



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

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**

«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»

для студентів другого (магістерського)
освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

**Харків
2019**

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Корпоративне управління» для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад.

О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 105 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09.2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ І ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

За сучасних умов корпоративне управління є визначальним фактором у забезпеченні інвестиційної привабливості компанії, її здатності адаптуватися до швидких змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими в тому, що керівництво розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів у капіталі.

Враховуючи все це, до програми магістратури було включено навчальну дисципліну «Корпоративне управління» предметом вивчення якої є особливості розбудови корпоративних відносин, загальні закономірності управління корпоративними формами бізнесу.

Мета цієї дисципліни полягає у формуванні системи наукових поглядів на організацію й функціонування підприємств корпоративного сектору економіки, а також набутті економіко-правових компетентностей у сфері управління корпораціями, регулюванні соціально-економічних відносин між стейкхолдерами, принципалами і менеджерами. На основі знань і отриманих навичок набуваються предметні компетентності у сфері корпоративного управління і фахові компетентності за спеціалізацією «Бізнес-адміністрування».

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- засвоєння основних принципів корпоративного управління, що дозволяє майбутнім фахівцям приймати обґрунтовані рішення з управління, організації, регулювання й мотивації усіх учасників корпоративних відносин;
- вивчення закономірностей побудови корпоративних органів управління, що дає можливість організовувати роботу органів управління акціонерним товариством, визначати й розподіляти компетенції між різними керівними органами для ефе-

ктивної взаємодії між ними;

- 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 зацікавлених осіб, а також є ефективним способом протидії зловживанням під час реорганізації акціонерних товариств;

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

- набуття навичок управління фінансовою діяльністю корпорації, формування й реалізації дивідендної політики;

- засвоєння методології самостійного аналізу корпоративних відносин із метою використання набутих знань у майбутній професійній діяльності.

При вивченні навчальної дисципліни «Корпоративне управління» у студентів мають бути сформовані такі предметні компетентності: знання закономірностей функціонування корпоративного бізнесу, принципів побудови корпоративних структур; здатність проводити порівняльний аналіз різних моделей корпорації, оцінку їх переваг і недоліків; знання теорії корпоративного управління, методологічних розбіжностей між агентською теорією й теорією зацікавлених осіб; здатність здійснювати специфікацію корпоративних прав; знання завдань корпоративного управління, принципів розбудови системи управління корпоративними структурами; знання національних і міжнародних стандартів корпоративного управління; знання закономірностей соціально-економічних відносин між принципалами, стейкхолдерами й менеджерами корпорації; уміння визначати природу конфлікту інтересів у корпорації, а також форми його прояву; здатність аналізувати чинники, що впливають на роз-

поділ балансу економічної влади у трикутнику «акціонери – менеджери – зацікавлені особи»; знання економічних і правових засад діяльності органів, що здійснюють корпоративне управління підприємством; знання функцій, повноважень й особливостей організації загальних зборів акціонерів, наглядової ради, правління, ревізійної комісії; уміння аналізувати зовнішнє середовище корпоративного управління, канали розповсюдження та передачі корпоративних прав; знання повноважень суб'єктів державного регулювання корпоративних відносин та їх ролі в регулюванні корпоративного середовища; здатність визначати основні напрями фінансової діяльності корпорації, зміст управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу корпорації; знання закономірностей емісії, розміщення й обігу цінних паперів корпорації, а також особливостей їх застосування у фінансовій діяльності корпорації; знання системи корпоративної звітності, нормативно-правових вимог до її змісту й оприлюднення; знання змісту, завдань, форм і типів корпоративного контролю, особливостей здійснення внутрішнього й зовнішнього аудиту; здатність до розробки і впровадження управлінських заходів, спрямованих на створення певного типу корпоративної культури; уміння аналізувати показники ефективності корпоративного управління, рейтинги корпоративного управління; здатність визначати чинники, що впливають на ефективність корпоративного управління; знання принципів стратегічного управління корпоративними підприємствами і розбудови стратегії їх розвитку.

У структурі дисципліни «Корпоративне управління» виокремлено два змістових модулі.

Перший модуль «Система корпоративного управління» має на меті сформувати систему наукових поглядів на організацію й функціонування підприємств корпоративного сектору економіки. Метою опрацювання матеріалу першого модуля є засвоєння теорії корпоративного управління, основних принципів розбудови корпоративних структур, особливостей національних моделей корпорацій, закономірностей соціально-

економічних відносин між принципалами, стейкхолдерами і менеджерами корпорації, групами зацікавлених осіб, національних і міжнародних стандартів корпоративного управління. Такі знання є важливою умовою й методологічною основою поглибленого розуміння економіко-правових засад організації управлінської діяльності у корпоративних структурах, а також становлять необхідне підґрунтя для гармонізації соціально-економічних інтересів учасників корпоративних відносин, розробки механізмів подолання опортунізму найманих управлінців, дисциплінування їх в інтересах власника, а також способів мінімізації агентських витрат.

Другий модуль «Організація управлінської діяльності у корпораціях» містить теми прикладного характеру, під час висвітлення яких розкриваються закономірності організації управлінської діяльності у корпораціях, що дає можливість: визначати функції й повноваження органів управління акціонерним товариством, розподіляти обов'язки між різними керівними органами корпорації для ефективної їх взаємодії; приймати обґрунтовані рішення щодо управління, організації, регулювання й мотивації усіх учасників корпоративних відносин; розробляти критерії оцінки ефективності корпоративного управління; управляти фінансовою діяльністю корпорації; організувати реалізацію стратегічних, тактичних, оперативних планів корпорації. Опрацьовуючи матеріалами модуля, студенти опановують сучасні методики формування корпоративної культури, покращення корпоративного іміджу, способи контролю за акціонерною власністю, набувають навичок аналізу фінансово-економічної діяльності корпорації, а також знання нормативно-правових вимог до формування й оприлюднення фінансової звітності. Усе це закладає базу для подальшої ефективної роботи у сфері бізнес-адміністрування, поглибленого розуміння змісту, чинників і напрямів соціально-економічних реформ, що проводяться в Україні. Набуті знання є також важливою методологічною передумовою успішного засвоєння дисциплін, пов'язаних з управлінням проектами, управлінням потенціалом бізнесу, антикризового управління, корпорати-

вного обліку та фінансового аналізу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і тестові запитання для самоконтролю, виконання практичних завдань, підготовка рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль I. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Корпорація як форма організації бізнесу

План

1. Сутність і 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

Методичні поради до самостійної підготовки до практичного заняття

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 й 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 і капіталів. Варто усвідомити, що існують *корпоративні структури різних типів.* Їх класифікують 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 в межах материнської/управляючої компанії; глибина реалізації принципів інтегровано-корпоративного управління.

При висвітленні другого питання доцільно зосередитися на аналізі базових моделей корпорації, виходячи з того, що розмежувальною ознакою у цьому випадку виступає концентрація власності. Бажано детально зупинитися на кожній моделі. Так, *модель корпорації з неконцентрованою власністю (аутсайдерська)* орієнтована на пріоритетне задоволення інтересів акціонерів, а цінні папери корпорації перебувають водночас у великій кількості індивідуальних інвесторів. Відтак прийняття рішень у більшості випадків залежить від менеджменту. У моделі *корпорації з концентрованою власністю (інсайдерська)* власність і контроль перебувають у руках незначної кількості осіб, які володіють великими частками корпоративного капіталу.

При вивченні третього питання передусім варто зосередитися на відмінностях існуючих *національних моделей корпорацій – англосаксонської, німецької, японської.* Заслугує на окрему увагу те, що неодноразові спроби порівняти ефективність моделей корпоративного управління засвідчили відсутність переваг у їх застосуванні. Так, А. Шляйфер і Р. Вішні у своїх дослідженнях зробили висновок 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 в напрямі більш ефективних. Проте багаторічні спостереження не виявили подібних зрушень.

Відповідаючи на четверте питання, слід зупинитися на тому, що види корпоративних об'єднань визначаються законодавством кожної держави. Так, в Україні найпоширенішим об'єднанням корпоративного типу є *акціонерне товариство*. Проте 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 утворилася не шляхом добровільного об'єднання приватного капіталу, а в 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, бо переслідувалася інша мета – найбільш безболісно і швидко розподілити державну власність у суспільстві, а також забезпечити пільги найманим робітникам і менеджменту колишніх державних підприємств. Це пояснюється тим, що для більшості вітчизняних власників ніколи не стояла проблема створення капіталу, адже вони отримали його від держави. Таким чином, на сучасному етапі розвитку корпоративних форм бізнесу важливим є *удосконалення системи корпоративного управління*, законодавче упорядкування корпоративних відносин, впровадження у бізнес-практику інвестиційних інструментів, пов'язаних з акціонуванням.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність корпоративної форми організації бізнесу?
2. Охарактеризуйте переваги й недоліки корпоративної форми організації бізнесу.
3. Що таке корпорація? Назвіть і поясніть ознаки кор-

порації.

4. Які типи корпоративних підприємств Вам відомі?

5. Назвіть і охарактеризуйте основні моделі корпорацій. Назвіть відмінності між корпораціями з концентрованою неко-
нцентрованою (розпорошеною) власністю?

6. Поясніть, чим відрізняються англосаксонська, німецька й 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?

Завдання

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

Характеристики	Базова модель корпорації	
	Корпорація з неконцентрованою власністю	Корпорація з концентрованою власністю
Власники, які 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. Яка з національних моделей, з вашої точки зору, є найбільш ефективною? Чому?

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

Тестові питання

1. Корпорація – це:

- а) сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності;
- б) унітарне підприємство;
- в) сукупність осіб, які об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності й утворили самостійний суб'єкт права – юридичну особу;
- г) характеристика розміру бізнесу;
- д) особлива логістична модель.

2. Корпоративна модель із широким володінням акціями і 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 в 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 й володіють різною власністю;
- д) власник і корпорація юридично залежні й 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, в межах вартості належних їм акцій, називається:*

- а) повним товариством;
- б) товариством з обмеженою відповідальністю;
- в) товариством з додатковою відповідальністю;
- г) акціонерним товариством;
- д) консорціумом.

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 для такої моделі, як корпорація з концентрованою власністю є:*

- а) експропріація багатства інвесторів із боку найманих менеджерів;
- б) експропріація багатства інвесторів із боку акціонерів суттєвої участі;
- в) експропріація багатства інвесторів із боку міноритарних акціонерів;
- г) експропріація багатства інвесторів із боку найманих працівників;
- д) експропріація багатства інвесторів із боку 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, за якої втрачаються юридична й економічна самостійність 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, за якої втрачаються юридична й

економічна самостійність 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 підприємств, 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, за якої втрачаються юридична й економічна самостійність 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: Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

Корпоративне управління в Україні: процеси формуван-

ня та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за наук. ред Н. А. Хрущ; Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учб. л-ри, 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: Класичн. Приватний ун-т, 2010. 335 с.

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

Тема 2. Теоретичні засади корпоративного управління

План

1. Теорії корпоративного управління, їх соціально-економічне підґрунтя.
2. Агентська теорія корпоративного управління. Поняття і складові агентських витрат
3. Теорія заінтересованих осіб. Поняття стейкхолдерів.
4. Специфікація корпоративних прав. Інституціональні передумови набуття зацікавленими 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 і поясніть причини їх виникнення.

4. З чого складаються агентські витрати?
5. Які принципи покладені в основу теорії заінтересованих осіб? Яку роль відіграють стейкхолдери в корпоративному управлінні?
6. Визначте методологічні розбіжності між агентською теорією і теорією заінтересованих осіб. Чи існують можливості конвергенції теорій корпоративного управління?
7. Як здійснюється специфікація корпоративних прав? Охарактеризуйте інституціональні передумови набуття заінтересованими особами корпоративних прав.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

Перше питання доцільно розпочати з аналізу відправного методологічного постулату теорії корпоративного управління, який полягає у *відділенні права власності від права контролю в корпораціях*. Далі необхідно розглянути емпіричні результати досліджень А. Берлі та Г. Мінза, які довели, що менеджмент майже повністю розпоряджається актив найбільших корпорацій. Варто усвідомити, що у теорії А. Берлі та Г. Мінза корпорація розглядалася як інститут, який генерує постійний конфлікт між акціонерами-власниками і найманими управлінцями-менеджерами.

При висвітленні другого питання необхідно зупинитися на принципі *агентської теорії корпоративного управління*, розробленій М. Дженсеном і У. Меклінгом. Згідно з цією теорією інтереси власників капіталу та менеджерів, які управляють цим капіталом, не співпадають. Тому, делегувавши повноваження з управління менеджерам, власники змушені нести суттєві витрати (*агентські витрати*), пов'язані з наглядом за діяльністю менеджерів. Надалі необхідно визначити складові агентських витрат.

Під час вивчення третього питання доцільно визначити методологічні положення *теорії заінтересованих осіб*, що ґрунтується на ширшому, ніж в агентській теорії розумінні цілей

корпорації. Важливо усвідомити, що в теорії заінтересованих осіб до таких цілей, крім створення прибутку і примноження багатства власників, належать 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 закріплене за двома групами суб'єктів (*подвоєння суб'єктності*). Причому принаймні один із таких суб'єктів є беззаперечним, тобто таким, чиї права зумовлені самою природою власності. Інший суб'єкт (або їх група, як, наприклад, наймані працівники і 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, що штучно «подвоюють» права* (за таких умов множення суб'єктності відбувається примусово).

Завдання

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

4. Здійсніть специфікацію корпоративних прав та

визначте інституціональні передумови їх набуття.

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. *Принципалам у теорії корпоративного управління є:*
- а) міноритарний акціонер;
 - б) мажоритарний акціонер;
 - в) власник акцій корпорації;

- г) менеджер;
- д) держава.

2. *Агентом у теорії корпоративного управління називається:*

- 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.

лінійні 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 зацікавлених осіб;
- в) теорією фірми;
- г) теорією технологічного розвитку суспільства;
- д) теорією ігор.

7. *Акціонероцентричний підхід до корпоративного управління властивий:*

- а) агентській теорії;
- б) теорії зацікавлених осіб;
- в) як агентській теорії, так і теорії зацікавлених 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) лише позицію менеджерів;
- в) позицію стейкхолдери;
- г) тільки позицію власника контрольного пакету акцій;
- д) позицію як менеджерів, так і акціонерів.

10. Про належне виконання агентами своїх обов'язків щодо 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: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.

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

Спасибо-Фатеева І. В. Корпоративне управління: монографія; Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. 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).

Ущатовський 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.

Тема 3. Поняття корпоративного управління

План

1. Корпоративне управління: поняття, завдання, функції.
2. Суб'єкти й об'єкти корпоративного управління.
3. Система корпоративного управління та її елементи.
4. Роль корпоративного управління в забезпеченні координації та контролю конфлікту інтересів зацікавлених /заінтересованих осіб.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

Під час опрацювання першого питання слід переконатися, що: якщо інтереси зацікавлених учасників частково розходяться з інтересами корпорації, то ефективне функціонування приватної власності в рамках корпорації вимагає створення системи стимулів і контролю, що погоджувала б інтереси учасників і врівноважувала б вигоди і витрати, пов'язані з опортуністичною поведінкою менеджменту. Вирішення цього завдання і відбувається в рамках системи *корпоративного управління*, яка в кожній національній економіці відрізняється залежно від існуючої інституційної системи. Доцільно для цього проаналізувати різні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності корпоративного управління, виокремити їх спільні й відмінні риси. Слід зосередитися на *завданнях корпоративного управління*, серед яких: створення і забезпечення діяльності

ефективного механізму прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю товариства; забезпечення однакового та справедливого ставлення до всіх акціонерів (у тому числі до дрібних й іноземних) і можливості всім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у випадку порушення їх прав; балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених/заінтересованих осіб, держави і громадськості.

Для того, щоб відповісти на друге питання, необхідно з'ясувати склад *суб'єктів корпоративного управління*, визначити інституційні передумови їх участі в цьому процесі. Особливу увагу слід приділити таким суб'єктам, як: засновники корпорації; власники корпоративних прав, які дають право брати участь в управлінні; працівники керуючої системи (менеджерам); наглядова рада; ревізійна комісія; рада директорів. Варто усвідомити, що питання про віднесення до суб'єктів корпоративного управління усіх груп стейкхолдерів є дискусійним. Постачальники, споживачі, конкурентні фірми, різноманітні фінансові структури та інші члени зовнішнього середовища, які співпрацюють з корпорацією і так чи інакше впливають на діяльність акціонерної компанії, не є суб'єктами корпоративного управління, а лише членами корпоративного середовища.

При підготовці третього питання необхідно зосередитися на *системі корпоративного управління* – сукупності організаційних елементів, покликаних не тільки врегулювати взаємини між менеджерами і власниками і мінімізувати агентські витрати, а й погоджувати цілі всіх стейкхолдерів, забезпечуючи ефективне функціонування компанії. Елементами системи корпоративного управління є: учасники (суб'єкти) корпоративних відносин на мікро- та макрорівні; об'єкти корпоративного управління; механізми корпоративного управління; інформаційне забезпечення корпоративного управління. Після цього бажано охарактеризувати внутрішні й зовнішні механізми корпоративного управління; внутрішнє та зовнішнє інформаційне забезпечення системи корпоративного управління. Важливо

з'ясувати, яким чином формується перелік питань корпоративного управління, що підлягають самостійній деталізації у статуті та інших внутрішніх документах компанії.

Роботу над четвертим питанням слід розпочати з аналізу чинників, що впливають на баланс економічної влади у корпорації. До них, зокрема, відносять: правові чинники (особливості національної правової системи, ступінь незалежності судів, надійність механізмів інфорсменту, ступінь розвитку законодавчої бази та її відповідність наявним соціально-економічним відносинам); політичні чинники (панівна суспільна ідеологія, особливості суспільно-політичного устрою); соціальні чинники (рівень довіри в суспільстві, доступність і якість господарської інформації, економічна дисципліна, наявність соціальних ліфтів, вплив неформальних інститутів, рівень корупції тощо). Варто усвідомити, що корпоративне управління покликане гармонізувати соціально-економічні інтереси акціонерів корпорації та груп зацікавлених/заінтересованих осіб; створити необхідне інституціональне підґрунтя для уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації з боку груп зацікавлених/заінтересованих осіб; не допустити зловживання економічною владою з боку акціонерів, менеджерів і стейкхолдерів у процесі розподілу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке корпоративного управління? Які завдання виконуються при корпоративному управлінні?
2. Які підходи до визначення сутності корпоративного управління Вам відомі?
3. Що є об'єктом корпоративного управління?
4. Хто є суб'єктами корпоративного управління? Чи можна стверджувати, що до суб'єктів корпоративного управління належать усі групи стейкхолдерів? Чому?
5. З яких елементів складається система корпоративного управління? Опишіть взаємозв'язки між елементами та ви-

значте їх роль у процесі корпоративного управління.

6. Розкрийте роль корпоративного управління у забезпеченні координації й контролю конфлікту інтересів заінтересованих осіб.

7. Які чинники впливають на баланс економічної влади в корпораціях?

Практичні завдання

1. Назвіть суб'єктів корпоративного управління й охарактеризуйте їх роль у корпоративному управлінні. Заповніть таблицю.

	Засновники	Акціонери	Працівники керуючої системи	Члени спостережної (наглядової) ради	Члени ревізійної комісії	Працівники керованої системи
Засновники						
Акціонери						
Працівники керуючої системи						
Члени наглядової ради						
Члени ревізійної комісії						
Працівники керованої системи						

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

1) як можна оцінити ситуацію, що склалася у банку, з точки зору стандартів корпоративного управління;

2) охарактеризуйте причини управлінської кризи;

3) обгрунтуйте 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 змушена брати на себе виконання багатьох функцій оперативного управління банком. При цьому банк активно розвивається, показники ефективності діяльності зростають. Крім того, банк прагне бути лідером і у сфері корпоративного управління. Зважаючи на це акціонери розглядають перспективу виходу на фондовий ринок або продажу частини акцій стратегічному інвестору в найближчі три роки.

До того ж акціонерами банку є п'ять фізичних осіб. Найбільший акціонер володіє 60 % акцій – голова 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 – незалежні директори (один із них іноземець), інші – зовнішні директори. У раді утворені два комітети – стратегічний та по кадрах і винагородах.

Крім основних обов'язків, члени ради виконують і додаткові. Зокрема, один із незалежних директорів здійснює контроль за реалізацією програми споживчого кредитування й IT-стратегії банку, інший незалежний директор контролює програму кредитування малого й середнього бізнесу. Один із зовнішніх директорів займається роботою фронт-офісу. Голова комітету з кадрів відповідає за усю кадрову роботу банку. Голова ради директорів, який 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, що активно розвиваються, веде роботу з VIP-клієнтами.

Склад правління, разом із головою, за останні три роки змінювався три рази, а 80 % членів правління мають досвід роботи в даному банку менше одного року. Правління зустріча-

ється щовівторка, майже завжди на його засіданнях присутній голова ради, протоколи оформляються тільки в разі юридичної необхідності.

Тестові питання

1. 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 й 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.

2. Корпоративне управління виконує 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 і стейкхолдерів у процесі розподілу;

г) формує базові умови діяльності корпорації;

д) усе перелічене вірно.

3. Оберіть найбільш повний перелік суб'єктів корпоративного управління:

а) власники, менеджери;

- б) власники, менеджери, постачальники;
- в) власники, менеджери, державні органи;
- г) власники, менеджери, працівники корпорації, державні органи;
- д) власники, менеджери, працівники корпорації, державні органи, постачальники.

4. *Сукупність організаційних елементів, покликана врегулювати не тільки взаємини між менеджерами і власниками та мінімізувати агентські витрати, а й погоджувати цілі всіх стейкхолдерів, забезпечуючи ефективне функціонування корпорації, називається:*

- а) системою показників відповідальності Ф. Ніколса;
- б) корпоративним управлінням;
- в) теорією стейкхолдерів;
- г) радою директорів;
- д) менеджментом.

5. *До внутрішніх механізмів корпоративного контролю належать:*

- а) рада директорів;
- б) ринок корпоративних цінних паперів;
- в) ринок корпоративного контролю;
- г) державне регулювання;
- д) консорціум.

6. *На ринку корпоративного контролю здійснюється:*

- а) переміщення прав власності;
- б) переміщення / передання / перехід прав власності й контролю над фірмами від однієї групи акціонерів і менеджменту до іншої;
- в) залучення найманих працівників до акціонування;
- г) перевірка діяльності корпорації встановленим нормативно-правовим вимогам;
- д) укладання трудових контрактів.

7. *Зовнішнє інформаційне забезпечення системи корпоративного управління представлено:*

- а) законодавчими актами;
- б) положенням про раду директорів;
- в) статутом корпорації;
- г) положенням про ревізійну комісію;
- д) положенням про дивідендну політику.

8. *Якщо власник суттєвої участі бере участь в управлінні корпорацією:*

а) його економічна влада значно збільшується, здатність протистояти впливу груп зацікавлених/заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зростає;

б) його економічна влада значно зменшується, здатність протистояти впливу груп зацікавлених/заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зростає;

в) його економічна влада значно збільшується, здатність протистояти впливу груп зацікавлених /заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зменшується;

г) його економічна влада значно зменшується, здатність протистояти впливу груп зацікавлених/заінтересованих осіб (профспілки, державні органи) зменшується;

д) він не може впливати на баланс інтересів у корпорації.

9. *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) підвищення заробітної плати менеджерів.

10. *До питань корпоративного управління, які підлягають самостійній деталізації у статуті та інших внутрішніх документах компанії, не належать:*

- а) порядок виплати дивідендів;
- б) компетенції ради директорів;
- в) порядок створення акціонерного товариства;
- г) порядок скликання і проведення засідань ради директорів;
- д) винагорода членів ради директорів.

Список рекомендованої літератури

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: Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

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

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

Ущановський К. В. Системи корпоративного управління

ня: 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.

Тема 4. Учасники корпоративних відносин

План

1. Суб'єкти корпоративних відносин та їх функції.
2. Внутрішнє й зовнішнє середовище корпорації.
3. Групи зацікавлених/заінтересованих осіб та їх участь у корпоративному управлінні.
4. Соціально-економічна й 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 й обов'язки акціонерів і менеджерів.
3. Що таке внутрішнє й 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 – зацікав-

лені особи»?

7. Які механізми застосовуються задля балансування соціально-економічних інтересів учасників корпоративних відносин.

8. Опишіть систему показників відповідальності Ф. Ніколса та розкрийте її роль у зменшенні корпоративної конфліктності.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

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); особи, які мають значний вплив, але не мають можливості видавати накази (акціонери, члени ради директорів, найбільш значущі стейкхолдери); особи, які взаємодіють з корпорацією, але вплив яких на розподіл ресурсів майже нульовий (міноритарні акціонери, стейкхолдери). Необхідно встановити роль й соціально-економічні інтереси кожного учасника у процесі розподілу корпоративних ресурсів, а також проаналізувати вигоди і збитки, отримані або понесені корпорацією під час реалізації соціально-економічних інтересів кожного суб'єкта корпоративних відносин.

При вивченні другого питання треба зосередитися на характеристиках *зовнішнього й 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. Також у цьому питанні необхідно з'ясувати роль суб'єктів мікросередовища у діяльності корпорації, а також проаналізувати вплив контактних аудиторій на функціонування корпорації.

Під час опрацювання третього питання бажано зосередити-

ся 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 її діяльність. Важливо усвідомити інституціональне підґрунтя участі конкретних стейкхолдерів у розподілі корпоративних ресурсів, а потім на цій основі з'ясувати, чому соціально-економічні інтереси стейкхолдерів беруться до уваги в сучасній теорії та практиці корпоративного управління. Радимо поміркувати над тим, чи завжди стейкхолдери мають інституційно закріплені можливості впливати на діяльність корпорації.

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

Роботу над п'ятим питанням необхідно розпочати з огляду можливих механізмів управління корпоративним 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 зацікавлені/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. Спробуйте переконатися, що сучасна корпорація – зона перманентного конфлікту інтересів, тому серцевиною процесу корпоративного управління завжди є балансування соціально-економічної інтересів

у трикутнику «принципал – агент – стейкхолдери».

Практичні завдання

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

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 для розвитку бізнесу несе рейдерство?*
- 3. Які засоби протидії рейдерству вживають сучасні корпорації?*

Тестові питання

1. *Величина втрат 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» зумовлений 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 :*

- а) власники великих пакетів акцій;
- б) власники незначних за розміром пакетів акцій;
- в) власники контрольних пакетів акцій;
- г) власники блокуючих пакетів акцій;
- д) власники 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 щодо впливу на діяльність корпорації зумовлює конфлікт між:*

- а) принципалом і агентом;
- б) принципалами й стейкхолдерами;
- в) міноритарними і мажоритарними акціонерами;
- г) принципалами й найманими працівниками;
- д) агентами й 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 в 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, щодо 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 і висновок зовнішнього аудиту;
- в) щорічні звіти ради директорів;
- г) тези виступу менеджерів на зборах трудового колективу;
- д) дані реєстру акціонерів.

10. Наукова і практична цінність моделі Ф. Ніколса полягає в тому, що вона дозволяє:

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

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. л-ри», 2013. 600 с.

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

Н. А. Хрущ; Київ: Кафедра, 2012. 299 с.

Радева М. Інституціональне середовище корпоративного сектора 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.

Тема 5. Національні та міжнародні стандарти корпоративного управління

План

1. Стандарти корпоративного управління в 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.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

Опрацювання першого питання доцільно розпочати з вивчення ролі стандартів корпоративного управління в 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, неможливе 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. Після цього бажано 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 дослідженні другого питання доцільно зосередитися на змісті Кодексу «Принципи корпоративного управління», розробленого ОЕСР у 1999 р. Цей документ містить роз'яснення щодо того, конкретно які проблеми мають регулювати національні стандарти корпоративного управління і як забезпечити значне підвищення ролі інвесторів в управлінні компаніями, у які вони вкладають свої кошти. Спираючись на текст документа, легко переконатися, що принципи покликані допомогти урядам як країн-членів, так і країн, що не є членами ОЕСР, у заходах щодо оцінки й вдосконалення правової, інституціональної та нормативної баз корпоративного управління. У «Принципах корпоративного управління» викладено принципи, що стосуються таких п'яти галузей, як: права акціонерів, рівноправність

акціонерів, роль зацікавлених/заінтересованих осіб, розкриття інформації та прозорість, обов'язки Ради. Після цього слід вивчити 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* розроблені таким чином, що їх можна адаптувати до конкретної держави з відповідним урахуванням чинного законодавства. Варто зосередитися на тому, що опрацювання міжнародних стандартів корпоративного управління – це завдання таких організацій, як *Міжнародна мережа з корпоративного управління (ММКУ)*, *Конфедерація європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери»*.

Під час розгляду третього питання необхідно ознайомитися з *національними стандартами (кодексами) корпоративного управління*, які являють собою зведені правила у вигляді загальних принципів і рекомендацій щодо реалізації корпоративних відносин. Як правило, основна увага в таких кодексах приділяється регулюванню порядку реалізації акціонерами права голосу, формуванню й діяльності ради директорів, розкриттю інформації та прозорості діяльності компанії, а також іншим механізмам забезпечення й захисту прав інвесторів. *Кодекс корпоративної поведінки* створює умови для найкращої практики корпоративного управління, не ускладнюючи при цьому структури і процесу управління компанією. Важливо усвідомити, що правовий статус кодексів корпоративного управління неоднаковий. У деяких країнах він є складовою обов'язкових правил, дотримання яких є необхідною умовою для продажу цінних паперів корпорації на біржі, в інших – не пов'язані з будь-якими обов'язковими нормами або законодавчими актами. У той же час існують певні механізми впровадження 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 в річному звіті; компанії з біржовим котируванням акцій можуть

бути зобов'язані дотримуватися рекомендацій кодексу або розкрити інформацію про причини їх недотримання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яку роль відіграють стандарти корпоративного управління в міжнародній підприємницькій діяльності?
2. Які міжнародні організації розробляють стандарти корпоративного управління?
3. Яка організація виступає основним координатором розвитку корпоративного управління у світі?
4. Назвіть і поясніть принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).
5. Чи є міжнародні стандарти корпоративного управління обов'язковими для впровадження 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 жовтня-23 жовтня (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:

а) які принципи корпоративного управління порушені у

діяльності НАК «Нафтогаз України»;

б) у чому полягає План дій ЄБРР щодо корпоративного управління ПАТ НАК «Нафтогаз України»;

в) як забезпечити незалежність наглядової ради НАК «Нафтогаз України»;

г) 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 ризикам?

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:

а) які напрями охоплювало дослідження, чому;

б) які компанії демонструють найкращі результати у дотриманні міжнародних стандартів корпоративного управління, чому;

в) чому у більшості вітчизняних компаній рівень захисту прав міноритарних акціонерів та стейкхолдерів оцінюється як недостатній;

г) чи необхідно запроваджувати у практику діяльності вітчизняних компаній міжнародні стандарти корпоративного управління, чому;

д) які принципи корпоративного управління найчастіше порушуються вітчизняними компаніями, чому?

Тестові питання

1. Міжнародні стандарти корпоративного управління є:

- а) обов'язковими до впровадження;
- б) необов'язковими до впровадження;
- в) обов'язковими до впровадження державними підприємствами;
- г) обов'язковими до впровадження міжнародними корпораціями;
- д) обов'язковими до впровадження 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 зацікавлених осіб та збереження їх прав;
- г) збереження прав акціонерів, рівноправність акціонерів, визнання ролі зацікавлених/заінтересованих осіб та збереження їх прав, розкриття інформації і прозорість корпорації;
- д) збереження прав акціонерів, рівноправність акціонерів, визнання ролі зацікавлених/заінтересованих осіб і 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 громадянство 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) державний нормативний акт, обов'язковий до виконання;
- б) корпоративні стандарти, правила і принципи, викладені у вигляді норм, рекомендованих до виконання;
- в) корпоративні стандарти, правила й 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, розмір винагороди окремих членів органів управління і вищих посадових осіб;
- б) технологічні особливості виготовлення продукції;
- в) маркетингові заходи, спрямовані на освоєння нових ринків;
- г) плани корпорації стосовно поглинання інших компаній;
- д) електронну кореспонденцію менеджменту.

8. Одним із принципів корпоративного управління ОЕСР полягає в 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.

Список рекомендованої літератури

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).

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

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

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

Модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОРПОРАЦІЯХ

Тема 6. Органи корпоративного управління

План

1. Апарат управління корпорацією. Структура органів управління акціонерним товариством і вимоги до її розбудови.
2. Способи участі акціонерів в управлінні акціонерним товариством. Загальні збори акціонерів.
3. Наглядова рада в системі корпоративного управління: компетенції, структура, порядок створення та роботи.
4. Виконавчі органи акціонерного товариства: структура, компетенції, вимоги до складу.
5. Ревізійна комісія акціонерного товариства: статус, повноваження, склад, функції, порядок роботи.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

При опрацюванні першого питання передусім, варто з'ясувати суть поняття «*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. Слід наголосити, що структура органів управління корпораціями в усіх індустріально розвинених країнах носить приблизно однакова. Її складовими є: збори акціонерів; рада директорів; генеральний директор; правління; органи, що здійснюють нагляд (ревізійна комісія, незалежні директори, наглядова рада). Після цього необхідно проаналізувати різні моделі організаційної побудови

корпорації: *трирівневу; дворівневу й однорівневу; змішану*. Важливо також визначити способи й форми залучення найманих працівників до участі управління корпораціями.

Вивчення другого питання доцільно розпочати з аналізу «*проблеми безбілетника*» у *корпораціях*: коли кількість акціонерів велика, у кожного з них окремо мало бажання приділяти нагляду багато часу і зусиль – ніхто не бажає брати клопоти управління на себе, у той час як вигода рівномірно розподіляється між усіма. Існують різні способи вирішення цієї проблеми, основним серед яких є проведення *загальних зборів акціонерів, які є вищим органом акціонерного товариства*. До їх виключної компетенції загальних зборів належить: визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства; прийняття рішень про зміну величини статутного капіталу; затвердження положень про наглядову раду, обрання її членів; розподіл прибутку і збитків товариства та інші питання. Зауважимо, що голосування на зборах акціонерів здійснюється або за *мажоритарною (звичайною) системою* (у такому випадку одна акція дає один голос) або за *кумулятивним принципом* (кількість голосів, що належить одному голосуючому, помножується на кількість місць в органі, що обирається). Слід окремо зупинитися й проаналізувати переваги й недоліки мажоритарного й кумулятивного способів голосування.

Готуючись до відповіді на третє питання треба зосередитися на роботі *наглядової ради (рада директорів)* акціонерного товариства як колегіального органу, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної статутом та законодавством, здійснює управління акціонерним товариством, а також контролює й регулює діяльність виконавчого органу. Наглядова рада публічного акціонерного товариства і банку щороку повинна готувати звіт про свою роботу, *що вважається* окремою складовою річного звіту товариства та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства, передбачених для порядку та строків оприлюднення річного звіту товариства. У звіті відображається оцінка роботи наглядової

ради. Важливо наголосити, що до складу наглядової ради може входити *незалежний член наглядової ради (незалежний директор)* – член наглядової ради, на якого відсутній будь-який вплив з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов’язків незалежного директора. Наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, вирішення яких входить до компетенції наглядової ради.

Четверте питання необхідно розпочати з визначення ролі й місця *виконавчих органів* у загальній структурі управління корпорацією. Важливо усвідомити, що *виконавчий орган акціонерного товариства* здійснює управління поточною діяльністю товариства, підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень, діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом. Варто також звернути увагу на те, що виконавчий орган акціонерного товариства може бути: *колегіальним* (правління, дирекція); *одноосібним* (директор, генеральний директор). Кількісний склад виконавчого органу, порядок призначення його членів встановлюються статутом товариства.

Працюючи над п’ятим питанням, необхідно зосередитися на роботі *ревізійної комісії* – органу, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства. Права та обов’язки членів ревізійної комісії (ревізора) визначаються законодавством, статутом, а також договором, що укладається з кожним членом ревізійної комісії (ревізором). Річна фінансова звітність публічного акціонерного товариства підлягає обов’язковій перевірці незалежним аудитором (аудиторською фірмою). Треба також проаналізувати законодавчі обмеження щодо членства у складі ревізійної комісії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

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

2. З яких елементів складається структура управління корпорацією? Назвіть і опишіть їх функції.

3. Які моделі організаційної побудови корпорацій існують? У чому полягають відмінності між однорівневою, дворівневою, трирівневою і змішаною моделями управління корпорацією?

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

5. Назвіть і охарактеризуйте способи участі акціонерів в управлінні акціонерним товариством.

6. Для чого скликаються загальні збори акціонерів? Які питання на них вирішуються?

7. Що таке наглядова рада? Які повноваження має цей орган? Опишіть порядок створення й роботи наглядової ради.

8. У чому полягає роль виконавчих органів в управлінні корпорацією? Як формуються виконавчі органи? Як вони взаємодіють з іншими органами управління?

9. Навіщо в акціонерному товаристві створюються ревізійні комісії? Хто входить до складу ревізійної комісії? Як працює ревізійна комісія?

Практичні завдання

1. *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.

2. 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 по дві кандидатури для формування правління. Голосування кумулятивне. Обраним вважається кандидат, який набрав більше відносно інших голосів. Пан Іваненко віддав усі свої глоси одному зі своїх кандидатів. Пан Петренко вчинив так саме відносно свого кандидата. Пан Тихоненко розподілив свої глоси так: 91 голос віддав своєму першому кандидату, 59 – своєму другому кандидату.

Вкажіть:

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

2) поясніть, 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?

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		

Тестові питання

1. *Структура органів управління корпораціями визначається:*

- а) національним законодавством;
- б) міжнародними стандартами;
- в) виключно статутом корпорації;
- г) акціонерами з урахуванням законодавчих вимог;
- д) акціонерами.

2. *Трирівнева модель управління корпорацією передбачає:*

- а) наявність, крім загальних зборів, виконавчого та наглядового органів управління;
- б) наявність, крім загальних зборів, виконавчого органу управління;
- в) наявність, крім загальних зборів, наглядового органу управління;
- г) функціонування в товаристві унітарного органу управління – ради директорів;
- д) надання товариствам права формувати власний наглядовий орган.

3. *Однорівнева модель управління корпорацією передбачає:*

- а) наявність, крім загальних зборів, виконавчого й наглядового органів управління;
- б) наявність, крім загальних зборів, виконавчого органу управління;
- в) наявність, крім загальних зборів, наглядового органу управління;
- г) функціонування в товаристві унітарного органу управління – ради директорів;
- д) надання товариствам права формувати власний наглядовий орган.

4. *Дворівнева модель управління корпорацією передбачає:*

- а) наявність, крім загальних зборів, виконавчого й на-

глядового органів управління;

б) наявність, крім загальних зборів, виконавчого органу управління;

в) наявність, крім загальних зборів, наглядового органу управління;

г) функціонування в товаристві унітарного органу управління – ради директорів;

д) надання товариствам права формувати власний наглядовий орган.

5. Вищим органом акціонерного товариства є:

а) наглядова рада;

б) збори акціонерів;

в) правління;

г) ревізійна комісія;

д) відділ кадрів.

6. 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.

7. 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.

8. *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.

9. *Управління поточною діяльністю акціонерного товариства здійснює:*

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

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

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

Список рекомендованої літератури

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

№ 514-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення 11.10.2018).

Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Принципів корпоративного управління» від 22.07.2014 № 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 .

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.

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

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

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

Тема 7. Зовнішнє середовище корпоративного управління

План

1. Зовнішнє середовище корпоративного управління: поняття та функції.
2. Зовнішні канали розповсюдження та передачі корпо-

ративних прав. Фондова біржа. Позабіржові фондові торговельні системи.

3. Державне регулювання корпоративного бізнесу: функції, форми.

4. Суб'єкти державного регулювання корпоративного бізнесу в Україні.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

Опрацювання першого питання доцільно розпочати з визначення змісту поняття «*інфраструктура корпоративного середовища*» як мережі закладів та установ (як державних, так і приватних), які здійснюють обслуговування діяльності з цінними паперами того чи іншого товариства (торговці цінними паперами, депозитарії, зберігачі, реєстратори та ін.). Важливо усвідомити, що через інфраструктуру корпоративного управління надаються кваліфіковані послуги емітентам, інвесторам, акціонерам. Тобто заклади інфраструктури корпоративного середовища беруть опосередковану участь у системі корпоративних відносин.

Готуючись до відповіді на друге питання, важливо проаналізувати відмінності між *внутрішніми й зовнішніми каналами розповсюдження/поширення корпоративних прав*. Так, використання внутрішніх каналів, на відміну від зовнішніх, не передбачає купівлю-продаж цінних паперів на ринку. Виходячи з цього варто з'ясувати, у яких випадки можливе використання зовнішніх і внутрішніх каналів, а також особливості їх законодавчого регулювання. Після цього необхідно вивчити особливості функціонування основних зовнішніх каналів розповсюдження корпоративних прав: фондової біржі й 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 в застосуванні жорстких процедур відбору емітентів, цінних паперів і операторів ринку. Характерними ознаками біржі виступають 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). Беручи це до уваги, доцільно визначити функції основних учасників фондового ринку (*емітентів, інвесторів, професійних учасників* – брокерів, дилерів, трейдерів, клірингових установ, депозитаріїв тощо), а також встановити, як відбувається процедура *лістингу* й *котирування*.

Під час вивчення третього питання важливо з'ясувати, чому держава здійснює регулювання корпоративного бізнесу та які *функції* при цьому виконує (створення системи захисту прав власності інвесторів, контроль за дотриманням цих норм із 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). Після цього слід визначити *форми державного регулювання корпоративних відносин*, серед яких: прийняття законодавчих нормативних актів із питань регулювання й реєстрація випуску й обігу цінних паперів; контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрацій випусків цінних паперів і їх 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 їх виконанням. Головне, що треба засвоїти, так це те, що державне регулювання корпоративного бізнесу здійснюється *органами загальної та спеціальної компетенції*. Органи загальної компетенції видаються нормативні акти, які мають силу закону і регламентують загальні правила функціонування корпоративного сектору. Органи спеціальної компетенції покликані забезпечити регулювання й контроль діяльності корпоративних підприємств з

урахуванням специфіки цього сектору.

При розгляді четвертого питання слід вивчити функції й повноваження суб'єктів державного регулювання корпоративних відносин, основними серед яких є: *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*; *Національна депозитарна система України*; Фонд державного майна України; Антимонопольний комітет у межах своїх повноважень. Важливо проаналізувати склад учасників Національної депозитарної системи України, які поділяються на *прямих* (депозитарії, клірингові депозитарії, зберігачі, реєстратори власників іменних цінних паперів) та *опосередкованих учасників* (організатори торгівлі цінними паперами, банки, торговці цінними паперами та емітенти).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

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

2. Що таке інфраструктура корпоративного середовища? Які функції вона виконує?

3. Які існують канали розповсюдження та передачі корпоративних прав?

4. Як працює фондова біржа? Хто є її учасниками?

5. Що таке позабіржові торговельні системи? Чим вони відрізняються від фондових бірж?

6. Із чим пов'язана необхідність державного регулювання корпоративного бізнесу? Охарактеризуйте функції та форми державного регулювання.

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

Практичні завдання

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

Дайте відповіді на питання:

- а) яку інформацію містить проспект емісії акцій;
- б) чому проспекти емісії акцій, щодо яких прийнято рішення про публічне розміщення, підлягає оприлюдненню;
- в) чому інформація про розміщення акцій має бути надана й зареєстрована у Національному депозитарії України;
- г) які функції виконує Національний депозитарій України; яку інформацію у ньому можна знайти?

2. *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:

- а) що таке публічна безвідклична вимога;
- б) з якою метою оголошується публічна безвідклична вимога;
- в) На яких умовах здійснюється виконання публічної безвідкличної вимоги.

3. *Ознайомтеся з підсумками біржових торгів на ПФТС за посиланням: <http://pfts.ua/trade-info/trade-results>. Дайте відповіді на питання:*

- а) що таке контракти за адресною заявкою, безадресною заявкою;
- б) як визначається біржовий курс цінних паперів;

в) як здійснюється процедура включення цінних паперів до Біржового списку Фондової біржі ПФТС?

Тестові питання

1. *Мережа закладів і установ, що обслуговують діяльність із цінними паперами того чи іншого товариства, називається:*

- а) Національною депозитарною системою;
- б) фондовою біржею;
- в) брокерською контрою;
- г) інфраструктурою корпоративного середовища;
- д) Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

2. *До зовнішніх каналів розповсюдження корпоративних прав не належать:*

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

3. *Юридична або фізична особа, яка купує цінні папери від свого імені та за власний рахунок, називається:*

- а) емітентом;
- б) андеррайтером;
- в) інвестором;
- г) брокером;
- д) маркет-мейкером.

4. *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.

5. *Лістинг* – це:

- а) процес виявлення біржового курсу цінних паперів;
- б) з'ясування відповідності цінних паперів встановленим вимогам;
- в) купівля-продаж цінних паперів від свого імені та за власний рахунок;
- г) процедура розподілу дивідендів між акціонерами;
- д) підготовка проспекту емісії цінних паперів.

6. *Посередник, який діє на біржі за рахунок клієнта і від його імені на підставі договору поруки чи комісії за винагороду, називається:*

- а) брокером;
- б) дилером;
- в) трейдером;
- г) інвестором;
- д) аудитором.

7. *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.

8. *На фондовій біржі «биками» називають:*

- а) спекулянтів, що грають на підвищення і купують контракти в очікуванні зростання цін;
- б) спекулянтів, що грають на пониження і продають ко-

нтракти в розрахунку на зниження цін;

в) юридичних осіб, що надають послуги з обліку прав на цінні папери, їх переходу, зберігання;

г) представників біржі, які проводять торги, оголошують пропозиції, курси, списки лотів, фіксують угоди;

д) іноземних інвесторів.

9. *Котирування – це:*

а) процес виявлення біржового курсу цінних паперів;

б) з'ясування відповідності цінних паперів встановленим вимогам;

в) купівля-продаж цінних паперів від свого імені й за власний рахунок;

г) процедура розподілу дивідендів між акціонерами;

д) підготовка проспекту емісії цінних паперів.

10. *На фондовій біржі «ведмежми» називають:*

а) спекулянтів, що грають на підвищення і купують контракти в очікуванні зростання цін;

б) спекулянтів, що грають на пониження і продають контракти в розрахунку на зниження цін;

в) юридичних осіб, що надають послуги з обліку прав на цінні папери, їх переходу, зберігання;

г) представників біржі, які проводять торги, оголошують пропозиції, курси, списки лотів, фіксують угоди;

д) іноземних інвесторів.

Список рекомендованої літератури

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 пропозиції поглинання: Директива 2004/25/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 21.04.2004 р. URL: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwihl_zpo5PeAhWBCiwKHf6vDQMqFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fold.minjust.gov.ua%2Ffile%2F32694.docx&usg=AOvVaw0zR5qVbTePsBnI0YmIhtqk (дата звернення 19.10.2018).

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.

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

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

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

Тема 8. Управління фінансовою діяльністю акціонерного товариства

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 застосу-

вання у фінансовій діяльності корпорації.

4. Обіг цінних паперів корпорації. Реєстр акціонерів.

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

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

При вивченні першого питання необхідно усвідомити, що в 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 ключовими напрямками фінансової діяльності корпорації є: робота з джерелами фінансування (серед яких власний і позиковий капітал, кредитування, цінні папери) і каналами розподілу фінансів; управління основним і оборотним капіталом; 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 дослідження *структури капіталу корпорації*, складовими 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 в багатьох країнах світу на законодавчому рівні встановлені певні вимоги до величини статутного капіталу корпорації. Так, у вітчизняному законодавстві міститься норма, згідно з якою мі-

німальний 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 акцентувати на тому, 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 зосередитися на тому, 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 й 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 ризикові: дохід на них залежить від величини прибутку. Важливо з'ясувати специфіку способів застосування акцій у фінансовій діяльності корпорації: 1) забезпечення корпорації стартовим капіталом (первинна емісія); 2) залучення додаткових ресурсів; 3) використання під час злиття компанії. Крім акцій, корпорації можуть вдаватися до випуску боргових цінних паперів – *облігацій*, призначення яких полягає в мобілізації грошових ресурсів, коли бракує власних джерел фінансування. Доцільним буде ознайомлення з методиками встановлення інвестиційних параметрів цінних паперів, які дозволяють оцінити дохідність, зростання, безпеку й ліквідність цінних паперів.

Четверте питання варто розпочати з визначення мети, форм і типів *емісії цінних паперів корпорації*. Необхідно зосередитися на розбіжностях між відкритим (публічним) розміщенням акцій серед необмеженої кількості інвесторів і закритим (приватним) розміщенням серед попередньо відомих потенційних інвесторів. Доцільно проаналізувати *способи розміщення цінних паперів* (безпосередньо емітентом; через посередників; на аукціонах), з'ясувати їх переваги й недоліки. Після цього

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 приділити увагу, що корпорація здійснює облік акціонерів шляхом ведення спеціального *реєстру*. Загальні правила ведення й збереження реєстру акціонерів і внесення відповідних записів до нього визначаються правовими актами.

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

8. Назвіть та поясніть цілі управління фінансовою діяльністю корпорації.

9. Які джерела фінансування корпорації вам відомі?

10. Яку структуру має капітал корпорації? Що таке оптимальна структура капіталу корпорації?

11. Які види цінних паперів може емітувати корпорація? Яким чином вони застосовуються у фінансовій діяльності корпорації?

12. Як здійснюється обіг цінних паперів корпорації? Навіщо акціонерне товариство купує власні акції?

13. Як здійснюється облік цінних паперів корпорації? Що таке реєстр акціонерів? Як здійснюється доступ до нього?

14. 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 по акціях 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 розміром 10 млн грн. Кількість випущених акцій – 100000 шт.

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. 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.

Визначити розмір прибутку та цінність акції.

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.

Визначте реальну прибутковість за рівнем дивідендів акцій, придбаних на початку року.

Тестові питання

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

- а) 5 млн грн;
- б) 20 тис дол. США;
- в) 20 тис дол. 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 в процентах.

5. *Зменшення загальної кількості акцій одного випуску відповідно до заданого коефіцієнта водночас із пропорційним збільшенням номінальної вартості акції 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) курсом акцій;
- б) ринковою вартістю акції;
- в) балансовою вартістю акцій;
- г) номінальною вартістю акцій;
- д) емісійною вартістю акцій.

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 і купуються на ринку; саме за цією ціною вони котируються на вторинному ринку цінних паперів;
- д) відношення ринкової вартості до номіналу, що виражається в процентах.

9. *Викуп цінних паперів емітентом у такі строки й за такою ціною, що передбаченні 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, й 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.

Список рекомендованої літератури

Дєєва 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. л-ри», 2013. 600 с.

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

Пуртов В. Ф., Третяк В. П., Кудінова М. М. Корпоративне управління: підручник. Харків: ХНУ імені 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.ssmc.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Тема 9. Звітність та контроль у системі корпоративного управління

План

1. Інформація в системі корпоративного управління.
2. Корпоративна звітність.
3. Корпоративний контроль: поняття, завдання.
4. Внутрішній і зовнішній контроль у системі корпора-

тивного управління.

5. Механізми контролю у системі корпоративного управління.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

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

Друге питання доцільно розпочати з аналізу *принципів корпоративної звітності*, серед яких: відкритість, верифікованість, повнота, істотність, точність, об'єктивність, порівнянність, ясність, своєчасність. Важливо пам'ятати, що за сучасних умов намагаються гармонізувати у звітності фінансові й нефінансові складові, що дає можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та визначити 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 й екологічну відповідальність; інформація про нарахування і погашення податкових

зобов'язань і платежів; інформація про філософію й основні принципи роботи корпорації, корпоративну поведінку, напрями подальшого розвитку, організаційну структуру й менеджмент корпорації тощо. Важливо пам'ятати, що не всі названі компоненти звітності є обов'язковими, зокрема, нефінансова звітність складається й оприлюднюється виключно на добровільних засадах.

При роботі над третім питанням необхідно визначити *завдання корпоративного контролю*, серед яких не тільки виявлення відхилень від чинних законів, стандартів, порушення принципів корпоративного управління, а й приведення системи корпоративного управління до функціонування в потрібному руслі. Після цього 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 четвертим питанням, важливо з'ясувати, у чому полягає відмінність між внутрішнім і зовнішнім контролем у корпорації. Варто переділити увагу тому, що зовнішній контроль поділяється на *зовнішній нагляд* (з боку зовнішніх інвесторів і державних органів корпоративного контролю) й *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 і 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 характер обов'язків. Так, українським законодавством для здійснення контролю за фінансовою діяльністю передбачено створення спеціального органу – ревізійної комісії та залучення незалежної аудиторської організації (аудитора).

При дослідженні п'ятого питання необхідно зосередитися на *механізмах корпоративного контролю*, серед яких: ор-

ганізація своєчасного отримання акціонерами, а подекуди і заінтересованими особами повної та достовірної інформації про діяльність корпорації; організація служб і органів, що встановлюють відповідність корпоративних рішень чинній системі нормативно-правових актів, стандартам корпоративної поведінки (у тому числі служби *комплаєнсу*); залучення незалежних аудиторських організацій для перевірки корпоративної звітності; організація функціонування спеціальних органів корпоративного нагляду. При цьому важливо зупинитися на необхідності дотримання вимог інформаційної безпеки корпорації та нерозголошення інформації, що становить комерційну таємницю

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яку роль відіграє інформаційна прозорість у системі корпоративного управління? Що таке «істотна інформація»? Яку корпоративну інформацію можна вважати істотною?

2. Назвіть основні типи документів корпорації. Яку інформацію вони містять?

3. Чи вся корпоративна інформація є відкритою? Чому? У яких випадках держава регулює процес надання та отримання корпоративної інформації?

4. Що таке система корпоративної звітності? Які вимоги до неї висувуються? Назвіть й охарактеризуйте основні форми фінансової звітності.

5. Яку роль відіграє контроль у системі управління корпорацією? Хто, як і навіщо його здійснює?

6. Які особливості має внутрішній корпоративний аудит у порівнянні з зовнішнім? Як запобігти витокам комерційної інформації під час зовнішнього аудиту?

7. 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:

- а) чи можна вважати істотною інформацію, представлену у звіті;*
- б) яку мету переслідує оприлюднення звіту;*
- в) чому такий звіт складається на добровільній основі;*
- г) для кого цей звіт може виявитися цікавим;*
- д) 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:

- а) що таке прозорість корпоративної звітності;*
- б) за якими критеріями оцінювалася прозорість корпоративної звітності;*
- в) що таке організаційна прозорість;*
- г) навіщо бізнес-організації запроваджують антикорупційні програми;*
- д) 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) ревізійною комісією;*

- б) контрольно-ревізійною службою;
- в) акціонерними зборами;
- г) наглядовою радою;
- д) комітетом стейкхолдерів.

2. До завдань зовнішнього нагляду не належать:

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

3. Корпоративна звітність ґрунтується на таких принципах:

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

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

- а) податковою перевіркою;
- б) перехресною перевіркою;
- в) фінансовою звітністю;
- г) корпоративним контролем;
- д) кадровим аудитом.

5. Істотною інформацією в корпоративній звітності вважають:

- а) інформацію, яка становить комерційну таємницю;

- б) інформацію, яка підлягає оприлюдненню згідно з чинним нормативно-правовим актом;
- в) інформацію, яка надається на запит державних органів;
- г) інформацію, ненадання чи викривлення якої здійснює суттєвий вплив на її користувачів;
- д) внутрішню кадрову інформацію.

б. *Нефінансова звітність корпорації – це:*

- а) інформація про рух грошових коштів;
- б) інформація про соціальні й 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 в річному звіті товариства, річній бухгалтерською звітності, перевіряється:*

- а) ревізійною комісією;
- б) зовнішнім аудитором;
- в) ревізійною комісією й 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 вірно.

9. *У балансі корпорації міститься інформація про:*

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

- в) амортизаційні відрахування;
- г) надходження й 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 й власний капітал;
- б) доходи, витрати і фінансові результати діяльності і 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: Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.

Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

Перерва П. Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: цели и задачи. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія «Економічні 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).

Тема 10. Корпоративна культура

План

1. Корпоративна культура: сутність і принципи формування.
2. Функції корпоративної культури. Позитивна й негативна корпоративна культура.
3. Складові корпоративної культури.
4. Типологія корпоративних культур.
5. Кодекс корпоративної поведінки. Корпоративна соціальна відповідальність.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

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 вирішення проблеми зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працівників, які виправдали себе в минулому й наразі підтвердили свою актуальність. При цьому базовими елементами корпоративної культури є: *система особистих цінностей засновників* і специфічних індивідуальних засобів їх реалізації; *засоби, форми і структура організації діяльності*; *уявлення про оптимальну й допустиму модель поведінки працівників у колективі*, які відображають систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися на підприємстві. Після цього слід розглянути загальні й специфічні принципи формування корпоративної культури.

При розгляді другого питання необхідно визначити *функції корпоративної культури*, серед яких: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності; допомога

новим співробітникам швидко адаптуватися і долучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулювання прояву індивідуальної й колективної відповідальності. Важливо зупинитися на розбіжностях між позитивною й негативною корпоративною культурою. Так, *позитивна корпоративна культура* фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку і 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 із дрібними акціонерами; доступність, прозорість, достовірність інформації; дивідендну політику та її обґрунтування; взаємодію акціонерів і менеджерів; кадрову політику; взаємодію корпорації з зовнішнім середовищем. Доречно зосередитися на *компонентах корпоративної культури* (наявність командних заходів; корпоративні засоби інформації; корпоративні документи, у яких зафіксовано різні аспекти кадрової політики; організаційна структура; корпоративні стандарти), а також з'ясувати їх роль у підвищенні ефективності корпоративного управління.

Досліджуючи четверте питання, слід розглянути *типологію корпоративних культур*, класифікації корпоративної культури. З огляду на це доречним буде опрацювання таких підходів: Дж. Сонефельд («бейсбольна команда», «клубна культура», «академія», «фортеця»); Р. Акофф (консультативна, партизанська, підприємницька, корпоративна культури); Л. Костантин (модель «закритої», «відкритої», «випадкової», «синхронної» організації); Ч. Хенді (культура ролі, задачі, влади, особистості); Р. Куїнн, Дж. Рорбах (ієрархічні, ринкова, кланова, адхократична культура) та інші.

У п'ятому питанні необхідно зосередитися на змісті ко-

рпоративної соціальної відповідальності – імплементованого в корпоративне управління типу соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства й суспільством у цілому. Слід 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), Окремо зупинившись на тому, що корпоративну соціальну відповідальність правомірно розглядати як компоненту соціальних ресурсів бізнес-організації, або складову ресурсного портфеля.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке корпоративна культура? Чому корпоративна культура вважається засобом підвищення ефективності корпоративного управління?
2. Назвіть й охарактеризуйте принципи формування корпоративної культури.
3. У чому полягають відмінності між позитивною й негативною корпоративною культурою?
4. Назвіть і 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:

а) навіщо компанією розроблено Кодекс корпоративної поведінки;

б) які принципи покладено в основу корпоративної поведінки компанії;

в) як мають поводитися співробітники компанії, якщо стикаються з ситуаціями порушення прав;

г) як впливає кодекс на корпоративну поведінку

д) 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:

а) яку роль відіграє корпоративна культура в діяльності ТОВ «Юридична компанія «Вікторія юрбізнес груп»;

б) як оцінювався стан корпоративної культури компанії;

в) які показники оцінки корпоративної культури застосовувалися під час дослідження;

г) 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. Негативній корпоративній культурі притаманні:

- а) недовіра керівникам усіх рівнів;
- б) висока плинність кадрів;
- в) штучне розтягування часу на виконання завдання;
- г) «розумова» плинність кадрів, тобто працівники присутні фізично, але інтелектуально й емоційно «відсутні»;
- д) усе перелічене вірно.

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 і вірності, успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі, то 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 вірно.

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

- а) прагнути одержувати прибуток;
- б) прагнути одержувати прибуток, поважати закони;

в) прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною;

г) прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також хорошим корпоративним громадянином;
д) дотримуватися закону, а усе інше неважливо.

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 і 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.

Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управ-

ління: підручник. Київ: Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

Тема 11. Ефективність корпоративного управління

План

1. Оцінка ефективності корпоративного управління.
2. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління.
3. Рейтинги корпоративного управління.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

При вивченні першого питання необхідно переконатися в тому, що *ефективність корпоративного управління* полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності й прибутковості підприємства завдяки забезпеченню: рівноваги впливу й балансу учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості і впровадження 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.

Досліджуючи друге питання, важливо зосередитися на *факторах, які зумовлюють підвищення ефективності корпоративного управління*, серед яких: підвищення ступеня незалежності ради директорів; забезпечення прозорості інформації

для акціонерів; зміна корпоративної структури компанії; удосконалення внутрішнього корпоративного контролю (запровадження служби комплаєнс тощо). Окремо слід проаналізувати *правила й процедури, які гарантують, що менеджмент буде дотримуватися принципів ціннісно-орієнтованого менеджменту, тобто діяти в інтересах акціонерів*. Важливо усвідомити, що чільне місце серед них посідає система мотивації менеджменту, до якої входять системи «батога» та «прянику». *«Батіг» для менеджерів* – це загроза звільнення менеджера або за рішенням або власної ради директорів, в результаті недружнього поглинання корпорації іншою фірмою. Проте якщо у компанії слабка, бездіяльна рада директорів, а недружнє поглинання ускладнені статутом, менеджери почуваються захищеними від звільнення (вважається, що вони «окопалися»). *Заходи, спрямовані на запобігання окопуванню*: заборона грінмейлу у статуті; відсутність «отруйних пігулок для загарбників» у статуті компанії; посилення ради директорів. *«Пряник» для менеджменту* – винагорода у вигляді компенсаційного пакету. Зарплата слабо мотивує менеджмент. З огляду на це краще прив'язати додаткові винагороди до показників ефективності корпорації – найчастіше вартості акцій на ринку (фондові опціони на акції, участь у власності, віртуальна участь – фантом-опціони). Після цього варто зосередитися на перевагах і недоліках системи «кафетерію» як засобу мотивації менеджменту.

При опрацюванні третього питання важливо усвідомити, що *рейтинг корпоративного управління* є незалежною оцінкою рейтингового агентства щодо існуючої системи корпоративного управління компанії, її відповідності інтересам фінансово-заінтересованих осіб, передусім її власників. Рейтинг корпоративного управління дозволяє, з урахуванням національних особливостей, диференціювати компанії залежно від якості корпоративного управління. Необхідно наголосити, що єдиного загально визнаного «індикатора» корпоративного управління у світі немає. Для оцінки рівня корпоративного управління використовуються різні методології. Рейтинги корпоративного управ-

ління широко застосовуються компаніями для: оцінки рейтингу компанії, оцінки доцільності придбання акцій компаній, оцінки корпоративного управління корпорацією, оцінки реально існуючих і потенційних ризиків, що пов'язані з корпоративним управлінням, оцінки ризику втрат інвесторів від недосконалого корпоративного управління тощо. Доцільно ознайомитися з принципами складання найбільш відомих рейтингів корпоративного управління (рейтинг агентства Standard & Poor's, CORE-рейтинг, рейтинг Brunswick UBS Warburg, Індекс корпоративного управління в Україні (УІРФР)).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ефективність корпоративного управління? Як вона визначається?

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

3. Якими факторами зумовлюється підвищення ефективності корпоративного управління?

4. Назвіть і поясніть зміст правил і процедур, які гарантують, що менеджмент буде дотримуватися принципів ціннісно-орієнтованого менеджменту, тобто діяти в інтересах власника.

5. Охарактеризуйте систему мотивації менеджерів. Що таке система «батога» та «пряника»?

6. Чим відрізняється «система кафетерію» від опціонних програм стимулювання?

7. Що таке рейтинг корпоративного управління? Хто і як їх складає?

8. З якою метою складаються рейтинги корпоративного управління?

Практичне завдання

1. 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 заради підвищення ефективності корпоративного управління? Заповніть таблицю.

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 по 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. До показників, що відображають ступінь дотримання компанією принципів корпоративного управління, належать:

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

б) динаміка обсягу реалізації товарів; динаміка прибут-

ку від звичайної діяльності до оподаткування; динаміка 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.

2. До показників, що відображають ризики корпоративного управління, відносять:

а) ступінь захищеності прав акціонерів; рівень участі зацікавлених/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.

3. Показниками, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії, виступають:

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

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

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

ризиків від реорганізації компанії;

- г) корпоративний рейтинг;
- д) обсяг сплачених корпорацією податків.

4. *«Батіг» для менеджерів – це:*

а) загроза звільнення менеджера або за рішенням власної ради директорів, або в результаті недружнього поглинання корпорації іншою фірмою;

- б) винагорода у вигляді компенсаційного пакету;
- в) штрафи, які менеджери платять за запізнення на роботу;
- г) агентські витрати;
- д) транзакційні витрати.

5. *«Пряник» для менеджерів – це:*

а) загроза звільнення менеджера або за рішенням власної ради директорів, або в результаті недружнього поглинання корпорації іншою фірмою;

- б) винагорода у вигляді компенсаційного пакету;
- в) штрафи, які менеджери платять за запізнення на роботу;
- г) різновид соціальної допомоги менеджерам;
- д) транзакційні витрати.

6. *Фондові опціони на акції дають можливість:*

- а) придбати акції за фіксованою ціною;
- б) продати акції за фіксованою ціною;
- в) взяти участь в управлінні корпорацією;
- г) отримати фіксований дохід;
- д) поміняти акції на облигації.

7. *Єдиним загально визнаним «індикатором» корпоративного управління 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 показник немає.

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

- а) оцінки рейтингу/діяльності компанії;
- б) оцінки доцільності придбання акцій компанії;
- в) оцінки корпоративного управління корпорацією;
- г) оцінки реально існуючих і потенційних ризиків, що пов'язані з корпоративним управлінням;
- д) усе перелічене вірно.

9. *Рейтинг корпоративного управління є:*

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

10. *Найчастіше винагорода менеджерів складається з:*

- а) заробітної плати;
- б) бонусів;
- в) заробітної плати та бонусів;
- г) дивідендів;
- д) опціонів.

Список рекомендованої літератури

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

Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

Тема 12. Стратегічне управління корпораціями

План

1. Стратегічне управління в корпораціях: сутність і цілі.
2. Корпоративна стратегія.
3. Управління державним корпоративним сектором і корпоративними правами держави. Корпоратизація державних підприємств України як складова національних економічних реформ.

Методичні поради до підготовки до практичного заняття

Опрацювання першого питання необхідно розпочати з визначення сутності стратегічного управління корпорацією. При цьому варто пам'ятати *стратегічне управління* – це генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів корпорації для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей. Важливо переконатися в тому, що метою розробки стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності корпорації. Після цього слід зосередитися на принципах стратегічного управління корпораціями, до яких

відносять: принцип пріоритетності; принцип спадковості; принцип коригування; принцип концентрації зусиль; принцип балансу ризиків; принцип співставлення; принцип синергізму.

Досліджуючи друге питання, важливо приділити увагу *корпоративній стратегії*, що описує загальний напрям розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Необхідно наголосити, що корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрями його діяльності, формується вищим керівництвом підприємства. Після цього слід проаналізувати *завдання корпоративної стратегії*, а саме: розподіл ресурсів між бізнес-одинацями на основі портфельного аналізу; заходи щодо реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення; єдину стратегічну орієнтацію бізнес-одинаць й ефект синергії. Багато при опрацюванні цього питання з'ясувати сутність понять «місія» і «філософія» корпорації. Варто підкреслити, що на відміну від місії, філософія компанії концентрує увагу не на споживачеві, а на принципах діяльності компанії, що дозволяють реалізувати цю місію. Після цього доречно проаналізувати *базові корпоративні стратегії*: стратегію зростання; стратегію стабілізації; стратегію скорочення; стратегію інтеграційного зростання; стратегію диверсифікації діяльності підприємства.

При вивченні третього питання окремо варто зупинитися на тому, що *управління державним корпоративним сектором в Україні* можна поділити на три блоки: створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки; пряме управління державними підприємствами; управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств. Необхідно зазначити, що *в Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором* (державними акціонерними компаніями, державними корпоративним правами тощо). Наразі в Україні існує понад 80 суб'єктів, що здійснюють управління об'єктами державної власності, включаючи державні підприємства. Суб'єктам управління дер-

жавною власністю підпорядковано понад 3500 підприємств різної організаційно-правової форми, більшість із яких не проводить господарської діяльності. *Значна кількість підприємств є збитковою і виступає потенційним джерелом фіскальних ризиків.* Через недостатню якість механізмів контролю й незадовільний рівень прозорості діяльність державних підприємств вважається джерелом корупційних ризиків і збитків держави. Виходячи з цього основною метою реформи держпідприємств є підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки. Основні зміни, передбачені реформою: посилення нагляду та досягнення прозорості; удосконалення корпоративного управління; визначення чітких цілей діяльності; розділення комерційних і некомерційних функцій; запровадження політики власності; впровадження передових світових практик продажу активів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стратегічне управління? Яку мету переслідує стратегічне управління корпораціями?
2. Назвіть і поясніть принципи стратегічного управління корпораціями.
3. Що таке корпоративна стратегія? Як вона формується?
4. Назвіть й охарактеризуйте основні типи корпоративних стратегій.
5. Як в Україні здійснюється управління державним корпоративним сектором і корпоративними правами держави?
6. Із чим пов'язана необхідність реформування державних підприємств в Україні?
7. Чому корпоратизація державних підприємств є важливим напрямом національної реформи державної власності?
8. Поясніть зміст заходів, які вживаються під час реформування підприємств державного сектору України.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з презентацією реформи корпоративного управління у ДП «НЕК «Укренерго» за посиланням: https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/04/Reforma-korporatyvnoho-upravlinnya_01_2017.pdf. Дайте відповіді на питання:

- а) навіщо здійснюється зміна організаційно-правової форми діяльності підприємства;
- б) які заходи передбачено задля корпоратизації підприємства;
- в) які стратегічні цілі стоять перед підприємством;
- г) які наслідки має корпоратизація для власника підприємства;
- д) як корпоратизація може позначитися на ефективності управління підприємством?

2. Ознайомтеся з вимогами, які висунув Кабінет Міністрів України при проведенні відбору на посаду незалежного члена наглядової ради ПАТ «Укрпошта» за посиланням: <https://www.kmi.gov.ua/ua/events/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursnogo-vidboru-na-posadu-nezalezhnogo-chlena-naglyadovoyi-radi-pat-ukrposhta>. Ознайомтеся зі складом сформованої наглядової ради за посиланням: https://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2018/10/RDO_SB_Ukrposhta_PM_10102018.pdf

Дайте відповідь на питання:

- а) з якою метою здійснювався конкурс;
- б) які вимоги висувалися до кандидатів на посаду, чому;
- в) чому до відбору було залучено незалежну рекрутингову компанію;
- г) чому до складу ради увійшли іноземні громадяни?

Тестові питання

1. До факторів, що впливають на формування стратегічних цілей корпорації, відносять:

- а) внутрішні проблеми, з якими стикається корпорація;
- б) зміни в зовнішньому середовищі функціонування корпорації через державне регулювання;

- в) зміни на ринку діяльності корпорації;
- г) взаємозв'язок економічних, соціальних і політичних умов функціонування;
- д) корпоративний рейтинг.

2. *Визначте, яка система управління застосовується в умовах виникнення цілком несподіваних і непередбачуваних подій:*

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень
- д) ціннісно-орієнтований менеджмент.

3. *Словесне викладення генеральної мети корпорації, яке окреслює сферу його діяльності, – це:*

- а) кредо корпорації;
- б) девіз корпорації;
- в) філософія корпорації;
- г) місія корпорації;
- д) рейтинг корпорації.

4. *Місія корпорації в широкому розумінні розглядається як:*

- а) кількісні й якісні орієнтири діяльності корпорації;
- б) сформульований зміст існування корпорації;
- в) філософія корпорації, яка визначає принципи й цінності, відповідно до яких корпорація проводить свою діяльність;
- г) словесне викладення загальної і специфічної стратегії корпорації;
- д) опціон-фантом.

5. *Розробка нових корпоративних стратегій – це функція:*

- а) віце-президента корпорації;
- б) менеджерів-контролерів;
- в) менеджерів підрозділів;
- г) членів ради директорів;

д) членів ревізійної комісії.

6. *Метою стратегії корпорації є:*

а) здешевлення ресурсів, які використовуються у виробництві;

б) погашення векселів корпорації;

в) оптимізація структури капіталу корпорації;

г) визначення основних завдань і напрямів діяльності корпорації;

д) покращення позицій у національних рейтингах корпоративного управління.

7. *Стратегія зростання характерна для корпорацій:*

а) які функціонують у галузях, що динамічно розвиваються;

б) бізнес яких досяг зрілості;

в) бізнес яких перейшов у заключну стадію життєвого циклу;

г) які ліквідуються за рішенням суду;

д) які емітують облігації.

8. *Стратегія стабілізації характерна для корпорацій:*

а) які функціонують у галузях, що динамічно розвиваються;

б) бізнес яких досяг зрілості;

в) бізнес яких перейшов у заключну стадію життєвого циклу;

г) які ліквідуються за рішенням суду;

д) які емітують облігації.

9. *Стратегія скорочення характерна для корпорацій:*

а) які функціонують у галузях, що динамічно розвиваються;

б) бізнес яких досяг зрілості;

в) бізнес яких перейшов у заключну стадію життєвого циклу;

г) які ліквідуються за рішенням суду;

д) які емітують облігації.

10. *Серед основних змін, які відбудуться в результаті реформи державної власності в Україні:*

а) розкриття держпідприємствами фінансових даних та

іншої важливої інформації;

б) аудит фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів із подальшим оприлюдненням результатів;

в) збільшення винагороди посадових осіб у держпідприємствах до рівня оплати праці на аналогічних посадах у приватному секторі;

г) утворення наглядових рад з обов'язковою наявністю незалежних директорів у їх складі;

д) усе перелічене вірно.

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. посібник. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.

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

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

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

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

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

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

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Підручники:

Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учб. л-ри, 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 імені В. Н. Каразіна, 2011. 364 с.

Навчальні посібники:

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

Економічна теорія: навчальний посібник / 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. посібник / О. А. Гавриш та ін.; відп. ред. Н. О. Сімченко. Київ: НГУУ «КП», 2012. 444 с.

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

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

Монографії:

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

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

Давиденко Н. М. Корпоративне управління в акціонер-

них 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 С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. 548 с.

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

Носова О. В. Система корпоративного управління в условиях институционально-рыночной трансформации. *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.

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

Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А. П. Наливайко А. П. 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*

тета. Серія Менеджмент. 2012. Вип. 1. С. 109–116.

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

Бухвалов А. В. Класика теорії корпоративного управління. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серія 8. 2004. Вип. 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 сектора 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).

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

Ущাপовський 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., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративно-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.

4. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

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

Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення 22.02.2018).

Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Journal website «Journal of Economic Theory». URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-economic-theory> (дата звернення 22.02.2018).

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-ekonomichnoї-teoriї&Itemid=151 (дата звернення 22.02.2018).

5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Корпоративне управління» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

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

Досягнення типового рівня предметних компетентностей підтверджується добрим або дуже добрим оволодінням знаннями, уміннями і практичними навичками, Які він може застосувати і демонструвати як у простих, так і в складних ситуаціях. Між окремими знаннями наявний зв'язок, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Наявність предметних компетентностей порогового рівня – це задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Корпоративне управління» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю 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 перескладати	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

6. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Сутність і типи корпорацій.
2. Базові моделі корпорацій.
3. Національні моделі корпорацій (англосаксонська, німецька, японська) та їх адаптація до вітчизняної економічної системи.
4. Організаційні форми корпоративних структур.
5. Особливості становлення корпоративної форми підприємництва в Україні.
6. Агентська теорія корпоративного управління. Поняття і складові агентських витрат.
7. Теорія заінтересованих осіб і її використання в сучасному корпоративному управлінні
8. Методологічні розбіжності між агентською теорією корпоративного управління й теорією заінтересованих осіб. Можливості конвергенції теорій корпоративного управління.
9. Специфікація корпоративних прав. Інституціональні передумови набуття заінтересованих особами окремих прав.
10. Поняття й економічна сутність корпоративного управління. Завдання корпоративного управління.
11. Суб'єкти й об'єкти корпоративного управління. Функції корпоративного управління.
12. Корпоративне управління як система. Зовнішні й внутрішні елементи системи корпоративного управління.
13. Суб'єкти корпоративних відносин та їх соціально-економічні інтереси
14. Внутрішнє й зовнішнє середовище корпорації.
15. Групи заінтересованих осіб та їх участь у корпоративному управлінні.
16. Соціально-економічна й правова природа конфлікту інтересів у корпорації. Форми прояву корпоративних конфліктів.
17. Система показників відповідальності Ф. Ніколса як механізм балансування інтересів корпорації та її стейкхолдерів

18. Міжнародні й національні стандарти корпоративного управління, їх мета й завдання.

19. Принципи корпоративного управління.

20. Апарат управління корпорацією. Функції й повноваження органів корпоративного управління.

21. Способи участі акціонерів в управлінні акціонерним товариством.

22. Зовнішні канали розповсюдження та передачі корпоративних прав.

23. Функції й форми державного регулювання корпоративного бізнесу. Суб'єкти державного регулювання корпоративних відносин в Україні.

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

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

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

27. Обіг цінних паперів корпорації. Облік цінних паперів. Реєстр акціонерів і доступ до нього.

28. Дивідендна політика як складова корпоративного управління.

29. Інформація в системі корпоративного управління.

30. Корпоративна звітність.

31. Корпоративний контроль: поняття, завдання.

32. Внутрішній і зовнішній контроль у системі корпоративного управління.

33. Механізми контролю в системі корпоративного управління.

34. Поняття, сутність, функції корпоративної культури.

35. Форми і моделі корпоративної культури.

36. Кодекс корпоративної поведінки.

37. Корпоративна соціальна відповідальність й особливості управління нею.

38. Ефективність корпоративного управління: поняття,

способи оцінювання.

39. Система показників ефективності корпоративного управління.

40. Рейтинги корпоративного управління: призначення, ознаки, сфера застосування, переваги й недоліки.

41. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління. Інтереси фінансових і нефінансових інвесторів у системі корпоративного управління.

42. Стратегічне управління корпораціями: сутність, цілі, принципи.

43. Розробка стратегії корпорації. Типи стратегій.

44. Управління державним корпоративним сектором і корпоративними правами держави.

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

З М І С Т

1. Загальні поради до вивчення навчальної дисципліни і підготовки до практичних занять.....	3
2. Плани практичних занять. Завдання для самостійної роботи.....	7
3. Список рекомендованої літератури.....	94
4. Інтернет-ресурси.....	97
5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	99
6. Питання до іспиту	101

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»

для студентів другого (магістерського)
освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

У к л а д а ч ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. В. Русанова*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*