на ефективність корпоративного управління.

5. Стратегічний моніторинг: завдання, принципи та інструменти.

6. Особливості розробки системи тактичного планування для великих корпорацій.

7. Роль інновацій у стратегічному управлінні.

8. Еволюція підходів до стратегічного планування у XXI столітті.

9. Вплив корпоративної культури на ефективність стратегічного управління.

10. Проблеми інтеграції стратегічного та тактичного управління в міжнародних корпораціях.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Перед компанією "ІнноваСтар" стоїть завдання вийти на міжнародний ринок. Як керівник стратегічного відділу, розробіть план створення корпоративної структури, яка включає:

1. Формування холдингової компанії.

2. Визначення ролі дочірніх компаній у різних країнах.

3. Управління корпоративними правами акціонерів в умовах міжнародної діяльності.

Поясніть, як Ваша стратегія сприятиме досягненню поставлених цілей.

Завдання 2.

Компанія "ЕкоЕнерго", яка займається виробництвом сонячних панелей, планує об'єднатися з компанією "Сонячна Технологія", що спеціалізується на розробці інноваційних енергетичних рішень. Мета злиття – створення сильної вертикально інтегрованої структури, яка буде охоплювати повний цикл виробництва та впровадження сонячних енергетичних систем.

Завдання:

1. Оцініть можливі переваги та виклики такого злиття для обох компаній.
2. Розробіть поетапний план інтеграції, включаючи:
 - оцінку фінансового стану обох компаній;
 - злиття управлінських структур;
 - забезпечення збереження клієнтських баз обох компаній.
3. Запропонуйте стратегію об'єднання корпоративної культури та персоналу для уникнення конфліктів.
4. Обґрунтуйте, як злиття сприятиме збільшенню частки ринку і прибутковості нової структури.

Завдання 3.

"ТехноІнновейшн" впроваджує нову технологію з метою підвищення ефективності своїх виробничих процесів. Керівництво зіткнулося з труднощами у відстеженні прогресу реалізації стратегічних цілей.

Завдання:

1. Розробіть систему стратегічного моніторингу, яка дозволить ефективно оцінювати досягнення цілей.
2. Пропишіть показники ефективності (KPI) для кожного етапу впровадження технології.
3. Підготуйте рекомендації щодо коригування стратегічного плану в разі відхилень від запланованих показників.

Завдання 4.

У корпорації "ЕнергоПром" виник конфлікт між підрозділами: стратегічний відділ наполягає на значному збільшенні витрат на розробку нових продуктів, тоді як операційні менеджери вимагають скорочення бюджету на поточні потреби.

Завдання:

1. Проаналізуйте причини конфлікту.
2. Розробіть компромісне рішення, яке враховує інтереси обох сторін.
3. Запропонуйте механізми уникнення подібних конфліктів у майбутньому.

Завдання 5.

"БудІнвест" планує розпочати масштабний проєкт будівництва офісного комплексу у новому регіоні. Стратегія передбачає отримання 20 % прибутковості через 5 років, але є ризики, пов'язані з фінансуванням та регуляторними змінами.

Завдання:

1. Визначте ключові ризики, які можуть вплинути на реалізацію стратегії.
2. Розробіть план їхньої мінімізації.
3. Проведіть фінансовий аналіз і оцініть доцільність інвестицій у проєкт.

Завдання 6.

"ТрансЛогістика" має проблему з формалізацією стратегічного планування. На даний момент існує лише загальний бізнес-план, який не враховує специфіку діяльності підрозділів.

Завдання:

1. Розробіть структуру стратегічних документів, необхідних для ефективного управління.
2. Опишіть етапи впровадження системи стратегічного планування.
3. Запропонуйте інструменти для оцінки ефективності цих документів.

Завдання 7.

"ДіджиталСофт" запускає нову програму автоматизації бізнесу. Для успішної реалізації проєкту необхідно розробити детальний тактичний план.

Завдання:

1. Визначте основні кроки для формування системи тактичного управління.
2. Розробіть детальний графік реалізації проєкту.
3. Пропишіть критерії оцінки успішності кожного етапу.

Завдання 8.

"ТехноФарм" прагне стати лідером у розробці біотехнологічних продуктів. Для цього необхідно розробити інноваційну стратегію, яка забезпечить конкурентні переваги.

Завдання:

1. Визначте основні напрями інноваційної діяльності корпорації.
2. Розробіть стратегічний план впровадження інновацій.
3. Опишіть методи моніторингу ефективності впровадження інновацій.

Завдання 9.

У компанії "МаркетЛідер" відсутня координація між стратегічними цілями і щоденними операціями. Це призводить до неефективного використання ресурсів.

Завдання:

1. Визначте основні причини проблеми.
2. Запропонуйте систему взаємодії між стратегічним і тактичним рівнями управління.
3. Створіть рекомендації щодо впровадження системи моніторингу і звітності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6 «УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ»

План заняття

1. Сутність управління корпоративними витратами та їх класифікація
2. Особливості формування, планування, контролювання та регулювання корпоративних витрат
3. Розробка фінансової звітності згідно міжнародних стандартів обліку
4. Система, форми та моделі корпоративного контролю
5. Внутрішній і зовнішній аудит у корпораціях

Література:

[3, с. 51–77]; [6, с. 77–96]; [9, с. 173–190]; [11, с. 99–103]; [15, с. 133–200]; [16, с. 105–128]; [17, с. 113–155]; [30, с. 298–314]; [31, с. 196–260]; [35].

Приклади розв’язання типових завдань

Завдання 1.

Корпорація планує свій бюджет витрат на наступний рік.

Вам надано дані:

- прогнозований обсяг продажів: 200 млн. грн.
- собівартість продукції: 60 % від обсягу продажів.
- адміністративні витрати: 10 млн. грн.
- комерційні витрати: 5 % від обсягу продажів.
- витрати на дослідження і розвиток: 15 млн. грн.

Завдання:

1. Розрахуйте загальні витрати корпорації.
2. Складіть структуру витрат у вигляді таблиці.
3. Запропонуйте рекомендації щодо оптимізації витрат.

Розв'язання

Загальні витрати = Собівартість продукції + Адміністративні витрати + Комерційні витрати + Витрати на дослідження і розвиток

Підставляємо:

Загальні витрати корпорації = 120 млн. + 10 млн. + 10 млн. + 15 млн. = 155 млн. грн

Структура витрат наведена в табл. 10.

Таблиця 10

Аналіз структури витрат корпорації

Стаття витрат	Сума (млн. грн)	Частка (%)
Собівартість продукції	120	77,42
Адміністративні витрати	10	6,45
Комерційні витрати	10	6,45
Витрати на дослідження і розвиток	15	9,68

Рекомендації щодо оптимізації витрат:

1. Собівартість продукції (77,42 %): провести аналіз постачальників і переглянути умови контрактів для зменшення витрат на закупівлі; впровадити нові технології чи автоматизацію процесів для зниження витрат на виробництво.

2. Адміністративні витрати (6,45 %): оптимізувати структуру управління, зменшивши дублюючі функції, скоротити витрати на оренду офісів шляхом переходу на гнучкий графік роботи або віддалену модель.

3. Комерційні витрати (6,45 %): провести аудит ефективності рекламних кампаній, щоб зосередитися на тих, які приносять найбільший прибуток, а також використовувати більш економічні канали просування, такі як соціальні мережі.

4. Витрати на дослідження і розвиток (9,68 %): залучати державні чи міжнародні гранти для фінансування інноваційних проєктів, співпрацювати з науковими інститутами для зменшення витрат на дослідження.

Завдання 2.

Компанія виробляє продукцію з такими характеристиками:

- постійні витрати: 1,2 млн. грн.
- змінні витрати на одиницю: 150 грн.
- ціна реалізації одиниці продукції: 250 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте точку беззбитковості в одиницях продукції.
2. Визначте, який обсяг продукції необхідно реалізувати для отримання прибутку в 500 тис. грн.
3. Як зміниться точка беззбитковості, якщо змінні витрати зростуть на 10%?

Розв'язання

Точка беззбитковості в одиницях продукції:

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

де:

Q – точка беззбитковості (од. прод.);

F – постійні витрати, грн.;

P – ціна реалізації продукції, грн.;

V – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Підставляємо:

$$Q_{\text{приб.}} = \frac{1200000}{250 - 150} = 12000 \text{ одиниць}$$

Обсяг продукції, необхідний для отримання прибутку в розмірі 500 тис. грн.:

$$Q = \frac{F + \text{Прибуток}}{P - V}$$

Підставляємо:

$$Q_{\text{приб.}} = \frac{1200000 + 500000}{250 - 150} = 17000 \text{ одиниць}$$

При зростанні змінних витрат на 10% вони складуть:

$$V = 150 \times 0,1 = 165 \text{ грн.}$$

Точка беззбитковості складе:

$$Q_{\text{приб.}} = \frac{1200000}{250 - 165} = 14118 \text{ одиниць}$$

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. Що є основною метою управління корпоративними витратами?

- А. Збільшення доходів
- Б. Оптимізація фінансових ресурсів
- В. Зменшення податків
- Г. Підвищення курсу акцій

2. Як класифікуються витрати корпорації за ознакою стабільності?

- А. Прямі та непрямі
- Б. Постійні та змінні
- В. Основні та додаткові
- Г. Загальні та адміністративні

3. Який метод найчастіше використовується для планування витрат у корпорації?

- А. Аналіз ABC
- Б. Дисконтований грошовий потік
- В. Кошторисне планування
- Г. Вертикальний аналіз

4. Що є основою для складання кошторису витрат?

- А. Бюджет прибутку
- Б. Прогноз продажів
- В. Фінансова звітність минулих періодів
- Г. Облікова політика

5. Який стандарт регулює розкриття фінансової звітності?

- А. IFRS
- Б. ISO 9001

В. IAS

Г. GAAP

6. Що з переліченого стосується принципів розкриття інформації?

А. Повнота

Б. Конфіденційність

В. Прозорість

Г. Усі варіанти правильні

7. Яка форма аудиту проводиться незалежними експертами?

А. Внутрішній

Б. Зовнішній

В. Операційний

Г. Управлінський

8. Що є метою внутрішнього аудиту?

А. Захист інтересів інвесторів

Б. Забезпечення ефективності управління

В. Підготовка фінансової звітності

Г. Перевірка податкових зобов'язань

9. Як називається процес оцінки витрат на стадії їх формування?

А. Контроль витрат

Б. Аналіз витрат

В. Бюджетування

Г. Регулювання витрат

10. Який елемент не належить до системи корпоративного контролю?

А. Внутрішній аудит

Б. Аналіз фінансових показників

В. Складання бюджету

Г. Реклама продукції

11. Який документ є обов'язковим для кошторисного планування?

А. Баланс

Б. Прогнозний звіт про прибутки і збитки

В. Звіт про рух грошових коштів

Г. Облікова політика

12. Що не належить до видів витрат у корпорації?

А. Адміністративні витрати

Б. Комерційні витрати

В. Соціальні витрати

Г. Інвестиційні витрати

13. Який метод не використовується для аналізу витрат?

А. Вертикальний аналіз

Б. Горизонтальний аналіз

В. Метод дисконтування

Г. Аналіз точок беззбитковості

14. Що з переліченого є перевагою зовнішнього аудиту?

А. Незалежність висновків

Б. Поглиблене знання внутрішніх процесів компанії

В. Менша вартість послуг

Г. Швидкість проведення

15. Який показник використовується для оцінки ефективності управління витратами?

А. Рентабельність активів

Б. Коефіцієнт ліквідності

В. Рівень операційних витрат

Г. Обсяг продажів

16. Що таке бюджет витрат?

А. Фінансовий план доходів і витрат

Б. Прогноз руху грошових коштів

В. Прогноз капітальних інвестицій

Г. Форма фінансової звітності

17. Що не є основним принципом розкриття інформації?

А. Повнота

Б. Конфіденційність

В. Прозорість

Г. Своєчасність

18. Яка форма контролю застосовується для перевірки фінансової звітності?

А. Внутрішній контроль

Б. Операційний контроль

В. Зовнішній аудит

Г. Адміністративний контроль

19. Що є метою складання фінансової звітності?

А. Оцінка податкових зобов'язань

Б. Надання інформації для прийняття рішень

В. Збільшення прибутковості

Г. Контроль над фінансовими ресурсами

20. Який документ забезпечує прозорість інформації для інвесторів?

А. Звіт про фінансовий стан

Б. Бюджет витрат

В. Звіт про власний капітал

Г. Пояснювальна записка до фінансової звітності

2. Питання для обговорення

1. Які основні принципи управління корпоративними витратами можна застосувати в умовах економічної нестабільності?

2. Як впливає кошторисне планування на ефективність діяльності корпорації?

3. Чим відрізняється управління витратами в малих і великих корпораціях?

4. Які методи планування витрат є найефективнішими у різних галузях?

5. Як зміни у міжнародних стандартах обліку впливають на звітність корпорацій?

6. Які переваги має прозорість у розкритті інформації для учасників фондового ринку?
7. Чому зовнішній аудит вважається важливим інструментом корпоративного контролю?
8. Як автоматизація процесів обліку впливає на управління витратами?
9. Які основні виклики стоять перед внутрішнім аудитом у сучасних корпораціях?
10. Як оптимізувати витрати без шкоди для стратегічних цілей компанії?
11. Чим відрізняється принцип повноти інформації від прозорості у фінансовій звітності?
12. Які основні помилки трапляються під час складання кошторисів?
13. Як інвестори оцінюють якість корпоративної фінансової звітності?
14. Чи можливий контроль витрат без ефективного бюджетування?
15. Як регуляторні зміни впливають на корпоративну звітність?

3. Теми рефератів

1. Методи класифікації корпоративних витрат та їх практичне застосування.
2. Кошторисне планування як основа бюджетування в корпорації.
3. Сучасні підходи до контролю корпоративних витрат.
4. Вплив міжнародних стандартів обліку на управління фінансовою діяльністю корпорації.
5. Роль прозорості у фінансовій звітності для фондового ринку.
6. Особливості внутрішнього аудиту в умовах цифрової трансформації.
7. Порівняльний аналіз внутрішнього та зовнішнього аудиту.
8. Принципи ефективного розкриття звітної інформації для інвесторів.
9. Інтеграція інформаційних систем у процес планування та контролю витрат.
10. Економічна ефективність корпоративного контролю: теорія і практика.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

У компанії виявлено, що 20% бюджету на адміністративні витрати використовується не за призначенням. Керівництво запровадило нову систему внутрішнього контролю, яка дозволяє скоротити нецільові витрати на 50%.

Завдання:

1. Розрахуйте економію коштів після впровадження контролю, якщо бюджет адміністративних витрат становить 10 млн. грн.
2. Запропонуйте додаткові заходи для підвищення ефективності контролю.

Завдання 2.

Компанія планує маркетингову кампанію тривалістю 6 місяців. Є такі дані:

- витрати на рекламу: 300 тис. грн/місяць;
- витрати на просування у соціальних мережах: 50 тис. грн/місяць;
- витрати на організацію заходів: одноразово 500 тис. грн.

Запитання:

1. Розробіть повний кошторис витрат на кампанію.
2. Які рекомендації ви можете надати щодо оптимізації витрат?

Завдання 3.

Компанія планує інвестувати 1 млн грн у новий виробничий проєкт, який очікується забезпечить щорічний прибуток у розмірі 250 тис. грн протягом 5 років.

Завдання:

1. Розрахуйте показник чистої теперішньої вартості (NPV), якщо ставка дисконту становить 10%.
2. Визначте рентабельність інвестицій (ROI).
3. Запропонуйте висновок про доцільність інвестиції.

Завдання 4.

Під час аудиту витрат було виявлено перевищення бюджету на такі статті:

- Логістика: на 15 % більше від запланованих 5 млн грн.
- Заробітна плата: на 10 % більше від 20 млн грн.
- Оренда офісу: без змін (3 млн грн).

Завдання:

1. Оцініть загальну суму перевищення бюджету.
2. Запропонуйте заходи для попередження таких ситуацій у майбутньому.

Завдання 5.

Компанія вирішила перейти на IFRS. Фінансовий відділ підготував попередню фінансову звітність за національними стандартами:

- доходи: 50 млн грн.
- витрати: 40 млн грн.
- амортизація: 5 млн грн.

Відповідно до IFRS, слід переглянути амортизаційні витрати, збільшивши їх на 20%.

Завдання:

1. Визначте, як зміниться чистий прибуток компанії.
2. Поясніть, які додаткові труднощі можуть виникнути під час переходу на IFRS.

Завдання 6.

Компанія витрачає 30% свого бюджету на закупівлі. Аудитори виявили, що 10 % цих витрат пов'язані з постачальниками, які не проходили перевірку надійності.

Завдання:

1. Розрахуйте потенційні ризики витрат, якщо загальний бюджет становить 100 млн грн.
2. Розробіть план дій для мінімізації ризиків у майбутньому.

Завдання 7.

Автоматизація управлінських процесів дозволила скоротити адміністративні витрати на 15 %. Початкові витрати на впровадження системи склали 500 тис. грн. Загальні адміністративні витрати до автоматизації становили 5 млн грн/рік.

Завдання:

1. Розрахуйте економічний ефект від автоматизації протягом 3 років.
2. Оцініть окупність проєкту автоматизації.

Завдання 8.

Корпорація зіткнулася з низькою ефективністю використання бюджету. Витрати на непередбачувані потреби становлять 8 % від загального бюджету в 50 млн грн.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточну ситуацію та визначте основні проблеми.
2. Запропонуйте систему внутрішнього контролю для зниження витрат.
3. Розробіть заходи моніторингу ефективності цієї системи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7 «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ»

План заняття

1. Корпоративна культура: зміст, види, структура, принципи
2. Технологія формування та розвитку корпоративної культури
3. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та типи
4. Організаційно-економічне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю
5. Нефінансова звітність корпорації як механізм взаємодії з стейкхолдерами
6. Екологічні, соціальні та управлінські пріоритети (ESG) у корпоративному менеджменті

Література:

[3, с. 88–93]; [6, с. 38–43]; [9, с. 232–295]; [11, с. 223–235]; [16, с. 86–89, 100–105]; [17, с. 26–43]; [19]; [26]; [30, с. 322–346]; [31, с. 373–391]; [51].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Уявіть, що дві великі компанії з різними корпоративними культурами (ієрархічна та адхократична) оголосили про злиття. Ваше завдання як консультанта — розробити детальний план інтеграції культур, який включатиме: аналіз можливих конфліктів, адаптацію політик, створення єдиного набору цінностей та навчання працівників. Опишіть кожен етап впровадження.

Розв'язання

План інтеграції корпоративних культур при злитті ієрархічної та адхократичної компаній можна описати наступним чином:

Етап 1. Аналіз поточних корпоративних культур

1. Оцінка цінностей та принципів кожної компанії (провести інтерв'ю та опитування співробітників обох компаній для визначення їхніх основних цінностей, мотивацій і переконань; виявити ключові елементи культури, які працюють ефективно в кожній компанії; проаналізувати різницю в управлінських підходах, організаційній структурі, стилі комунікації та прийнятті рішень).

2. Виявлення потенційних конфліктів. Проаналізувати, які аспекти ієрархічної культури (жорстка структура, формалізовані процеси) можуть викликати спротив у співробітників адхократичної компанії (гнучкість, свобода прийняття рішень); визначити, як прагнення до інновацій адхократичної компанії може зіткнутися зі стабільністю та правилами ієрархічної культури.

Етап 2. Розробка стратегії інтеграції

1. Створення міжкультурної робочої групи (включити представників обох компаній, які розуміють внутрішні процеси, для розробки інтеграційного плану).

2. Визначення загальних цінностей та принципів (розробити місію, бачення та цінності, які об'єднують співробітників обох компаній. Наприклад: орієнтація на інновації (від адхократичної культури) та стабільність і якість (від ієрархічної культури).

3. Розробка нових політик та стандартів (інтегрувати сильні сторони обох культур, наприклад: залишити формальні процеси для контролю критичних операцій, але дозволити гнучкість у творчих і проєктних завданнях).

Етап 3. Впровадження змін

1. Комунікація із працівниками (розробити план комунікацій, щоб пояснити співробітникам причини та переваги злиття; провести регулярні зустрічі, семінари та відкриті дискусії для обговорення змін).

2. Пілотне тестування (вибрати окремі відділи або проєкти, де нова культура буде впроваджена в експериментальному режимі; проаналізувати результати, зібрати відгуки та вдосконалити підхід).

Етап 4. Навчання працівників

1. Організація тренінгів (провести навчання для керівників, щоб вони змогли адаптувати свої стилі управління до нової культури; навчання для працівників з акцентом на командну роботу, комунікацію та адаптацію до змін).

2. Менторські програми (призначити менторів з обох компаній, які допомагатимуть працівникам інтегруватися в нове середовище).

Етап 5. Контроль і коригування

1. Регулярний моніторинг (збирати дані про ефективність інтеграції через опитування, зустрічі з працівниками та аналітику результатів роботи).

2. Коригування плану (у разі виявлення проблем адаптувати політики та процеси. Наприклад, якщо співробітники відчують перевантаження бюрократією, спростити формальні процедури).

Етап 6: Створення єдиного корпоративного духу

1. Організація спільних заходів (провести корпоративні івенти, що сприяють створенню єдиного колективу; запровадити програми визнання досягнень працівників із різних підходів роботи).

2. Впровадження єдиних символів (розробити новий бренд (логотип, корпоративний одяг), який символізуватиме об'єднання двох культур).

Очікуваними результатами реалізації плану має стати гармонійна інтеграція сильних сторін обох культур, підвищення мотивації співробітників через створення спільних цінностей, зростання продуктивності та інноваційності завдяки поєднанню гнучкості та стабільності, покращення репутації компанії як організації, що успішно адаптується до викликів. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані зі злиттям, і створити нову, ефективну корпоративну культуру.

Завдання 2.

Ви є менеджером з корпоративного розвитку. Складіть програму сталого розвитку компанії, яка включатиме заходи у сфері енергозбереження, соціальної підтримки працівників та прозорого управління.

Розв'язання

Програма сталого розвитку компанії

1. Вступ

Сталий розвиток є ключовим пріоритетом для нашої компанії, спрямованим на гармонізацію економічного зростання, збереження навколишнього середовища та забезпечення соціальної відповідальності. Ця програма визначає наші цілі та заходи в трьох основних напрямках: енергозбереження, соціальна підтримка працівників та прозоре управління.

2. Заходи у сфері енергозбереження

2.1. Енергоефективність у виробничих процесах:

- проведення енергоаудитів усіх виробничих підрозділів для виявлення можливостей зниження енергоспоживання;
- впровадження сучасних енергоефективних технологій у виробництві;
- заміна традиційного обладнання на енергоощадне (наприклад, LED-освітлення, електродвигуни з високим ККД).

2.2. Використання відновлюваних джерел енергії:

- інвестиції у встановлення сонячних панелей та вітрових електростанцій;
- закупівля "зеленої" енергії у постачальників.

2.3. Розвиток культури енергозбереження

- проведення тренінгів для працівників з енергоефективності;
- інформування співробітників про способи раціонального використання енергії на робочих місцях.

3. Соціальна підтримка працівників

3.1. Забезпечення добробуту та здоров'я

- введення програм добровільного медичного страхування для всіх працівників;

- організація регулярних медичних оглядів та заходів для підтримки фізичного та психічного здоров'я;

- створення безпечних умов праці, регулярне навчання з охорони праці.

3.2. Підвищення кваліфікації

- організація навчальних програм, тренінгів та семінарів для розвитку професійних навичок;

- забезпечення фінансової підтримки для здобуття додаткової освіти.

3.3. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям

- гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи для співробітників за необхідності;

- введення додаткових днів відпустки для сімейних заходів.

4. Прозоре управління

4.1. Відкритість у прийнятті рішень

- регулярна публікація звітів про діяльність компанії, включаючи екологічні та соціальні аспекти;

- впровадження платформи для зворотного зв'язку зі співробітниками та партнерами.

4.2. Антикорупційні заходи

- проведення навчання для працівників щодо запобігання корупції;

- введення політики "нульової толерантності" до хабарництва;

- створення конфіденційного каналу для повідомлення про порушення етичних норм.

4.3. Взаємодія зі стейкхолдерами

- організація регулярних зустрічей із зацікавленими сторонами для обговорення планів розвитку;

- співпраця з місцевими громадами та підтримка соціальних проєктів.

5. Моніторинг та оцінка

- встановлення ключових показників ефективності (КПІ) для кожного напрямку програми.
- щорічний перегляд програми та коригування цілей відповідно до досягнутих результатів.
- публікація річних звітів про прогрес у впровадженні програми сталого розвитку.

6. Висновок

Програма сталого розвитку компанії спрямована на створення довгострокової цінності для співробітників, суспільства та довкілля. Ми прагнемо бути прикладом відповідального бізнесу, який активно сприяє позитивним змінам у світі.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. Що таке корпоративна культура?

- А. Сукупність фінансових показників компанії
- Б. Набір цінностей, норм та правил поведінки в організації
- В. План розвитку компанії на 5 років
- Г. Структура підрозділів компанії

2. Який з наведених видів корпоративної культури характеризується високою гнучкістю та творчістю?

- А. Ієрархічна культура
- Б. Культура клану
- В. Ринкова культура
- Г. Адхократія

3. Що входить до структури корпоративної культури?

- А. Цінності, місія, візія, норми поведінки
- Б. Фінансовий звіт, річний бюджет

В. Маркетингова стратегія

Г. Статут компанії

4. *Який етап формування корпоративної культури є початковим?*

А. Адаптація

Б. Інтеграція

В. Ідентифікація

Г. Створення базових цінностей

5. *Що є принципом корпоративної культури?*

А. Максимізація прибутку

Б. Прозорість та етичність

В. Збільшення частки ринку

Г. Конкурентоспроможність

6. *Що включають фірмові стандарти?*

А. Правила ділового стилю, брендинг, етичний кодекс

Б. Технічні характеристики продукту

В. Стратегію продажів

Г. Політику ціноутворення

7. *Що таке корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)?*

А. Набір правил щодо виплати дивідендів

Б. Політика компанії щодо впливу на суспільство, економіку та довкілля

В. Фінансова звітність компанії

Г. План дій у кризовій ситуації

8. *Який з типів КСВ стосується благодійності?*

А. Етична відповідальність

Б. Юридична відповідальність

В. Економічна відповідальність

Г. Філантропічна відповідальність

9. *Що є складовими корпоративної соціальної відповідальності?*

А. Економічна, юридична, етична, філантропічна відповідальність

Б. Ринковий аналіз, конкуренція

В. Технологічний розвиток

Г. Збільшення прибутку

10. Хто є стейкхолдерами корпорації?

А. Тільки працівники

Б. Усі зацікавлені сторони (працівники, клієнти, інвестори, громади)

В. Лише акціонери

Г. Державні установи

11. Що є прикладом організаційно-економічного забезпечення КСВ?

А. Впровадження програм екологічного менеджменту

Б. Реклама продукції

В. Проведення тренінгів для клієнтів

Г. Зниження цін на товари

12. Який документ є основою нефінансової звітності корпорації?

А. Соціальний звіт

Б. Фінансовий баланс

В. Технічний опис продукту

Г. Патентний опис

13. Яка мета сталого розвитку в корпоративному управлінні?

А. Максимізація прибутку за будь-яку ціну

Б. Збалансований розвиток економіки, суспільства та екології

В. Конкурентна боротьба на ринку

Г. Зменшення витрат на персонал

14. Що входить до ESG-пріоритетів?

А. Екологічні, соціальні, управлінські аспекти

Б. Фінансові звіти та ринковий аналіз

В. Юридичні справи та податкові декларації

Г. Рекламні кампанії

15. Що означає етичний аспект у рамках ESG?

А. Відповідальність за дотримання екологічних стандартів

Б. Створення умов для етичної поведінки та прозорості в компанії

В. Впровадження нових технологій

Г. Стимулювання продажів

16. Який принцип корпоративного управління пов'язаний із прозорістю?

А. Зменшення витрат

Б. Регулярне інформування стейкхолдерів про діяльність

В. Маркетингова стратегія

Г. Зниження кількості співробітників

17. Що є прикладом соціального аспекту КСВ?

А. Проведення заходів для місцевої громади

Б. Закупівля нових матеріалів

В. Розробка нових продуктів

Г. Зниження витрат на виробництво

18. Який документ підтверджує екологічну відповідальність компанії?

А. Екологічний сертифікат

Б. Річний фінансовий звіт

В. Маркетинговий план

Г. Інструкція з користування продуктом

19. Що є ключовим у розвитку корпоративної культури?

А. Лідерство та приклад керівництва

Б. Зменшення витрат на персонал

В. Підвищення цін на продукцію

Г. Збільшення виробництва

20. Який з елементів є частиною філантропічної відповідальності?

А. Благодійні внески та підтримка соціальних ініціатив

Б. Впровадження нових технологій

В. Регулювання цін

Г. Юридичне забезпечення

2. Питання для обговорення

1. Як корпоративна культура впливає на ефективність діяльності компанії?
2. Які є переваги та недоліки різних видів корпоративної культури?
3. Як місія та бачення компанії формують її корпоративну культуру?
4. Чи завжди необхідно адаптувати корпоративну культуру до локальних особливостей?
5. Які інструменти допомагають вивчати корпоративну культуру?
6. Чому корпоративна соціальна відповідальність важлива для сучасного бізнесу?
7. Які ініціативи КСВ найбільш впливають на репутацію компанії?
8. Як компанії інтегрують ESG-пріоритети у свою діяльність?
9. Які переваги несе для корпорації нефінансова звітність?
10. Як оцінити ефективність впровадження КСВ у компанії?
11. Як корпоративна культура сприяє залученню талановитих працівників?
12. Чи є відповідальність перед екологією частиною корпоративної культури?
13. Як можна гармонізувати інтереси стейкхолдерів?
14. Чому принципи сталого розвитку стають обов'язковими для бізнесу?
15. Як культура та КСВ впливають на лояльність споживачів?

3. Теми рефератів

1. Формування корпоративної культури: теорія та практика.
2. Види корпоративної культури: їхній вплив на ефективність організації.
3. Роль керівництва у формуванні корпоративної культури.
4. Фірмові стандарти як інструмент підтримки корпоративної культури.
5. Корпоративна соціальна відповідальність у міжнародних корпораціях.
6. Вплив ESG-пріоритетів на стратегію корпорацій.
7. Нефінансова звітність у системі корпоративного управління.
8. Сталий розвиток як основа бізнес-стратегії сучасних корпорацій.

9. Взаємодія стейкхолдерів у контексті корпоративної культури.
10. Етичні стандарти в корпоративному управлінні.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

Уявіть, що ви засновник стартапу у сфері ІТ. Вам потрібно сформулювати основи корпоративної культури. Опишіть місію, бачення, цінності компанії та основні принципи роботи з персоналом. Розробіть план дій для впровадження цієї культури протягом першого року діяльності.

Завдання 2.

Оберіть відому корпорацію (наприклад, Google, Apple або іншу). Проаналізуйте її корпоративну культуру, визначте її тип, переваги та недоліки. Запропонуйте рекомендації для покращення.

Завдання 3.

Ви є власником ресторану. Розробіть стратегію соціальної відповідальності, яка включатиме ініціативи з підтримки громади, екології та працівників. Опишіть, як ці дії вплинуть на репутацію вашого бізнесу.

Завдання 4.

На основі уявної компанії складіть нефінансовий звіт, у якому буде висвітлено досягнення у сфері КСВ, екології та управління персоналом за останній рік.

Завдання 5.

Оберіть одну з провідних компаній світу та дослідіть її ESG-пріоритети. Розробіть презентацію з аналізом її успіхів у цих сферах та пропозиціями щодо вдосконалення.

Завдання 6.

Уявіть ситуацію, коли акціонери компанії прагнуть максимізувати прибуток, а місцева громада виступає проти виробництва через екологічний вплив. Розробіть план дій, який задовольнить обидві сторони.

Завдання 7.

Проведіть уявний аудит корпоративної культури організації. Опишіть, які аспекти сприяють досягненню цілей компанії, а які потребують покращення. Розробіть рекомендації.

Завдання 8.

Складіть перелік фірмових стандартів для роздрібної мережі магазинів, які сприятимуть підвищенню клієнтоорієнтованості та лояльності працівників.

Завдання 9.

Уявіть, що ваша компанія має можливість отримати значний прибуток, але для цього потрібно ігнорувати екологічні стандарти. Опишіть свої дії, враховуючи принципи корпоративної культури та КСВ.

Завдання 10.

Уявіть, що ви працюєте у великій міжнародній корпорації, яка хоче покращити свої позиції в рейтингах сталого розвитку. Розробіть трирічну стратегію, що включає екологічні (зменшення викидів, впровадження енергозберігаючих технологій), соціальні (створення програм підтримки місцевих громад, працівників) та управлінські (посилення прозорості, вдосконалення нефінансової звітності) заходи. Поясніть, як кожна ініціатива буде впроваджуватися та оцінюватися.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8 «ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

План заняття

1. Оцінка якості корпоративного менеджменту
2. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління
3. Фактори підвищення ефективності корпоративного менеджменту
4. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного менеджменту
5. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями
6. Ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності корпорації

Література:

[3, с. 103–118]; [9, с. 191–198]; [11, с. 66–82, 171–180]; [15, с. 201–226]; [17, с. 156–174]; [30, с. 315–321]; [31, с. 290–305]; [39]; [44].

Приклади розв'язання типових завдань

Завдання 1.

Компанія "АгроІнвест" прагне покращити свої показники корпоративного управління, орієнтуючись на методологію Deminor. Дослідження виявило такі проблеми:

- відсутність чіткого регламенту роботи ради директорів;
- невідповідність стандартам прозорості щодо фінансової звітності;
- недостатній рівень захисту прав міноритарних акціонерів.

Завдання:

1. Проаналізуйте надані дані про стан управління в компанії та визначте індекс якості корпоративного управління за методологією Deminor.
2. Розробіть план дій для покращення кожного з ідентифікованих аспектів.

3. Сформулюйте рекомендації для підвищення рейтингу компанії.

Розв'язання

Методологія Deminor охоплює чотири основні аспекти корпоративного управління: права акціонерів, прозорість і розкриття інформації, діяльність ради директорів, відповідальність виконавчого органу.

Аналіз ситуації "АгроІнвест" свідчить про таке:

- права акціонерів: незахищеність прав міноритарних акціонерів свідчить про низькі оцінки в цьому аспекті;
- прозорість і розкриття інформації: невідповідність стандартам прозорості знижує індекс;
- діяльність ради директорів: відсутність регламенту роботи ради свідчить про недостатню ефективність;
- відповідальність виконавчого органу: дані не надані, але за умовами завдання цей аспект може бути нейтральним.

Розрахунок індексу: кожен аспект оцінюється за шкалою від 0 до 10:

- права акціонерів: 4/10
- прозорість і розкриття інформації: 3/10
- діяльність ради директорів: 2/10
- відповідальність виконавчого органу: 6/10

Загальний індекс якості корпоративного управління:

$$\text{Середнє значення} = \frac{4 + 3 + 2 + 6}{4} = \frac{3,75}{10}$$

План дій для покращення кожного з ідентифікованих аспектів повинен охоплювати:

1. Права акціонерів:

- розробити та впровадити політику захисту прав міноритарних акціонерів (забезпечити рівний доступ до інформації, встановити механізм вирішення конфліктів між мажоритарними та міноритарними акціонерами);

- провести тренінги для акціонерів щодо їхніх прав і процедур голосування.

2. Прозорість і розкриття інформації:

- впровадити міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS);
- регулярно публікувати фінансові та нефінансові звіти на офіційному вебсайті компанії;
- забезпечити незалежний аудит фінансових документів.

3. Діяльність ради директорів:

- розробити регламент роботи ради директорів, що охоплює чіткий розподіл повноважень і обов'язків, графік регулярних засідань, протоколи ухвалення рішень;
- включити до складу ради незалежних директорів для підвищення об'єктивності рішень;
- встановити KPI для членів ради директорів.

Серед практичних рекомендацій для підвищення рейтингу компанії можна відзначити:

- залучення незалежних директорів (не менше 30% складу ради мають бути незалежними членами).
- впровадження кодексу корпоративного управління (документ має містити положення про прозорість, права акціонерів та етичні норми).
- регулярний аудит (проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту для контролю відповідності політик).
- залучення консультантів (співпраця з консалтинговими компаніями для покращення практик корпоративного управління).
- освітні програми (проведення семінарів і тренінгів для ради директорів і акціонерів).

Реалізація запропонованих дій дозволить компанії "АгроІнвест" досягти індексу якості корпоративного управління на рівні 7–8 із 10. Це підвищить інвестиційну привабливість компанії та забезпечить довгострокову стабільність.

Завдання 2.

Компанія "ІнноваПроект" отримала запит від міжнародного інвестора щодо надання даних для оцінки її корпоративного управління через методологію Institutional Shareholder Services.

Дані для аналізу:

- компанія має 5 незалежних директорів із 15;
- відсутня система регулярного звітування перед акціонерами;
- виконавчий директор одночасно обіймає посаду голови ради директорів.

Завдання:

1. Визначте коефіцієнт корпоративного управління за ISS.
2. Запропонуйте корективи, які забезпечать відповідність стандартам.
3. Проаналізуйте, як ці зміни вплинуть на вартість компанії.

Розв'язання

Методологія Institutional Shareholder Services (ISS) оцінює корпоративне управління за чотирма основними аспектами: структура ради директорів, права акціонерів, прозорість та розкриття інформації, виконавчий менеджмент та компенсація.

Аналіз даних "ІнноваПроект" свідчить, що:

1. Структура ради директорів:
 - із 15 директорів лише 5 є незалежними, що становить 33,3%. Це значно нижче стандарту (50%);
 - виконавчий директор одночасно обіймає посаду голови ради директорів, що суперечить принципу поділу обов'язків.
2. Права акціонерів: відсутність системи регулярного звітування перед акціонерами свідчить про низький рівень дотримання стандартів.
3. Прозорість та розкриття інформації: дані про прозорість не представлені, але відсутність регулярного звітування також впливає на цей аспект.
4. Виконавчий менеджмент та компенсація: немає чіткої інформації про компенсацію, але суміщення виконавчих і контрольних функцій в одній особі є значним недоліком.

ISS присвоює компанії рейтинг від 1 (найкращий) до 10 (найгірший) за кожним аспектом. На основі наданих даних сформулюємо наступну оцінку:

- структура ради директорів: 8/10
- права акціонерів: 7/10
- прозорість: 6/10
- виконавчий менеджмент: 8/10

$$\text{Середнє значення} = \frac{8 + 7 + 6 + 8}{4} = \frac{29}{4} = 7,25$$

На основі наведеного аналізу можна запропонувати такі корективи для забезпечення відповідності компанії "ІнноваПроект" стандартам ISS:

1. Структура ради директорів:

- збільшити кількість незалежних директорів до 50% складу ради (8 із 15);
- розділити функції виконавчого директора та голови ради директорів;
- створити спеціалізовані комітети (аудиторський, номінаційний, з винагород).

2. Права акціонерів:

- запровадити регулярне звітування перед акціонерами (щоквартальні фінансові та нефінансові звіти);
- забезпечити зворотний зв'язок із акціонерами через цифрові платформи.

3. Прозорість:

- впровадити політику розкриття інформації відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, IFRS);
- організувати незалежний аудит щороку.

4. Виконавчий менеджмент:

- розробити систему прозорих і обґрунтованих компенсацій для керівництва;
- ухвалити кодекс корпоративного управління, який встановить чіткі правила поділу обов'язків.

Пропоновані зміни можуть забезпечити:

- підвищення інвестиційної привабливості (міжнародні інвестори надають перевагу компаніям із високими стандартами управління, а покращення рейтингу ISS сприятиме залученню нових інвестицій);
- зниження ризиків (розділення функцій голови ради та виконавчого директора зменшить ризики концентрації влади, а прозорість і регулярна звітність підвищать довіру акціонерів і партнерів;
- покращення репутації (відповідність стандартам ISS зміцнить імідж компанії як надійного гравця на ринку);
- довгостроковий фінансовий ефект (підвищення довіри з боку інвесторів і акціонерів призведе до зростання ринкової капіталізації компанії).

Оцінка економічного ефекту: припустимо, що покращення рейтингу ISS на кожен бал сприяє зростанню капіталізації на 5%. Якщо рейтинг покращиться з 7,25 до 5, компанія може очікувати зростання вартості на 10–15%.

Отже, реалізація запропонованих змін допоможе компанії "ІнноваПроект" відповідати міжнародним стандартам ISS, що забезпечить зростання довіри, підвищення інвестиційної привабливості та довгострокову стабільність.

Завдання, задачі і вправи для аудиторної і домашньої роботи

1. Тестові завдання

1. Що є ключовим показником якості корпоративного менеджменту?

- А. Рентабельність продукції
- Б. Рейтинг корпоративного управління
- В. Кількість співробітників
- Г. Обсяг капіталізації

2. Яка з наведених компаній розробила методологію рейтингу корпоративного управління?

- А. Institutional Shareholder Services
- Б. McKinsey & Company

В. Deminor

Г. PwC

3. *Що вимірює коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services?*

А. Ефективність фінансових вкладень

Б. Прозорість та відповідальність компанії

В. Зростання акцій компанії

Г. Інноваційний потенціал

4. *Який інструмент використовують для оцінки ризику корпоративного управління за Міллером та Уорманом?*

А. Інвестиційний баланс

Б. Індекс ризику корпоративного управління

В. Аналіз капіталізації

Г. Коефіцієнт боргового навантаження

5. *Яка ідеологія є основою корпоративного управління?*

А. Оптимізація витрат

Б. Максимізація акціонерної вартості

В. Зниження податкових витрат

Г. Створення нових ринків

6. *Що є основним фактором підвищення ефективності корпоративного менеджменту?*

А. Скорочення штату працівників

Б. Підвищення рівня прозорості

В. Впровадження нових податкових схем

Г. Збільшення рекламних витрат

7. *Який показник найбільш точно характеризує ефективність корпоративного управління?*

А. Прибуток на акцію

Б. Частка ринку

В. Рейтинг корпоративного управління

Г. Витрати на персонал

8. *Що включає індикатор корпоративного управління DGA?*

А. Фінансові результати компанії

Б. Соціальну відповідальність компанії

В. Комплексний аналіз управлінських практик

Г. Екологічний вплив

9. *Який напрямок є пріоритетним для підвищення ефективності управління корпораціями?*

А. Оптимізація кадрових витрат

Б. Підвищення інвестиційної привабливості

В. Створення нових продуктів

Г. Зниження податкового навантаження

10. *Що є ключовим фактором ефективності інноваційної діяльності корпорації?*

А. Збільшення витрат на маркетинг

Б. Підвищення рівня автоматизації

В. Залучення зовнішніх інвесторів

Г. Розвиток технологічного потенціалу

11. *Який із наведених факторів найбільше впливає на оцінку корпоративного управління за методологією Deminor?*

А. Фінансові результати компанії

Б. Структура власності та права акціонерів

В. Рівень автоматизації бізнес-процесів

Г. Кількість співробітників

12. *Що включає індекс корпоративного управління DGA?*

А. Аналіз ризиків екологічного впливу

Б. Аналіз фінансових показників

В. Управлінські практики, прозорість та відповідальність

Г. Рівень задоволеності клієнтів

13. Що є основою методології визначення індексу ризику корпоративного управління за Міллером та Уорманом?

- А. Оцінка конкурентоспроможності
- Б. Аналіз управлінських помилок
- В. Визначення ризиків конфлікту інтересів
- Г. Прогнозування фінансових криз

14. Який із показників найкраще відображає ефективність інвестиційної діяльності корпорації?

- А. Рентабельність активів
- Б. Кількість інвестиційних проєктів
- В. Зростання капіталізації
- Г. Термін окупності інвестицій

15. Який підхід є ключовим для підвищення ефективності корпоративного управління?

- А. Скорочення адміністративних витрат
- Б. Впровадження системи збалансованих показників
- В. Масове скорочення персоналу
- Г. Підвищення витрат на рекламу

16. Що враховує коефіцієнт корпоративного управління ISS при оцінці?

- А. Обсяги випуску продукції
- Б. Структуру боргів компанії
- В. Ступінь прозорості рішень та відповідності стандартам
- Г. Вартість акцій компанії

17. Який з факторів є визначальним для інноваційної діяльності корпорації?

- А. Кількість нових клієнтів
- Б. Інвестиції у наукові дослідження та розробки
- В. Рівень доходів менеджерів
- Г. Розширення ринків збуту

18. Що є основною перевагою ідеології максимізації акціонерної вартості?

- А. Підвищення соціальної відповідальності

- Б. Оптимізація внутрішніх процесів
- В. Стабільне зростання вартості компанії
- Г. Підвищення задоволеності клієнтів

19. Який метод найчастіше застосовують для оцінки ризику корпоративного управління?

- А. Коефіцієнт боргового навантаження
- Б. Рейтинг кредитоспроможності
- В. SWOT-аналіз
- Г. Інтегральний показник ризику

20. Що найкраще характеризує ефективність корпоративного управління у довгостроковій перспективі?

- А. Кількість інновацій
- Б. Зростання доходів акціонерів
- В. Частота змін керівництва
- Г. Збільшення штату працівників

2. Питання для обговорення

1. Які основні характеристики ефективного корпоративного управління?
2. Як співвідносяться поняття прозорості та відповідальності в корпоративному менеджменті?
3. У чому полягають переваги методології Deminor для оцінки корпоративного управління?
4. Чим відрізняється коефіцієнт ISS від індикатора DGA?
5. Як ризики корпоративного управління впливають на інвестиційну привабливість компанії?
6. Чи є максимізація акціонерної вартості універсальною ідеологією корпоративного управління?
7. Які чинники найбільше впливають на ефективність інноваційної діяльності корпорації?

8. Як показники корпоративного управління змінюються залежно від галузі?
9. Які інструменти можуть допомогти оцінити ефективність управлінських практик?
10. Чи можливе досягнення балансу між ефективністю управління та соціальною відповідальністю компанії?
11. Які переваги та недоліки оцінювання ризику за методикою Міллера та Уормана?
12. Як інвестиційна діяльність впливає на загальну ефективність корпоративного менеджменту?
13. Чи є корпоративне управління ключовим фактором сталого розвитку компанії?
14. Як корпоративна культура може сприяти підвищенню ефективності управління?
15. Які кроки необхідно здійснити для вдосконалення методології оцінки корпоративного управління?

3. Теми рефератів

1. Аналіз методологій оцінки корпоративного управління Deminor.
2. Коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services: принципи та застосування.
3. Порівняльний аналіз індикаторів корпоративного управління DGA та інших методик.
4. Роль корпоративного управління у зниженні інвестиційних ризиків.
5. Вплив ефективності корпоративного менеджменту на фінансові результати компанії.
6. Ідеологія максимізації акціонерної вартості: теоретичний та практичний аспекти.
7. Особливості оцінки ефективності корпоративного управління у міжнародних корпораціях.

8. Фактори успіху інноваційної діяльності корпорацій у контексті корпоративного управління.

9. Корпоративна соціальна відповідальність як складова ефективного менеджменту.

10. Напрями вдосконалення корпоративного управління у вітчизняних компаніях.

4. Завдання (задачі, ситуаційні вправи)

Завдання 1.

У компанії "ТехноБуд" проводиться оцінка індексу ризику корпоративного управління за Міллером і Уорманом. Дані для аналізу включають:

- проблеми з конфліктами інтересів у раді директорів;
- низький рівень дотримання стандартів прозорості;
- відсутність аудиторської комісії.

Завдання:

1. Розрахуйте індекс ризику, враховуючи наведені аспекти.
2. Розробіть пропозиції для зниження ризиків, базуючись на ідентифікованих недоліках.
3. Оцініть, як покращення індексу вплине на інвестиційну привабливість компанії.

Завдання 2.

Компанія "ЕкоТех" інвестувала в новий проєкт у сфері зеленої енергетики. Для оцінки ефективності управління проєктом використовуються такі показники:

- рентабельність інвестицій;
- дотримання термінів реалізації;
- якість управлінських рішень у межах проєкту.

Завдання:

1. Виконайте розрахунки для оцінки ефективності проєкту на основі наданих даних.
2. Визначте основні чинники, які вплинули на рентабельність.
3. Розробіть рекомендації для покращення управління інноваційними проєктами в майбутньому.

Завдання 3.

Компанія "ФінансЕксперт" прагне створити карту корпоративного управління, що враховує всі ключові аспекти діяльності.

Завдання:

1. Визначте основні компоненти карти, включаючи прозорість, ефективність прийняття рішень, захист прав акціонерів.
2. Опишіть процес побудови карти.
3. Запропонуйте механізми для регулярного оновлення та контролю.

Завдання 4.

Рада директорів корпорації "АльфаСистем" вирішила запровадити систему KPI для оцінки ефективності корпоративного управління.

Завдання:

1. Складіть перелік основних KPI, враховуючи міжнародні стандарти.
2. Обґрунтуйте кожен показник.
3. Запропонуйте методику збору даних для оцінювання KPI.

Завдання 5.

Компанія "ГлобалТрейд" хоче визначити, яка методологія оцінки корпоративного управління (Deminor, ISS, DGA) найбільше їй підходить.

Завдання:

1. Проведіть аналіз кожної методології, описавши їх переваги та недоліки.
2. Розробіть рекомендації щодо вибору методології для компанії.
3. Опишіть, як цей вибір вплине на довіру інвесторів.

Завдання 6.

Компанія "ЕкоБуд" визначила максимізацію акціонерної вартості як пріоритетну мету.

Завдання:

1. Опишіть чинники, що впливають на акціонерну вартість.
2. Розробіть покроковий план підвищення акціонерної вартості.
3. Оцініть можливі ризики реалізації стратегії.

Завдання 7.

Компанія "ІнфоТех" вирішила розробити політику корпоративної прозорості для підвищення довіри з боку інвесторів.

Завдання:

1. Сформулюйте основні положення політики.
2. Опишіть процес її впровадження.
3. Оцініть економічний ефект від реалізації цієї політики.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Тема № тесту	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	В	Б	Б	Б	А	Б	Б	Б
2.	Б	В	В	В	Б	Б	Г	В
3.	Б	Б	В	В	Б	В	А	Б
4.	Б	Б	А	А	В	Б	Г	Б
5.	В	Г	Б	В	Б	А	Б	Б
6.	В	В	Б	В	В	Г	А	Б
7.	Б	Б	В	Г	А	Б	Б	В
8.	Б	В	Б	Б	А	Б	Г	В
9.	Б	Б	Б	А	А	А	А	Б
10.	А	Б	Г	В	В	Г	Б	Г
11.	Б	Б	Б	В	А	Б	А	Б
12.	Б	В	Б	В	Б	В	А	В
13.	Б	Г	Б	Б	Б	В	Б	В
14.	А	Б	Б	Б	Б	А	А	А
15.	Б	Б	В	Б	А	В	Б	Б
16.	Б	Б	Б	А	Б	А	Б	В
17.	Б	А	Б	А	В	Б	А	Б
18.	А	А	В	Б	В	В	А	В
19.	Б	Б	Б	Б	В	Б	А	Г
20.	Б	-	Б	Б	А	А	А	Б

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Баюра Д.О. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «Дейлі принт», 2019. 320 с.
2. Горинь М.О., Сенишин О.С., Чопко Н.С. Корпоративне управління : навчальний посібник. Львівський націон. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 641 с.
3. Гудзь О.Є. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.
4. Давиденко Н.М., Буряк А.В. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 346 с.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 320 с.
6. Замковий О.І. Корпоративне фінансове управління. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни магістрів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 178 с.
7. Ігнат'єва І.А. Гарафонов О.І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
8. Козаченко, Г. В., Воронкова А. Е. Корпоративне управління : підручник для вузів. Київ : Лібра, 2011. 368 с.
9. Козирєва О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Корпоративне управління» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). Харків : НФаУ. 2018. 295 с.
10. Корпоративне управління: курс лекцій для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / укладач Феєр О.В. Мукачево : МДУ, 2017. 85 с.

11. Корпоративне управління: навч. посіб. для студ. магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. : А. О. Дегтяр, Л. І. Колесник. Харків, 2019. 240 с.

12. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.

13. Поважний О.С. Корпоративне управління : підручник Київ : Видавництво Кондор, 2013. 244 с.

14. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 304 с.

15. Сергійчук С.І. Корпоративне управління : навчальний посібник. Миколаїв : НУК, 2016. 228 с.

16. Швець Ф.Д. Корпоративне управління : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 320 с.

17. Шиян Н.І. Корпоративне управління : навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 194 с.

Додаткова література

18. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.

19. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 352 с.

20. Ворончак І.О. Соціальне партнерство як засіб формування організаційної культури вітчизняних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017 р. Випуск 3 (09). С. 89–93

21. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. *Науковий економічний журнал «Інтелект-XXI»*. 2019. № 2. С. 9–14.

22. Ворончак І.О. Корпоративна політика в умовах російсько-української війни: ціннісний та практичний аспект. *Особливості розвитку цифрової*

економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : Збірник тез-доповідей І Всеукраїнської науково-практичної конференції / за ред. Ю.О.Шульжик, Л.Г. Квасній, І.Л. Татомир. Дрогобич : ПП ПОСВІТ, 2022. 148 с. С. 96–98.

23. Ворончак І.О. Соціальна відповідальність в управлінні інноваціями сучасного підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р., № 2 (113). С. 107–112

24. Ворончак І.О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. Випуск 24, 2022. 138 с.

25. Ворончак І.О., Вовк Ю.Я. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 3 (88). С. 33–40.

26. Ворончак І.О., Демачкович Л.М. Стратегія формування організаційної культури вітчизняних підприємств на засадах соціальної відповідальності бізнесу: регіональний аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4 (04). С. 265–270. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/54.pdf (дата звернення: 01.12.2022).

27. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2003, N 18, N 19–20, N 21–22, ст.144

28. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV, поточна редакція від 31.03.2024, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

29. Дем'янченко А.Г. Конспект лекцій по курсу «Корпоративне управління» Азовський морський інститут Одеської національної морської академії. Маріуполь. 2009. 340 с.

30. Довгань Л.Є., Малик І.П., Шкробот М.В. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Корпоративне управління» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст). Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.

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

32. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2022. Вип. 4 (67). С. 22–28

33. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX, поточна редакція від 1.01.2025, підстава – 2792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

34. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року N 3659-XII, поточна редакція від 02.07.2024, підстава – 3141-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

35. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 року N 448/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2025, підстава - 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>

36. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII, поточна редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

37. Залюбовська, С., Фурман, С., & Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*, 2023. №2(47), С. 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>

38. Камишнікова Е. В. Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю: монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2020. 234 с. URL: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/20198>

39. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2020. URL:

<https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>

40. Корж Н. В. Структурування соціального капіталу як елементу корпоративного капіталу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Випуск 9. Частина 1. С. 122–126.

41. Корпоративне управління: методичні рекомендації з вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту ; Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.А. Карабаза. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 53 с.

42. Небава, Н. Г. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2011. 245 с.

43. Попов О.Є., Небаба Н.О., Ботвінов Р. Г. Корпоративне управління інноваційним розвитком господарського товариства в контексті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 311–320

44. Принципи корпоративного управління ОЕСР. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник індексів та принципів). Міжнародна фінансова корпорація член групи Світового банку, Проєкт «Корпоративний розвиток в Україні». Київ, 2002. 247 с.

45. Про затвердження Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни» від 28 лютого 2022 р. за № 261/37597. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22#Text>

46. Россо М.В., Осецький В.Л., Каніщенко О.Л. Аналіз впровадження корпоративного управління у світовому економічному просторі. *Бізнес-інформ*. 2019. №3. С. 51–62.

47. Серт О. В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 105–109.

48. Соловйов А.І., Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. № 50. С. 48–53
49. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 49–55.
50. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118–124
51. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 592–595. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>
52. Clarke, Thomas. *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. 2nd ed. London: Routledge, 2017. 712 p.
53. Effross, Walter. *Corporate Governance: A Practical Guide for Disaffected Directors*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2021. 688 p.
54. Goergen, Marc. *International Corporate Governance*. 2nd ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2018. 432 p.
55. International Finance Corporation. (2019). *SME Governance Guidebook*. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/sme+governance+guidebook
56. Larcker, David F., and Brian Tayan. *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2020. 560 p.
57. Leblanc, Richard, ed. *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 816 p.
58. Lentjushenkova O. Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 3. P. 153–162.

59. Mallin, Christine A. Corporate Governance. 6th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. 424 p.
60. Mergent Inc Reference Book of Corporate Management Hardcover. Dun&Bradstreet`publishing. 2017. 234 p.
61. Monks, Robert A. G., and Nell Minow. Corporate Governance. 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. 512 p.
62. Shaw J. C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach. Wiley, 2003. 212 p.
63. Smith R. C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance. Oxford University Press, USA, 2005. 336 p.
64. Solomon, Jill. Corporate Governance and Accountability. 5th ed. Chichester, UK: Wiley, 2020. 400 p.
65. Thomas Conyngton A Manual of Corporate Management: Containing Forms, Directions and Information for the Use of Lawyers and Corporate Officials. Forgotten Books. 2018. 430 p.
66. Tricker, R. I. Corporate Governance: Principles and Practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2015. 584 p.
67. Tricker, R. I. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 584 p.
68. Vakkur N. V., Herrera Z. J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. 279 p

Інформаційні ресурси:

69. Кодекс корпоративного управління для приватних та сімейних компаній. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/Kodeks.pdf>
70. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 12 березня 2020 року № 118 «Щодо узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kl200065?an=1>

71. Кодекс професійної поведінки корпоративних директорів. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/02/KODEKS-PROFESIINOYI-POVEDIKY-KD_1.pdf
72. Офіційний сайт Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку України URL: <http://www.ssms.gov.ua>
73. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. <https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/korporatyvne-upravlinnia/>
74. Офіційний сайт Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності. 2024. URL: <http://csr-ukraine.org>.
75. Практика реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні URL: <http://www.csr.ua/>
76. Професійна асоціація корпоративного управління. URL: <https://cgpa.com.ua>
77. Професійний стандарт корпоративного секретаря. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/Profstandart_06.05.2022.pdf
78. Рейтинг корпоративного управління в компаніях реального сектору. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/1/cg-survey-analysis-final.pdf>
79. Рекомендацій з корпоративного управління Інституту внутрішніх аудиторів Норвегії URL: <https://theiia.org.ua/2021/09/10/ngurah-rai-international-airport-to-close-for-24-hours-for-nyepi/>
80. Сайт Проекту МФК «Корпоративне управління в Україні» URL: <http://www.ifc.org/ukraine>
81. Сайт Українського Інституту розвитку фондового ринку. URL: <http://www.usmdi.com.ua>
82. Сайт Української фондової біржі. URL: <http://www.ukrse.kiev.ua>

Електронне навчально-методичне видання

Іван Ворончак, Любов Квасній

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Редактор

Ірина Невмержицька

Технічний редактор

Ірина Артимко

Здано до набору 09. 05. 2025 р. Формат 60x90/16. Гарнітура Times . Ум. друк. арк. 7.875. Зам. 36.

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. (Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від 01.07.2016 р.). 82100, Дрогобич, вул. Івана Франка, 24, к.203.