



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ КОРПОРАТИВНИХ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**Харків
2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ КОРПОРАТИВНИХ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» денної форми навчання / уклад. О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 85 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15. 01. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Корпоративна форма організації бізнесу є доволі складною та потребує значних зусиль щодо збалансування соціально-економічних інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Законодавством багатьох країн світу встановлюються особливі вимоги до ведення та оприлюднення корпоративної звітності, забезпечення прозорості системи корпоративного управління. Відповідно зростає попит на фахівців у сфері консалтингу, здатних здійснювати підтримку та супроводження функціонування корпоративних бізнес-організацій на усіх етапах їх життєвого циклу.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» є особливості надання консалтингових послуг у сфері корпоративної діяльності, загальні закономірності корпоративного управління.

Мета – формування системи наукових поглядів на організацію консалтингу корпоративних бізнес-організацій, економіко-правових компетентностей у сфері управління корпоративним бізнесом, регулювання соціально-економічних відносин між стейкхолдерами, принципалами та менеджерами.

Основні завдання:

- засвоєння головних принципів консалтингу корпоративних бізнес-організацій, що дозволяє майбутнім фахівцям приймати обґрунтовані рішення щодо організації та функціонування корпоративного сегмента економіки;

- вивчення закономірностей функціонування корпоративного бізнесу, принципів побудови корпоративних структур, що є передумовою ефективного консалтингового супроводу управління акціонерним товариством, визначення та розподілу компетенцій між керівними органами корпорації;

- усвідомлення проблеми конфлікту інтересів посадових осіб акціонерного товариства та його принципалів і з'ясування на цій основі механізмів подолання опортунізму найманих управлінців, дисциплінування їх в інтересах власника, а також способів мінімізації агентських витрат;

- розуміння соціально-економічної ролі стейкхолдерів у

корпорації, що становить підґрунтя гармонізації соціально-економічних інтересів акціонерів корпорації та груп заінтересованих осіб, а також є ефективним способом протидії зловживанням під час реорганізації акціонерних товариств;

- орієнтування в основних законодавчих та нормативних актах, які регламентують діяльність корпоративних підприємств в Україні та за її межами;

- набуття навичок консультативної діяльності у сфері управління фінансовою діяльністю корпорації, формування та реалізації дивідендної політики;

- оволодіння методологією самостійного аналізу корпоративних відносин з метою використання здобутих знань у майбутній професійній діяльності.

При вивченні навчальної дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» у студентів мають бути сформовані такі предметні компетентності:

знання закономірностей функціонування корпоративного бізнесу, принципів побудови корпоративних структур; теоретико-методологічних основ корпоративного консалтингу, методологічних розбіжностей між агентською теорією та теорією заінтересованих сторін; закономірностей соціально-еконо-

мічних відносин між принципалами, стейкхолдерами та менеджерами корпорації; національних та міжнародних стандартів корпоративного управління; предметного поля консалтингу у сфері управління корпоративними бізнес-організаціями; завдань корпоративного управління, принципів розбудови системи управління корпоративними структурами; економічних та правових засад діяльності органів, що здійснюють корпоративне управління підприємством; функцій, повноважень та особливостей організації загальних зборів акціонерів, наглядової ради, правління, ревізійної комісії; повноважень суб'єктів державного регулювання корпоративних відносин та їх ролі у регулюванні корпоративного середовища; закономірностей емісії, розміщення та обігу цінних паперів корпорації, а також особливостей їх застосування у фінансовій діяльності корпорації; системи корпоративної звітності,

нормативно-правових вимог до її змісту та оприлюднення; змісту, завдань, форм та типів корпоративного контролю, особливостей здійснення внутрішнього та зовнішнього аудиту; принципів формування корпоративної культури, її місця та ролі у системі корпоративного управління;

уміння здійснювати порівняльний аналіз різних моделей корпорації, оцінку їх переваг та недоліків, специфікацію корпоративних прав; визначати природу конфлікту інтересів у корпорації, а також форми його прояву, основні напрями фінансової діяльності корпорації, зміст управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу корпорації; аналізувати показники ефективності корпоративного управління, рейтинги корпоративного управління, зовнішнє середовище корпоративного управління, канали розповсюдження та передачі корпоративних прав;

здатність до аналізу чинників, що впливають на розподіл балансу економічної влади у корпорації між акціонерами, менеджерами та заінтересованими особами;

навички консалтингової діяльності у сфері розробки та упровадження кодексів корпоративної поведінки.

У структурі дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» виокремлено два змістових модулі.

Перший модуль *«Теоретико-методологічні основи корпоративного консалтингу»* має на меті сформувавши систему наукових поглядів на організацію та функціонування підприємств корпоративного сектору економіки. Метою опрацювання матеріалу першого модуля є засвоєння теоретичних засад корпоративного консалтингу, принципів організації консалтингу корпоративних бізнес-організацій. Студенти мають опанувати теорії корпоративного управління, засади розбудови корпоративних структур, з'ясувати особливості національних моделей корпорацій, закономірності соціально-економічних відносин між принципалами, стейкхолдерами та менеджерами корпорації. Особливе значення має вивчення національних та міжнародних стандартів корпоративного управління. Такі відомості є важливою умовою та методологічною основою корпоративного

консалтингу, необхідним підґрунтям для ефективної консалтингової діяльності у сфері корпоративного управління, гармонізації соціально-економічних інтересів учасників корпоративних відносин, розробки механізмів подолання опортунізму найманих управлінців, дисциплінування їх в інтересах власника, визначення способів мінімізації агентських витрат.

Другий модуль «*Консалтинг корпоративної діяльності*» містить теми прикладного характеру. Його предметом є розкриття закономірностей корпоративної діяльності бізнес-організацій, що дає можливість: надавати фахові консультації щодо організації управлінської діяльності у корпораціях, визначення функцій та повноважень органів управління акціонерним товариством, розподілу обов'язків між керівними органами корпорації для ефективної взаємодії між ними; здійснювати консультаційний супровід засідань загальних зборів, правління, ревізійної комісії, наглядової ради акціонерного товариства; розробляти критерії оцінки ефективності корпоративного управління; аналізувати рейтинги корпоративного управління. Під час роботи над матеріалами модуля студенти оволодівають сучасними методиками формування корпоративної культури, покращення корпоративного іміджу, способами контролю за акціонерною власністю, набувають навичок аналізу фінансово-економічної діяльності корпорації, знань нормативно-правових вимог щодо складання та оприлюднення фінансової звітності. Усе це – запорука подальшої ефективної роботи у сфері консалтингу корпоративних бізнес-організацій. Здобуті знання є важливою методологічною передумовою успішного засвоєння дисциплін, пов'язаних з економікою та організацією консалтингової діяльності, економічною діагностикою та аналітикою у бізнес-консультуванні, менеджментом та маркетингом послуг бізнес-консалтингу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, виконання практичних

завдань, підготовка рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Т е м а 1. Корпорація як форма організації бізнесу

План

1. Сутність та типи корпорацій.
2. Моделі корпорацій.
3. Національні моделі корпорацій та їх адаптація у вітчизняній економічній системі.
4. Організаційні форми корпоративних структур.
5. Корпоративні форми підприємництва в Україні: особливості становлення, розвитку та функціонування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Сутність корпоративної форми організації бізнесу.
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки корпоративної форми організації бізнесу.
3. Що таке корпорація? Ознаки корпорації.
4. Які типи корпоративних підприємств Вам відомі?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні моделі корпорацій. Чим відрізняється корпорація з концентрованою власністю від корпорації з неконцентрованою (розпорошеною) власністю?
6. Поясніть, чим відрізняються англосаксонська, німецька та японська моделі корпорацій. Чи можлива адаптація цих моделей у вітчизняній економіці? Що для цього необхідно?

7. Які організаційні форми корпоративних структур Вам відомі?

8. Як відбувалося становлення корпоративної форми підприємництва в Україні? Які тенденції властиві розвитку корпоративної форми підприємництва в Україні?

Практичні завдання

1. Порівняйте моделі корпорації з концентрованою та неконцентрованою власністю та заповніть таблицю 1. Яка модель корпорації властива вітчизняному бізнесу?

Таблиця 1 – Характеристики різних моделей корпорацій

Характеристики	Базова модель корпорації	
	Корпорація з неконцентрованою власністю	Корпорація з концентрованою власністю
Власники, що контролюють корпорацію		
Ареал розповсюдження		
Основний тип конфлікту		
Суб'єкт опортуністичної поведінки		
Базовий ризик		
Мета суб'єктів опортуністичної поведінки		

2. Назвіть основні ознаки національних моделей корпорацій – англосаксонської, німецької, японської. Заповніть таблицю 2. Яка з національних моделей, на Вашу думку, є найбільш ефективною? Чому?

Таблиця 2 – Ознаки національних моделей корпоративного управління

Модель корпоративного управління	Відмінні характеристики організації корпоративного сектору		
	Ключове джерело фінансування	Де зосереджений контроль	На чий інтереси орієнтована діяльність корпорації
Англосаксонська			
Німецька			
Японська			

3. Ознайомтеся з презентацією реформи корпоративного управління у ДП «НЕК “Укренерго”» за посиланням: https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/04/Reforma-korporatyvnogo-upravlinnya_01_2017.pdf

Дайте відповіді на питання:

1. Навіщо здійснюється зміна організаційно-правової форми діяльності підприємства?
2. Які заходи передбачено для корпоратизації підприємства?
3. Які стратегічні цілі стоять перед підприємством?
4. Які наслідки має корпоратизація для власника підприємства?
5. Як корпоратизація може позначитися на ефективності управління підприємством?

Тестові питання

1. Корпорація – це:

- а) сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності;
- б) унітарне підприємство;
- в) сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності та утворили самостійний суб'єкт права – юридичну особу;

- г) характеристика розміру бізнесу;
- д) особлива логістична модель.

2. *Корпоративна модель з широким володінням акціями та значним впливом менеджменту на прийняття рішень називається:*

- а) аутсайдерська;
- б) інсайдерська;
- в) функціональна;
- г) ресурсна;
- д) маркетингова.

3. *Оберіть ознаку, яка не характерна для корпоративної форми організації бізнесу:*

- а) обмежена відповідальність;
- б) повна відповідальність;
- в) юридична самостійність;
- г) право вільної трансформації власником своєї участі;
- д) централізований менеджмент.

4. *Юридична самостійність корпорації означає, що:*

- а) власники несуть відповідальність за зобов'язаннями корпорації тільки у розмірі вкладеного капіталу;
- б) власники несуть відповідальність за зобов'язаннями корпорації тільки усім своїм майном;
- в) право управління передається менеджменту;
- г) власник і корпорація юридично незалежні та володіють різною власністю;
- д) власник і корпорація юридично залежні та володіють спільною власністю.

5. *Господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акцій, називається:*

- а) повне товариство;

- б) товариство з обмеженою відповідальністю;
- в) товариство з додатковою відповідальністю;
- г) акціонерне товариство;
- д) консорціум.

6. У корпорації з неконцентрованою власністю суб'єктами опортуністичної поведінки є:

- а) акціонери суттєвої участі;
- б) акціонери з дрібними пакетами акцій;
- в) менеджери;
- г) наймані працівники;
- д) громадські організації.

7. Базовим ризиком у моделі корпорації з концентрованою власністю є експропріація багатства інвесторів з боку:

- а) найманих менеджерів;
- б) акціонерів суттєвої участі;
- в) міноритарних акціонерів;
- г) найманих працівників;
- д) держави.

8. Пул – це:

а) об'єднання підприємців, що передбачає особливий порядок розподілу прибутку його учасникам, який надходить на загальний рахунок, а потім розподіляється між ними у заздалегідь установленій пропорції;

б) форма об'єднання, яка передбачає втрату юридичної та економічної самостійності як у виробництві, так і в реалізації;

в) форма об'єднання підприємств, які виробляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції;

г) акціонер, у якого зосереджений контрольний пакет акцій;

д) міноритарний акціонер.

9. Синдикат – це:

а) об'єднання підприємців, що передбачає особливий порядок розподілу прибутку його учасникам, який надходить на загальний рахунок, а потім розподіляється між ними у заздалегідь установленій пропорції;

б) форма об'єднання, яка передбачає втрату юридичної та економічної самостійності як у виробництві, так і в реалізації;

в) форма об'єднання підприємств, які виробляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції;

г) акціонер, у якого зосереджений контрольний пакет акцій;

д) міноритарний акціонер.

10. Трест – це:

а) об'єднання підприємців, що передбачає особливий порядок розподілу прибутку його учасникам, який надходить на загальний рахунок, а потім розподіляється між ними у заздалегідь установленій пропорції;

б) форма об'єднання, яка передбачає втрату юридичної та економічної самостійності як у виробництві, так і в реалізації;

в) форма об'єднання підприємств, які виробляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції;

г) акціонер, у якого зосереджений контрольний пакет акцій;

д) міноритарний акціонер.

Список рекомендованої літератури

Баюра Д. О. Корпоративна реформа в Україні: системний підхід до формування ринкової соціально-орієнтованої моделі корпоративного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 15–22.

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

Корпоративне управління в Україні: процеси

формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за наук. ред.

Н. А. Хрущ; Хмельн. нац. ун-т. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

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

Полінкевич О. М. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 158–167.

Радева М. М. Розвиток корпоративних підприємств в Україні: інституціональний підхід: монографія. Запоріжжя: Класич. Приват. ун-т, 2010. 335 с.

Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.

Методичні поради

Розглядаючи перше питання, необхідно звернути увагу на те, що серед науковців не існує єдиного підходу до визначення поняття «корпорація». У вітчизняному економіко-правовому дискурсі *корпорація* – це господарські товариства (переважно акціонерного типу), які мають статус юридичної особи та утворені шляхом об'єднання майна засновників. Базовими ознаками корпорації (за Р. Кларком) є: *обмежена відповідальність; право вільної трансформації своєї участі; юридична самостійність; централізований менеджмент*. Головна ознака корпорації – об'єднання на добровільній основі фізичних та/або юридичних осіб та капіталів. Варто усвідомити, що існують *корпоративні структури різних типів*, які класифікуються за такими ознаками: ступінь обґрунтування очікуваної ефективності; ступінь взаємочасті у капіталі; роль держави у їх утворенні; цільові установки; мотивація власного ресурсного забезпечення; характер діяльності підприємств-лідерів; ступінь консолідації майна у рамках материнської/управляючої компанії; глибина реалізації принципів інтегровано-корпоративного управління.

У другому питанні доцільно зосередитися на аналізі

базових моделей корпорації, розмежувальною ознакою між якими є концентрація власності. *Модель корпорації з неконцентрованою власністю (аутсайдерська)* орієнтована на пріоритетне задоволення інтересів акціонерів, а цінні папери корпорації перебувають водночас у великої кількості індивідуальних інвесторів, тому прийняття рішень у більшості випадків залежить від менеджменту. У моделі *корпорації з концентрованою власністю (інсайдерська)* власність та контроль перебувають в руках невеликої кількості осіб, які володіють великими частками корпоративного капіталу.

При розгляді третього питання варто визначити відмінності між *національними моделями корпорацій* – *англосаксонською, німецькою, японською*. Важливо усвідомити, що неодноразові спроби порівняти ефективність моделей корпоративного управління засвідчили відсутність переваг у їх застосуванні. Так, А. Шляйфер та Р. Вішні у своїх дослідженнях дійшли висновку про рівну ефективність функціонування національних моделей корпоративного управління (*«теза про еквівалентність»*). Докази велися від зворотного: якщо припустити, що одна з систем більш ефективна, конкуренція сприятиме конвергенції – менш ефективні системи почнуть еволюціонувати у напрямі більш ефективних, однак багаторічні спостереження не виявили подібних зрушень.

При підготовці четвертого питання слід звернути увагу на те, що види корпоративних об'єднань визначаються законодавством кожної держави. Так, в Україні найпоширенішим об'єднанням корпоративного типу є *акціонерне товариство*. Існують також інші види об'єднань: картелі, синдикати, трести, консорціуми, концерни, конгломерати, пули, холдинги, фінансово-промислові групи тощо.

У п'ятому питанні при вивченні *особливостей становлення корпоративного сектору в Україні* необхідно звернути увагу на те, що переважна більшість вітчизняних акціонерних товариств утворилась не шляхом добровільного об'єднання приватного капіталу, а у результаті директивного та у

багатьох випадках поспішного розформування державних підприємств і створення на їх основі акціонерних товариств з передачею прав на їх управління новим власникам. При цьому слід зауважити, що нові власники ніколи не займалися консолідацією капіталу. Переслідувалась інша мета: найбільш безболісно та швидко розподілити державну власність у суспільстві, а також забезпечити пільги найманим робітникам і менеджменту колишніх державних підприємств, тобто для більшості вітчизняних власників ніколи не стояла проблема створення капіталу, адже вони отримали його від держави. Тому на сучасному етапі розвитку корпоративних форм бізнесу важливим є удосконалення системи корпоративного управління, законодавче упорядкування корпоративних відносин, упровадження у бізнес-практику інвестиційних інструментів, пов'язаних з акціонуванням.

Тема 2. Теоретичні основи корпоративного консалтингу

План

1. Теорії корпоративного управління як методологічне підґрунтя корпоративного консалтингу.
2. Агентська теорія корпоративного управління. Поняття та складові агентських витрат.
3. Теорія заінтересованих осіб. Поняття стейкхолдерів.
4. Специфікація корпоративних прав. Інституціональні передумови набуття заінтересованими особами окремих прав.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте соціально-економічне підґрунтя теорій корпоративного управління. Хто вважається фундатором теорії корпоративного управління?
2. Які принципи покладені в основу агентської теорії корпоративного управління?

3. Що таке агентські витрати? Назвіть та поясніть причини їх виникнення.

4. З чого складаються агентські витрати?

5. Які принципи покладені в основу теорії заінтересованих осіб? Яку роль відіграють стейкхолдери у корпоративному управлінні?

6. Визначте методологічні розбіжності між агентською теорією та теорією заінтересованих осіб. Чи існують можливості конвергенції теорій корпоративного управління?

7. Як здійснюється специфікація корпоративних прав? Охарактеризуйте інституціональні передумови набуття заінтересованими особами корпоративних прав.

Практичні завдання

1. Назвіть стейкхолдерів корпорації. Поясніть, чому у корпоративному управлінні необхідно враховувати їх інтереси. Чи завжди стейкхолдери можуть безпосередньо впливати на розподіл корпоративних ресурсів?

2. Здійсніть специфікацію корпоративних прав та визначте інституціональні передумови їх набуття. Заповніть таблицю 3.

Таблиця 3 – Розподіл прав у корпораціях

Право	Принципал	Агент	Інші стейкхолдери	Інституціональні умови набуття стейкхолдерами окремих прав
Право володіння				
Право користування				
Право управління				
Право на дохід				
Право на капітал або капітальну				

вартість				
Право на безпеку або захист від експропріації				
Право на передачу у спадок				
Право на безстрокове володіння майном				
Заборона шкідливого використання				
Право на відповідальність у вигляді стягнення				
Право на залишковий характер				

Тестові питання

1. Принципал у теорії корпоративного управління – це:

- а) міноритарний акціонер;
- б) мажоритарний акціонер;
- в) власник акцій корпорації;
- г) менеджер;
- д) держава.

2. Агент у теорії корпоративного управління – це:

- а) міноритарний акціонер;
- б) мажоритарний акціонер;
- в) власник акцій корпорації;
- г) менеджер;
- д) держава.

3. Агентські витрати у корпоративному управлінні несе:

- а) принципал;
- б) агент;
- в) менеджер;

- г) компанія з управління активами;
- д) держава.

4. *Агентські витрати виникають у зв'язку з тим, що:*

- а) власнику необхідно контролювати менеджера;
- б) менеджеру необхідно контролювати власника;
- в) агенту необхідно контролювати менеджера;
- г) державі необхідно контролювати агента;
- д) агенту необхідно контролювати компанію з управління активами.

5. *Складовими агентських витрат не є:*

- а) видатки принципалів на моніторинг;
- б) витрати, які гарантують, що агент не буде вчиняти дій, що суперечать інтересам принципала;
- в) залишкові втрати;
- г) трансакційні витрати;
- д) витрати на залучення зовнішніх аудиторів для перевірки звіту корпорації.

6. *Теорію неспівпадіння інтересів корпорації з інтересами суспільства називають:*

- а) агентською теорією;
- б) теорією заінтересованих осіб;
- в) теорією фірми;
- г) теорією технологічного розвитку суспільства;
- д) теорією ігор.

7. *Акціонероцентричний підхід до корпоративного управління властивий:*

- а) агентській теорії;
- б) теорії заінтересованих осіб;
- в) як агентській теорії, так і теорії заінтересованих осіб;
- г) теорії стейкхолдерів;
- д) жодна теорія не ґрунтується на такому підході.

8. *Будь-які індивіди, групи або організації, які суттєво впливають на рішення, що приймаються корпорацією та/або*

опиняються під впливом цих рішень, у теорії корпоративного управління називаються:

- а) менеджерами;
- б) аудиторами;
- в) радою директорів;
- г) опортуністами;
- д) стейкхолдерами.

9. У теорії заінтересованих осіб при прийнятті рішень про напрями використання ресурсів корпорації, правила прийняття рішень, а також про порядок їх встановлення та зміни необхідно враховувати:

- а) виключно позицію акціонерів;
- б) виключно позицію менеджерів;
- в) позицію стейкхолдерів;
- г) виключно позицію власника контрольного пакета акцій;
- д) позицію як менеджерів, так і акціонерів.

10. Про належне виконання агентами своїх обов'язків відносно принципала можна дізнатися з:

- а) щорічного звіту менеджера;
- б) фінансової звітності та висновку зовнішнього аудиту;
- в) звіту про збори трудового колективу корпорації;
- г) звіту профспілкової організації корпорації;
- д) корпоративної нефінансової звітності.

Список рекомендованої літератури

Благов Ю. Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия: Менеджмент. 2012. Вып. 1. С. 109–116.

Бухвалов А. В. Классика теории корпоративного управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. 2004. Вып. 4. С. 99–117.

Доуден П., Филиппс Н. Доверие стейкхолдеров: авторское видение глобального этического принципа ведения бизнеса. *Проблемы теории и практики управления*. 2015. № 9. С. 25–32.

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

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

Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.

Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 3. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/stakeholder_theory.shtml (дата звернення: 20.02.2018).

Ущাপовський К. В. Системи корпоративного управління: аналіз теоретико-методологічних підходів. *Проблеми науки*. 2014. № 10. С. 2–8.

Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 2005. № 20. P. 65–91.

Методичні поради

Перше питання доцільно розпочати з визначення методологічного підґрунтя корпоративного бізнес-консалтингу, яке складають теорії корпоративного управління. Їх відправний постулат полягає у *відділенні права власності від права контролю у корпораціях*. Далі необхідно розглянути емпіричні результати досліджень А. Берлі та Г. Мінза, які довели, що менеджмент практично повністю розпоряджається активами найбільших корпорацій. Варто усвідомити, що у теорії А. Берлі та Г. Мінза корпорація розглядалася як інститут, який генерує постійний конфлікт між акціонерами-власниками та найманими управліннями-менеджерами.

У другому питанні необхідно розглянути принципи *агентської теорії корпоративного управління*, розробленої М. Дженсеном та У. Меклінгом. Згідно з цією теорією інтереси

власників капіталу та інтереси менеджерів, що управляють цим капіталом, не співпадають. Тому, делегувавши повноваження з управління менеджером, власники змушені нести суттєві витрати (*агентські витрати*), пов'язані з наглядом за діяльністю менеджерів. Надалі необхідно з'ясувати складові агентських витрат.

Під час вивчення третього питання доцільно визначити методологічні положення *теорії заінтересованих осіб*, які ґрунтуються на ширшому, ніж в агентській теорії, розумінні цілей корпорації. Важливо усвідомити, що в теорії заінтересованих осіб до таких цілей, крім створення прибутку та примноження багатства власників, відносять також дотримання інтересів значної кількості стейкхолдерів. *Стейкхолдери (заінтересовані особи)* – будь-які індивіди, групи або організації, які суттєво впливають на рішення, що приймаються фірмою та/або опиняються під впливом цих рішень (власники фірми, покупці її продукції, постачальники ресурсів, працівники фірми, місцева спільнота, різноманітні широкі громадські групи, держава). На відміну від акціонерів заінтересовані особи, як правило, не наділені беззаперечними корпоративними правами.

При опрацюванні четвертого питання слід звернути увагу на те, що корпоративним правам властива своєрідна двоїстість: одне і те саме право водночас може бути закріплено за двома групами суб'єктів (*подвоєння суб'єктності*). Причому принаймні один з таких суб'єктів є беззаперечним, тобто таким, чий права зумовлені самою природою власності. Інший суб'єкт (або їх група, як, наприклад, наймані працівники та менеджери) набуває корпоративних прав лише за певних умов. Важливо усвідомити, що інституціональні умови набуття прав містять дві складові: 1) *контрактні домовленості між акціонерами, які виступають власниками беззаперечних корпоративних прав, та різними групами стейкхолдерів* (у цьому випадку частина прав передається беззаперечними суб'єктами добровільно); 2) *законодавчі обмеження, які штучно «подвоюють» права* (за таких умов множення суб'єктності відбувається примусово).

Тема 3. Учасники корпоративних відносин

План

1. Суб'єкти корпоративних відносин та їх функції.
2. Внутрішнє та зовнішнє середовище корпорації.
3. Групи заінтересованих осіб та їх участь у корпоративному управлінні.
4. Соціально-економічна та правова природа конфлікту інтересів у корпорації. Форми прояву корпоративних конфліктів.
5. Система показників відповідальності Ф. Ніколса як механізм балансування інтересів корпорації та її стейкхолдерів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які суб'єкти беруть участь у корпоративних відносинах? Чи всі вони впливають на розподіл корпоративних ресурсів?
2. Охарактеризуйте права та обов'язки акціонерів та менеджерів.
3. Що таке внутрішнє та зовнішнє середовище корпорації?
4. Що таке групи заінтересованих осіб? Хто до них входить? Яку роль відіграють стейкхолдери корпорації у корпоративному управлінні?
5. Як виникають конфлікти інтересів у корпорації? Опишіть форми прояву корпоративних конфліктів.
6. Які чинники впливають на розподіл балансу економічної влади у трикутнику «акціонери – менеджери – заінтересовані особи»?
7. Які механізми застосовуються для балансування соціально-економічних інтересів учасників корпоративних відносин?
8. Опишіть систему показників відповідальності Ф. Ніколса та розкрийте її роль у зменшенні корпоративної

конфліктності.

Практичні завдання

1. Визначте, у чому полягають соціально-економічні інтереси учасників корпоративних відносин та заповніть таблицю 4.

Таблиця 4 – Соціально-економічні інтереси учасників корпоративних відносин

Суб'єкти корпоративних відносин	Соціально-економічні інтереси суб'єктів корпоративних відносин	Вигоди для корпорації, пов'язані з реалізацією інтересів суб'єкта	Ризики для корпорації, пов'язані з реалізацією інтересів суб'єкта
Менеджери			
Акціонери			
Фінансові інститути			
Споживачі			
Постачальники			
Держава			
Інші (за вибором студента)			

2. Ознайомтеся з матеріалами дослідження «Моніторинг рейдерських атак в Україні за січень-лютий 2015 р.», проведеного Українським інститутом дослідження екстремізму, за посиланням: <http://uire.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/Reyderstvo- doslidzhennya-UIRE.pdf>

Дайте відповіді на питання:

1. Які сфери бізнесу найбільше потерпають від рейдерства? Чому?
2. Які загрози зумовлює рейдерство для розвитку бізнесу?
3. Яких засобів протидії рейдерству вживають сучасні корпорації?

Тестові питання

1. Величина витрат для інвесторів корпорації, зумовлених відділенням права власності від права контролю, називається:

- а) трансакційними витратами;
- б) агентськими витратами;
- в) операційними витратами;
- г) постійними витратами;
- д) перемінними витратами.

2. Конфлікт інтересів «принципал – агент» обумовлений тим, що:

- а) дії агента спрямовані в інтересах принципала;
- б) дії агента суперечать інтересам принципала;
- в) дії агента суперечать інтересам суспільства;
- г) дії принципала суперечать інтересам суспільства;
- д) дії принципала суперечать інтересам стейкхолдерів.

3. Міноритарні акціонери – це власники:

- а) великих пакетів акцій;
- б) незначних за розміром пакетів акцій;
- в) контрольних пакетів акцій;
- г) блокуючих пакетів акцій;
- д) привілейованих акцій.

4. Економічна сутність корпоративного конфлікту інтересу полягає у:

- а) факті порушення «корпоративного інтересу» на користь індивідуального чи групового;
- б) можливості виникнення ситуації, коли постає питання вибору між інтересом корпорації в цілому та іншим інтересом;
- в) зниженні прибутковості корпорації;
- г) зниженні капіталізації корпорації;
- д) порушенні порядку сплати податків.

5. Власників великих пакетів акцій називають:

- а) міноритарними акціонерами;
- б) мажоритарними акціонерами;
- в) принципалами;

- г) агентами;
- д) стейкхолдерами.

6. *Нерівність у можливостях власників з різними за розміром пакетами акцій впливати на діяльність корпорації зумовлює конфлікт між:*

- а) принципалом та агентом;
- б) принципалами та стейкхолдерами;
- в) міноритарними та мажоритарними акціонерами;
- г) принципалами та найманими працівниками;
- д) агентами та найманими працівниками.

7. *Грінмейл – це:*

а) корпоративний шантаж, принцип якого заснований на придбанні міноритарієм акцій з подальшою пропозицією продати ці акції дорожче;

б) корпоративний шантаж, принцип якого заснований на придбанні міноритарієм акцій з подальшою пропозицією продати ці акції дешевше;

в) кодекс корпоративної поведінки;

г) корпоративне захоплення, яке полягає у недружньому поглинанні;

д) комплаєнс електронної кореспонденції менеджменту.

8. *Протиправну поведінку, спрямовану на встановлення управлінського контролю над юридичною особою або на набуття прав на наявне у них майно, що супроводжується нанесенням шкоди фізичним або юридичним особам, а також публічно-правовим утворенням, називають:*

- а) грінмейлом;
- б) комплаєнсом;
- в) рейдерством;
- г) акціонерними зборами;
- д) корпоративною соціальною відповідальністю.

9. *Засобом оберненого зв'язку, що підтверджує належне виконання агентських обов'язків, виступають:*

- а) щорічні звіти менеджерів;

- б) фінансова звітність та висновок зовнішнього аудиту;
- в) щорічні звіти ради директорів;
- г) тези виступу менеджерів на зборах трудового колективу;
- д) дані реєстру акціонерів.

10. *Наукова та практична цінність моделі Ф. Ніколса полягає у тому, що вона дозволяє:*

- а) максимізувати прибуток корпорації;
- б) мінімізувати витрати корпорації;
- в) знайти точку безбитковості;
- г) оцінити майбутню вартість поточних грошових надходжень;
- д) здійснювати пошук точки балансування інтересів корпорації та різних заінтересованих у його діяльності осіб.

11. *Якщо власник суттєвої часті задіяний в управлінні корпорацією:*

- а) його економічна влада значно збільшується, здатність протистояти впливу груп заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зростає;
- б) його економічна влада значно зменшується, здатність протистояти впливу груп заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зростає;
- в) його економічна влада значно збільшується, здатність протистояти впливу груп заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зменшується;
- г) його економічна влада значно зменшується, здатність протистояти впливу груп заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зменшується;
- д) він не може впливати на баланс інтересів у корпорації.

12. *Високий рівень концентрації власності у корпорації призводить до:*

- а) дисбалансу економічної влади у корпорації: уся її повнота належить стейкхолдерам за майже нульових агентських витрат;
- б) дисбалансу економічної влади у корпорації: уся її

повнота належить блокхолдерам за майже нульових агентських витрат;

в) дисбалансу економічної влади у корпорації: уся її повнота належить агентам за майже нульових агентських витрат;

г) ігнорування прав мажоритарних акціонерів;

д) зростання заробітної плати менеджерів.

Список рекомендованої літератури

Бутенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління партнерсько-корпоративними відносинами. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 248–254.

Бухвалов А. В. Классика теории корпоративного управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. 2004. Вып. 4. С. 99–117.

Доуден П., Филиппс Н. Доверие стейкхолдеров: авторское видение глобального этического принципа ведения бизнеса. *Проблемы теории и практики управления*. 2015. № 9. С. 25–32.

Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за наук. ред. Н. А. Хрущ; Хмельн. нац. ун-т. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

Радева М. Інституціональне середовище корпоративного сектору економіки. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2014. Вип. 4(2). URL: http://inst-vector.com.ua/wp-content/uploads/2014/05/3_21-28.pdf (дата звернення: 20.02.2018).

Сердюков К. Г. Організація стратегічного управління акціонерним товариством в умовах трансформації корпоративного контролю. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2. С. 89–94.

Сметанко О. В. Удосконалення процесу внутрішнього аудиту причин шахрайства в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 424–430.

Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 3. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/stakeholder_theory.shtml (дата звернення: 20.02.2018).

Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 215–222.

Методичні поради

Розгляд першого питання доцільно розпочати з визначення *суб'єктів корпоративних відносин*. За ступенем впливу на процес розподілу ресурсів їх можна поділити на: осіб, залучених до системи владних відносин (менеджери, великі акціонери, кредитори, значущі постачальники, власники адміністративних ресурсів); осіб, які мають значний вплив, але не мають можливості віддавати накази (акціонери, члени ради директорів, найбільш значущі стейкхолдери); осіб, які взаємодіють з корпорацією, але вплив яких на розподіл ресурсів майже нульовий (міноритарні акціонери, стейкхолдери). Необхідно з'ясувати роль та соціально-економічні інтереси кожного учасника у процесі розподілу корпоративних ресурсів, а також проаналізувати вигоди та збитки, отримані або понесені корпорацією під час реалізації соціально-економічних інтересів кожного суб'єкта корпоративних відносин.

У другому питанні слід зупинитися на характеристиках *зовнішнього та внутрішнього середовища корпоративних відносин*. Важливо усвідомити, як впливає на корпорацію зовнішнє середовище прямої та непрямої дії. Корисним буде визначити фактори макросередовища, які корпорація має відстежувати для того, щоб правильно оцінювати пов'язані з ними загрози чи зиски при розробці підприємницької стратегії; встановити роль суб'єктів мікросередовища у діяльності корпорації, а також

дослідити вплив контактних аудиторій на функціонування корпорації.

Під час опрацювання третього питання варто зосередитися на економічному змісті поняття *«стейкхолдери»*, якими є фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на неї. Важливо зрозуміти інституціональне підґрунтя участі конкретних стейкхолдерів у розподілі корпоративних ресурсів, а потім на цій основі виявити, чому соціально-економічні інтереси стейкхолдерів беруться до уваги у сучасній теорії та практиці корпоративного управління. Радимо поміркувати над тим, чи завжди стейкхолдери мають інституційно закріплені можливості впливати на діяльність корпорації.

У четвертому питанні потрібно з'ясувати *соціально-економічну та правову природу конфлікту інтересів у корпорації*. При цьому слід розрізняти можливості виникнення ситуації, коли постає питання вибору між інтересом корпорації в цілому та іншим інтересом, та факт порушення «корпоративного інтересу» на користь індивідуального чи групового. Надалі необхідно встановити причини корпоративних конфліктів, які найчастіше обумовлені специфікою корпоративних прав учасників корпоративних відносин. Доцільно також проаналізувати різні типи корпоративних конфліктів (внутрішні та зовнішні; «білі» та «чорні»; корпоративні суперечки, корпоративні захоплення, корпоративний шантаж) та форми їх прояву, а також передбачити зміст заходів, покликаних пом'якшити конфліктність у корпорації.

Роботу на п'ятим питанням належить розпочати з огляду можливих механізмів управління корпоративними конфліктами. Одним з них є *система показників відповідальності*

Ф. Ніколса, що дозволяє знайти точки балансування інтересів корпорації та її стейкхолдерів. Важливо засвоїти, що у моделі *Ф. Ніколса* корпорація та заінтересовані особи поєднуються двома типами зв'язків: внесками та стимулами. Якщо внески

заінтересованих осіб перевищують стимули, то існує ситуація їх незадоволення й потенційного конфлікту інтересів. Слід усвідомити, що сучасна корпорація – зона перманентного конфлікту інтересів, тому серцевиною процесу корпоративного управління завжди є балансування соціально-економічних інтересів у трикутнику «принципал – агент – стейкхолдери».

Тема 4. Національні та міжнародні стандарти діяльності корпоративних бізнес-організацій

План

1. Стандарти корпоративного управління у міжнародній підприємницькій діяльності, їх мета та завдання.
2. Міжнародні стандарти корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).
3. Національні стандарти корпоративного управління. Кодекси корпоративної поведінки.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яку роль відіграють стандарти корпоративної діяльності у міжнародній підприємницькій діяльності?
2. Які міжнародні організації здійснюють розробку стандартів корпоративного управління?
3. Яка організація виступає основним координатором розвитку корпоративного управління у світі?
4. Назвіть та поясніть принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).
5. Чи є міжнародні стандарти корпоративного управління обов'язковими для упровадження на національному рівні?
6. Чи існують національні стандарти корпоративного

управління? Як вони пов'язані з міжнародними стандартами?

7. Що таке кодекс корпоративної поведінки? Яку роль відіграють такі кодекси у корпоративному управлінні?

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з текстом статті:

Бойцун А. Хто є справжнім власником «Нафтогазу України» і як йому захистити свої права. *Дзеркало тижня*. 2015. 16 – 23 жовт. (Вип. № 39). URL: https://dt.ua/energy_market/hto-ye-spravzhnim-vlasnikom-naftogazu-ukrayini-i-yak-yomu-zahistiti-svoyi-prava-abo-yak-reformuvati-korporativne-upravlinnya-nakom-.html (дата звернення: 10.10.2018).

Дайте відповіді на питання:

1. Які принципи корпоративного управління порушені у діяльності НАК «Нафтогаз України»?

2. У чому полягає План дій ЄБРР щодо корпоративного управління ПАТ НАК «Нафтогаз України»?

3. Як забезпечити незалежність наглядової ради НАК «Нафтогаз України»?

4. Чому консультанти ЄБРР пропонують запровадити такі перевірені на світовому досвіді механізми корпоративного управління, як: уповноважений із комплаєнсу (особа, яка на постійній основі стежить за тим, щоб компанія дотримувалася обов'язкових регуляторних і законодавчих вимог), департамент внутрішнього контролю та департамент управління ризиками?

2. Ознайомтеся з матеріалами дослідження «Рейтинг корпоративного управління в компаніях реального сектору», проведеного Рейтинговим агентством IBI-Rating у травні 2016 р., за посиланням: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/1/cg-survey-analysis-final.pdf>

Дайте відповіді на питання:

1. Які напрями охоплювало дослідження? Чому?

2. Які компанії демонструють найкращі результати у дотриманні міжнародних стандартів корпоративного управління? Чому?

3. Чому у більшості вітчизняних компаній рівень захисту прав міноритарних акціонерів та стейкхолдерів оцінюється як недостатній?

4. Чи необхідно запроваджувати у практику діяльності вітчизняних компаній міжнародні стандарти корпоративного управління? Чому?

5. Які принципи корпоративного управління найчастіше порушуються вітчизняними компаніями? Чому?

Тестові питання

1. Міжнародні стандарти корпоративного управління є:

- а) обов'язковими до запровадження;
- б) необов'язковими до запровадження;
- в) обов'язковими до запровадження державними підприємствами;
- г) обов'язковими до запровадження міжнародними корпораціями;
- д) обов'язковими до запровадження у країнах, що розвиваються.

2. До системи стандартів корпоративного управління входять:

- а) виключно міжнародні стандарти;
- б) виключно національні стандарти;
- в) виключно стандарти корпорацій;
- г) міжнародні, національні стандарти, стандарти корпорацій;
- д) виключно міжнародні стандарти та стандарти корпорацій.

3. Оберіть найбільш повний перелік принципів корпоративного управління ОЕСР:

- а) збереження прав акціонерів;
- б) збереження прав акціонерів, рівноправність акціонерів;
- в) збереження прав акціонерів, рівноправність

акціонерів, визнання ролі заінтересованих осіб та збереження їх прав;

г) збереження прав акціонерів, рівноправність акціонерів, визнання ролі заінтересованих осіб та збереження їх прав, розкриття інформації та прозорість корпорації;

д) збереження прав акціонерів, рівноправність акціонерів, визнання ролі заінтересованих осіб та збереження їх прав, розкриття інформації та прозорість корпорації, лояльність та обов'язки ради директорів.

4. Група «Євроакціонери» – це:

а) власники акцій підприємств ЄС;

б) власники єврооблігацій;

в) Конфедерація європейських асоціацій акціонерів;

г) акціонери з громадянством країн ЄС;

д) працівники європейських корпорацій.

5. Згідно з принципами корпоративного управління одна акція забезпечує своєму власнику:

а) один голос;

б) просту більшість;

в) контрольний пакет;

г) блокуючий пакет;

д) партнерські відносини зі стейкхолдерами.

6. Кодекси корпоративної поведінки – це:

а) державні нормативні акти, обов'язкові до виконання;

б) корпоративні стандарти, правила і принципи, викладені у вигляді норм, рекомендованих до виконання;

в) корпоративні стандарти, правила і принципи, викладені у вигляді норм, обов'язкових до виконання;

г) правила поведінки акціонерів;

д) розділ Господарського кодексу України.

7. Міжнародна мережа з корпоративного управління радить корпораціям висвітлювати у річному звіті:

а) політику стосовно винагороди й, бажано, розміру винагороди окремих членів органів управління та вищих

посадових осіб;

- б) технологічні особливості виготовлення продукції;
- в) маркетингові заходи, спрямовані на освоєння нових ринків;
- г) плани корпорації щодо поглинань інших компаній;
- д) електронну кореспонденцію менеджменту.

8. *Один з принципів корпоративного управління ОЕСР полягає у тому, що:*

- а) структура корпоративного управління має забезпечувати однакове ставлення до акціонерів, включаючи дрібних та іноземних інвесторів;
- б) структура корпоративного управління має забезпечувати привілейоване становище дрібних акціонерів та іноземних інвесторів;
- в) структура корпоративного управління має забезпечувати привілейоване становище дрібних акціонерів ;
- г) структура корпоративного управління має забезпечувати привілейоване становище іноземних інвесторів;
- д) структура корпоративного управління має забезпечувати привілейоване становище акціонерів суттєвої участі.

9. *До показників, що відображають ступінь дотримання у компанії принципів корпоративного управління, відносять:*

- а) ступінь захищеності прав акціонерів; рівень участі заінтересованих осіб, ступінь розкриття інформації; рівень захисних заходів від поглинання компанії;
- б) динаміку обсягу реалізації товарів; динаміку прибутку від звичайної діяльності до оподаткування; динаміку статутного капіталу;
- в) рівень ризику «розмивання» частки акціонерів у статутному капіталі; ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення; ступінь імовірності банкрутства; рівень ризику від реорганізації компанії;
- г) корпоративний рейтинг;

д) обсяг сплачених корпорацією податків.

Список рекомендованих джерел

Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134–138.

Принципи корпоративного управління ОЕСР. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=C2F00EA9AD4E1D7D63B780A5B48B8F77?id=36989> (дата звернення: 11.10.2018).

Про затвердження Принципів корпоративного управління: рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 р. № 955. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL080153.html (дата звернення: 11.10.2018).

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

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

Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за ред. Н. А. Хрущ; Хмельниц. нац. ун-т. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.

Методичні поради

Опрацювання першого питання доцільно розпочати з визначення ролі стандартів корпоративного управління у міжнародній підприємницькій діяльності. Так, без дотримання визнаних в усіх країнах принципів підходів до корпоративного управління, а саме наявності кодексу принципів, справедливості, встановлення процедури голосування, прозорості, звітності й стратегічного планування,

неможливо вільне функціонування ринку цінних паперів та інвестицій. Дотримання міжнародних стандартів у функціонуванні перехідних економік є резервом для створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату, зміцнення конкурентних переваг корпорації та її інвестиційної привабливості для інвесторів, а також розширення зовнішньоекономічних зв'язків. Надалі необхідно проаналізувати *систему стандартів корпоративного управління*, яку утворюють: *міжнародні стандарти* (Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку, Європейського банку реконструкції і розвитку, Конфедерації європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери»); *національні стандарти* (кодекси корпоративної поведінки країн); *стандарти корпорацій*.

При підготовці другого питання слід зосередитися на змісті Кодексу *«Принципи корпоративного управління»*, розробленого ОЕСР у 1999 р. Цей документ містить роз'яснення щодо того, які конкретно проблеми мають регулювати національні стандарти корпоративного управління і як забезпечити значне підвищення ролі інвесторів в управлінні компаніями, у які вони вкладають свої кошти. Принципи корпоративного управління покликані допомогти урядам як країн-членів, так і країн, що не є членами ОЕСР, у заходах щодо оцінки та вдосконалення правової, інституціональної та нормативної баз корпоративного управління. У них викладено засади, що стосуються п'яти аспектів: прав акціонерів, рівноправності акціонерів, ролі заінтересованих осіб, розкриття інформації та прозорості, обов'язків Ради. Надалі слід опрацювати принципи, розроблені *Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР)*, мета яких – сприяти встановленню взаємовигідних відносин між корпоративними підприємствами, кредиторами та інвесторами у випадках надання кредиту або вкладення капіталу. *Принципи ЄБРР* складені таким чином, щоб адаптувати їх до конкретної держави з відповідним урахуванням чинного законодавства. Варто звернути увагу, що розробкою міжнародних стандартів корпоративного управління зайняті такі організації, як

Міжнародна мережа з корпоративного управління (ММКУ), Конфедерація європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери».

Під час вивчення третього питання необхідно ознайомитися з *національними стандартами (кодексами) корпоративного управління*, які є зведеними правилами у вигляді загальних принципів і рекомендацій щодо реалізації корпоративних відносин. Як правило, основна увага в них приділяється регулюванню порядку реалізації акціонерами права голосу, формуванню і діяльності ради директорів, розкриттю інформації та прозорості діяльності компанії, а також іншим механізмам забезпечення та захисту прав інвесторів. *Кодекс корпоративної поведінки* створює умови для оптимальної практики корпоративного управління, не ускладнюючи при цьому структуру і процес управління компанією. Важливо усвідомити, що правовий статус кодексів корпоративного управління різний. В одних країнах він є складовою частиною обов'язкових правил, дотримання яких є необхідною умовою для продажу цінних паперів корпорації на біржі. В інших – кодекси не пов'язані з будь-якими обов'язковими нормами або законодавчими актами. У той самий час існують певні механізми упровадження кодексів у ділову практику і наділення їх тим чи іншим ступенем обов'язковості, наприклад: інформація про дотримання кодексу може бути включена до обов'язкових вимог щодо розкриття інформації у річному звіті; компанії з біржовим котируванням акцій можуть бути зобов'язані виконувати рекомендації кодексу або розкривати інформацію про причини їх недотримання.

Тема 5. Консалтинг у сфері управління корпоративними бізнес-організаціями

План

1. Основні напрями консалтингу у сфері управління

корпоративними бізнес-організаціями.

2. Корпоративне управління: поняття, завдання, функції.

3. Апарат управління корпорацією. Структура органів управління акціонерним товариством та вимоги до її розбудови.

4. Зовнішнє середовище корпоративного управління.

Канали розповсюдження корпоративних прав.

5. Державне регулювання корпоративного бізнесу: функції, форми.

6. Оцінка ефективності корпоративного управління. Рейтинги корпоративного управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що є предметом консалтингу у сфері управління корпоративними бізнес-організаціями?

2. Як формується структура управління корпорацією? Чи існують законодавчі вимоги до її розбудови?

3. Назвіть та охарактеризуйте способи участі акціонерів в управлінні акціонерним товариством.

4. Чи існує необхідність залучати найманих працівників до участі в управлінні корпорацією? Які методи для цього використовуються?

5. Охарактеризуйте повноваження органів управління корпорацією.

6. Що таке зовнішнє середовище корпоративного управління? Які суб'єкти є зовнішніми учасниками корпоративного управління?

7. Які існують канали розповсюдження та передачі корпоративних прав?

8. З чим пов'язана необхідність державного регулювання корпоративного бізнесу? Охарактеризуйте функції та форми державного регулювання.

9. Назвіть основних суб'єктів державного регулювання корпоративних відносин в Україні та визначте їх роль у регулюванні корпоративного середовища.

10. Як здійснюється оцінка ефективності корпоративного управління? Які показники застосовуються під час оцінки?

11. Що таке рейтинг корпоративного управління? Хто, як, з якою метою їх складає?

12.

Практичні завдання

1. Уважно ознайомтеся з умовами завдання та дайте відповіді на питання:

1) оцініть ситуацію, що склалася у банку, з точки зору стандартів корпоративного управління;

2) охарактеризуйте причини управлінської кризи;

3) обґрунтуйте шляхи подолання управлінської кризи.

Голова ради директорів банку запросив консультантів для вирішення проблеми з виконавчими органами. За відгуками членів ради директорів, члени правління безініціативні, їм не можна повністю довірити бізнес, тому рада директорів бере на себе багато функцій оперативного управління банком. При цьому банк активно розвивається, показники ефективності діяльності зростають. Банк прагне бути лідером і в сфері корпоративного управління, акціонери розглядають перспективу виходу на фондовий ринок або продажу частини акцій стратегічному інвестору в найближчі три роки.

У банку п'ять акціонерів, усі фізичні особи. Найбільший акціонер, який володіє 60 % акцій, є головою ради директорів. Акціонер, який володіє 26 %, – голова правління. Решта акціонерів не бере активної участі в управлінні банком, повністю довіряючи великим акціонерам. Рада директорів складається з семи членів, два з яких – великі акціонери банку, два є незалежними директорами (один з них іноземець), інші – зовнішні директори. У раді утворені два комітети – стратегічний та з кадрів і винагород.

На членів ради покладено додаткові і основні обов'язки. Один з незалежних директорів здійснює контроль за

реалізацією програми споживчого кредитування та IT-стратегії банку. Інший незалежний директор контролює програму кредитування малого і середнього бізнесу. Один із зовнішніх директорів займається роботою фронт-офісу. Голова комітету з кадрів відповідає за усю кадрову роботу банку. Голова ради директорів веде роботу з VIP-клієнтами. Він у банку з самого заснування, три роки тому залишив посаду голови правління з наміром повністю переключитися на стратегічне управління банком та інші наявні у нього бізнес-проекти, які активно розвиваються.

Склад правління, включаючи голову, за останні три роки змінювався три рази. 80 % членів правління мають досвід роботи у цьому банку менше одного року. Правління зустрічається щовівторка, практично завжди на його засіданнях присутній голова ради, протоколи оформляються тільки у разі юридичної необхідності.

2. Ознайомтеся з текстом Закону України «Про акціонерні товариства» та складіть:

- 1) повідомлення про проведення загальних зборів акціонерного товариства;
- 2) положення про наглядову раду акціонерного товариства.

3. В акціонерному товаристві «Бета-плюс» три акціонери. Пан Іваненко володіє 20 акціями, пан Петренко – 30, пан Тихоненко – 50. Статутом передбачено, що правління буде складатися з трьох осіб, а кожен акціонер має право висунути від свого імені дві кандидатури для формування правління. Голосування кумулятивне. Обраним вважається кандидат, який набрав більше відносно інших голосів. Пан Іваненко віддав усі свої голоси одному зі своїх кандидатів. Пан Петренко вчинив так само відносно свого кандидата. Пан Тихоненко розподілив свої голоси так: 91 голос віддав своєму першому кандидату, 59 голосів – своєму другому кандидату.

Визначте:

- 1) кого оберуть до правління за підсумками кумулятивного голосування та заповніть таблицю 5;

2) пояснить, навіщо потрібне кумулятивне голосування та яку роль воно відіграє у захисті прав акціонерів;

3) чи існує можливість у когось з акціонерів забезпечити присутність у правлінні двох або більше власних кандидатів;

4) що зміниться, якщо під час голосування буде застосовуватися мажоритарна (звичайна) система голосування.

Таблиця 5 – Підсумки голосування

Кандидат у члени правління	Рішення за підсумками кумулятивного голосування	
	Кількість голосів	Підсумки голосування
Кандидат № 1 акціонера Іваненка		
Кандидат № 2 акціонера Іваненка		
Кандидат № 1 акціонера Петренка		
Кандидат № 2 акціонера Петренка		
Кандидат № 1 акціонера Тихоненка		
Кандидат № 2 акціонера Тихоненка		

4. Ознайомтеся з проспектом емісії акцій, щодо яких прийнято рішення про публічне розміщення, ПАТ «Комерційний банк «Акордбанк»». Проспект зберігається у Національному депозитарії України за посиланням: https://www.csd.ua/images/stories/pdf/prospect/2016/prosp_akkordbank_2016.pdf

Дайте відповіді на питання:

1. Яку інформацію містить проспект емісії акцій?
2. Чому проспект емісії акцій, щодо яких прийнято рішення про публічне розміщення, підлягає оприлюдненню?
3. Чому інформація про розміщення акцій має бути надана та зареєстрована у Національному депозитарії України?
4. Які функції виконує Національний депозитарій України? Яку інформацію у ньому можна знайти?

5. Ознайомтеся з текстом повідомлення про публічну безвідкличну вимогу про придбання акцій усіх власників акцій Приватного акціонерного товариства «СКФ Україна». Текст

повідомлення розміщений у Національному депозитарії України за посиланням: <https://www.csd.ua/images/stories/pdf/squeeze/2018/Публічна%20безвідклична%20вимога%20ПРАТ%20СКФ%20Україна.pdf>

Дайте відповіді на питання:

1. Що таке публічна безвідклична вимога?
2. З якою метою оголошується публічна безвідклична вимога?
3. На яких умовах здійснюється виконання публічної безвідкличної вимоги?

6. Ознайомтеся з підсумками біржових торгів на ПФТС за посиланням: <http://pfts.ua/trade-info/trade-results>

Дайте відповіді на питання:

1. Що таке контракти за адресною заявкою, безадресною заявкою?
2. Як визначається біржовий курс цінних паперів?
3. Як здійснюється процедура включення цінних паперів до Біржового списку Фондової біржі ПФТС?

Тестові питання

1. Основними напрямками консалтингу корпоративних бізнес-організацій є:

- а) організація розподілу повноважень та ефективної взаємодії між органами корпоративного управління;
- б) ведення корпоративної звітності;
- в) створення системи корпоративного контролю;
- г) фінансова діяльність корпоративних бізнес-організацій;
- д) усе перелічене.

2. Корпоративне управління – це:

- а) система соціально-економічних відносин між власниками корпорації та найманими управлінцями з приводу прийняття рішень щодо напрямів використання ресурсів корпорації, правил прийняття таких рішень, а також порядку їх

встановлення та зміни;

б) рішення менеджменту;

в) система соціально-економічних відносин між власниками корпорації, найманими управлінцями та заінтересованими особами з приводу прийняття рішень щодо напрямів використання ресурсів корпорації, правил прийняття таких рішень, а також порядку їх встановлення та зміни;

г) корпоративний менеджмент;

д) рішення ради директорів.

3. Корпоративне управління реалізує такі завдання:

а) гармонізація соціально-економічних інтересів акціонерів корпорації та груп заінтересованих осіб;

б) створення необхідного інституціонального підґрунтя для уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації з боку груп заінтересованих осіб;

в) недопущення зловживань економічною владою з боку акціонерів, менеджерів та стейкхолдерів у процесі розподілу;

г) формує базові умови діяльності корпорації;

д) усі перелічені.

4. До питань корпоративного управління, які підлягають самостійній деталізації у статуті та інших внутрішніх документах компанії, не відносять:

а) порядок виплати дивідендів;

б) компетенції ради директорів;

в) порядок створення акціонерного товариства;

г) порядок скликання і проведення засідань ради директорів;

д) винагороду членів ради директорів.

5. Структура органів управління корпораціями визначається:

а) національним законодавством;

б) міжнародними стандартами;

в) виключно статутом корпорації;

г) акціонерами з урахуванням законодавчих вимог;

д) акціонерами.

6. Вищим органом акціонерного товариства є:

- а) наглядова рада;
- б) збори акціонерів;
- в) правління;
- г) ревізійна комісія;
- д) відділ кадрів.

7. Принцип кумулятивного голосування передбачає, що:

- а) загальна кількість голосів акціонера помножується на кількість членів органу акціонерного товариства;
- б) загальна кількість голосів акціонера ділиться на кількість членів органу акціонерного товариства;
- в) одна акція забезпечує один голос під час голосування;
- г) голосування здійснюється таємно;
- д) голосування здійснюється відкрито.

8. Наглядова рада акціонерного товариства є:

- а) вищим органом корпорації;
- б) колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів;
- в) органом, що здійснює поточне управління товариством;
- г) органом, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства;
- д) державним органом.

9. Незалежний член наглядової ради (незалежний директор) – це:

- а) член профспілкової організації корпорації;
- б) працівник Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг;
- в) співробітник прокуратури;
- г) член правління, на якого відсутній будь-який вплив з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора;

д) член наглядової ради, на якого відсутній будь-який вплив з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора.

10. *Управління поточною діяльністю акціонерного товариства здійснює:*

- а) наглядова рада;
- б) збори акціонерів;
- в) правління;
- г) ревізійна комісія;
- д) відділ кадрів.

11. *Орган, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства, називається:*

- а) наглядова рада;
- б) збори акціонерів;
- в) правління;
- г) ревізійна комісія;
- д) відділ кадрів.

12. *До зовнішніх каналів розповсюдження корпоративних прав не відносять:*

- а) фондову біржу;
- б) дилерський ринок;
- в) позабіржові торговельні системи;
- г) «вуличний» ринок;
- д) викуп акцій акціонерами.

13. *На первинному ринку цінних паперів розміщуються:*

- а) тільки нові випуски цінних паперів;
- б) раніше випущені цінні папери;
- в) виключно облігації державної позики;
- г) виключно акції державних підприємств;
- д) інвестиційні сертифікати.

14. *Єдиним загальновизнаним «індикатором» корпоративного управління у світі є:*

- а) величина дивідендів на акцію;
- б) рентабельність власного капіталу корпорації;
- в) обсяг податків, сплачених корпорацією до бюджету;
- г) величина заробітної плати менеджера;
- д) такого показника немає.

15. *Рейтинги корпоративного управління широко застосовуються компаніями для:*

- а) оцінки рейтингу компанії;
- б) оцінки доцільності придбання акцій компаній;
- в) оцінки корпоративного управління корпорацією;
- г) оцінки реально існуючих та потенційних ризиків, що пов'язані з корпоративним управлінням;
- д) усі перелічені відповіді правильні.

16. *Рейтинг корпоративного управління є:*

- а) незалежною оцінкою рейтингового агентства щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам власників;
- б) оцінкою ревізійної комісії щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам власників;
- в) звітом наглядової ради щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам власників;
- г) звітом менеджерів щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам власників;
- д) резервним капіталом компанії.

Список рекомендованих джерел

Принципи корпоративного управління ОЕСР. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=C2F00EA9AD4E1D7D63B780A5B48B8F77?id=36989> (дата звернення:

11.10.2018).

Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 11.10.2018).

Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: Закон України від 23.03.2017 р. № 1983-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19> (дата звернення: 19.10.2018).

Про затвердження Принципів корпоративного управління: рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 р. № 955. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL080153.html (дата звернення: 11.10.2018).

Анісімова О. М. Корпоративне управління як основа формування стабільної системи менеджменту підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 64–68 .

Бухвалов А. В. Классика теории корпоративного управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. 2004. Вып. 4. С. 99–117.

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за наук. ред.

Н. А. Хрущ; Хмельн. нац. ун-т. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

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

Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.

Ущাপовський К. В. Системи корпоративного управління: аналіз теоретико-методологічних підходів.

Проблеми науки. 2014. № 10. С. 2–8.

Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 22. С. 134–138.

Методичні поради

При вивченні першого питання важливо усвідомити, що *консалтинг у сфері управління корпоративними бізнес-організаціями* спрямований на збалансування соціально-економічних інтересів учасників корпоративних відносин – власників, менеджерів та стейкхолдерів. Предметне поле консалтингу у цій сфері є доволі широким. Так, *основними напрямками консалтингу є*: розбудова ефективної системи управління корпорацією, а саме визначення: структури корпоративного управління, повноважень органів корпоративного управління та організація їх ефективної взаємодії, найбільш доцільних способів участі акціонерів в управлінні акціонерним товариством; використання зовнішніх каналів розповсюдження та передачі корпоративних прав; роз'яснення нормативно-правових аспектів регулювання корпоративної діяльності; обрання показників оцінювання ефективності корпоративного управління; створення системи оцінювання діяльності менеджерів корпорації.

При підготовці другого питання необхідно розкрити зміст поняття «корпоративне управління». *Корпоративне управління* – це система соціально-економічних відносин між власниками корпорації, найманими управлінцями та заінтересованими особами з приводу прийняття рішень щодо напрямів використання ресурсів корпорації, правил прийняття таких рішень, а також порядку їх встановлення та зміни. Важливо з'ясувати, яким чином формується перелік питань корпоративного управління, що підлягають самостійній деталізації у статуті та інших внутрішніх документах компанії. Надалі слід зосередитися на *завданнях корпоративного управління*, серед яких: створення і забезпечення діяльності дієвого механізму прийняття управлінських рішень і контролю

за діяльністю товариства; забезпечення однакового та справедливого ставлення до усіх акціонерів (у тому числі до дрібних й іноземних) і можливості усім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у випадку порушення їх прав; балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто заінтересованих осіб, держави і громадськості. Варто усвідомити, що корпоративне управління покликане гармонізувати соціально-економічні інтереси акціонерів корпорації та груп заінтересованих осіб; створити необхідне інституціональне підґрунтя для уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації з боку груп заінтересованих осіб; не допустити зловживання економічною владою з боку акціонерів, менеджерів та стейкхолдерів у процесі розподілу.

Третє питання присвячене організації управління корпорацією. *Організаційна структура управління корпорацією* – це стійка сукупність відокремлених підрозділів, розташованих в ієрархічній послідовності, обумовленій місією і стратегічними цілями корпорації з наявністю вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків. При цьому законодавство кожної країни надає корпораціям можливість гнучкого підходу до формування структури корпоративного управління. Доцільно наголосити, що структура органів управління корпораціями в усіх індустриально розвинених країнах приблизно однакова. Її складовими є: збори акціонерів; рада директорів; генеральний директор; правління; органи, що здійснюють нагляд (ревізійна комісія, незалежні директори, наглядова рада). Надалі необхідно проаналізувати різні моделі організаційної побудови корпорації: *трирівневу модель*; *дворівневу модель*; *однорівневу модель*; *змішану модель*. Важливо також визначити способи та форми залучення найманих працівників до участі управління корпораціями. На завершення необхідно проаналізувати повноваження та функції загальних зборів акціонерного товариства, наглядової ради, виконавчих органів акціонерного товариства, ревізійної комісії.

У четвертому питанні належить встановити відмінності

між внутрішніми та зовнішніми каналами розповсюдження корпоративних прав. Так, використання внутрішніх каналів на відміну від зовнішніх не передбачає купівлі-продажу цінних паперів на ринку. Слід з'ясувати випадки, у яких можливе звернення до зовнішніх та внутрішніх каналів, а також особливості їх законодавчого регулювання. Надалі необхідно вивчити особливості функціонування основних зовнішніх каналів розповсюдження корпоративних прав: фондової біржі та позабіржових фондових торговельних систем. Так, *фондова біржа* – особлива інституційно організована частина ринку цінних паперів, де обертаються цінні папери високої якості, а операції здійснюються професійними учасниками ринку. Головна відмінність від позабіржових торговельних систем полягає у застосуванні жорстких процедур відбору емітентів, цінних паперів і операторів ринку. Характерними ознаками біржі є концентрація попиту і пропозиції, приуроченість торгів до певного місця і часу, регульованість, публічність і гласність торгів, підпорядкованість встановленим правилам, укладання угод без наявності на біржі самих цінних паперів, оптовий характер торгів (партіями або лотами). Доцільно визначити функції основних учасників фондового ринку (*емітентів, інвесторів, професійних учасників* – брокерів, дилерів, трейдерів, клірингових установ, депозитарієв тощо), а також з'ясувати, як відбувається процедура *лістингу* та *котирування*.

З п'ятого питання варто зрозуміти, чому держава здійснює регулювання корпоративного бізнесу та які *функції* при цьому виконує (створення системи захисту прав власності інвесторів, контроль за дотриманням цих норм з боку емітентів і професійних учасників ринку; контроль за наданням достовірної інформації, яку дають емітенти та інші професійні учасники ринку; видачу ліцензій на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку). Надалі слід визначити *форми державного регулювання корпоративних відносин*, серед яких: прийняття законодавчих нормативних актів з питань регулювання та реєстрації випуску й обігу цінних паперів; контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрацій випусків цінних паперів і їхнім розміщенням; розробка норм і контроль за

дотриманням антимонопольного законодавства України; встановлення правил і стандартів здійснення операцій щодо переходів прав власності на цінні папери, контроль за їхнім виконанням. Необхідно запам'ятати, що державне регулювання корпоративного бізнесу здійснюється *органами загальної та спеціальної компетенції*. Органами загальної компетенції видаються нормативні акти, які мають силу закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектору. Органи спеціальної компетенції покликані забезпечити регулювання та контроль діяльності корпоративних підприємств з урахуванням специфіки цього сектору.

Вивчення шостого питання необхідно розпочати з того, що *ефективність корпоративного управління* полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки забезпеченню: рівноваги впливу та балансу учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості та упровадження правил ефективного менеджменту й належного фінансового контролю. Слід опрацювати *систему показників оцінки ефективності корпоративного управління*, яка містить три блоки показників: показники, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління; показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії; показники, що відображають ризики корпоративного управління. Інформацію про рівень ефективності корпоративного управління можна дістати з *рейтингів корпоративного управління*, які є незалежною оцінкою рейтингового агентства щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам заінтересованих осіб, передусім її власників. Необхідно наголосити, що єдиного загальновизнаного «індикатора» корпоративного управління у світі немає. Для оцінки рівня корпоративного управління застосовують різні методології. Рейтинги корпоративного управління широко застосовуються компаніями для оцінки: рейтингу компанії; доцільності придбання акцій компаній; корпоративного управління корпорацією; реально існуючих та потенційних ризиків, що пов'язані з корпоративним управлінням; ризику

втрат інвесторів від недосконалого корпоративного управління тощо. Доцільно ознайомитися з принципами складання найбільш відомих рейтингів корпоративного управління [рейтинг агентства Standard & Poog's, CORE-рейтинг, рейтинг Brunswick UBS Warburg, Індекс корпоративного управління в Україні (УІРФР)].

Тема 6. Консалтинг фінансової діяльності корпоративних бізнес-організацій

План

1. Управління фінансовою діяльністю корпорації: сутність, цілі, напрями.
2. Капітал корпорації та його структура. Оптимальна структура капіталу.
3. Цінні папери, емітовані корпорацією, та їх застосування у фінансовій діяльності корпорації.
4. Обіг цінних паперів корпорації. Реєстр акціонерів.
5. Дивідендна політика як складова політики корпоративного управління акціонерним товариством.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть та поясніть цілі управління фінансовою діяльністю корпорації.
2. Які джерела фінансування корпорації Вам відомі?
3. Яку структуру має капітал корпорації? Що таке оптимальна структура капіталу корпорації?
4. Які види цінних паперів може емітувати корпорація? Яким чином вони застосовуються у фінансовій діяльності корпорації?
5. Як здійснюється обіг цінних паперів корпорації? Навіщо акціонерне товариство купує власні акції?

6. Як обліковуються цінні папери корпорації? Що таке реєстр акціонерів? Як отримати доступ до нього?

7. Що таке дивідендна політика? Які різновиди дивідендної політики Вам відомі?

Практичні завдання

1. Акціонерне товариство «ГАМА-ПЛЮС» випустило 1000 привілейованих акцій номіналом 60 грн. За умовами емісії мінімальний річний прибуток за акціями встановлено на рівні 25 % від їх номіналу. Чистий прибуток товариства, з якого сплачуються дивіденди, склав 30000 грн. Визначте суму дивідендів за привілейованими акціями, а також прибуток на прості акції.

2. За рік акціонерне товариство отримало прибуток у розмірі 10 млн грн. Кількість випущених акцій – 100000 штук. Визначте величину нерозподіленого прибутку та дивідендів на одну акцію, якщо на дивіденди спрямовано 70 % прибутку після сплати податків. Яка сума дивідендів залишиться у акціонера після сплати податків?

3. Визначити розмір прибутку та цінність акції, якщо дивідендний вихід ПАТ «Молоко» складає 50 %. За даними поточного року курсова вартість акцій номіналом 10 грн становить 4,3 грн, а сума дивідендів за один квартал попереднього року дорівнювала 5 грн.

4. Акції ПАТ «Фінпромбанк» номіналом 1000 грн продавалися на початку року за курсовою вартістю 4000 грн за акцію. Дивіденд за рік був оголошений у розмірі 10 % річних. Визначити реальну прибутковість за рівнем дивідендів акцій, придбаних на початку року.

5. Проаналізуйте опціонну програму та програму участі у власності як форми винагород менеджерів. Чим відрізняються такі програми? Які переваги та недоліки вони мають? Коли краще застосовувати опціонні програми, а коли програми участі у власності? Яку програму слід обрати для підвищення

ефективності корпоративного управління? Заповніть таблицю 6.

Таблиця 6 – Порівняння різних форм винагород менеджерів

Курс 1 акції компанії Z на 01.01.2018 – 100 грн	
<i>Опціонна програма</i>	<i>Участь у власності</i>
Менеджеру надається право на купівлю 10000 акцій компанії Z 01.01.2018 за ціною 110 грн	Менеджер «преміюється» 10000 акціями компанії Z 01.01.2018 за ціною 80 грн
Позитивний розвиток Курс 1 акції компанії Z на 01.01.2019 – 120 грн	
Премія менеджера =	Премія менеджера =
Негативний розвиток Курс 1 акції компанії Z на 01.01.2019 – 95 грн	
Премія = 0	Премія менеджера =

Тестові питання

1. *Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства в Україні:*

- а) 5 млн грн;
- б) 20 тис. доларів США;
- в) 20 тис. доларів США за курсом, встановленим НБУ на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства;
- г) 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства;
- д) 1250 прожиткових мінімумів, встановлених на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства.

2. *Різниця між сукупною вартістю активів корпорації та вартістю її зобов'язань перед іншими особами називається:*

- а) статутним капіталом;

- б) власним капіталом;
- в) нерозподіленим прибутком;
- г) чистим грошовим потоком;
- д) резервним капіталом.

3. *Резервний капітал корпорації не використовується для:*

- а) покриття збитків;
- б) збільшення статутного капіталу;
- в) виплати дивідендів за привілейованими акціями;
- г) удосконалення організаційної структури бізнесу;
- д) погашення заборгованості у разі ліквідації.

4. *Ринкова вартість акції – це:*

- а) величина, що вказана на бланку акції;
- б) вартість, за якою акція реалізується (продається) на первинному ринку;
- в) розмір власного капіталу, що припадає на одну акцію;
- г) ціна, за якою акції продаються та купуються на ринку; саме за цією ціною вони котируються на вторинному ринку цінних паперів;
- д) відношення ринкової вартості до номіналу, що виражається у процентах.

5. *Зменшення загальної кількості акцій одного випуску відповідно до заданого коефіцієнта водночас із пропорційним збільшенням номінальної вартості акцій називається:*

- а) дробленням цінних паперів;
- б) консолідацією цінних паперів;
- в) конвертацією цінних паперів;
- г) погашенням цінних паперів;
- д) блокуванням цінних паперів.

6. *Розмір власного капіталу, який припадає на одну акцію, називається:*

- а) курс акції;
- б) ринкова вартість акції;
- в) балансова вартість акції;

- г) номінальна вартість акції;
- д) емісійна вартість акції.

7. Додатковий випуск цінних паперів – це випуск, що проводиться з метою:

- а) збільшення статутного фонду товариства;
- б) збільшення кількості акцій товариства;
- в) збільшення прибутку товариства;
- г) збільшення кількості акціонерів;
- д) покращення відносин зі стейкхолдерами.

8. Курс акції – це:

- а) величина, що вказана на бланку акції;
- б) вартість, за якою акція реалізується (продається) на первинному ринку;
- в) розмір власного капіталу, що припадає на одну акцію;
- г) ціна, за якою акції продаються та купуються на ринку; саме за цією ціною вони котируються на вторинному ринку цінних паперів;
- д) відношення ринкової вартості до номіналу, що виражається у процентах.

9. Викуп цінних паперів емітентом у такі строки та за такою ціною, що передбачені умовами випуску, називається:

- а) дробленням цінних паперів;
- б) консолідацією цінних паперів;
- в) конвертацією цінних паперів;
- г) погашенням цінних паперів;
- д) блокуванням цінних паперів.

10. Дивіденд – це:

- а) різниця між ціною акції, що відповідає її номіналу, та реально сплаченою за неї ціною, меншою за номінал;
- б) грошові платежі, що виплачуються акціонерним товариством своїм власникам у зв'язку з розподілом прибутку;
- в) нерозподілений прибуток корпорації;
- г) активи корпорації;

д) чистий грошовий потік.

11. *Вартість, за якою акція реалізується (продається) на первинному ринку, називається:*

- а) курс акції;
- б) ринкова вартість акції;
- в) балансова вартість акції;
- г) номінальна вартість акції;
- д) емісійна вартість акції.

12. *До показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії, відносять:*

а) ступінь захищеності прав акціонерів; рівень участі заінтересованих осіб, ступінь розкриття інформації; рівень захисних заходів від поглинання компанії;

б) динаміку обсягу реалізації товарів; динаміку прибутку від звичайної діяльності до оподаткування; динаміку статутного капіталу;

в) рівень ризику «розмивання» частки акціонерів у статутному капіталі; ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення; ступінь імовірності банкрутства; рівень ризику від реорганізації компанії;

г) корпоративний рейтинг;

д) обсяг сплачених корпорацією податків.

Список рекомендованих джерел

Деєва Н. Е. Корпоративне управління і фінансовий ринок: проблеми теорії та практики: монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2011. 523 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

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

Пуртов В. Ф., Третяк В. П., Кудінова М. М. Корпоративне управління: підручник. Харків: ХНУ ім. В. Н.

Каразіна, 2011. 364 с.

Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес Інформ.* 2015. № 6. С. 215–222.

Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmsc.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Методичні поради

При вивченні першого питання необхідно усвідомити, що у системі теоретичних концепцій та моделей, які визначають мету й основні параметри фінансової діяльності корпорації, найбільш значущою за сучасних умов є *концепція управління вартістю компанії* (value based management, VBM). *Модель VBM* – це система принципів фінансового аналізу, націлена на виявлення змін в інвестиційній вартості компанії шляхом оцінки створеного протягом року прибутку. Оскільки вважається, що метою функціонування корпорації є підвищення добробуту її власників, безпосередньо пов'язане з капіталізацією компанії, усі фінансові рішення приймаються з огляду на те, як це вплине на ринкову вартість корпорації. При цьому основними напрямками фінансової діяльності корпорації є: робота з джерелами фінансування (у числі яких власний і позиковий капітал, кредитування, цінні папери) та каналами розподілу фінансів; управління основним і оборотним капіталами; фінансове планування (бюджет, бізнес-план, фінансова і бухгалтерська звітність); інвестиції (прибутковість капіталу, вартість компанії, фінансові ризики); контроль і аналіз фінансової діяльності.

Опрацювання другого питання доцільно розпочати з визначення *структури капіталу корпорації*, елементами якої є: акціонерний капітал, що складається з оплачених акцій, нерозподілений прибуток корпорації, резервний капітал і зобов'язання за випущеними борговими інструментами.

Важливо звернути увагу на те, що у багатьох країнах світу на законодавчому рівні встановлені певні вимоги до величини статутного капіталу корпорації. Так, у вітчизняному законодавстві міститься норма, згідно з якою мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Необхідно розуміти, що *оптимальною вважається така структура капіталу*, за якої досягається максимальна вартість корпорації на фінансовому ринку за мінімальної ціни капіталу. На жаль, загальних рекомендацій щодо оптимізації структури капіталу не існує.

У третьому питанні важливо наголосити, що корпорації мають право на випуск цінних паперів, що дає їм змогу залучати фінансові ресурси. Основним типом корпоративних цінних паперів є *акції*, які можуть бути простими та привілейованими. Слід звернути увагу, що *прості акції* дають власнику право брати участь в управлінні корпорацією, тоді як привілейовані – ні. *Дохідність привілейованих акцій* є фіксованою та не залежить від величини прибутку, тоді як прості акції більш ризиковані: дохід на них залежить від величини прибутку. Важливо усвідомити способи застосування акцій у фінансовій діяльності корпорації: 1) забезпечення корпорації стартовим капіталом (первинна емісія); 2) залучення додаткових ресурсів; 3) використання під час злиття компаній. Крім акцій, корпорації можуть вдаватися до випуску боргових цінних паперів – *облігацій*. Призначення облігацій полягає у мобілізації грошових ресурсів, коли бракує власних джерел фінансування. Доцільним буде ознайомлення з методиками визначення інвестиційних параметрів цінних паперів, які дозволяють оцінити їх дохідність, зростання, безпеку та ліквідність.

Четверте питання варто розпочати зі встановлення мети, форм та типів *емісії цінних паперів корпорації*. Варто звернути увагу на розбіжності між відкритим (публічним) розміщенням акцій серед необмеженої кількості інвесторів та закритим (приватним) розміщенням серед попередньо відомих

потенційних інвесторів. Слід проаналізувати *способи розміщення цінних паперів* (безпосередньо емітентом; через посередників; на аукціонах), виявити їх переваги та недоліки. Далі треба ознайомитися зі змістом *основних операцій емітента з цінними паперами*, серед яких: розміщення, викуп, дроблення, консолідація, конвертація, погашення, блокування, виплата доходів, операції, пов'язані з реорганізацією емітента. Важливо наголосити, що корпорація здійснює облік акціонерів шляхом ведення спеціального *реєстру*. Загальні правила ведення та збереження реєстру акціонерів і внесення відповідних записів у нього закріплені у правових актах.

У п'ятому питанні необхідно з'ясувати мету *дивідендної політики* корпорації, яка полягає в оптимізації пропорцій розподілу чистого прибутку на поточне споживання у формі дивідендів і виробничий розвиток для максимізації ринкової вартості підприємства. Далі треба опрацювати зміст та методики розрахунку *основних показників ефективності дивідендної політики*, серед яких: коефіцієнт виплати або дивідендний вихід; рівень доходності акцій; ставка доходу на оплачений капітал; коефіцієнт співвідношення ціни та доходу на акцію; показники зростання ринкової вартості акцій. Важливо усвідомити *принципи розробки дивідендної політики*, а саме: збалансування різноманітних інтересів акціонерів, кредиторів та самого акціонерного товариства; врахування впливу інфляції на рівень дивідендних виплат акціонерам і обсяг реінвестованого чистого прибутку підприємства, різниці інтересів дрібних і великих (стратегічних) інвесторів, асиметричної інформації, тобто різного ступеня інформованості акціонерів і менеджерів про реальний стан справ і перспективи розвитку підприємства, фактора ризику; використання частки чистого прибутку на формування резервного фонду; формування і збереження основного контингенту акціонерів, яких задовольняє дивідендна політика підприємства; розумне поєднання грошових і негрошових форм виплати дивідендів. На завершення варто розглянути різні методи нарахування дивідендів та визначити сферу їх застосування.

Тема 7. Консалтинг у сфері корпоративного контролю

План

1. Консалтинг у сфері корпоративного контролю: зміст, призначення, завдання.
2. Інформація у системі корпоративного управління.
3. Корпоративна звітність.
4. Корпоративний контроль: поняття, завдання.
5. Внутрішній та зовнішній контроль у системі корпоративного управління.
6. Механізми контролю у системі корпоративного управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Зміст та призначення консалтингу у сфері корпоративного контролю.
2. Роль інформаційної прозорості у системі корпоративного управління. Що таке «істотна інформація»? Яку корпоративну інформацію можна вважати істотною?
3. Назвіть основні типи документів корпорації. Яку інформацію вони містять?
4. Чи уся корпоративна інформація є відкритою? Чому? У яких випадках держава регулює процес надання та отримання корпоративної інформації?
5. Що таке система корпоративної звітності? Які вимоги до неї висувуються? Назвіть та охарактеризуйте основні форми фінансової звітності.
6. Роль контролю у системі управління корпорацією. Хто, як і навіщо його здійснює?
7. Які особливості має внутрішній корпоративний аудит у порівнянні із зовнішнім? Як запобігти витокам комерційної інформації під час зовнішнього аудиту?

8. Які механізми контролю застосовуються у системі корпоративного управління? Що таке комплаєнс та яке місце він посідає у корпоративному управлінні?

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з нефінансовим звітом ДП «НАЕК «Енергоатом»» за 2017 р. за посиланням: http://www.energoatom.kiev.ua/ua/actvts/sustainable_development/non_financial_reporting/52979-nefnansoviyi_zvt_naek_energoatom_za_rk/

Дайте відповіді на питання:

1. Чи можна вважати істотною інформацію, представлену у звіті?
2. Яку мету переслідує оприлюднення звіту?
3. Чому такий звіт складається на добровільній основі?
4. Для кого цей звіт може становити інтерес?
5. Чи має економічний ефект оприлюднення такого звіту?

2. Ознайомтеся з матеріалами дослідження «Прозорість корпоративної звітності», яке здійснювалося Transparency International Україна (TUI) та охоплювало найбільші державні й приватні підприємства України. Посилання: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti_rating_ukr_final_web.pdf

Дайте відповіді на питання:

1. Що таке прозорість корпоративної звітності?
2. За якими критеріями оцінювалася прозорість корпоративної звітності?
3. Що таке організаційна прозорість?
4. Навіщо бізнес-організації запроваджують антикорупційні програми?
5. Яку роль відіграє комплаєнс у бізнес-адмініструванні?

Тестові питання

1. Незалежний від виконавчих органів корпорації структурний підрозділ, що відповідає за проведення щоденного

внутрішнього контролю, називається:

- а) ревізійна комісія;
- б) контрольно-ревізійна служба;
- в) акціонерні збори;
- г) наглядова рада;
- д) комітет стейкхолдерів.

2. До завдань зовнішнього нагляду не відносять:

- а) забезпечення надійності та раціональності господарських операцій;
- б) досягнення оптимальної пропорційності капіталів;
- в) резервування коштів, достатніх для управління комерційними ризиками;
- г) мінімізацію ризику фінансових втрат власників і кредиторів, а також підтримку надійності підприємства;
- д) підвищення рентабельності бізнесу.

3. Корпоративна звітність ґрунтується на таких принципах:

- а) відкритість та своєчасність;
- б) верифікованість;
- в) повнота, істотність, точність;
- г) об'єктивність, порівнянність, якість;
- д) усе перелічене є правильним.

4. Специфічна форма контролю у корпораціях, який охоплює не лише внутрішні управлінські взаємовідносини, а й зовнішні, називається:

- а) податкова перевірка;
- б) перехресна перевірка;
- в) фінансова звітність;
- г) корпоративний контроль;
- д) кадровий аудит.

5. Істотною інформацією у корпоративній звітності вважають:

- а) інформацію, яка становить комерційну таємницю;
- б) інформацію, яка підлягає оприлюдненню згідно з чинними нормативно-правовими актами;
- в) інформацію, яка надається на запит державних органів;
- г) інформацію, ненадання чи викривлення якої суттєво впливає на її користувачів;
- д) внутрішню кадрову інформацію.

6. Нефінансова звітність корпорації – це:

- а) інформація про рух грошових коштів;
- б) інформація про соціальні та екологічні показники;
- в) дані про акціонерів, які містяться у реєстрі;
- г) інформація про результати економічної діяльності, соціальні та екологічні показники;
- д) інформація про результати економічної діяльності.

7. Достовірність даних, що містяться у річному звіті товариства, річній бухгалтерській звітності, перевіряється:

- а) ревізійною комісією;
- б) зовнішнім аудитором;
- в) ревізійною комісією та зовнішнім аудитором;
- г) рентабельністю;
- д) Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

8. До складу фінансової звітності корпорації входять:

- а) баланс;
- б) звіт про фінансові результати;
- в) звіт про рух грошових коштів;
- г) звіт про власний капітал;
- д) усе перелічене.

9. У балансі корпорації міститься інформація про:

- а) активи, зобов'язання та власний капітал;
- б) доходи, витрати і фінансові результати діяльності та сукупний дохід;
- в) амортизаційні відрахування;

г) надходження та вибуття грошових коштів протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

д) рівень прибутковості власного капіталу.

10. Звіт про фінансові результати містить інформацію про:

а) активи, зобов'язання та власний капітал;

б) доходи, витрати і фінансові результати діяльності та сукупний дохід;

в) амортизаційні відрахування;

г) надходження та вибуття грошових коштів протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

д) рівень прибутковості власного капіталу.

Список рекомендованої літератури

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

Перерва П. Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: цели и задачи. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: Екон. науки. 2017. № 24. С. 153–158.

Сердюков К. Г. Організація стратегічного управління акціонерним товариством в умовах трансформації корпоративного контролю. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2. С. 89–94.

Сметанко О. В. Удосконалення процесу внутрішнього аудиту причин шахрайства в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 424–430.

Griffith Sean J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57. № 6; *Fordham Law Legal Studies Research Paper*. № 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 08.09.2018).

Методичні поради

Працюючи над першим питанням, необхідно визначити зміст та завдання консалтингу у сфері корпоративного контролю. *Основною метою консалтингу* у цій сфері є упровадження та ефективна організація внутрішнього та зовнішнього контролю у корпораціях. Так, зовнішній аудит відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової дисципліни менеджменту, убезпечує принципалів від зловживань з боку агентів. Деякі форми зовнішнього контролю є обов'язковими з точки зору національного законодавства. Внутрішній корпоративний контроль здійснюється для убезпечення від неправомірного використання корпоративних ресурсів як менеджментом корпорації, так і найманими працівниками. Слід звернути увагу, що у деяких випадках складові внутрішнього корпоративного контролю регламентуються національним законодавством (наприклад, для корпорацій, які беруть участь у тендерах на здійснення державних закупівель, а також для державних корпоративних підприємств обов'язковою є наявність антикорупційної програми).

У другому питанні необхідно визначити *роль інформації у корпоративному управлінні* як важливого механізму контролю за діяльністю виконавчих органів корпорації, захисту прав акціонерів та інтересів суспільства. Далі треба опрацювати *концепцію істотної інформації*, тобто інформації, ненадання чи викривлення якої суттєво впливає на її користувачів. Зазвичай істотною інформацією вважають фінансову звітність, відомості про дивідендну політику, винагороди менеджмента, структуру власності, структуру управління, діяльність корпорації. Зверніть увагу на роль неформальних потоків інформації у корпоративному управлінні. Важливо усвідомити, що не вся інформація стосовно діяльності корпорації має оприлюднюватися, а деякі аспекти надання та отримання корпоративної інформації взагалі регулюються державою (наприклад, обов'язкове оприлюднення фінансової звітності публічного акціонерного товариства).

Третє питання доцільно розпочати з аналізу *принципів*

корпоративної звітності, серед яких: відкритість, верифікованість, повнота, істотність, точність, об'єктивність, порівнянність, ясність, своєчасність. Важливо усвідомити, що за сучасних умов намагаються гармонізувати у звітності фінансові та нефінансові складові, що дає можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та намітити стратегічні аспекти розвитку. Так, до *системи корпоративної звітності входять*: фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал); економічні показники діяльності; звіт про соціальну та екологічну відповідальність; інформація про нарахування та погашення податкових зобов'язань і платежів; інформація про філософію та основні принципи роботи корпорації, корпоративну поведінку, напрями подальшого розвитку, організаційну структуру та менеджмент корпорації тощо. Слід розуміти, що не усі названі компоненти звітності є обов'язковими. Зокрема, нефінансова звітність складається та оприлюднюється виключно на добровільних засадах.

При роботі над четвертим питанням необхідно передбачити *завдання корпоративного контролю*, серед яких не тільки виявлення відхилень від чинних законів, стандартів, порушень принципів корпоративного управління, а й приведення системи корпоративного управління до функціонування у потрібному руслі. Надалі слід проаналізувати *типи корпоративного контролю*: контроль, що впливає із володіння правом власності; контроль, що впливає із володіння правом на користування власністю; контроль, що впливає із володіння владою; контроль, що впливає із можливості здійснення влади.

Працюючи над п'ятим питанням, важливо встановити відмінності між внутрішнім та зовнішнім контролем у корпорації. Варто звернути увагу на те, що зовнішній контроль поділяється на *зовнішній нагляд* (з боку зовнішніх інвесторів та державних органів корпоративного контролю) та *зовнішній аудит*. Основна *мета нагляду* – мінімізація ризику фінансових втрат власників і кредиторів, а також підтримка надійності підприємства. *Цілями зовнішнього аудиту* є: перевірка

дотримання правил бухгалтерського обліку та ведення звітності, чинних нормативно-правових актів, перевірка виконання економічних завдань, встановлених рішенням загальних зборів власників. Якщо організація внутрішнього контролю – прерогатива корпорації, зовнішній контроль часто має обов'язковий характер. Так, українським законодавством для здійснення контролю за фінансовою діяльністю передбачено створення спеціального органу – ревізійної комісії та залучення незалежної аудиторської організації (аудитора).

У шостому питанні необхідно приділити увагу *механізмам корпоративного контролю*, серед яких: організація своєчасного одержання акціонерами, а подекуди і заінтересованими особами повної та достовірної інформації про діяльність корпорації; організація служб та органів, які встановлюють відповідність корпоративних рішень чинній системі нормативно-правових актів, стандартам корпоративної поведінки (у тому числі службі *комплаєнсу*); залучення незалежних аудиторських організацій для перевірки корпоративної звітності; організація функціонування спеціальних органів корпоративного нагляду. При цьому важливо наголосити на необхідності дотримання вимог інформаційної безпеки корпорації та нерозголошення інформації, що становить комерційну таємницю.

Тема 8. Корпоративна культура

План

1. Корпоративна культура як об'єкт консалтингу.
2. Функції корпоративної культури. Позитивна та негативна корпоративна культури.
3. Складові корпоративної культури.

4. Типологія корпоративних культур.
5. Кодекс корпоративної поведінки. Корпоративна соціальна відповідальність.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке корпоративна культура? Чому корпоративна культура вважається засобом підвищення ефективності корпоративного управління?
2. Назвіть та охарактеризуйте принципи формування корпоративної культури.
3. У чому полягають відмінності між позитивною корпоративною культурою та негативною корпоративною культурою?
4. Назвіть та опишіть структурні елементи корпоративної культури.
5. Які моделі корпоративної культури Вам відомі?
6. Чи можна оцінити рівень корпоративної культури? Як та навіщо здійснюється така оцінка?
7. З якою метою корпорації створюють кодекси корпоративної поведінки? Яку інформацію містять такі кодекси?
8. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? Наведіть приклади заходів корпоративної соціальної відповідальності.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з Кодексом корпоративної поведінки Porsche Holding за посиланням: https://www.porscheukraine.com.ua/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/397-2619-1092-downloadTag/default/472c0b61/1519647422/-porsche-holding.pdf

Дайте відповіді на питання:

1. Навіщо компанією розроблено Кодекс корпоративної поведінки?
2. Які принципи покладено в основу корпоративної поведінки компанії?
3. Як мають поводитися співробітники компанії, якщо стикаються з ситуаціями порушення прав?
4. Як впливає Кодекс на корпоративну поведінку?
5. Як впливає Кодекс на ефективність роботи компанії?

2. Ознайомтеся з матеріалами дослідження «Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства (на прикладі ТОВ «Юридична компанія “Вікторія юрбізнес груп”»». Посилання: <http://www.viktoria-group.com.ua/наши-публикации/корпоративна-культура-як-елемент-сис.html>

Дайте відповіді на питання:

1. Яку роль відіграє корпоративна культура у діяльності ТОВ «Юридична компанія “Вікторія юрбізнес груп”»?
2. Як оцінювався стан корпоративної культури компанії?
3. Які показники оцінки корпоративної культури застосовувалися під час дослідження?
4. Як було використано результати дослідження корпоративної культури?

Тестові питання

1. Система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, називається:

- а) дивідендною політикою;
- б) корпоративною релігією;
- в) гудвілом;
- г) корпоративною культурою;
- д) репутацією корпорації.

2. Для позитивної корпоративної культури не характерно:

- а) сприйняття співробітником себе як суб'єкта, чия

професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності корпорації;

б) усвідомлене прийняття особистої відповідальності за загальний продукт спільної діяльності організації;

в) перетворення на норму господарської поведінки сумлінного ставлення до своїх виробничих обов'язків;

г) негативне ставлення співробітників до проявів фіктивної трудової активності;

д) наявність чуток і пліток, які підривають авторитет корпорації у її працівників, громадськості та партнерів.

3. Для негативної корпоративної культури характерно:

а) недовіра до керівників усіх рівнів;

б) висока плинність кадрів;

в) штучне розтягування часу на виконання завдання;

г) «розова» плинність кадрів, тобто працівники присутні фізично, але інтелектуально і емоційно «відсутні»;

д) усе перелічене.

4. Якщо трудова діяльність для персоналу корпорації різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації, у корпорації:

а) існує позитивна корпоративна культура;

б) існує негативна корпоративна культура;

в) систематично порушується трудова дисципліна;

г) кадровий аудит здійснюється з порушеннями;

д) агентські витрати зростають.

5. Якщо бізнес-організація тримається разом завдяки традиції та вірності, успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей у бізнесі, в організації існує:

а) ієрархічна корпоративна культура;

б) ринкова корпоративна культура;

- в) кланова корпоративна культура;
- г) негативна корпоративна культура;
- д) «проблема безбілетника».

6. *Аргументом «проти» проведення компанією політики соціальної відповідальності є:*

- а) довгострокова заінтересованість бізнесу в суспільному процвітанні;
- б) підвищення суспільного іміджу конкретних компаній;
- в) підтримка життєздатності бізнесу як системи;
- г) відмова від всемірної максимізації прибутку;
- д) можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес.

7. *Аргументом «за» проведення компанією політики соціальної відповідальності є:*

- а) зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля;
- б) відповідність бізнесу соціокультурним нормам;
- в) послаблення державного регулювання бізнесу;
- г) підвищення суспільного іміджу конкретних компаній;
- д) усе перелічене.

8. *Компанія, яка сповідує корпоративну соціальну відповідальність:*

- а) має прагнути одержувати прибуток;
- б) має прагнути одержувати прибуток, поважати закони;
- в) має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною;
- г) має прагнути отримувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також гідним корпоративним громадянином;
- д) має дотримуватися закону, а усе інше не є важливим.

9. *Корпоративна соціальна відповідальність формує:*

- а) зовнішні (неявні) ресурси компанії;
- б) внутрішні ресурси компанії;
- в) як зовнішні, так і внутрішні ресурси компанії;
- г) власний капітал компанії;
- д) резервний капітал компанії.

10. *Імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому називається:*

- а) корпоративною соціальною відповідальністю;
- б) службовою етикою;
- в) негативною корпоративною культурою;
- г) комплаєнсом;
- д) кумулятивним голосуванням.

Список рекомендованої літератури

Баюра Д. О. Корпоративна реформа в Україні: системний підхід до формування ринкової соціально-орієнтованої моделі корпоративного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 15–22.

Бутенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління партнерсько-корпоративними відносинами. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 248–254.

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

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

Методичні поради

Опрацювання першого питання доцільно розпочати зі з'ясування сутності *корпоративної культури*, під якою зазвичай розуміють систему особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил розв'язання проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й вже підтвердили свою актуальність. При цьому базовими елементами корпоративної культури є: *система*

особистих цінностей засновників та специфічних індивідуальних засобів їх реалізації; засоби, форми і структура організації діяльності; уявлення про оптимальну і допустиму моделі поведінки працівників у колективі, які відображають систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися на підприємстві. Надалі слід розглянути загальні та специфічні принципи формування корпоративної культури.

У другому питанні необхідно визначити *функції корпоративної культури*, серед яких: надання співробітникам організаційної ідентичності з визначенням внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності; допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і приєднатися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності. Важливо усвідомити розбіжності між позитивною та негативною корпоративною культурою. Так, *позитивна корпоративна культура* фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб. Тоді як *негативній корпоративній культурі* властиві байдужість, знеособлення проблем, сліпе підпорядкування, консерватизм, ізоляціонізм, антипатія.

Під час роботи над третім питанням необхідно проаналізувати *напрями формування корпоративної культури*, а саме: відносини великих власників з дрібними акціонерами; доступність, прозорість, достовірність інформації; дивідендну політику та її обґрунтування; взаємодію акціонерів та менеджерів; кадрову політику; взаємодію корпорації з зовнішнім середовищем. Доречно визначити *компоненти корпоративної культури* (наявність командних заходів; корпоративні засоби інформації; корпоративні документи, у яких зафіксовано різні аспекти кадрової політики; організаційну структуру; корпоративні стандарти), а також з'ясувати їх роль у підвищенні ефективності корпоративного управління.

У четвертому питанні слід розглянути *типологію корпоративних культур*. Необхідно зрозуміти, що існує чимало спроб класифікувати корпоративні культури, тому доречним буде опрацювання таких підходів: Дж. Сонefeld («бейсбольна команда», «клубна культура», «академія», «фортеця»);

Р. Акофф (консультативна, партизанська, підприємницька, корпоративна культури); Л. Костантин (моделі «закритої», «відкритої», «випадкової», «синхронної» організації); Ч. Хенді (культура ролі, задачі, влади, особистості); Р. Куїнн, Дж. Рорбах (ієрархічні, ринкова, кланова, адхократична культури) та ін.

У п'ятому питанні треба зосередитися на змісті *корпоративної соціальної відповідальності* – імplementованого у корпоративне управління типу соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому. Належить проаналізувати аргументи «за» та «проти» проведення компанією політики соціальної відповідальності, а також складові соціальної відповідальності корпорації за А. Кероллом [економічну відповідальність; правову відповідальність; етичну відповідальність; філантропічну (дискреційну) відповідальність]. Важливо усвідомити, що корпоративну соціальну відповідальність правомірно розглядати як компоненту соціальних ресурсів бізнес-організації або складову ресурсного портфеля.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

підручники

Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2013. 600 с.

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

Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2010. 448 с.

Пуртов В. Ф., Третяк В. П., Кудінова М. М. Корпоративне управління: підручник. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2011. 364 с.

навчальні посібники

Гудзь О. Є Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2016. 268 с.

Горинь М. О., Сенишин О. С., Чопко Н. С. Корпоративне управління: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 641 с.

Корпоративне управління: навч. посіб. / О. А. Гавриш та ін.; відп. ред. Н. О. Сімченко. Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 444 с.

Основи економічної теорії у структурно-логічних схемах: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид., змін. та допов. Харків: Право, 2013. 136 с.

Штерн Г. Ю. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

монографії

Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.

Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.

Давиденко Н. М. Корпоративне управління в

- акціонерних товариствах: монографія. Київ: [б. в.], 2011. 355 с.
- Деєва Н. Е. Корпоративне управління і фінансовий ринок: проблеми теорії та практики: монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2011. 523 с.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монографія. Санкт-Петербург: Издат. дом Санкт-Петербург. Гос. Ун-та, 2006. 548 с.
- Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за наук. ред. Н. А. Хрущ; Хмельн. нац. ун-т. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.
- Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. *Економіко-теоретичний аналіз*: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.
- Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.
- Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. *Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects*: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. 348 p. P. 184–190.
- Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: Данилко Н. С., 2016. 243 с.
- Носова О. В. Система корпоративного управління в умовах інституціонально-риночної трансформації. *Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований*: монографія / под ред. А. А. Гриценко. Харків: Форт, 2008. С. 769–784.
- Паршин Ю. І. Стратегія забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства: теорія, методологія і практика: монографія. Дніпропетровськ: Ун-т ім. А. Нобеля, 2016. 407 с.
- Радєва М. М. Розвиток корпоративних підприємств в Україні: інституціональний підхід: монографія. Запоріжжя: Класич. Приват. ун-т, 2010. 335 с.

Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А. П. Наливайко та ін.; за ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.

Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.

статті

Анісімова О. М. Корпоративне управління як основа формування стабільної системи менеджменту підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 64–68.

Баюра Д. О. Корпоративна реформа в Україні: системний підхід до формування ринкової соціально-орієнтованої моделі корпоративного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 15–22.

Благов Ю. Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия: Менеджмент. 2012. Вып. 1. С. 109–116.

Бутенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління партнерсько-корпоративними відносинами. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 248-254.

Бухвалов А. В. Классика теории корпоративного управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. 2004. Вып. 4. С. 99–117.

Доуден П., Филиппс Н. Доверие стейкхолдеров: авторское видение глобального этического принципа ведения бизнеса. *Проблемы теории и практики управления*. 2015. № 9. С. 25–32.

Молодецька О. М., Дикий І. А. Поняття та детермінанти корпоративного управління. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 104–106.

Полінкевич О. М. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 158–167.

Радева М. Інституціональне середовище корпоративного

сектору економіки. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2014. Вип. 4(2). URL: http://inst-vector.com.ua/wp-content/uploads/2014/05/3_21-28.pdf (дата звернення: 20.02.2018).

Сердюков К. Г. Організація стратегічного управління акціонерним товариством в умовах трансформації корпоративного контролю. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2. С. 89–94.

Сметанко О. В. Удосконалення процесу внутрішнього аудиту причин шахрайства в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 424–430.

Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. №3. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/stakeholder_theory.shtml (дата звернення: 20.02.2018).

Ущатовський К. В. Системи корпоративного управління: аналіз теоретико-методологічних підходів. *Проблеми науки*. 2014. № 10. С. 2–8.

Ущатовський К. В. Теоретико-методологічні принципи формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2015. № 6. С. 28–34.

Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134–138.

Черпак А. Є., Шерншньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 215–222.

Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 2005. № 20. P. 65–91.

Інтернет-ресурси

Електронний архів-репозитарій Національного

юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL:

<http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 22.02.2019).

Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 22.02.2019).

Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення: 22.02.2019).

Journal website «Journal of Economic Theory». URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-economic-theory> (дата звернення: 22.02.2019).

СЕНМК

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії. URL: http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoi-teorii&Itemid=151 (дата звернення: 22.02.2019).

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Типовий рівень сформованості предметних компетентностей передбачає добре або дуже добре опанування знань, вироблення умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти здобуті уміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у нього, однак відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей припускає задовільне або достатнє здобуття знань, умінь та практичних навичок. Для нього характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може прикладати отримане, але не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Консалтинг корпоративних бізнес-організацій» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59

F	<p>Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язко- вий повторний курс</p>		0 – 34
----------	--	--	--------

5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутність та типи корпорацій. Базові моделі корпорацій.

2. Національні моделі корпорацій (англосаксонська, німецька, японська) та їх адаптація у вітчизняній економічній системі.

3. Організаційні форми корпоративних структур.

4. Корпоративні форми підприємництва в Україні: особливості становлення, розвитку та функціонування.

5. Корпоратизація державних підприємств України як складова національних економічних реформ.

6. Теорії корпоративного управління як методологічне підґрунтя корпоративного консалтингу.

7. Агентська теорія корпоративного управління. Поняття та складові агентських витрат .

8. Теорія заінтересованих осіб. Поняття стейкхолдерів.

9. Специфікація корпоративних прав. Інституціональні передумови набуття заінтересованими особами окремих прав.

10. Суб'єкти корпоративних відносин та їх функції.

11. Внутрішнє та зовнішнє середовище корпорації.

12. Групи заінтересованих осіб та їх участь у корпоративному управлінні.

13. Соціально-економічна та правова природа конфлікту інтересів у корпорації. Форми прояву корпоративних конфліктів.

14. Система показників відповідальності Ф. Ніколса як механізм балансування інтересів корпорації та її стейкхолдерів.

15. Стандарти корпоративного управління у міжнародній підприємницькій діяльності, їх мета та завдання.

16. Міжнародні стандарти корпоративного управління

Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

17. Національні стандарти корпоративного управління.
Кодекси корпоративної поведінки.

18. Основні напрями консалтингу у сфері управління корпоративними бізнес-організаціями.

19. Корпоративне управління: поняття, завдання, функції.

20. Апарат управління корпорацією. Структура органів управління акціонерним товариством та вимоги до її розбудови.

21. Зовнішнє середовище корпоративного управління.
Канали розповсюдження корпоративних прав.

22. Державне регулювання корпоративного бізнесу: функції, форми. Суб'єкти державного регулювання корпоративного бізнесу.

23. Оцінка ефективності корпоративного управління: поняття, вимоги, основні показники.

24. Рейтинги корпоративного управління.

25. Управління фінансовою діяльністю корпорації: сутність, цілі, напрями.

26. Капітал корпорації та його структура. Оптимальна структура капіталу.

27. Цінні папери, емітовані корпорацією, та їх застосування у фінансовій діяльності корпорації.

28. Обіг цінних паперів корпорації. Реєстр акціонерів.

29. Дивідендна політика як складова політики корпоративного управління акціонерним товариством.

30. Консалтинг у сфері корпоративного контролю: зміст, призначення, завдання.

31. Інформація у системі корпоративного управління.

32. Корпоративна звітність.

33. Корпоративний контроль: поняття, завдання.

34. Внутрішній та зовнішній контроль у системі корпоративного управління.

35. Механізми контролю у системі корпоративного управління.

36. Комплаєнс-контроль у корпораціях.

37. Корпоративна культура як об'єкт консалтингу.

38. Функції корпоративної культури. Позитивна та

негативна корпоративні культури.

39. Складові корпоративної культури.

40. Типологія корпоративних культур.

41. Кодекси корпоративної поведінки: поняття, призначення, вимоги до створення.

42. Корпоративна соціальна відповідальність.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...7	
3. Список рекомендованих джерел.....	74
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	80
5. Питання до заліку.....	82

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ КОРПОРАТИВНИХ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання

У к л а д а ч ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*