

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
для студентів спеціальності  
051 "Економіка"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2018**

УДК 005.35(07.034)

K68

**Укладач** І. Я. Іпполітова

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 3 від 02.10.2017 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Корпоративне управління [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня / уклад. І. Я. Іпполітова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 78 с.**

Подано методичні рекомендації до вирішення практичних завдань різного рівня складності. Практичні завдання згруповано за двома змістовими модулями, які охоплюють усі теми навчальної дисципліни. Завдання передбачають різний рівень складності, що дозволяє визначити ступінь засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних умінь та навичок у забезпеченні оптимального рівня задоволення інтересів та потреб суб'єктів корпоративних відносин згідно із професійними компетентностями, відповідно до Національної рамки кваліфікацій.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня.

**УДК 005.35(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

## Вступ

Незважаючи на певний існуючий досвід корпоративного управління, лише нещодавно національні підприємства почали переосмислювати систему управління та ефективного впровадження світового досвіду корпоративного управління. Щоправда, це явище в Україні настільки специфічне, що не всі керівники підприємств розуміють те, що створення корпорацій не тотожне появі ефективної системи корпоративного управління. Проте в процесі формування корпоративного сектору економіки позитивним є те, що відсоток компаній, які успішно впровадили у себе систему корпоративного управління, невпинно зростає. Тому, впровадження системи ефективного корпоративного управління на усіх видах підприємств України дозволить, у першу чергу, встановити чіткі, прозорі й зрозумілі правила взаємовідносин між групами основних зацікавлених осіб і дозволить визначити межі їх повноважень і відповідальності за розвиток корпоративного підприємства. Отже, формування у студентів компетентностей щодо управління, організації, регулювання відносин між учасниками корпоративного управління на економіко-правовому підґрунті та навичок щодо обґрунтовування вибору моделей корпоративної поведінки, культури та соціальної відповідальності є необхідною умовою їх професійного розвитку як фахівців.

Нова модель вищої освіти має відповідати європейським стандартам щодо її якості, за якими студенти здобувають не тільки знання, уміння та навички, а також формують набір компетентностей, необхідний їм під час виконання професійних обов'язків. Цей збалансований набір компетентностей забезпечує якісну підготовку спеціалістів, відповідно до вимог конкретної професійної діяльності. За допомогою компетентнісного підходу оцінюють фахову підготовленість студента здійснювати професійну діяльність та затребуваність на ринку праці.

Особливості цього видання полягають у тому, що практичні завдання розроблено, згідно з визначеними в робочій програмі навчальної дисципліни професійними компетентностями. Важливо підкреслити, що з необхідністю у вирішенні різноманітних завдань, пов'язаних із пошуком і аналізом інформації, визначенням оптимального способу дії, досягненням практичного результату, студенти постійно стикаються не лише в навчальному процесі, але й у реальних виробничих ситуаціях. Запропонований

комплекс практичних завдань дасть змогу оцінити поточну успішність знань студентів, може використовуватись для самооцінювання й розвитку якостей, необхідних для підприємницької діяльності. Наведені методичні рекомендації дозволять студенту самостійно вирішувати завдання за наведеним типовим алгоритмом.

Мета практичних завдань – забезпечити формування системи компетентностей економіко-правового характеру щодо управління, організації, регулювання відносин між зацікавленими особами в системі корпоративного управління за умови підвищення ефективності функціонування підприємства корпоративного типу як господарюючого суб'єкта в ринковій економіці, відповідно до Національної рамки кваліфікацій.

# 1. Методичні рекомендації до вирішення практичних завдань

Необхідність у набутті відповідного рівня професійної компетентності висуває конкретні вимоги до оволодіння студентом певною сукупністю вмінь, знань і навичок. Практичні завдання різного рівня складності та спрямованості дають можливість формування студентом у процесі їхнього виконання певних компетентностей і завдань діяльності, що має забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців.

Необхідно розглянути на прикладах еталонні вирішення практичних завдань різного рівня складності.

## Змістовий модуль 1

### Теоретичні та практичні аспекти формування та функціонування системи корпоративного управління

Особливу увагу під час виконання завдань цього змістового модуля слід приділити проблемі визначення показників, що характеризують операції з цінними паперами, а саме: дивідендного виходу, цінності акції, котирування акції, реальної прибутковості акції за рівнем дивіденду, курсу облігації, прибутковості покупки облігацій.

Прибуток на прості акції – це різниця між чистим прибутком і виплаченим дивідендом за привілейованими акціями.

Дивідендний вихід (ДВ) розраховується за такою формулою:

$$\text{ДВ} = \frac{\text{Див.а}}{\text{Дох.а}} \times 100, \quad (1.1)$$

де Див.а – дивіденд на акцію, грн;

Дох.а – доход на акцію, грн.

Цінність акції характеризується показником P/E (Price to Earning ratio), який розраховується за формулою:

$$\frac{P}{E} = \frac{\text{Цр.а}}{\text{Дох.а}} \times 100, \quad (1.2)$$

де Цр.а – ринкова ціна акції, грн.

Коефіцієнт котирування ( $K_k$ ) акції розраховується за формулою:

$$K_k = \frac{Цр.а}{Цк}, \quad (1.3)$$

де  $Цк$  – книжна (облікова) ціна акції, яка характеризує частку власного капіталу акціонерного товариства, що припадає на одну акцію, грн.

Реальна прибутковість акцій за рівнем дивіденду (РПа) розраховується за формулою:

$$РПа = \frac{Див.а}{Цр.а} \times 100, \quad (1.4)$$

Курс облігації ( $K_o$ ) розраховується за формулою:

$$K_o = \frac{Цро}{Цно} \times 100, \quad (1.5)$$

де  $Цро$  – ринкова ціна облігації, грн;

$Цно$  – номінальна ціна облігації, грн.

Якщо відсотки за облігаціями не виплачуються, то джерелом прибутку від їхнього придбання (Пп) буде різниця між ціною викупу ( $Цно$ ) і ціною купівлі ( $Цро$ ), тобто:

$$Пп = Цно - Цро. \quad (1.6)$$

Якщо відсотки за облігаціями сплачуються в кінці терміну, то під час їх нарахування за ставкою складних відсотків ( $r$ ) сума процентних грошей ( $Д$ ) під час погашення облігації через  $n$  років складе:

$$Д = Цно \times (1 + r)^n - Цно. \quad (1.7)$$

Прибуток від купівлі довгострокових облігацій з виплатою відсотків ( $Пс$ ) буде складатися з суми отриманих відсотків ( $Д$ ) і різниці між ціною їхнього погашення ( $Цно$ ) і ціною купівлі ( $Цро$ ), тобто:

$$Пс = Д + Цно - Цро. \quad (1.8)$$

Прибутковість покупки облігацій за ефективною ставкою простих відсотків (Ппп) розраховується за формулою:

$$\text{Ппп} = \frac{100 - K_o}{K_o} \times \frac{365}{T_{об}}, \quad (1.9)$$

де  $T_{об}$  – термін обертання облігації, дні.

Прибутковість покупки облігації за ефективною ставкою складних відсотків (Ппс) розраховується за формулою:

$$\text{Ппс} = \sqrt[n]{1 + \frac{Д}{Цро}} - 1. \quad (1.10)$$

**Завдання 1.** Холдингова компанія "Ітера" планує купити акції АТ "Візіо" за 75 грн одна акція, прогнозується, що дивіденди поточного року складуть 5 грн на одну акцію. Очікується, що в подальші роки цей дивіденд буде зростати з темпом 8 %. Визначити норму прибутку на акцію з метою прийняття інвестором інвестиційного рішення.

#### Розв'язання:

Для визначення норми прибутку використаємо таку формулу:

$$\text{ВА} = \frac{Дп \times (1 + Тд)}{нп - Тд}, \quad (1.11)$$

де ВА – вартість акції, з визначеним темпом зростання;

Дп – сума дивіденду, грн;

Тд – темп зростання дивіденду;

нп – прибутковість дивіденду.

Знайдемо норму прибутку:

$$\begin{aligned} \text{нп} &= \frac{Дп \times (1 + Тд)}{Са} + Тд \\ \text{нп} &= \frac{5 \times (1 + 0,08)}{75} + 0,08 = 0,152 \text{ чи } 15,2 \%. \end{aligned}$$

Відповідь: прибутковість акції АТ "Візіо" складе 15,2 %.

**Завдання 2.** Акціонерне товариство "Астра" виплатило дивіденди в розмірі 0,38 грн за останній рік. Протягом наступних трьох років підприємство планує збільшити дивіденди на 6 %, а в подальшому темп їх зростання повинен скласти 5 %. Необхідно оцінити вартість акції за умови, що прибутковість акцій оцінена на рівні 14 %.

### Розв'язання:

Для того, щоб розрахувати вартість однієї акції АТ "Астра", необхідно врахувати всі умови, за яких нараховувалися дивіденди, тобто коли рівень дивіденду коливався (був змінним) і мав постійно зростаючий характер:

$$VA = VA_{зм.} + VA_{пост. зрост.} \quad (1.12)$$

Розрахуємо вартість акції за умови, коли рівень дивіденду коливається:

$$VA_{зм.} = \frac{0,38 \times 1,06}{1 + 0,14} + \frac{0,38 \times (1 + 0,06)^2}{(1 + 0,14)^2} + \frac{0,38 \times (1 + 0,06)^3}{(1 + 0,14)^3} = 0,35 + 0,33 + 0,31 = 0,99 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо вартість акції за умови постійно зростаючого дивіденду:

$$VA_{пост. зрост.} = \frac{0,31 \times (1 + 0,05)}{0,14 - 0,05} \times \frac{1}{(1 + 0,14)^3} = 3,6167 \times 0,6749 = 2,44 \text{ (грн).}$$

Для знаходження загальної вартості акції просумуємо вартість акції, за умови змінного дивіденду та вартість акції за умови, коли дивіденд почав постійно зростати:

$$VA = 0,99 + 2,44 = 3,43 \text{ грн.}$$

Відповідь: вартість однієї акції склала 3,43 грн.



**Завдання 3.** Було випущено облигацію з терміном погашення через 6 років. Номінал облигації дорівнює 700 грн, річна відсоткова ставка, яка визначає річний відсотковий платіж, складає 15 %. Середня відсоткова ставка на ринку облигацій даного типу дорівнює 15 %. Необхідно оцінити вартість облигації.

### Розв'язання:

Для того, щоб розрахувати вартість облигації необхідно визначити розмір річного відсоткового платежу за облигацією:

$$700 * 0,15 = 105 \text{ (грн)}.$$

Потім необхідно продисконтувати річні платежі та врахувати в останньому році виплату номіналу за облигацією:

$$BO = 91,30 + 79,40 + 69,04 + 60,03 + 52,20 + 45,39 + 302,64 = \\ = 700 \text{ (грн)}.$$

Відповідь: вартість облигації становить 700 грн.

**Завдання 4.** Оцініть вартість облигації за наступними умовами. Номінальна вартість 100 грн, купонні виплати в розмірі 22,44 грн здійснюються через кожні 90 днів (останній купон виплачується разом із сумою основного боргу). Прибутковість зобов'язань терміном 90 днів становить 10 % та:

- а) термін до погашення 360 днів;
- б) термін до погашення 315 днів.

### Розв'язання:

Розрахуємо вартість облигації за варіантом а:

$$BO = 22,44 / (1 + 0,1) + 22,44 / (1 + 0,1)^2 + 22,44 / (1 + 0,1)^3 + \\ + 22,44 / (1 + 0,1)^4 + 100 / (1 + 0,1)^4 = 20,40 + 18,55 + 16,86 + 15,33 + \\ + 68,30 = 139,44 \text{ (грн)}.$$

Розрахуємо вартість облигації за варіантом б:

$$BO = 22,44 / (1 + 0,1)^{(45/90)} + 22,44 / (1 + 0,1)^{(1 + 45/90)} + 22,44 / \\ / (1 + 0,1)^{(2 + 45/90)} + 22,44 / (1 + 0,1)^{(3 + 45/90)} + 100 / (1 + 0,1)^{(3 + 45/90)} = \\ = 22,44 / (1,1^{0,5}) + 22,44 / (1,1^{1,5}) + 22,44 / (1,1^{2,5}) + 22,44 / (1,1^{3,5}) +$$

$$+ 100 / (1,1^{3,5}) = 21,3957 + 19,4506 + 17,6824 + 16,0749 + 71,6351 = 146,2387 \text{ грн.}$$

Відповідь: за другим варіантом вартість облігації вища.

**Завдання 5.** Поточна вартість облігації дорівнює 900 грн. Залишковий термін обігу 2 роки. Купонні виплати складають 120 грн. У рік, а номінальна вартість облігації дорівнює 1 000 грн. Визначити норму прибутку за фінансовим інструментом.

### Розв'язання:

Для визначення норми прибутку за фінансовим інструментом необхідно скласти квадратне рівняння та вирішити його. Рівняння буде мати наступний вигляд:

$$900 = 120 / (1 + \text{нп}) + 1120 / (1 + \text{нп})^2$$

$$900 \times (1 + \text{нп})^2 = 120 \times (1 + \text{нп}) + 1120$$

$$45 \times \text{нп}^2 + 84 \times \text{нп} - 17 = 0$$

$$\text{нп} = 0,18422 \text{ або } 18,42 \%$$

Відповідь: норма прибутку за фінансовим інструментом склала 18,42 %.

**Завдання 6.** Оцініть вартість облігації, випущеної на термін 1 рік, номіналом 140 грн. З виплатою всієї суми відсотків під час погашення за ставкою 120 % до номіналу, якщо до погашення залишилося 3 місяці й ставка прибутковості 80 % річних.

### Розв'язання:

Під час розрахунку вартості облігації необхідно врахувати період, що залишився до моменту погашення облігації, а саме: 3 місяці, що складає чверть року (0,25).

$$BO = (140 + 140 \times 1,2) / (1 + 0,8)^{(3 / 12)} = 308 / (1,8^{0,25}) = 265,91 \text{ грн.}$$

Відповідь: вартість облігації на момент погашення буде становити 265,91 грн.

## **Змістовий модуль 2**

### **Корпоративна культура та соціальна корпоративна відповідальність**

**Завдання 7.** Вибір моделі корпоративної поведінки.

Конфлікт відбувся в компанії "Supplier", що займається постачанням мережі ресторанів продуктами харчування. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів "Fast Food", є картопля "French Fries". Цей продукт постачається з Німеччини фірмою "Next Provider", з якою підписаний довгостроковий контракт на постачання з умовою відстрочення платежу. Фірма "Next Provider" є не тільки постачальником, але й виробником даного виду картоплі. Замовляє продукцію у фірми "Next Provider" та займається платежами директор із закупівель компанії "Supplier" Андрій. За тиждень до травневих свят Андрій занедужав і частину своїх обов'язків доручив своєму заступникові Олені.

Наприкінці робочого тижня, у п'ятницю, з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії "Supplier" поставка з Німеччини зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит картоплі, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися.

Андрій намагався залагодити ситуацію з поставками фірми "Next Provider", але йому це не вдалося, і до кінця робочого дня, в п'ятницю, він доручив Олені організувати термінову закупівлю в будь-якого київського постачальника, який зміг би доправити картоплю певного зразка в кількості 3 т не пізніше закінчення робочого дня в понеділок.

Олена почала шукати відповідного постачальника, але ввечері наприкінці тижня – це було практично неможливо. Андрій також займався пошуком і, знайшовши фірму "Зірка", повідомив це Олені й подальше вирішення питання щодо поставки доручив їй.

У цій екстреній ситуації Олені довелося піти на умови, виставлені фірмою "Зірка", які компанії "Supplier" були абсолютно не вигідні: підписання договору з терміном дії до кінця поточного року й 100 відсоткова передплата відповідної поставки. Умовою Олени була якнайшвидша поставка.

У понеділок вранці Олена зробила передплату фірмі "Зірка" та вислала їй платіжне доручення з підтвердженням факту оплати, що є необхідною й достатньою умовою для фірми-постачальника, щоб відвантажити товар на склад компанії "Supplier". Олена повідомляє Андрія, що ця проблема вирішена й поставка повинна відбутися до закінчення робочого дня.

У вівторок Андрій вийшов на роботу й довідався, що картоплю ще не привезли, й попросив розібратися в цьому Олену. Вона подзвонила у фірму "Зірка", де її повідомили, що платіжного доручення недостатньо й відвантаження буде зроблено тільки тоді, коли на їх рахунок придуть гроші, тобто не раніше середи, тому що гроші в Києві з банку в банк ідуть не менше одного дня. Олена повідомила про це Андрію, який був дуже обурений тим, що вона відразу не з'ясувала цієї обставини. Олена ж йому відповіла, що це він знайшов фірму "Зірка". Вона думала, що Андрій досить добре знав майбутнього постачальника, а тому, вона займалася тільки технічною стороною організації поставки. Андрій же довідався тільки про ціну картоплі, яка була для нього прийнятна.

Андрій почав звинувачувати Олену в невдалій угоді. Він говорив, що Олена повинна була з'ясувати всі умови поставки до кінця і, за неприйнятних умов, шукати іншого постачальника. Олена ж йому сказала, що він не давав їй таких вказівок, а здогадатися вона не могла, тому що закупівля картоплі не в її компетенції. На обвинувачення Андрія в непрофесіоналізмі вона відповіла, що він поклав на неї занадто велику відповідальність і що краще йому самому спробувати домовитися з фірмою "Зірка" про якнайшвидшу поставку. Андрій подзвонив на фірму "Зірка", але йому відмовили в поставці до того часу, доки не надійдуть гроші на їх рахунок, тому що ця умова була непринятною для керівництва фірми "Зірка", тим більше, що вже був підписаний договір, у якому, крім форс-мажорних, не оговорювалися ніякі інші обставини, які могли б змінити характер поставок.

У середу вдень прийшла машина з картоплею з Німеччини, а машини від фірми "Зірка" так і не було. Співробітники відділу, яким керував Андрій, були в курсі ситуації й стали критикувати його за те, що він оплатив фірмі "Зірка" поставку з 100 відсотковою передплатою, у той час як вони не змогли оплатити поставку своїм постійним партнерам, з якими вони працюють із відстроченням платежу в 15 банківських днів, тому що необхідні гроші Олена зарезервувала для фірми "Зірка" у п'ятницю ввечері.

У підсумку фірма "Supplier" зазнала збитків у розмірі передоплати за вже непотрібну картоплю. Крім того, підписавши договір, вона поклала на себе обов'язок закупити до кінця 2013 р. таку ж картоплю, як і у фірми "Next Provider", але з товарною націнкою фірми "Зірка". Дайте відповідь на такі запитання:

1. Чи потрібно було Андрію брати участь у пошуках фірми або він повинен був дати завдання Олені провести цю справу від початку до кінця?
2. Чи можна вважати, що Андрій недостатньо добре контролював ситуацію? Повинен він був це робити, коли був не зовсім здоровим?
3. Чи слушні слова Олени про те, що Андрій поклав на неї занадто велику відповідальність, після того, коли вже неможна було змінити ситуацію з фірмою "Зірка"?
4. Чи є в Андрія підстави в майбутньому не довіряти професіоналізму Олени?
5. На кому лежить відповідальність за збитки компанії?
6. Чи була ця ситуація наслідком недомовок і непорозумінь між Оленою й Андрієм? Як би ви порадили їм поводитися надалі?
7. Визначте модель корпоративної поведінки, яка використовується в компанії "Supplier", на скільки вона залежить від особистості її керівника.

### **Розв'язання:**

1. Для вирішення завдання необхідно визначити що існують стилі керівництва (автократичний, демократичний, ліберальний), перерахувати їх переваги та недоліки й визначити, який із типів керівництва використовується в компанії.

2. За допомогою моделі Ф. Фідлера визначте, який стиль керівництва повинен був обрати Андрій у ситуації, яка склалася.

3. Згідно з моделлю лідерства П. Херсі і К. Бланчарда визначте типи його поведінки: орієнтація на стосунки з підлеглими; орієнтація на виконання робочих завдань. Вибір залежить від ступеня "зрілості" підлеглих (рівня готовності до виконання робочих завдань). Який вибір ефективного стилю лідерства повинен був обрати керівник компанії Андрій?

4. Визначте, який із чотирьох типів лідерства обрав керівник компанії Андрій згідно з моделлю Хауса – Мітчела "шлях-мета", яка передбачає такі чотири типи поведінки лідера:

1) директивне лідерство – високий рівень структуризації роботи, роз'яснення підлеглим, що і як робити, що і коли від них очікується;

2) лідерство, орієнтоване на підтримку – значна увага до потреб підлеглих, до їх добробуту, створення доброзичливого робочого клімату, спілкування з підлеглими на рівних;

3) лідерство, орієнтоване на досягнення, – встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у тому, що підлеглі спроможні досягти високого рівня виконання роботи;

4) лідерство, орієнтоване на залучення до участі, – увага до пропозицій і зауважень підлеглих у процесі прийняття рішень, залучення підлеглих до управління.

## **2. Практичні завдання**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Теоретичні та практичні аспекти формування та функціонування системи корпоративного управління**

##### **Тема 1. Суть і поняття корпоративного управління**

**Завдання 1.1.** Підвищення ролі корпоративного сектору протягом останнього десятиліття стало визначальним чинником забезпечення високої конкурентоспроможності економіки передових країн світу. Для досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин, а також для підвищення економічної ефективності діяльності господарського товариства й рівня його конкурентоспроможності, необхідно розробити ефективну систему корпоративного управління. В Україні, в силу того, що корпоративне управління з'явилося відносно недавно, немає чіткого розуміння самого поняття й усіх процесів, що охоплюють систему корпоративного управління. Саме тому проблема поліпшення корпоративного управління останнім часом викликає підвищений інтерес з боку українського бізнесу, громадських організацій, державних органів законодавчої

та виконавчої влади. На рис. 1.1 запропоновано механізм корпоративного управління.

**Завдання:**

1. Детально вивчіть складові елементи корпоративного управління.
2. Охарактеризуйте основні структурні елементи механізму корпоративного управління: об'єкт і суб'єкт корпоративного управління, функції, методи й інструменти корпоративного управління.
3. Дослідіть та уточніть загальні функції корпоративного управління: планування, організація, координація, мотивація й контроль, а також конкретні функції корпоративного управління.
4. Визначте основні методи корпоративного управління.
5. Визначте практику використання інструментів корпоративного управління, які носять як зовнішній так і внутрішній характер.
6. Дослідіть ефективність функціонування механізму корпоративного управління, націленого на врегулювання економічних інтересів власників й інших зацікавлених осіб в рамках загального управління корпорацією.

**Завдання 1.2.** Проведіть аналіз форм господарювання, діючих в Україні за наведеним у табл. 1.1 переліком, які з них слід віднести до корпоративного сектору.

Таблиця 1.1

**Форми господарювання, що діють в Україні**

Ознака	Форма господарювання		
	ПрАТ	ТОВ	Холдинг
Процедура створення			
Категорії учасників			
Мінімальний розмір статутного фонду			
Організація управління			
Відповідальність учасників за зобов'язаннями			
Рух учасників			
Приналежність до корпоративного сектору			

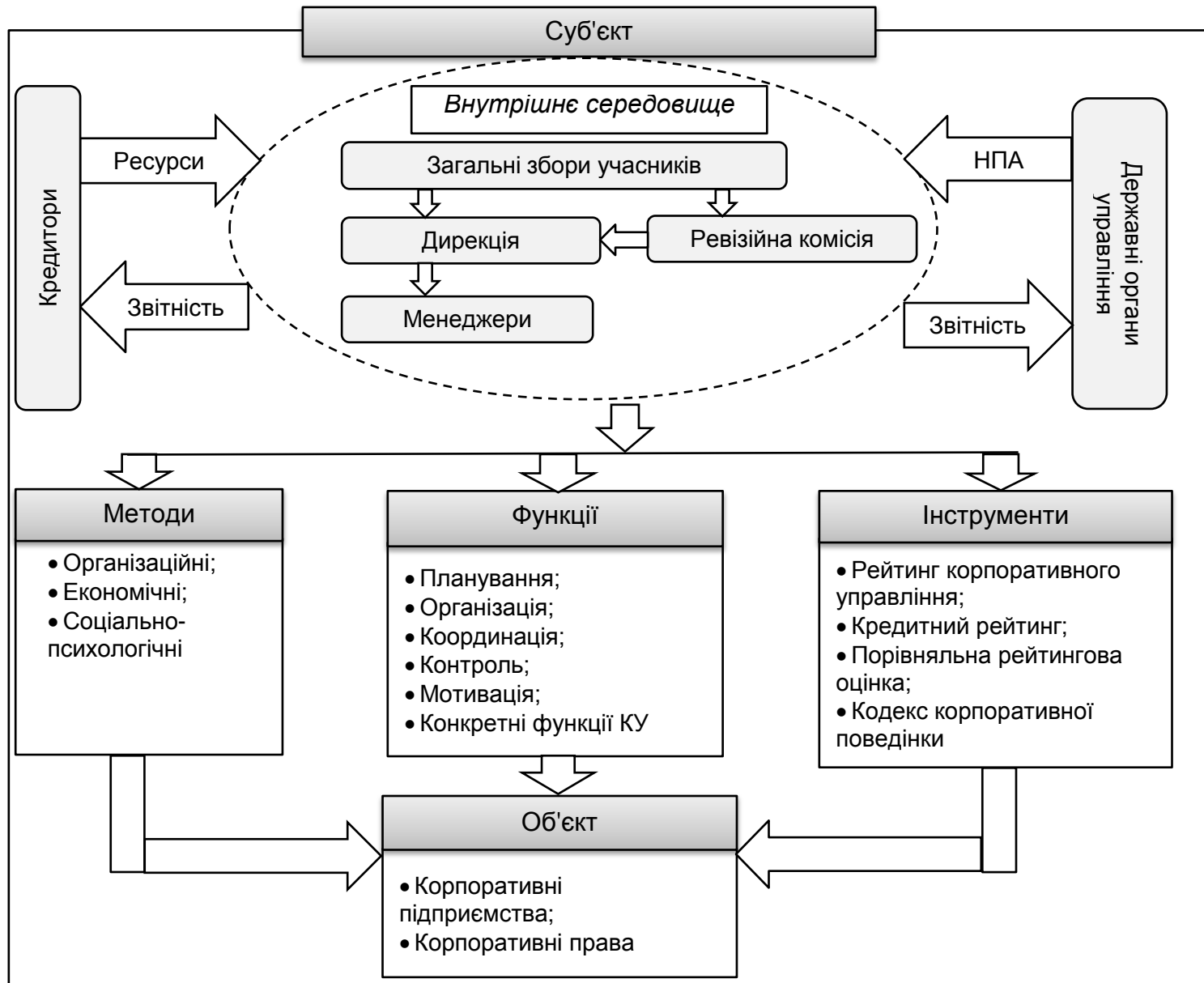


Рис. 1.1. Механізм корпоративного управління



**Завдання 1.3.** Проведіть аналіз форм господарювання, що діють в Україні за наведеним у таблиці переліком, які з них слід віднести до корпоративного сектору.

Таблиця 1.2

### Форми господарювання, що діють в Україні

Ознака	Форма господарювання		
	ПАТ	Повне товариство	ТДВ
Процедура створення			
Категорії учасників			
Мінімальний розмір статутного фонду			
Організація управління			
Відповідальність учасників за зобов'язаннями			
Рух учасників			
Приналежність до корпоративного сектору			

## Тема 2. Національні та міжнародні стандарти корпоративного управління

**Завдання 2.1.** Складіть Кодекс корпоративного управління (на власний вибір) для підприємства бази-практики, який повинен містити наступну інформацію:

1. Коротка характеристика АТ (з погляду на місію та мету діяльності).
2. Цілі й основні принципи кодексу.
3. Відносини з акціонерами.
4. Основні принципи ради директорів.
5. Президент і керуючі директори (рада директорів).
6. Політика щодо співробітників.
7. Придбання цінних паперів співробітниками.
8. Співвідношення норм законів і дійсного Кодексу.
9. Клієнти й ділові партнери.
10. Конфлікт інтересів.
11. Аналітичні дослідження.

12. Внутрішня інформація.
13. Розкриття інформації клієнту.
14. Зв'язки з громадськістю.
15. Розкриття порушень у діяльності.
16. Застосування Кодексу.

Для складання Кодексу можна користуватися даними, розміщеними у відкритому доступі, законодавчими та нормативними актами щодо корпоративного управління, мережею "Інтернет", даними статистичної звітності тощо.

**Завдання 2.2.** Складіть порівняльну характеристику різних варіантів корпоративних кодексів підприємств України, що розміщені у відкритому доступі.

### **Тема 3. Особливості моделей корпоративного управління**

**Завдання 3.1.** Особливість ПАТ щодо організації управління фінансами полягає у відокремленні функції володіння капіталом (який належить широкому колу юридичних і фізичних осіб – акціонерам) від функції управління, яка переходить до фахівців-менеджерів. Звідси впливає важлива умова фінансової діяльності АТ – дотримання прав акціонерів і відповідно необхідність контролю за виконанням менеджерами цієї умови.

Часто менеджери, які управляють компанією, прагнуть досягти передусім власних фінансових й нефінансових цілей: надмірно високих винагород; придбання предметів розкоші (наприклад, дорогі службові автомобілі); невиправданого розширення організацій з метою підвищення власного соціального статусу; безпосереднього привласнення в тій чи іншій формі грошових коштів інвесторів тощо. Зазначені цілі не збігаються з метою акціонерів компанії – одержати максимальний дохід на вкладений капітал. Крім того, корпорацію можуть очолювати некваліфіковані менеджери.

Перед власниками капіталу постають певні завдання:

- 1) як вплинути на поведінку менеджерів, які керуються особистими вигодами;
- 2) як спонукати менеджерів ефективно управляти фірмою;
- 3) як убезпечитися від некваліфікованих управлінців.

Гарантії ефективного управління, а отже, ефективність як окремих підприємств, так і корпоративного сектору загалом залежать, по-перше, від наявності в акціонерів адекватних механізмів контролю за діями менеджерів і в разі потреби – їх заміни; по-друге – від механізму перерозподілу прав власності на користь більш ефективних економічних агентів, якщо власники фірми не здатні або не бажають контролювати менеджерів.

На досягнення балансу інтересів акціонерів і менеджерів і підвищення економічної ефективності діяльності АТ має бути спрямована система корпоративного управління. Відомо кілька трактувань змісту цього поняття. У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у спрямуванні управлінської діяльності менеджерів на забезпечення інтересів власників – акціонерів. Відповідно до визначення Світового банку, *корпоративне управління в широкому розумінні* – це система обраних і призначених органів, що управляють діяльністю ПАТ, захищають інтереси власників і спрямовані на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності ПАТ у межах чинного законодавства.

У промислово розвинених країнах застосовують певні механізми корпоративного управління:

*методи внутрішнього контролю* – прямий контроль з боку акціонерів на основі використання права голосу на зборах акціонерів; представництво в радах директорів;

*методи зовнішнього контролю* – правові норми, що визначають функції й відповідальність директорів корпорації; механізм ворожих поглинань, банкрутства компаній, що працюють неефективно.

Саме останні два механізми й забезпечують перерозподіл прав власності в разі неефективного контролю з боку акціонерів. Зовнішній механізм контролю за діяльністю корпорації також забезпечують фінансові ринки.

Вони спонукають керівництво до ефективної діяльності, щоб власники не ліквідували свої пакети акцій. Проте дієвість такого контрольного механізму залежить від того, як легко незадоволеним акціонерам продати свої пакети, тобто якою мірою досконалі й ефективні ці ринки. Високорозвинені фінансові ринки не лише дають змогу незадоволеним діяльністю корпорації продати свої акції, а й передати управління компанією кращим менеджерам (через механізм ворожих поглинань і придбань).

Залежно від того, який механізм контролю домінує – зовнішній чи внутрішній, у діяльності корпорацій сформувалося **дві моделі управління: американська й німецька**. Вони загальноновизнані у світі й для

інших країн є стандартними. Перша модель спирається на зовнішній контроль за фінансовою діяльністю корпорації через систему зовнішніх перевірок і противаг; друга, навпаки, орієнтується на внутрішні чинники впливу через мережу внутрішніх контактів між основними учасниками корпоративних відносин.

**Американська система корпоративного управління.** Характерною рисою корпоративної власності в США є відсутність домінуючих інвесторів.

Акції американських компаній дуже розпорошені, причому багато компаній взагалі не мають ні приватних, ні корпоративних акціонерів з більш як 1 % випущених в обіг акцій. Тому жодна окрема група власників не може претендувати на переважне право представництва в компанії. До того ж не індивідуальні володіння зосереджені в межах пенсійних і взаємних фондів. Ці інституційні інвестори, що нині контролюють понад 50 % американського ринку, переважно є тільки розпорядниками грошей; вони не домагаються, як правило, представництва в правлінні й уникають відповідальності за власність, яку несе великий власник акцій у якійсь окремій компанії.

Банкам США за законом заборонено володіти корпоративним капіталом чи об'єднуватися з інвестиційними банками, яким це властиво. Банківським холдинговим компаніям забороняється володіти контрольним пакетом акцій у компаніях, не пов'язаних з банківськими операціями.

Значне розпорошення власності, коли велика кількість інвесторів володіє мізерною часткою корпоративного капіталу, перешкоджає власникам контролювати управління, але надає їм можливість вибору, а саме: "голосувати ногами", тобто продавати свої акції, що дуже важко зробити власникам великих паїв. Власники великих паїв не можуть легко продати свої акції, принаймні так, щоб не зазнати відчутних збитків – в умовах ринку продаж великої кількості акцій, як правило, знижує їх ціну. Отже, для великих власників зацікавленість у прибутковості корпорації однаковою мірою необхідна й вигідна, а власник мізерної частки корпоративного капіталу може розпродати свої акції дуже легко, тому він не такою ж мірою зацікавлений у внутрішньому контролі. Небезпека масового продажу акцій компанії впливає на поведінку менеджерів ще й тому, що при цьому підвищується вартість нагромадження нового капіталу, а також через загрозу активізації ринку контролю корпорацій.

Завдяки місткості, досконалості та дієвості американські фінансові ринки відіграють важливу роль у дисциплінуванні менеджерів. Через злиття, поглинання, приєднання і купівлю компаній ці ринки дають змогу інвесторам встановлювати контроль над корпоративним капіталом. Це заохочується суворою й обов'язковою вимогою гласності, що забезпечує велику за обсягом фінансову інформацію з тим, щоб уможливити належний нагляд й оцінку функціонування корпорації.

Номінально та юридично американські корпорації належать власникам корпоративних акцій. Така власність пов'язана з наглядовими привілеями, які економісти називають залишковими правами контролю: це право приймати рішення щодо використання капіталу корпорації у випадках, не контрольованих явно законом або переданого іншим за контрактом. Залишкові права обмежені: за американським законом права акціонерів впливати на поточні справи в корпорації, по суті, зведені до вибору директорів корпорації, які потім ведуть справи корпорації від їх імені. Акціонери можуть голосувати за зміну статуту корпорації або правил внутрішнього розпорядку та схвалювати або відкидати важливі "органічні" зміни, що призводять до ліквідації компанії (скажімо, злиття чи продажу). Проте акціонери не мають жодних прямих прав на прийняття рішень щодо ведення справ корпорації. Зокрема, акціонери не беруть безпосередньої участі у встановленні дивідендів корпорації, найманні чи звільненні керівництва або визначенні напрямків важливих капіталовкладень корпорації.

Хоча номінально та юридично американські корпорації належать власникам корпоративних акцій, юридичних прав в акціонерів небагато, а зобов'язань ще менше. Загальні збори акціонерів, які компанії змушені проводити щороку, схожі на церемоніальні заходи, що здійснюються швидше заради процедури.

Втім, винятком є змагання за право голосувати від імені власників акцій. Акціонери можуть давати доручення діючому керівництву або іншим представникам. За американськими акціонерними сертифікатами, які є іменними, ніхто інший голосувати не може без належно оформленого доручення від власника, завіреного для кожного конкретного голосування з якогось питання. Цей процес і зміст посвідчень про передання голосу детально регулює Комісія із цінних паперів і бірж (SEC), що має право інспекції всіх посвідчень про передання голосу.

Пропозиції акціонерів не можуть стосуватися поточних ділових питань і загалом не є обов'язковими для керівництва.

Акціонери становлять єдину групу, прибутки якої не гарантовані контрактом, а є залишковими, тобто це сума, що залишається після оплати всіх видатків, боргів й інших зобов'язань. Завдання правління – забезпечити таке керування корпорацією, щоб максимально підвищувати заможність акціонерів. Показники заможності акціонерів не встановлюються законодавством. На практиці зазвичай використовують такі фінансові показники, як прибуток на інвестований капітал і ринкова оцінка компанії.

Правлінням корпорацій у США дозволяється враховувати інтереси окремих груп, що не володіють акціями. Закони, в яких визнається відповідальність приватних корпорацій перед суспільством, прийняті нині в більшості штатів. Наприклад, закон штату Огайо дозволяє директорам корпорацій на власний розсуд враховувати інтереси службовців, постачальників і клієнтів корпорації; економіку штату й держави загалом; суспільні потреби.

Проте більшість законів лише обмежують умови злиття компаній і жодний з них не зобов'язує правління корпорацій враховувати інтереси неакціонерів.

Згідно із законодавством США керувати справами корпорації повинна єдина рада директорів.

Закон не розмежує виконавчі й невиконавчі функції між директорами корпорації, а уповноважує правління як єдине ціле управляти корпорацією. Членство в правлінні в термінах виконавчих (внутрішніх) і невиконавчих (зовнішніх) директорів залишається на розсуд корпорації. У правліннях американських корпорацій домінують зовнішні директори – дев'ять невиконавчих у "типовому" правлінні з дванадцяти членів. До правління завжди входить головний виконавчий директор корпорації, який у більшості компаній є також головою. Передбачається, що всі директори корпорації – і виконавчі, і невиконавчі – відіграють роль довірчих агентів корпорації та її акціонерів.

Згідно із законом США директори корпорації як довірчі агенти акціонерів зобов'язані бути сумлінними та справедливими, захищати інтереси акціонерів.

Чесність або лояльність щодо корпорації зобов'язує всіх директорів виконувати свої обов'язки виключно в інтересах корпорації, а не у власних. Невиконання цих обов'язків директорами корпорацій тягне за собою

юридичну відповідальність. Вони не мають права зловживати привілеями, що випливають з їх становища, й американські суди часто схильні трактувати нез'ясований зиск, який вони отримали від операцій, пов'язаних з довірчими зобов'язаннями, як шахрайство.

До обов'язків правління корпорації належать:

- 1) нагляд за керівництвом;
- 2) добір членів правління й спадкоємність;
- 3) перевірка фінансового становища в корпорації та розміщення її фондів;
- 4) нагляд за соціальними зобов'язаннями корпорації;
- 5) забезпечення дотримання закону.

У практиці правлень американських корпорацій невиконавчі директори традиційно вбачають свій обов'язок у пошуку та підтримці кандидатури компетентного головного виконавчого директора.

З огляду на історію функціонування американської економіки за останні п'ятдесят років система правлень зарекомендувала себе цілком позитивно хоча б тому, що не зачіпала управлінські прерогативи. Проте роль правління за цей час істотно змінилася. Поступово правління почали перебирати на себе спостережні функції за фінансовою діяльністю, а також розширювати свої функції від довірчого нагляду до консультацій і участі у виборі стратегії корпорації. Це пов'язано з тим, що стосовно окремих стратегічних рішень інтереси корпоративних акціонерів і менеджерів можуть не збігатися. Це спонукає останніх приймати такі рішення, які призводять до нераціонального використання ресурсів корпорації. Наприклад, певні інтереси менеджерів (винагорода, престиж або влада) більшою мірою пов'язані з розміром компанії і темпом її зростання, ніж з прибутками акціонерів. А відтак менеджери можуть прагнути до якомога більшого розширення компанії чи максимальної диверсифікації її бізнесу для підтримки зростання, навіть якщо це не вигідно акціонерам.

**Німецька система корпоративного управління.** На відміну від США в Німеччині найбільша частка акцій кожної корпорації належить іншим корпораціям: корпоративні пакети акцій становлять майже половину всієї власності випущених акцій. Індивідуальні ж інвестори (а їм належить близько 20 % корпоративного капіталу) становлять другу за величиною групу пайовиків. Паї цих інвесторів здебільшого мають вигляд сертифікатів на пред'явника, вкладених на зберігання в банки. Тому лєвова частка (понад 90 %) громадського капіталу в Німеччині належить інституціям,

хоча не є їх власністю. До того ж пакети акцій німецьких компаній дуже концентровані. У 1988 році 27 із 40 найбільших німецьких компаній мали принаймні одного акціонера, що володів понад 10 % випущених ними акцій.

Отже, німецькі корпоративні власники та їх опікуни більшою мірою схильні до ділових зв'язків з компаніями, якими володіють, ніж американські. Тому вони частіше усвідомлюють відповідальність власника й активно контролюють діяльність корпорацій. Такий внутрішній контроль властивий німецькій системі; на противагу американцям німецькі власники акцій рідко шукають вихід на фінансові ринки. Незважаючи на розвиненість і потужність німецької економіки, лише 600 компаній беруть участь у публічних торгах (це менше від 1/5 зареєстрованих у Великій Британії і близько 1/10 зареєстрованих на біржах США). До того ж фінансування через акції не є основним джерелом фондів для німецьких компаній, які, як правило, забезпечують своє зовнішнє фінансування через банківські позики. Внаслідок цього діяльність фондової біржі не перебуває в центрі уваги власників акцій.

Крім того, ринку контролю корпорацій практично не існує (ідеться про контроль через ворожі злиття й поглинання). Німецький закон не забороняє компаніям обмежувати частку виборчих прав окремого акціонера; банківські володіння окремими компаніями зазвичай не підлягають продажу; працівники чинять опір ворожим придбанням компаній, оскільки після цього відбуваються перебудови, що можуть бути небажаними для них. Проте дружні злиття й придбання дуже поширені.

Не існує якихось особливих правил для представництва акціонерів (крім обмежень, що впливають з обов'язкового представництва інших акціонерів), але право на це представництво часто надається інституціям, зокрема банкам. Внаслідок цього представництво акціонерів у Німеччині реалізується загалом через великі блоки з правом голосу, а в загальних зборах акціонерів бере безпосередню участь лише невеликий відсоток усіх виборців. Як і в інших країнах, такі збори в Німеччині формальні.

Основна мета багатоконтингентного представництва – не "проштовхувати" інтереси однієї групи акціонерів за рахунок інших і не захищати їх перед іншими, а обстоювати інтереси компанії як єдиного цілого через забезпечення здатності підприємства до одержання прибутків.



Порівняно мало уваги приділяється короткостроковим заходам корпоративної діяльності, безпосередньо цінності акціонерів рідко вважаються вартими уваги, дивіденди не є предметом особливого зацікавлення, а прибуток розглядається як засіб продовження конкурентного існування, а не самоціль. Німецький закон гарантує представницькі права іншим корпоративним власникам акцій і приписує представництво службовців у правлінні для всіх, крім найдрібніших фірм. Зазвичай представницькі права надаються іншим головним акціонерам корпорації. Скажімо, німецькі компанії часто резервують місця у правлінні для представників якогось банку, важливого клієнта-постачальника й громадських інституцій.

Як організація, так і роль правлінь корпорацій у німецькій системі помітно відрізняється від американської. На відміну від американської одинарної системи (єдина *рада директорів*, куди входять виконавчі та невиконавчі директори) *німецька система правлінь складається з двох органів: наглядової ради*, до якої входять виключно невиконавчі директори, і *керівної ради*, що складається лише з виконавчих директорів. Обидві ради мають відмінні правові зобов'язання й повноваження.

**Керівна рада** у веденні бізнесу має широку свободу й гарантовані для цього повноваження, але відповідає за належне виконання наданих повноважень перед наглядовою радою.

**Наглядова рада** зосереджується передусім на тому, щоб справи компанії перебували в руках надійних і компетентних управлінців. Значною мірою ця функція зводиться до відбору, а в разі потреби – й заміни членів правління. Крім того, рада відповідає за складання балансу й річного звіту, найважливіші капітальні витрати та виплату дивідендів. Наглядова рада, що ефективно виконує свої обов'язки, збирається на засідання за нормальних обставин порівняно рідко (здебільшого щокварталу), і засідання мають поверховий характер. Втім, у разі потреби, наглядова рада може виявити активність.

Оскільки наглядова рада контролює виконавчу команду, членство в ній обмежене виключно невиконавчими директорами.

Більшість цих директорів призначається за законами Німеччини, а не за власними статутами компанії, і представництво від працівників вимагається законом для всіх компаній, де кількість працівників перевищує 500. Що більша компанія, то більший відсоток членів обирають її працівники. Згідно з типовим розподілом близько 30 % місць у наглядовій

раді надається акціонерам, 20 % – інституціям, що зацікавлені в діяльності корпорації, крім акціонерів, 50 % – службовцям.

Наглядова рада не має управлінської влади, тому представництво службовців свідчить насамперед про визнання їхніх прав на надання інформації й консультацій з основних рішень щодо компанії. Це важливий чинник, оскільки гарантує отримання інформації, необхідної для забезпечення підзвітності керівників корпорації.

Увійшовши до наглядової ради, усі директори мають діяти в межах своєї компетенції, репрезентуючи швидше інтереси корпорації, ніж тих, хто їх обрав. Німецький закон не забороняє членство в правліннях конкурентних компаній і не обмежує кількості правлінь, членами яких можуть бути представники якоїсь однієї компанії (хоча конкретна особа не може бути членом більш як десяти правлінь). Внаслідок цього багато провідних німецьких компаній входять до наглядових рад одна одної, що посилює позиції німецьких банків у наглядових радах багатьох компаній.

Багато дискусій точиться навколо ролі банків у німецькій системі управління.

Переважання банківського представництва не зумовлюється володінням акціями: банкам належить щонайбільше 5 % загальної кількості котованих акцій (хоча в окремих компаніях ця частка перевищує 25 %). Це швидше віддзеркалює спільну позицію банків як власників і утримувачів доручень. Як правило усі банки разом мають понад 4/5 усіх голосів на загальних зборах, причому щонайбільше 3 % індивідуальних акціонерів мають право диктувати банкам умови, як їм голосувати за власними акціями. Загалом банки як групи можуть визначати склад наглядових рад (крім представництва службовців) і блокувати будь-які зміни в статутах і правилах внутрішнього розпорядку багатьох німецьких компаній, особливо тих, де власників багато, але без домінування якогось акціонера.

Здатність впливати на голосування посилюється роллю, яку банки відіграють, надаючи зовнішні фінансові ресурси. Банківська система має величезне значення для німецьких компаній, які домагаються зовнішнього фінансування. Через банки здійснюється доступ практично до всіх інших джерел, оскільки вони контролюють більшість нових випусків ринкових цінних паперів і надають брокерські та консультативні послуги при отриманні небанківських, іноземних й урядових позик.

Одинарна (як у США) або подвійна (як у Німеччині) структури правління – основні організаційні форми правлінь корпорацій.

Проте в різних країнах світу існують різні підходи до організації роботи правлінь.

**Система корпоративного управління в інших країнах.** Формальна структура **японської системи** правлінь аналогічна американській (власне, американці й запропонували японцям свою систему).

Проте на практиці майже 80 % японських ВАТ взагалі не мають зовнішніх членів, і правління є представником інтересів компанії та її провідних пайовиків. І це за відсутності таких елементів німецької системи, як представництво службовців і наявність представників від банків. Майже всі японські директори є старшими службовцями фірми. Банки ж делегують зазвичай своїх представників на нижчі посади для нагляду за обліком і ревізією бухгалтерської звітності. Незважаючи на формальну схожість, японська система не схожа ні на німецьку, ні на американську: вона є складовою унікальної системи організації ділового життя Японії. Ця організація, що характеризується діловими угрупованнями, відомими як "кейретцу" (промислово-фінансова група), включає банки, що зробили великі інвестиції в підприємства, і ділову активність з розгалуженою "перехресною" власністю. Компанія, що належить до якогось "кейретцу", має набагато більше зиску від ділових відносин з іншими членами "кейретцу", ніж від отримуваних від них дивідендів.

**Швеція** має одинарну систему правлінь, але на відміну від американської системи тут закон визначає мінімальну кількість представництва службовців у правлінні, а кількість виконавців зазвичай обмежується головним адміністратором.

У **Голландії** система правління подвійна, але на відміну від Німеччини службовці не допускаються в наглядову раду, куди входять виключно зовнішні представники.

**Італійські правління** хоч і відрізняються унітарністю, але їх ділова структура й система власності більшою мірою подібні до німецької, ніж до американської. Навіть дуже великі італійські компанії часто контролюються однією родиною, а те, що провідні акціонери одночасно є директорами-менеджерами, часто є визначальним.

**Французи** вважають формальну структуру правління такою несуттєвою, що дає змогу будь-якій компанії мати одинарні чи подвійні правління на власний розсуд.

До складу найпоширенішого одинарного правління мають входити 2/3 зовнішніх директорів; до наглядового ярусу в подвійному правлінні – лише зовнішні директори. У будь-якому разі ця система гарантує головному виконавчому адміністраторові (президентові – генеральному директорові) майже абсолютну владу над правлінням (радами) і загальними зборами акціонерів.

### **Інсайдерська й аутсайдерська моделі**

Крім вище описаних моделей корпоративного управління останнім часом також виділяють так звані аутсайдерську й інсайдерську моделі управління.

Першою відмінною рисою аутсайдерської моделі є дисперсне володіння акціями, у зв'язку з чим її також характеризують як диверсифікаційну. Акціонерний капітал розділений між незалежними, не пов'язаними з корпорацією відносинами, крім так званих відносин участі, індивідуальними й інституційними інвесторами. Частка останніх, як вже було виявлено, стабільно росте. Обсяг їх капіталів і довгострокові цілі існування забезпечують умови для організації венчурного бізнесу. Причому найбільш поширеною схемою є установа корпоративної структури у вигляді акціонерного суспільства для освоєння передового науково-технічного досягнення й просування нового продукту та подальший вигідний продаж акцій засновникам. Індивідуальними інвесторами в основному виступають представники "середнього" класу країни, що зберігають свої заощадження в цінних паперах і через свій непрофесіоналізм, що менш оперативно реагують на зміну біржової кон'юнктури, ніж крупні утримувачі акцій. Подібна добровільна акумуляція засобів населення створює в країні сприятливий інвестиційний клімат, підвищує стійкість фінансових ринків. Контрольний пакет акцій може складати не більше 6 – 14 % від їх загального числа.

Фінансування діяльності корпорацій є дистанційованим і залежить від поточної кон'юнктури фінансового ринку, в ньому переважають внутрішні джерела, мала частка позикових засобів.

У цій моделі є яскраво вираженим розділення контролю й володіння з боку акціонерів, керівників, ради директорів. Останній виступає компетентним внутрішнім органом управління, менеджмент часом чинить тиск на ухвалення радою директорів рішень, але домінантою є задоволення інтересів акціонерів. Гарантується право акціонерів контролювати

компанію та підзвітність їм ради директорів і менеджерів. На пріоритеті інтересів приватного власника базується саме уявлення про ринкову економіку, зокрема, в США.

У той же час розпиленість акціонерів породжує їх слабкість й укріплює позиції менеджерів. В основі англо-американської моделі лежить уявлення про спочатку конфліктну суть інтересів цих сторін, яка повинна бути знята системою зовнішніх противаг.

Найбільш переважні зовнішні механізми контролю діяльності корпорацій. Визначальну роль грають фондові ринки, на яких здійснюється діяльність корпорації в цілому і менеджменту зокрема, реалізується вплив акціонерів на менеджмент. (У той же час вирішальна роль фондового ринку стимулює, в першу чергу, діяльність, направлену на підвищення вартості компанії або прибутковості в короткостроковому періоді).

Крім ринкового моніторингу діяльності корпорації, обумовленого коливаннями котирувань на ринку фіктивного капіталу акцій, уваги заслуговують механізми, що дозволяють зробити прозорими схеми управління компанією з боку менеджменту з метою збільшення добробуту акціонерів, пріоритетного задоволення їх інтересів.

Історично режим адміністративного та правового регулювання в країнах цієї моделі розроблявся з урахуванням того що акціонерний капітал компанії розпорошений серед великого числа інвесторів, що діють ізольовано один від одного й що потребують надійної й адекватної інформації для ухвалення правильних інвестиційних рішень. Тут розроблені детальні правила забезпечення інвесторів якнайповнішою інформацією та створення порівняно однакового положення інвесторів у частині доступу до неї, а також запобігання ситуації, коли окремі групи акціонерів обмінюються і спільно використовують внутрішньокорпоративну інформацію, "відрізаючи" від неї решту інвесторів. Таким чином, аутсайдерська система може бути охарактеризована як заснована на розкритті інформації.

Отже, відмінними рисами аутсайдерської моделі є: 1) дисперсне володіння акціями; 2) визнання пріоритетності інтересів акціонерів у законодавстві про компанії; 3) особливий акцент на захисті міноритарних акціонерів в нормативних актах про компанії та про цінні папери; 4) порівняно жорсткі вимоги до розкриття компаніями своєї інформації.

Першою відмінною рисою інсайдерської моделі є концентрований характер власності. Групи інсайдерів зазвичай порівняно малі за складом, є певною комбінацією приватних осіб, зокрема працівників компаній,

сімей, банків, інших фінансових інститутів, інших корпоративних власників, що діють через холдингові компанії або через механізм перехресного володіння акціями. Частка фізичних осіб трохи більше 20 % (в основному через низький рівень дивідендів за акціями, який часто поступається розміру відсотків за банківськими внесками). Фінансові інститути контролюють 60 – 70 % акцій компаній. Акціонери добре знають один одного та підтримують з компанією відносини, що виходять за рамки фінансових інвестицій.

Банки є одночасно акціонерами, кредиторами суспільства та довіреними особами інших акціонерів, займаються розміщенням цінних паперів, що знов випускаються, наданням брокерських і консультаційних послуг під час отримання корпораціями небанківських, іноземних й урядових позик.

Це обумовлює активну участь банків у радах директорів компаній, що є в них, як окремої групи, можливості визначати склад рад (за винятком представництва службовців) і блокувати будь-які зміни в статутах і локальних правових актах, особливо у випадках розпиленості капіталу. У сукупності банки можуть концентрувати різними способами більше 75 % усіх голосів на загальних зборах акціонерів.

У результаті відбувається взаємопроникнення груп головних дійових осіб у японо-німецькій моделі (банк, аффіліровані корпоративні акціонери, правління, наглядова рада). Міняється мотивація придбання акцій – на перше місце виходить участь у контролі. Одночасно це сприяє нівеляції залежності менеджменту від короткострокових результатів діяльності. Більше того, сама структура акціонерів орієнтує на стабільність й результативність діяльності організації, а не на частоту й рівень дивідендів, що виплачуються.

Фінансування демонструє високу залежність компаній від банківського капіталу, кредитування й високий коефіцієнт заборгованості до власного капіталу. Звернення до позикового капіталу пов'язане з великим розвитком в Європі ринку облігацій, зокрема, акціонерних суспільств, яким цей інструмент не властивий іманентно.

Як указувалося раніше, економіка в країнах цієї моделі є соціально орієнтованою і, відповідно, японсько-німецька система заснована на уявленні про відносини, побудовані на співпраці, які можуть стати об'єктом контролю з використанням механізму внутрішніх зв'язків між сторонами.

Інсайдерські системи корпоративного контролю зазвичай формуються навколо головного банку, носять постійний характер. Фондовий ринок грає набагато меншу роль.

Головний конфлікт розгортається між контролюючими акціонерами (власниками контрольного пакету акцій) і слабкими міноритарними акціонерами.

Порівняно з ринково орієнтованими системами корпоративного контролю, що жорстко вимагають публічного розкриття корпоративної інформації, інсайдерські системи схильні до вибіркового обміну інформацією між інвесторами. Цей конфіденційний обмін інформацією типовий для взаємодії банку зі своїми позичальниками.

Законодавство встановлює досить м'які вимоги відносно надання компаніями інформації про свою діяльність. Так, японські банки не зобов'язані публікувати зведення про пакети, що належать їм, акцій, якщо такі не перевищують 25 % сукупного капіталу корпорації. Право толерантне до груп акціонерів, які здійснюють сумісний контроль над компанією, часто ігноруючи при цьому інтереси дрібних інвесторів.

Отже, відмінними рисами інсайдерської моделі корпоративного управління є: 1) концентрація капіталу; 2) внутрішній контроль; 3) орієнтація на задоволення інтересів усіх учасників корпорації; 4) нейтралізація негативних наслідків інсайдерської діяльності.

Основні її недоліки пов'язані з банківською дією: банки прагнуть сформувати в акціонерному секторі систему, яка орієнтована більшою мірою на банки, ніж на ринок; будучи кредиторами організації, вони частіше підтримують інвестиційні програми, в яких концепція безпеки капіталовкладень переважає над концепцією прибутковості. Нарешті той факт, що менеджери можуть контролюватися порівняно малою групою інвесторів, необов'язково означає, що інсайдери можуть формулювати та реалізувати якнайкращу корпоративну політику. Необхідність примирення інтересів різних груп акціонерів може призводити до труднощів під час вибору й постановки довгострокових цілей компанії або вливатися в постановку приватних, конфліктуючих між собою цілей.

Інсайдерська модель корпоративного управління поширена в Японії, Німеччині, Нідерландах, Франції, Скандинавських країнах, частково в Бельгії й Австрії. При цьому європейські країни займають проміжне положення між американською системою з її фетишизацією прибутку акціонерів і японською – з акцентом на внутрішньокорпоративне регулювання відносин, взаємопроникненням приватного та соціального права.

### **Завдання.**

1. Порівняйте американську, японську, німецьку та перехідну системи корпоративного управління.

2. Охарактеризуйте інсайдерську й аутсайдерські моделі корпоративного управління.

3. Визначте в групах переваги та недоліки кожної з систем корпоративного управління.

4. Чи є організаційна структура суттєвим чинником, який впливає на ефективність діяльності корпорації?

**Завдання 3.2.** Складіть таблицю порівняльних характеристик моделей корпоративного управління.

Таблиця 3.1

### **Основні характеристики моделей корпоративного управління**

Характеристика	Моделі	
	Англо-американська	Перехідна
1.		
2.		
3.		

**Завдання 3.3.** Складіть таблицю порівняльних характеристик моделей корпоративного управління.

Таблиця 3.2

### **Основні характеристики моделей корпоративного управління**

Характеристика	Моделі	
	Німецька	Японська
1.		
2.		
3.		



## Тема 4. Формування стратегії корпоративних підприємств

**Завдання 4.1.** Корпорація "Артеріум" – одна з провідних українських фармацевтичних компаній, яка працює в галузі, що піклується про найважливіші цінності – здоров'я і збереження життя людини. Створена в 2005 році, Корпорація "Артеріум" об'єднує два українських підприємства з більш ніж півторастолітньою традицією виробництва медикаментів: ПАТ "Київмедпрепарат" – найбільшого українського виробника антибактеріальних препаратів і ПАТ "Галичфарм" – лідера з виробництва препаратів на рослинній основі.

Основним ринком активності Корпорації є ринок України, разом з тим, для ведення активної маркетингової діяльності на зовнішніх ринках представництва Корпорації функціонують у Росії, Білорусі, Казахстані та Узбекистані. Ключовим напрямком діяльності корпорації "Артеріум" є виробництво, маркетинг і дистрибуція сучасних ефективних, безпечних і якісних препаратів для забезпечення більш тривалого та продуктивного життя людини. Загальний асортимент продукції налічує більше 145 найменувань лікарських препаратів в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп.

В арсеналі Корпорації цілий ряд оригінальних лікарських засобів: Тіотріазолін, L-лізину есцинат, Тіоцетам, Уролесан, які отримали визнання і довіру медичної громадськості завдяки своїй ефективності й доведеній якості.

Приділяючи пильну увагу потребам пацієнтів і системі охорони здоров'я, вони випускають сучасні генеричні препарати, що зарекомендували себе у світовій медичній і клінічній практиці. Завдяки доступній ціні та високій якості, підтвердженої, в тому числі, сертифікацією виробництва, ці препарати дадуть можливість підняти на більш високий рівень і наблизити до світових стандартів якість лікування широкого кола пацієнтів. Ми також постійно вивчаємо терапевтичні потреби і спрямовуємо свої зусилля на пошук і розвиток оригінальних препаратів, зручних для застосування комбінацій відомих речовин, а також нових препаратів на рослинній основі. У 2009 – 2017 рр. випущено понад 50 нових препаратів (з урахуванням форм і дозувань), а в період 2017 – 2019 рр. планується вивести на ринок близько 90 нових лікарських засобів. Всі препарати, випущені корпорацією в останні роки, пройшли цілий ряд необхідних досліджень відповідно до європейських стандартів якості й мають доведену ефективність. З 2007 року корпорація регулярно проводить клінічні

дослідження своїх препаратів. Мета даних досліджень – довести еквівалентність генеричних препаратів, що випускаються корпорацією, більш дорогим оригінальним лікарським засобам шляхом проведення досліджень біоеквівалентності та терапевтичної еквівалентності. Маючи в своєму портфелі не тільки традиційні і вже добре відомі споживачам і фахівцям препарати, а й нові оригінальні лікарські засоби, корпорація проводить необхідні доклінічні та клінічні дослідження, які дозволяють отримати доказову базу, яка свідчить про ефективність і безпеку препаратів, що випускаються. Усі дослідження проводяться відповідно до національного та європейського законодавства, а також з обов'язковим дотриманням етичних принципів проведення клінічних досліджень.

В Україні за результатами продажів 2017 року корпорація традиційно продемонструвала лідерство в антибактеріальній і дерматологічній групах препаратів, а також посіла провідні позиції в групі засобів для лікування захворювань серцево-судинної і нервової системи. Лідерами продажів у своїх цільових сегментах стали: Тіотріазолін – засоби для лікування ішемічної хвороби серця; Амоксил, Азимед, Гепацеф – антибактеріальні препарати; Соннат – препарати для лікування порушень сну; Тіоцетам – засоби, які протидіють цереброваскулярним захворювань; Дифлюзол – група протигрибкових препаратів; Герпевір – протигерпетичні засоби.

Підприємства – учасники корпорації, об'єднані брендом "Артеріум", випускають продукцію відомою своєю якістю, як в Україні, так і за її межами. Системи управління якістю підприємств, що входять до складу корпорації "Артеріум", відповідають міжнародному стандарту управління навколишнім середовищем ДСТУ ISO 14001: 2006. Виробничі потужності ПАТ "Київмедпрепарат" і ПАТ "Галичфарм" сертифіковані на відповідність стандартам Належної виробничої практики (GMP). ПАТ "Київмедпрепарат" залишається незмінним національним лідером у сфері виробництва антибактеріальних препаратів. Завод є одним з найбільших підприємств фармацевтичної промисловості України, а також найдосвідченішим вітчизняним підприємством хіміко-фармацевтичної промисловості, створення якого довелося на середину XIX століття. Сьогодні завод виробляє лікарські засоби в таких формах випуску як: ін'єкції у флаконах, таблетки, капсули, мазі, гелі. Виробничий портфель заводу налічує близько 100 генеричних і оригінальних препаратів. З 2006 року підприємство виробляє також і ветеринарні препарати. ПАТ "Галичфарм" має унікальний досвід у сфері

фітохімічного виробництва готових лікарських засобів й екстракції рослинних субстанцій для виробництва фітопрепаратів. Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Його історія налічує більше 100 років. Сьогодні асортимент виробництва становить понад 45 генеричних і оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи.

**Завдання:**

1. Визначте особливості організаційно-правової форми корпоративного підприємства такого як "корпорація".
2. Сформулюйте основні причини формування партнерства у вигляді корпорації "Артеріум".
3. Назвіть основні конкурентні переваги кожного з партнерів.
4. Обґрунтуйте переваги й недоліки функціонування партнерства ПАТ "Галичфарм" і ПАТ "Київмедпрепарат".
5. Якою має бути стратегія подальшої взаємодії даного партнерства?

**Завдання 4.2.** Маркетолог Роман Янович три роки тому вплутався в справу, в успіх якої не вірив сам. Він погодився очолити групу бренд менеджерів торгової марки "Світоч", стрімко втрачала покупців. "Колеги дивилися на цей шоколадний бренд скептично. Я і сам вважав його привітом з минулого, – каже 32 річний Янович, – але вирішив ризикнути. Хотів зробити те, чим можна буде пишатися". Зайнятися поверненням колишньої слави "Світоча" Яновичу запропонував Джон Ламберт – директор кондитерського напрямку "Nestlé-Україна", якого у 2008 році відрядили з швейцарського офісу рятувати український бізнес корпорації.

Ситуація склалася важка. Із 2006 до 2008 року шоколадний ринок в Україні виріс майже в півтора рази – до \$ 1 млрд, а частка Nestlé на ньому зменшилася з 18,2 до 4,7 %. За даними Агентства промислових новин, найбільше падіння було 2008 року, коли "Nestlé Україна" продала всього 11 600 т шоколадних виробів. У той же рік "Kraft Foods Україна" реалізувала 18 400 т, а українська Roshen – 30 000 т.

У Nestlé подейкували, що "Світоч" дешевше закрити, ніж підтримувати. І збиралися перевести український шоколад під всесвітній бренд Nestlé Gold.

У "Nestlé Україна" часто змінювалося керівництво. Раз на три роки, а то й частіше, з головного офісу приїжджав новий керівник кондитерського напрямку, який прагнув будувати бізнес не так, як попередник.

Іноземні менеджери сходилися лише в одному: в асортименті "Світоча" не повинно бути шоколадних цукерок тільки в коробках, як прийнято в усьому світі. Повністю закрити виробництво вагових цукерок в "Nestlé Україна" не наважилися. Але підняли на них ціни, а рецептури зробили дешевше. "Люди їли ці цукерки – погані, дорогі. З брендом "Світоч". І думали: ось неподобство! Весь "Світоч" – неподобство!" – згадує Р. Янович, не стримуючи емоцій.

Перезавантаження "Світоча", затіяна Ламбертом 2008 року, було вже четвертим. Три попередні закінчилися невдачею через часту зміну менеджерів. У те, що на цей раз вийде, не вірили навіть в рекламному агентстві Adventa Lowe, яке понад десять років працює з "Nestlé Україна".

Залишалося надихнути покупців. Зробити це було не так просто. З одного боку, не було потрібно пояснювати, що таке "Світоч", – його знали всі. З іншого – споживачі розчарувалися в цьому шоколаді і потрібно було повернути їх довіру. Ламберт почав з якості. Він проводив дегустації у Львові, Дніпропетровську та Києві, з'ясовуючи, що саме не подобається споживачам в шоколаді "Світоч". Виявилось – і смак, і запах, і навіть зовнішній вигляд. Довелося міняти рецепти, підвищити вимоги до постачальників. На експерименти зі смаком пішов рік, і до середини 2009 року тестування показали, що споживачі задоволені якістю "Світоч".

Поліпшену продукцію слід було по новому упакувати: її зовнішній вигляд як і раніше був далекий від досконалості. Цукерки, плитки, вафлі "Світоч" були оформлені в різних стилях. Відрізнялося навіть написання торгової марки. "Світочу" потрібен був єдиний стиль. Українці люблять те, що коштує недорого, але виглядає дорогим. Дизайнери не поскупилися на золоту фарбу на упаковці і навіть придумали торгову марку свій знак якості у вигляді герба з левом. Можна було запускати рекламну кампанію.

Новий образ бренду розробляло агентство Adventa Lowe. Клієнт хотів, щоб ми склали разом поняття "досвід" і "гарний шоколад". Була придумана зв'язка: старе покоління майстрів виробляє шоколад "Світоч" для нового покоління споживачів. Так з'явилися ролики "Покоління майстерності. Покоління любові" італійського режисера Манфредоліто. Декорації робив фахівець з Польщі, який опрацьовував деталі до дрібниць: друку з левом замовляв у ювелірів, окремо прорисовував види з вікна майстерні. У першому ролику про секрети шоколаду розповідав дідусь онукові, в другому – батько ще не народженому синові. Романтичний антураж, сентиментальні історії, зворушлива дитина – нічого незвичайного, але глядача зачепило. За даними дослідницької компанії Kwendi Impact Studies,

запам'ятовуваність одного з роликів "Світоч" була на три процентних пункти вище, ніж у реклами конкурентів.

У результаті ребрендингу продажу "Світоча" за підсумками 2009 року зросли на 11 %. У 2010 році частка Nestlé на шоколадному ринку збільшилася з 4,7 до 5,7 %. У "Kraft Foods Україна" і Roshen, за даними Агентства промислових новин, частки скоротилися. За шість місяців 2011 року кондитерський бізнес "Nestlé Україна" став самим швидкозростаючим серед інших кондитерських підрозділів компанії у світі: він виріс на 42,5 % – до 383,2 млн грн. Результати надихнули Nestlé. Під брендом "Світоч" компанія вирішила повернути в Україну батончик з пористого шоколаду Аеро, який "не пішов" кілька років тому. В інших країнах він випускається під брендом Nestlé.

#### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте основні причини, за якими Nestlé стало партнером "Світоч".
2. Чому вдала взаємодія відбулася тільки з четвертої спроби?
3. Сформулюйте план керівництва, який допоміг "Світоч" вийти з кризи.
4. Яку стратегію обрало керівництво підприємства, щоб подолати кризу?
5. Спрогнозуйте план подальшої партнерської взаємодії цих компаній на ринку України.

**Завдання 4.3.** На кролячій фермі Андрія Буцана чисто, як в лікарні. Між довгими рядами клітин ходять співробітники в білих халатах і бахилах. Захворюваність тварин на цій фермі вдвічі нижче, ніж у більш дрібних господарствах. З 240 т кролятини, проданої компаніями в країні в минулому році, 63 % припадає на "Кролікофф", яку Буцан заснував в 2010 році.

Безтурботна ситуація не повинна вводити в оману. В околицях Києва компанія "Анмакс" побудувала ферму на 100 000 кролів – це вдвічі більше, ніж у "Кролікофф". "Ми станемо лідерами ринку, – упевнений 56 річний засновник "Анмакс" Володимир Поліщук. – І зробимо все, щоб витіснити "Кролікофф". У Поліщука і Буцана старі рахунки.

Цей ринок крільчатини – один з найперспективніших в Україні. Середньостатистичний житель країни в рік з'їдає 0,2 кг кролятини. Для порівняння: у Франції цей показник досягає 3,4 кг на рік, в Польщі – 1,1 кг. Справа не в дорожнечі: за даними Держкомстату, кілограм крільчатини продається в роздробі за 125 грн, тоді як свинини – 105 грн, а телятини – 115 грн. Просто до недавнього часу ніхто не вирощував кроликів

у промислових масштабах. Торгові мережі, яким потрібні великі оптові партії, з крільчатиною вважали за краще не зв'язуватися. Поліщук сколотив первісний капітал на торгівлі свининою і телятиною. У 2006 році він місяць стажувався у французькій компанії *Grimaud Frères*, яка є одним зі світових лідерів з селекційно-племінного розведення птиці та кролів. Так, для порівняння в українських господарствах одна кролиця приносить до 20 кроленят на рік, у французьких – 58 – 59. Селекційна кролиця народжує по вісім дев'ять кроленят сім раз на рік. Через три місяці вони набирають 2,5 – 3 кг і їх відправляють на забій.

У 2007 році підприємець побудував кролеферму на 20 000 тис. голів у селі Іваньки Маньківського району Черкаської області. На цей проект він витратив більше \$ 1 млн. Поліщук впровадив західну систему вакцинації і ввів суворі правила гігієни. Середня смертність приплоду не перевищувала 12 %, тоді як в інших господарствах вона доходить до 25 %.

В Україні корм для кроликів купують на тих же заводах, які виробляють комбікорм для великої рогатої худоби. Кролики набирають масу за будь-якого харчування, але якість тушок сильно залежить від складу корму та умов утримання. Якщо кролик, вирощений на звичайній сімейній фермі, буде важити, наприклад, 3 кг, то половина цієї маси доведеться на кістки. На початку 2008 року Поліщук побудував завод з виробництва комбікорму спеціально для кроликів, що дозволило знизити частку кісток в загальній вазі до третини.

На фермі звучала спокійна класична музика – Бах і Моцарт. Виявляється, що кролики дуже схильні до стресів, різкі і гучні звуки впливають на якість м'яса і масу, яку тварина набирає перед забоєм. Поліщук першим привіз маточне поголів'я кращих європейських селекціонерів і головне – впровадив іноземні технології: спеціальний корм, нову методику вакцинації і високі вимоги до гігієни.

Промисловий підхід приніс свої плоди. Поліщук продав у 2008 році 182 000 тушок – в десятки разів більше, ніж будь-який з конкурентів. Його крільчатиною з'явилася на полицях магазинів "Ашан", "Велика Кишеня" і Metro Cash & Carry. Поліщук розраховував подвоїти виробництво. Але тут до черкаської глушині докотилося відлуння глобальної фінансової кризи.

Приступаючи до будівництва ферми, Поліщук відкрив в Експрес Банку кредитну лінію на 15 млн гривень. У 2009 році у "Анмакс" впали продажі і підприємець запропонував кредиторі надання держгарантій за кредитами. Банк виставив умову: Поліщук повинен призначити своїм першим

заступником людину, якій кредитор більше довіряє. Ним став колишній гравець збірної України з хокею Бущан, який дружив з керівниками банку.

Влітку 2010 року Поліщук знову призупинив виплати за кредитом. На цей раз банк не став церемонитися і забрав ферму за борги. Тепер на ній розмножуються тварини компанії "Кролікофф", яку Бущан створив напередодні цих подій.

Поліщук недовго сидів без діла. У 2012 році він почав будівництво комбікормового заводу і нової ферми – тепер уже на 100 000 тис. голів. Загальні інвестиції в проект – \$ 2 млн. На цей раз Поліщук не став зв'язуватися з банками. Гроші на будівництво йому надали київські девелопери середньої руки. Якщо інвестиції окупляться за три роки, Поліщук отримає право викупити контрольний пакет.

Ринок кролятини в Україні може зрости вдвічі, тут можна заробити, крім того, інвесторів не бентежить, що Поліщук одного разу вже втратив свою компанію. У Поліщука попередні домовленості з кількома оптовиками на поставку м'яса. Обсяги заплановані значні – до 20 т на місяць. Головний напрямок удару всередині країни – роздрібні мережі. Якщо в 2007 році, коли Поліщук починав поставки в роздріб, він повинен був гарантувати стабільність і обсяги, то тепер цього мало. Компанії тепер потрібно витіснити "Кролікофф", вони ж сьогодні лідери. Поліщук запропонує свою продукцію і тим клієнтам, якими "Кролікофф" не займається.

Ресторанам постійно потрібно м'ясо, в "Анмакс" є можливість поставляти відразу три види (ягнятину, телятину й кролятину), клієнтам буде вигідно закуповувати практично делікатесний продукт в одного постачальника під однією торговою маркою. Частина своєї продукції підприємство Поліщука стане продавати під брендом *Grimaud Frères*. Поліщук – єдиний в Україні, хто побудував кролеферму європейської якості. Своє нове виробництво Поліщук розташував значно ближче до столиці – в 40 км, тоді як ферма Бущана знаходиться більш ніж в 200 км від Києва. За бізнес-планом, продажі кролів принесуть компанії Поліщука 14,4 млн грн. Грандіозні задуми конкурента Бущана не дуже турбують. "У цьому році ми запускаємо власну переробку і у нас буде господарство закінченого циклу, – зазначає він. – Наздогнати нас буде не легко".

### **Завдання:**

1. Назвіть особистісні характеристики, які дозволили керівнику "Анмаксу" розвивати власний бізнес в сегменті крільчатини.
2. Опишіть стратегічний набір для новоствореного підприємства.

3. Сформулюйте план керівництва, який допоміг "Анмаксу" вийти на ринок крільчатини.

4. Яку стратегію обрало керівництво підприємства, щоб подолати бар'єри входу?

5. Спрогнозуйте план можливого подальшого розвитку цієї компанії на ринку України.

## **Тема 5. Учасники корпоративних відносин та організація діяльності органів управління акціонерного товариства**

**Завдання 5.1.** Проаналізуйте запропонований порядок денний зборів акціонерів і відповісти на таке запитання:

1. Чи правильно за формою складені оголошення про проведення зборів акціонерів?

2. Які недоліки або неточності ви знайшли в поданій інформації?

Даний порядок денний зборів акціонерів був опублікований у газеті "Вечірній Харків"

від 10.02.2017 року.

30 квітня 2017 року о 16-00 відбудуться загальні збори акціонерів ПрАТ "ГРІНВІЧ"

за адресою: м. Харків, Григоровське шосе, 88.

Реєстрація 29.04.17 з 13-00 до 15-00.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

1. Звіт виконавчої дирекції про підсумки фінансово-господарської діяльності товариства за 2016 рік.

2. Затвердження річного балансу.

3. Звіт ревізійної комісії.

4. Звіт спостережної ради.

5. Придбання товариством особистих акцій.

**Завдання 5.2.** Проаналізуйте запропонований порядок денний зборів акціонерів і відповісти на таке запитання:

1. Чи правильно за формою складені оголошення про проведення зборів акціонерів?

2. Які недоліки або неточності ви знайшли в поданій інформації?

Даний порядок денний був опублікований в газеті "Урядовий кур'єр" від 10.02.17 року.



## ДО УВАГИ АКЦІОНЕРІВ!

ПрАТ "Українське підприємство "МАРІЧКА" повідомляє про проведення чергових загальних зборів акціонерів, які відбудуться 23.03.2017 року о 15-00 за адресою: м. Харків, пров. Верхівський, 13.

### ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Звіт директора про фінансово-господарську діяльність Товариства за 2016 рік.

2. Звіт ревізійної комісії. Затвердження висновків ревізійної комісії.

3. Затвердження річних результатів діяльності Товариства, річного балансу за підсумками діяльності Товариства за 2016 рік.

4. Затвердження порядку розподілу прибутку за 2016 рік, терміну й порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків.

5. Затвердження основних напрямків діяльності на 2018 рік і плану розподілу прибутків.

6. Внесення змін і доповнень до статуту Товариства у зв'язку зі зміною кількості учасників (акціонерів).

Реєстрація акціонерів відбудеться в день скликання загальних зборів з 14-00 до 14-45 за місцем проведення зборів.

Акціонери мають право вносити свої пропозиції щодо порядку денного зборів не пізніше як за 10 днів до їх скликання.

Для реєстрації акціонерам слід мати при собі паспорт, представникам акціонерів – паспорт і доручення, оформлене згідно з чинним законодавством України.

Дирекція.

**Завдання 5.3.** Акціонерне товариство "Віола" на початок розрахункового року мало власний капітал в такому складі:

- акціонерний капітал – 700 тис грн;
- резервний фонд – 250 тис грн;
- нерозподілений прибуток – 180 тис грн.

Отриманий акціонерним товариством в розрахунковому році прибуток склав 280 тис грн. За рішенням загальних зборів акціонерів її розподілять таким чином:

- виплати дивідендів акціонерам – 12 % від суми акціонерного капіталу на початок розрахункового року;
- відрахування до резервного фонду – 115 тис грн;

- збільшення накопиченої суми нерозподіленого прибутку – 80 тис грн. Визначити збільшену спільну величину власного капіталу акціонерного товариства на кінець розрахункового року.

**Завдання 5.4.** Акціонерне товариство "Бурштин" утворене шляхом приватизації з державного підприємства "Бурштинвидобування". Статутний фонд становить 6 452 160 грн. Частка держави становить 24 % (це акції, які не знайшли свого покупця під час приватизації), інші акції належать чотирьом юридичним особам, серед яких три – фінансові посередники (44 %), та дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні і не мають великих пакетів акцій (12 %). На частку працівників акціонерного товариства – акціонерів припадає 20 %.

Фінансові посередники, які заручились підтримкою держави та деяких інших акціонерів, обрали на загальних зборах свого голову правління, який не є компетентним і проводить політику, спрямовану на банкрутство підприємства. Підприємство розташоване у невеликому місті й для працівників його закриття означає втрату роботи та інших соціальних й економічних благ. Що можуть зробити в цьому випадку працівники акціонерного товариства? Які заходи вони можуть здійснювати, щоб захистити свої права?

**Завдання 5.5.** Публічне акціонерне товариство "Трансавто" утворене шляхом приватизації з державного підприємства "Автозавод № 3". Статутний фонд становить 7 474 172 грн. Частка держави становить 15 %, інші акції належать двом фінансовим посередникам (36 %), решта – дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні і не мають великих пакетів акцій.

Головою правління є колишній директор державного підприємства – компетентна людина, яка знає свою справу. У спостережній раді представники держави та фінансових посередників. Голова правління проводить власну одноосібну ризикову господарську політику, не прислуховуючись до рішень спостережної ради. З іншого боку, він гарний і досвідчений фахівець, якому довіряє трудовий колектив. Які дії слід здійснити для оптимізації управління в цій корпорації? Що можуть зробити у цьому випадку інституційні інвестори акціонерного товариства?

**Завдання 5.6.** Публічне акціонерне товариство "Олівія" утворене шляхом приватизації з державного підприємства "Станбуд". Статутний фонд становить 5 584 560 грн. Частка держави становить 27 %, частина акцій належить трьом фінансовим посередникам (36 %), інші – дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні і не мають великих пакетів акцій. Такий стан є неоптимальним, оскільки призводить до складності проведення загальних зборів. Кілька разів збори були нелегітимними, оскільки не набрали необхідного кворуму голосів. Що потрібно зробити для проведення загальних зборів акціонерів? Які дії слід здійснити для того, щоб вони були законними? Чи можлива консолідація пакетів акцій? Який алгоритм проведення загальних зборів акціонерів?

**Завдання 5.7.** Публічне акціонерне товариство "Широкі дороги" утворене шляхом приватизації з державного підприємства "Дорогидержбуд". Статутний фонд становить 9 876 543 грн. Частка держави становить 25 %, інші акції належать трьом фінансовим посередникам (48 %) і дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні й не мають великих пакетів акцій.

Головою правління є колишній директор державного підприємства – компетентна людина, яка знає свою справу. Але за рік в акціонерному товаристві було здійснено відчуження майна шляхом продажу основних фондів на суму, яка дорівнює 56 % статутного фонду. При цьому про такі угоди не були повідомлені ні акціонери, ні спостережна рада. Які підстави могли бути для здійснення таких великих угод? Чи були угоди купівлі-продажу законними? Чи можуть акціонери, не задоволені такими діями голови правління, оскаржити їх? Які дії повинні бути здійснені для запобігання в майбутньому таким вчинкам з боку керівника виконавчого органу?

**Завдання 5.8.** Існує публічне акціонерне товариство "Верболоз", яке утворене шляхом приватизації з державного орендного підприємства. Частка статутного фонду в 36 % належить акціонерам – членам колишнього товариства покупців, яке утворили працівники підприємства, інші 12 % – двом фінансовим посередникам. Дрібним акціонерам – фізичним особам належать інші акції, які можна скупити, оскільки акціонери не зацікавлені в їх утриманні. Конкуренти почали скуповування з метою перехоплення контролю й у подальшому ліквідації акціонерного товариства "Верболоз". Акціонери – представники трудового колективу, спостережна рада і правління вирішили боротися з конкурентами. Як вони

можуть запобігти таким явищам, як скуповування акцій конкурентами? Які законні заходи можна застосувати для збереження бізнесу?

**Завдання 5.9.** Існує приватне акціонерне товариство "Сяйво", утворене шляхом приватизації з державного орендного підприємства. Переважна частка статутного фонду (60 %) належить акціонерам колишнього товариства покупців, яке утворили працівники підприємства під час приватизації. Інші акції належать дрібним акціонерам – фізичним особам, яких під час приватизації залучили як засновників. Вони не були працівниками, але мешкають у цьому місті. Конкуренти почали скуповування з метою перехоплення контролю над закритим акціонерним товариством "Діамант". Акції вони купують у колишніх працівників й інших акціонерів, які живуть близько, й конкуренти пропонують вигідні умови. Акціонери – представники трудового колективу, спостережна рада і правління вирішили боротися з конкурентами за збереження контролю. Чи законне скуповування акцій у закритому акціонерному товаристві? Як можна запобігти таким явищам, як скуповування акцій конкурентами? Які законні заходи можна застосувати для збереження контролю над закритим акціонерним товариством "Сяйво"?

**Завдання 5.10.** Публічне акціонерне товариство "Пропілен" утворене шляхом приватизації з державного підприємства. Статутний фонд становить 5 678 430 грн. Частка держави становить 25 %, інші акції належать трьом фінансовим посередникам (42 %) і дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні й не мають пакетів акцій, що дають можливість для впливу на прийняття рішень. Головою правління був колишній директор державного підприємства, який у нових умовах не зміг себе проявити й пішов з посади. У спостережній раді лише представники держави та фінансових посередників, тому досконало менеджерів підприємства вони не знають і брати зі сторони також не хочуть. Потрібний гарний і досвідчений фахівець, якому довіряє трудовий колектив. Загальні збори провести непросто, оскільки збирати голоси дрібних акціонерів важко. Яким чином найоптимальніше знайти й призначити голову правління? Які дії слід здійснити для оптимізації управління в цій корпорації? Які основні пункти повинні бути закладені в контракт з головою правління?

**Завдання 5.11.** Публічне акціонерне товариство "Радар" утворене шляхом приватизації з державного підприємства. Статутний фонд становить 9 563 287 грн. Частка держави становить 25 %, інші акції належать трьом фінансовим посередникам (45 %) і дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні й не мають великих пакетів акцій. Але дрібні акціонери (5 % голосуючих акцій) дали доручення на представництво голові спостережної ради. Головою правління був колишній директор державного підприємства, який у нових умовах не зміг себе проявити і загальні збори відправили його у відставку. Загальні збори доручили спостережній раді знайти і призначити голову правління. Які вимоги повинна спостережна рада пред'явити кандидату на голову правління? Що являє собою контракт з головою правління? Які зобов'язання та права повинні бути закладені в контракт з головою правління? Чи потрібно викладати перелік умов для припинення контракту? Які повноваження повинна мати спостережна рада для впливу на виконавчий орган?

**Завдання 5.12.** Публічне акціонерне товариство "Моноліт" утворене шляхом приватизації з державного підприємства. Статутний фонд становить 7 896 543 грн. У публічному акціонерному товаристві сильна позиція трудового колективу, переважна частина якого є акціонерами цього товариства. Вони утримують 58 % статутного фонду. Частки держави немає, частина акцій належить двом інвестиційним фондам (42 %), інші – дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні. В обраній загальними зборами спостережній раді (9 осіб) є представники акціонерів – членів трудового колективу (5 особи) та фінансових посередників (4 особи). Зі складу вибув 1 акціонер – член трудового колективу. Існує протиріччя інтересів, і за відсутності 1 члена спостережної ради від акціонерів – членів трудового колективу прийняти рішення неможливо. Яким чином слід здійснити оптимізацію діяльності спостережної ради? Чи можуть члени трудового колективу – неакціонери брати участь у роботі спостережної ради? Які дії повинні бути здійснені для підвищення ефективності управління в цій корпорації?

## **Тема 6. Управління фінансовою діяльністю акціонерного товариства**

**Завдання 6.1.** Підприємство володіє акціями з невизначеним терміном обігу, ринкова ціна на які в даний час складає 38 грн за акцію.

Дивіденди на акцію плануються в розмірі 15 грн на рік. Передбачувана дохідність акції 27 %. Визначити вартість акції, зробити висновки й рекомендації щодо цих акцій.

**Завдання 6.2.** Ринкова ціна акції 135 грн. Дивіденди на акцію в базовому періоді склали 18 грн. Прогнозується зростання розміру дивідендів із середньорічним темпом 6 %. Передбачувана дохідність акції 29 %. Визначити вартість акції, зробити висновки.

**Завдання 6.3.** На акцію прогноуються наступні дивідендні виплати: 1 рік 1– 4 грн, 2 рік – 34 грн, 3 рік – 45 грн, 4 рік – 76 грн, 5 рік – 98 грн, 6 рік – 124 грн, 7 рік – 145 грн. Ставка прибутковості 26 % річних. Визначити вартість акції.

**Завдання 6.4.** Компанія "Сільва" в наступному році буде виплачувати дивіденди в розмірі 14 грн на акцію. Через рік очікуються дивіденди 25 грн на акцію. Починаючи з цього моменту часу, є прогноз, що в майбутньому величина дивідендів буде рости з постійним темпом 11 % на рік. Прибутковість акцій становить 25 % річних. Ринкова ціна акції становить 255 грн. Визначити вартість акції, зробити висновки.

**Завдання 6.5.** За останній рік компанія "Дельта" виплатила дивіденди в розмірі 1,80 грн на акцію. Прогнозується, що з наступного року дивіденди будуть постійно зростати на 5 % в рік. Прибутковість акцій складе 11 % річних. Інвестор має намір продати акції компанії "Дельта" через рік. Яка вартість цих акцій?

**Завдання 6.6.** Під час випуску акцій номіналом в 3 100 грн оголошена величина дивідендів дорівнює 14 % річних, а їх вартість, за оцінками, буде щорічно зростати на 7 % відносно до номіналу. Визначити очікуваний дохід від купівлі за номіналом і подальшого продажу через п'ять років 350 таких акцій.

**Завдання 6.7.** Підприємство виплатило дивіденди в розмірі 78 грн за останній рік. Протягом найближчих трьох років підприємство планує збільшувати дивіденди на 8 %, а в подальшому темп їх зростання має

скласти 12 %. Необхідно оцінити вартість акції за умови, що прибутковість акцій оцінена на рівні 24 %.

**Завдання 6.8.** Розрахуйте поточну вартість привілейованої акції номіналом 750 грн і величиною дивіденду 16 % річних, якщо норма прибутку становить 27 %.

**Завдання 6.9.** Куплена акція за 275 грн. Прогнозований дивіденд поточного року складе 75 грн. Очікується, що в наступні роки цей дивіденд буде зростати з темпом 9 %. Яка прийнятна норма прибутку для інвестора під час ухвалення рішення щодо покупки акції?

**Завдання 6.10.** Чотири роки тому компанія виплатила дивіденд в розмірі 345 грн на акцію. Останній виплачений дивіденд склав 458 грн. Очікується, що такий же середньорічний темп приросту дивідендів збережеться й у наступні два роки, після чого темп зростання стабілізується на рівні 11 %. Поточна ринкова ціна акції 1 537 грн. Чи слід купувати цю акцію, якщо необхідна норма прибутку становить 30 %?

**Завдання 6.11.** Було випущено облігацію з терміном погашення через 7 років. Номінал облігації дорівнює 1 000 грн, річна відсоткова ставка, яка визначає річний відсотковий платіж, складає 25 %. Середня відсоткова ставка на ринку облігацій даного типу дорівнює 20 %. Необхідно оцінити вартість облігації.

**Завдання 6.12.** Оцінити вартість облігації за наступними умовами. Номінальна вартість 1 200 грн. Купонні виплати в розмірі 650 грн здійснюються через кожні 90 днів (останній купон виплачується разом із сумою основного боргу). Прибутковість зобов'язань терміном 90 днів становить 17 % та:

- а) термін до погашення 360 днів;
- б) термін до погашення 315 днів.

**Завдання 6.13.** Поточна вартість облігації дорівнює 1 300 грн. Залишковий термін обігу 2 роки. Купонні виплати складають 620 грн на рік,

а номінальна вартість облігації дорівнює 1 100 грн. Визначити норму прибутку за фінансовим інструментом.

**Завдання 6.14.** Оцінити вартість облігації, випущеної на термін 1 рік, номіналом 1 300 грн. З виплатою всієї суми відсотків при погашенні за ставкою 110 % до номіналу, якщо до погашення залишилося 4 місяці й ставка прибутковості 30 % річних.

**Завдання 6.15.** Визначити загальний дохід за облігацією. Номінальна вартість 700 грн. Купон в розмірі 455 грн виплачується щоквартально (через кожні 91 день), дата випуску 1 січня 2016 року. Дата погашення 31 грудня 2016 року, у тому числі проміжні купонні виплати припадають на 1 квітня, 1 липня і 1 жовтня. Купонні виплати можуть бути реінвестовані за ставкою 40 % річних (10 % в квартал). Нехай сьогодні 24 лютого 2016 року плановий горизонт інвестора – 16 листопада 2016 року. Сьогоднішня ринкова ціна облігації 920 грн. Прогнозні відсоткові ставки за такими облігаціями 16 листопада буде становити 80 % річних (20 % у квартал).

**Завдання 6.16.** Необхідно інвестувати тимчасово вільні грошові кошти строком на 3 роки з тим, щоб в кінці отримати суму рівну 1,2 млн грн. На ринку є 2 види фінансових інструментів – дисконтні облігації терміном обігу 1 рік і 3 роки (номінальна вартість 750 грн). Поточна ціна річних облігацій становить 680 грн, трирічних – 551,2 грн. Прибутковість як одного, так й іншого виду облігацій становить 28 %.

Визначити необхідну суму інвестицій під час незмінності ставок прибутковості протягом всього терміну інвестування. Розглянути також випадки: зниження ставок прибутковості через рік до 22 % річних, підвищення ставок прибутковості через рік до 31 % річних. Зробити висновки і пропозиції щодо вибору фінансових інструментів інвестування.

**Завдання 6.17.** Підприємство в день емісії придбало пакет дисконтних облігацій з періодом обертання 360 днів і номінальною вартістю до погашення 800 грн, за ціною 723 грн за облігацію. Через 172 дні, або за 188 днів до погашення облігації, підприємство вирішило реалізувати на ринку цей пакет цінних паперів, бо йому терміново знадобилися гроші. Визначте ціну продажу однієї облігації.



## Тема 7. Ефективність корпоративного управління

**Завдання 7.1. Фармкомпанія "Дарниця".** Зараз "Дарниця" – одне з найбільш передових підприємств галузі. Останні роки його частка на ринку коливається на рівні 3 – 3,5 % у грошовому вираженні і 13 – 15 % – у натуральному. За обсягами продажів компанія поступається тільки українському "Фармаку" й німецькій Berlin Chemie/Menarini Group. Керівник компанії Загорій-молодший збирається вивести "Дарницю" в лідери ринку й використовує для цього всі можливості. У 2014 році він, наприклад, пішов у політику – став народним депутатом. Загорій-старший, який перетворив "Дарницю" з відсталого пострадянського підприємства на сучасне технологічне виробництво, далекий від політики й сповідує іншу бізнесову філософію. Мірилом найкращого в його розумінні є умови роботи на підприємстві та якість продукту. Контраст між батьком і сином відчувається багато в чому. Проте батько й син разом успішно керують "Дарницею". Оперативне управління перебуває в руках молодшого, контроль – у старшого.

На початку 90-х "Дарниця", як й інші виробники, взялася за випуск генериків – копій закордонних препаратів, термін патентного захисту яких закінчився. Це поширена у світі практика, що дозволяє випускати низькобюджетні біоеквівалентні копії ліків, собівартість яких нижча за рахунок відсутності витрат на розробку й клінічні випробування. "Генерики" становили понад 90% препаратів, що виробляються українськими компаніями.

На початку 2000 років, "нездоровий інтерес" до себе тоді відчували не тільки в "Дарниці". Приблизно в той же час про рейдерські атаки заявили "Фармак" і "Борщагівський ХФЗ". Набіги на "Дарницю" тривали до 2009 року.

У 2009 році Загорій-старший повністю передав синові кермо управління компанією, зробивши його генеральним директором, а сам очолив наглядову раду. "Дарниця" якраз потребувала жорсткого лідера, яким є Загорій-молодший. Боротьба з рейдерами відволікала Загоріїв від розвитку виробництва. Стилі керування батька й сина кардинально відрізняються. Батько більш людяний, а молодший – відсторонений.

Абсолютний лідер у розумінні власника "Дарниці" – це першість у кількох вимірах: у натуральних показниках, грошових показниках на внутрішньому ринку й лідерство хоча б в одній терапевтичній категорії ліків. По-перше, у "Дарниці" історично сильна експертиза у виробництві стерильних препаратів для кардіології та неврології, яку в компанії хочуть

культивувати. По-друге, такий напрямок підказує статистика захворюваності та попиту на відповідні медпрепарати.

Новий директор забезпечив спадкоємність одного з ключових принципів сімейного бізнесу: ніколи не мати боргів. "Дарниця" сьогодні чи не єдина українська компанія у фармгалузі, яка не має боргів. Очоливши завод, Загорій-молодший взявся за реформи всередині компанії. "Дарниця" стала привертати молодий персонал з новими ідеями, у тому числі має досвід роботи за кордоном. Компанія вчетверо збільшила витрати на просування препаратів.

"Дарниця" поступово повертає втрачені в кризу позиції. І на цьому її керівництво зупинятися не має наміру. У компанії визнають, що налаштовані не тільки на інтенсивне, але й екстенсивне зростання – за рахунок поглинань нових підприємств. Нещодавно компанія вдало реалізувала старий план із входження в акціонерний капітал Борщагівського ХФЗ: "Дарниця" придбала 30 % акцій заводу. Загорій-молодший підтверджує, що вони хочуть повністю викупити конкурента. Він називає це відновленням історичної справедливості: при СРСР БХФЗ був частиною фармоб'єднання "Дарниця". До того ж це єдина компанія, що відповідає їх із батьком ключовому бізнес-принципу, – вона не обтяжена боргами.

Відсутність боргового навантаження може стати однією з головних переваг "Дарниці" в конкурентній боротьбі. Те, що компанії не потрібно виплачувати кредити, дозволяє їй працювати з меншою маржинальністю, ніж іншим учасникам ринку. А значить – коригувати ціноутворення, витісняючи з ринку дорожчі ліки. За показником прибутковості "Дарниця" нарешті наблизилася до того, до чого прагнула: рентабельність бізнесу у 2013 році зросла вдвічі, до 17 %, а у 2014 році – до 25 %. Далі ринок ліків буде стискатися, але для Загоріїв це добре – відбувається природне імпортозаміщення. Вони кажуть прямо: "Дарниця" відбиратиме ринкову частку в іноземців і зростатиме за рахунок інших. Особливо у східноєвропейських компаній, тому що це – її основні конкуренти.

За даними ситуації необхідно визначити:

1. Складові елементи, що врятували фармкомпанію "Дарниця" від занепаду.
2. Відмінність стилів управління різних керівників компанії.
3. Назвіть причини переходу компанії у лідери ринку фармпрепаратів.
4. Визначити стратегію розвитку компанії, а також прогнозування майбутньої маркетингової ситуації, яка буде складатися на цьому ринку.

**Завдання 7.2. НВО "Екософт".** Сьогодні НВО "Екософт" – це міжнародний виробник систем очищення води, якому належить майже половина українського ринку, десяту частину продукції поставляють у 15 країн світу. 2014 року виторг компанії сягав \$9 млн.

Науково-виробниче об'єднання "Екософт" було створено 1991 року. Спочатку компанія здійснювала дослідницьку роботу. Замовниками були два відомства: Міністерство харчової промисловості та Міністерство екології України. Науковцям запропонували масштабний проект – скласти карту якості води у всіх регіонах країни. Держзамовлення допомогло "Екософту" вижити в 1990 роках, до кінця яких у компанії випадково придумали власний продукт. До цього часу багато працівників лабораторії обзавелися сім'ями й дітьми і, як ніхто інший, розуміли, що якість води з крана далеко не найкраща. Тому вирішили зробити фільтр для домашнього використання. Пристрій був мало схожим на комерційний продукт – звичайна літрова пластикова пляшка, наповнена сумішшю фільтруючих матеріалів. Проте фільтри, хоч і мали простий вигляд, чудово справлялися зі своїм завданням.

Удосконалюючи розробку, кияни сконструювали фільтри для промислових підприємств. До 1999 року клієнтами "Екософту" стали п'ять компаній, серед яких найбільші у своїх галузях сімферопольський лікеро-горілчаний завод "Союз-Віктан" і Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса. Першим вони зм'якшували воду для виробництва горілки, другим – фільтрували для приготування карамельних сиропів.

Того ж року на українців звернула увагу німецька компанія Inaqua GmbH, яка торгувала зворотноосмотичними мембранами й іонообмінними смолами транснаціональної корпорації Dow Chemical (США). Німці планували вийти на український ринок і шукали партнерів. "Екософт", у якій працювали і фахівці зі вченими званнями, здалася їм найкращим варіантом.

Компанія почала виготовляти системи очищення з використанням компонентів відомого американського виробника. Це дало змогу залучити декількох великих клієнтів. 2001 року в "Екософт" звернулися з "Київенерго". На теплоелектростанціях цієї компанії для вироблення пари для турбін використовували фільтровану воду. Що чистіша вона, то ефективніше пароутворення. Для очищення від домішок у компанії застосовували розчини кислот і лугів. "Екософт" запропонував очищати воду за допомогою

фільтрів із сумішей Dow Chemical. Це дало можливість знизити собі вартість підготовки води на третину. Задоволені енергетики запропонували "Екософту" модернізувати систему очищення на двох головних теплоцентралях. Того ж року клієнтами "Екософту" стали ще декілька промислових підприємств, які використовують фільтровану воду. Завод "Росинка", який виробляє безалкогольні напої, замовив у компанії систему фільтрації й знезалізнення води. Корпорація "Богдан" за допомогою систем, розроблених "Екософтом", очищала воду, яка використовується в процесі фарбування автобусів. Хімічний гігант "Стирол" замовив унікальну систему з очищення стічних вод для фармацевтичного виробництва.

Але поступово на ринку дедалі тіснішало. На початку двотисячних з'явилися представництва російсько-української компанії "ГідроТех Інжиніринг" і литовської Jurby WaterTech, які також виробляли системи водоочищення. Частина ринку "відкусили" німецькі ProMinent Dosiertech GmbH і Honeywell Braukmann. На їхньому боці були мільйонні маркетингові бюджети й підготовлений менеджмент. Тоді в "Екософті" вирішили вийти на ринок із власною розробкою – фільтруючим завантаженням "Екомікс". Це була інноваційна суміш із сорбентів і декількох іонообмінних смол, яка дала змогу звести в один п'ять окремих фільтрів, що застосовуються в традиційних системах водоочищення. Перший шар смоли забирав із води зайве залізо, другий – марганець, третій і четвертий – амоній і органіку, а п'ятий пом'якшував воду. У такому вигляді всі складові фільтра можна було помістити в один корпус.

2003 року ефективність розробки перевірили на заводі "Росинка". Розрахункові дані підтвердилися: собівартість одного куба відфільтрованої води була удвічі нижчою, ніж при використанні традиційних технологій, а сама система водопідготовки коштувала втричі дешевше за аналог. Того ж року в "Екософту" з'явився ще один клієнт – найстаріший у країні Бердичівський пивоварний завод. Понад 100 років пивовари брали воду з джерела на території заводу і виробляли напій за давніми рецептами без пастеризації. Термін придатності у продукції був не більше, ніж 10 днів. Це обмежувало час її реалізації та географію продажів. Заміна системи фільтрації на екософтівський "Екомікс" удвічі збільшила строк зберігання пива. 2005 року напій з Бердичева вперше виїхав за межі Житомирської області.

Схоже завдання чекало на хіміків і на пивкомбінаті "Радомишль" 2003 року. Завод понад 100 років виробляв пиво на унікальній воді, яку

добували зі свердловини поблизу річки Мика. Але з часом якість оригінальної сировини знизилася – ґрунт осів, у воді з'явився надлишок заліза. "Залізна" вода не тільки псувала смак пива, а й постійно забивала мембрани системи зворотного осмосу. Мембрани коштували дорого, збої в процесі пивоваріння були ще дорожчими. Звичайними способами видалити залізо не вдавалося, оскільки воно містилося у складі з'єднань, які важко зруйнувати. Зневірівшись, пивовари звернулися в "Екософт". Кияни змогли перетворити залізо на іонний стан, а потім видалити за допомогою застосування у фільтрі спеціальних іонообмінних смол.

2004 року "Екософт" налагодив експорт своєї інноваційної продукції в Росію, Німеччину, Італію, Латвію, Молдову, Грузію та Швецію. 2005 року виторг компанії зріс на 60 %, до \$2,9 млн. 2009 року замовлення на монтаж промислових систем водоочищення знизилися. Компенсувати спад продажів у сфері великого бізнесу в компанії вирішили за рахунок побутового сегменту ринку. "Екософт" розпочав виробництво дешевих побутових фільтрів для глечиків і проточних – для кухні. Основою для нових продуктів став "Екомікс".

Спочатку корпуси для побутових фільтрів імпортували з Китаю. Потім "Екософт" купив австрійські ливарні машини для власного виробництва. Інвестиції в устаткування досягли 1 млн євро своїх і позикових коштів. Власні корпуси виявилися на третину дешевшими за китайські. Інвестиції повернулися через три роки.

Паралельно в компанії працювали над створенням мережі дистрибуції. 2009 року в "Екософті" відкрили Академію водопідготовки. Для слухачів розробили програму з налагодження комерційних і побутових систем водоочищення. За три роки навчання пройшли близько 2000 студентів, а кількість дистриб'юторів продуктів "Екософту" зросла до 625. Того ж року "Екософт" відкрив представництво в Німеччині. Сьогодні офіс у німецькому Неттеталі торгує з 15 країнами Європи та світу, куди йде десята частина промислових і побутових фільтрів компанії. Фільтри, розроблені українцями, очищують болотяну воду для фермерів у Південній Вірджинії та золотошукачів у Республіці Гана, знезаражують – для металургів у Туркменістані.

Фільтри на основі фірмового сорбенту "Екомікс" стали двигуном бізнесу "Екософту". Домашні системи очищення води займають у структурі виторгу компанії 60 %. За даними Українського водного товариства, нині "Екософту" належить близько 47 % вітчизняного ринку. Сьогодні

в Україні є ще чотири аналоги "Екоміксу", але усіх їх копіювали з екософтівського.

Один з останніх проектів компанії називається "Здорова Вода". Це мережа автоматів з фільтрації та продажу води, які управляються за допомогою GPRS-модуля. Він повідомляє власникові обсяг проданої рідини, технічний стан і зібрану суму. Стати учасником мережі можна без роялті та ліцензійного внеску, але необхідно закупити обладнання на суму не менш як 50 000 грн. За розрахунками "Екософту", середній строк повернення інвестицій – від восьми до 12 місяців за щомісячного прибутку 7 000 грн. За чотири роки учасниками мережі "Здорова Вода" стали 35 підприємців, які керують 300 автоматами. Нещодавно з'явилися й мобільні рішення, компанія створила пересувні установки з очищення та дезінфекції річкової та болотної води. Вони монтуються на вантажні автомобілі й живляться від дизельних електрогенераторів. Із літа минулого року "Екософт" поставив армії 20 таких установок.

За даними ситуації необхідно визначити:

1. Складові елементи, що врятували НВО "Екософт" від занепаду.
2. Особливості стилю управління топ-менеджменту компанії НВО "Екософт".
3. Назвіть причини переходу компанії в лідери ринку.
4. Визначити стратегію розвитку компанії, а також прогнозування майбутньої маркетингової ситуації, яка буде складатися на цьому ринку.

**Завдання 7.3.** Акціонерне товариство "Мінерали" утворене шляхом приватизації з державного підприємства "Полімінералвиробництво". Статутний фонд становить 4 567 893 грн. Частка держави становить 16 %, інші акції належать чотирьом юридичним особам (44 %) і фізичним особам, які мешкають по всій Україні та не мають пакетів акцій більше, ніж 3 % загальної їх кількості. Діяльність підприємства й після приватизації неефективна. Існують великі борги, причому дебіторська заборгованість приблизно дорівнює кредиторській. Але дебіторська заборгованість є практично безнадійною, а кредиторська переважно складається з боргів державі та боргів із заробітної плати. Підприємство має цілісний майновий комплекс на території міста і відділення з великим рівнем самостійності. Як показує практика, відділення працюють більш-менш ефективно, але кошти зникають на рівні головного підприємства акціонерного товариства. Які дії можна провести для оздоровлення цього акціонерного товариства?

**Завдання 7.4.** Публічне акціонерне товариство "Талісман" створене шляхом приватизації майна державного підприємства. Акціонери – юридичні особи "Нота", "Муза", "Войс" – сторонні інвестори (фінансові посередники) мають 27 % акцій. Інші сторонні інвестори (фізичні особи) мають 34 %, ще 39 % є у власності працівників цього акціонерного товариства. На загальні збори з'являються лише акціонери – працівники підприємства та фінансові посередники. Фінансові посередники хочуть припинити виробничу діяльність відкритого акціонерного товариства й використати майно підприємства для здачі в оренду та розпродажу й подальшої ліквідації. Які кроки слід зробити для збереження бізнесу та врятування підприємства від його банкрутства?

**Завдання 7.5.** Публічне акціонерне товариство "Сільва" створене шляхом приватизації майна державного підприємства. Статутний фонд відкритого акціонерного товариства становить 8 976 540 грн. Зношеність основних засобів – 73 %. Акціонери – юридичні особи "Ялина", "Сніжана", "Ірена" – сторонні інвестори (фінансові посередники) мають 18 % акцій. Сторонні інвестори (фізичні особи) мають 39 %, ще 43 % є у власності працівників цього акціонерного товариства. Акціонери – працівники підприємства та фінансові посередники в сукупності мають 61 % акцій, що дає змогу проводити загальні збори. Підприємство кілька років майже простоювало й почало працювати ефективно лише рік тому. У поточному році відкрите акціонерне товариство отримало прибуток у розмірі 789 065 грн. У відкритому акціонерному товаристві серед акціонерів проявилися дві тенденції: перша – розподілити прибуток у вигляді дивідендів (її підтримують фінансові посередники й інші фізичні особи), друга (її підтримують акціонери-працівники) – реінвестувати його у власне підприємство. Який з підходів більш правильний у цьому випадку? Які заходи потрібно здійснити, щоб знайти оптимальні рішення?

**Завдання 7.6.** Публічне акціонерне товариство "Індіра" утворене шляхом приватизації з державного підприємства. Статутний фонд становить 8 303 740 грн. Частка держави становить 10 % (це акції, які не знайшли свого покупця під час приватизації), інші акції належать п'яти юридичним особам, серед яких три – фінансові посередники (52 %), та дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні і не мають великих пакетів акцій (28 %). На частку працівників акціонерного товариства припадає 14 %. Акціонерне товариство відчуває серйозні кризові

явища, які можуть призвести до банкрутства підприємства. Кредиторська заборгованість в основному складається з платежів державі та за заробітною платою. Дебіторська заборгованість приблизно дорівнює кредиторській, але вона майже вся безнадійна. Підприємство розташоване в невеликому місті, й для працівників його закриття означає втрату роботи й інших соціальних й економічних благ. У цілому всі акціонери хочуть зберегти бізнес. З чого потрібно починати антикризові заходи? Розробіть антикризову програму дій.

**Завдання 7.7.** Публічне акціонерне товариство "Інтеграл" утворене шляхом приватизації з державного підприємства. Статутний фонд становить 3 956 480 грн. Акціонерне товариство в основному випускає традиційну продукцію – сільськогосподарську техніку, якому все більшу конкуренцію складають зарубіжні конкуренти. Працівники підприємства утримують 6 % статутного фонду. Частка держави становить 15 %, частина акцій належить двом інвестиційним фондам (45 %), інші – дрібним акціонерам – фізичним особам, які мешкають по всій Україні. Власний капітал акціонерного товариства представлений у вигляді різних основних й оборотних засобів. На балансі в акціонерному товаристві є стадіон, 2 гуртожитки, поліклініка, недобудований міст, дитячий садочок. Значна частка обладнання зношена і показники діяльності надзвичайно погані. На це також впливають великі невиробничі витрати з утримання соціальної сфери. Чи можна здійснити оптимізацію діяльності акціонерного товариства? Які організаційно-економічні заходи потрібно провести для оздоровлення акціонерного товариства?

## **Змістовий модуль 2**

### **Корпоративна культура та соціальна корпоративна відповідальність**

#### **Тема 8. Основи корпоративної поведінки**

**Завдання 8.1.** Проаналізуйте норми службової поведінки та ділової етики, які внесені до кодексу корпоративної поведінки ПАТ "Вінницяобленерго". Необхідно дослідити, чи не порушуються права співробітників цим кодексом. З'ясувати, які переваги надає використання



кодексу корпоративної поведінки співробітникам корпоративного підприємства в частині норм службової поведінки. Визначити, яке покарання може отримати співробітник за порушення цих норм.

### **1. Основні положення [10]**

Службова етика співробітників Товариства ґрунтується на патріотизмі, гуманізмі, почутті обов'язку і відповідальності за доручену справу, дотриманні принципу законності. Основними нормами службової поведінки є чесність, порядність, дисциплінованість, сумлінність, пунктуальність, скромність і ввічливість. Дотримання високих стандартів ділової етики та підтримка репутації Товариства – одне з основних завдань усіх співробітників. Дії співробітників здійснюються відповідно до нормативних правових актів України та цього Кодексу.

### **2. Норми службової поведінки співробітників**

Співробітники Товариства повинні добросовісно та розумно діяти в інтересах Товариства, відповідально й обачно ставитися до виконання своїх обов'язків, визначених чинним законодавством України та внутрішніми документами Товариства.

Приймати рішення тільки в межах своїх повноважень, які визначені посадовою інструкцією чи дорученням. У разі, якщо вирішення питання перевищує його компетенцію чи повноваження, співробітник повинен звернутися до безпосереднього керівника.

*Конфлікт інтересів* – це ситуація, коли в межах виконання обов'язків співробітник повинен приймати рішення, брати участь у прийнятті рішення або здійснювати інші, пов'язані з його посадою дії, що впливають або можуть вплинути на особисті чи матеріальні інтереси самого співробітника, його родичів і зачіпають або можуть зачепити інтереси Товариства.

У разі виникнення конфлікту інтересів співробітник зобов'язаний повідомити про це безпосередньо керівника, роз'яснити, в чому саме полягає конфлікт, і утриматися від участі в прийнятті рішень з тих питань, які стосуються цих інтересів.

Споріднені або особисті відносини співробітників не повинні позначатися на виконанні службових обов'язків або впливати на прийняті рішення.

Співробітники не мають права використовувати в неслужбових цілях кошти, засоби матеріально-технічного, інформаційного забезпечення та інше майно Товариства.

Співробітники не повинні допускати використання службової інформації в корисливих або інших особистих цілях.

### **3. Норми ділової етики та поведінки співробітників**

Ефективне ділове співробітництво для досягнення позитивних загальних результатів є важливою умовою успіху в командній роботі. Вітаються доброзичливі взаємини співробітників і підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Вирішення розбіжностей або суперечливих моментів здійснюється за допомогою безпосереднього керівника. Неприпустимо робити будь-який конфлікт надбанням третіх осіб чи інших організацій. Співробітники повинні дотримуватися принципу взаємної поваги, розуміння того, що робота, виконувана співробітниками інших підрозділів, підпорядкована загальним цілям Товариства, заслуговує поваги й повинна бути оцінена гідно.

#### **Правила ділової поведінки передбачають:**

- 1) обов'язковість й організованість;
- 2) шанобливе ставлення до колег і дотримання субординації;
- 3) негативне ставлення до чуток, недопущення їх обговорення та розповсюдження;
- 4) допомогу колегам, передачу знань та досвіду;
- 5) обов'язкове вибачення, якщо допущено некоректну поведінку (вчинок);
- 6) утримання від критики колеги, підлеглого, керівника в присутності інших співробітників.

#### **Правила ділової поведінки забороняють:**

- 1) лихослів'я, прояви нестриманості, запальності й агресії;
- 2) обговорення особистих чи професійних якостей колег за їхньої відсутності;
- 3) заняття в робочий час справами, не пов'язаними з виконанням службових обов'язків;
- 4) провокування конфліктів у колективі й інтриг, написання анонімок.

### **4. Правила ділової поведінки керівників**

Створення конструктивних професійних відносин між керівниками та підлеглими необхідно для щоденної ефективної роботи. Керівник повинен проявляти ввічливість, тактовне ставлення до співробітників. Взаємодія повинна будуватися на основі поваги честі та гідності кожного співробітника. Керівники повинні точно визначати завдання й обсяг службових

повноважень підлеглих відповідно посад що вони обіймають. За необхідності, доступно роз'яснювати кінцеву мету завдання й упевнитися, що завдання їм зрозуміло.

**Норми і правила ділової поведінки керівників передбачають:**

- 1) володіння нормами й правилами службової етики та ділової поведінки;
- 2) справедливість, об'єктивну оцінку роботи співробітників;
- 3) шанобливе ставлення до суспільної (колективної) думки колег і підлеглих;
- 4) підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- 5) виховання в собі високих моральних якостей і їх застосування в повсякденній роботі, делікатність спілкування, етичну поведінку в конфліктних ситуаціях;
- 6) створення довірчих відносин з підлеглими, прагнення бачити в них своїх однодумців;
- 7) відкритість до спілкування і самокритичність;
- 8) розвиток ініціативи підлеглих співробітників, підтримку в реалізації інновацій;
- 9) наставництво, допомогу молодим фахівцям і новим співробітникам у професійному становленні;
- 10) уміння визнавати перед підлеглими свої помилки та позитивно сприймати конструктивну критику на свою адресу;
- 11) ділову вимогливість.

**Норми і правила ділової поведінки керівників забороняють:**

- 1) зловживання посадовим станом;
- 2) грубість, нескромність і несправедливість у відносинах з підлеглими й колегами;
- 3) необ'єктивність оцінки роботи співробітників;
- 4) скарги керівництву на колег і підлеглих без попередньої роботи з ними щодо усунення виниклих проблем;
- 5) перенесення особистих проблем на виробничі відносини.

**5. Принципи поведінки зі споживачами електричної енергії**

*Філософія ПАТ "Вінницяобленерго"* – орієнтир на потреби та очікування споживача чи особи, яка має намір ним стати, ефективно та якісно

їх обслуговування. Прямі комунікації зі споживачами Товариства забезпечують можливість донесення до них керівництвом і співробітниками Товариства суті наданої послуги:

- максимально відкрито та дохідливо;
- переконливо;
- нестандартно, формуючи певний презентабельний образ Товариства, що відрізняє його від інших.

**Серед основних принципів корпоративної культури Товариства є:**

- шанобливе та доброзичливе ставлення до споживачів;
- вивчення й аналіз потреб споживачів для забезпечення якісного їх обслуговування.

Приховані некоректність, байдужість і непрофесіоналізм у стосунках із споживачами – неприпустимі в роботі керівництва та співробітників Товариства.

## **6. Взаємодія з громадськістю і зовнішніми організаціями**

Співробітники повинні усвідомлювати вплив своєї поведінки на репутацію та результати діяльності Товариства. У будь-якій діяльності, що спрямована на зовнішню аудиторію, при виконанні посадових обов'язків співробітники не повинні допускати вчинення дій, здатних завдати шкоди репутації Товариства.

Взаємодія з громадськістю та ЗМІ має сприяти формуванню позитивної громадської думки про діяльність Товариства.

Порядок подання інформації (документів) за запитом правоохоронних й інших органів, що стосуються питань компетенції Товариства, здійснюється в рамках відповідних нормативних правових актів Товариства.

У процесі ділового спілкування з представниками державних організацій й інших юридичних осіб, при зверненнях громадян співробітники зобов'язані дотримуватися наступних норм і правил ділової поведінки:

- шанобливе ставлення до всіх без винятку: з будь-яким відвідувачем чи споживачем Товариства необхідно вести себе доброзичливо й привітно;
- стримано й тактовно;
- завжди шанобливо відгукуватися про колег Товариства, зміцнюючи тим його авторитет.

## **7. Проведення зборів і нарад**

*При проведенні зборів і нарад співробітники зобов'язані керуватися такими правилами ділового етикету:*

- 1) приходити на збори вчасно;
- 2) попередньо ознайомитися з порядком денним і мати при собі всі необхідні матеріали, заздалегідь підготовлені питання або коментарі;
- 3) перед початком зборів чи наради відключати засоби телекомунікаційного зв'язку;
- 4) заздалегідь з'ясовувати, скільки часу відводиться на виступ, не затягувати його за рахунок скорочення часу виступу інших колег.

## **8. Телефонне спілкування**

*У процесі телефонного спілкування співробітники Товариства зобов'язані керуватися такими нормами та правилами ділового етикету:*

- відповідаючи на телефонний дзвінок, чемно вітатися, чітко називати найменування підрозділу;
- уважно вислухати співрозмовника;
- залишаючи повідомлення на автовідповідачі, називати дату, час дзвінка, своє ім'я, а потім коротко викладати мету дзвінка;
- не заставши на місці потрібну людину, поцікавитися, коли зручніше передзвонити або залишити своє ім'я та номер телефону;
- якщо в процесі розмови стався обрив зв'язку, передзвонити слід тому, хто телефонував;
- усі розмови вести коректно й лаконічно, не допускати відхилення від теми.

## **9. Робота в мережі "Інтернет"**

Порядок роботи в мережі "Інтернет" визначається нормативними правовими актами Товариства, що регулюють питання надання доступу та використання ресурсів глобальної мережі "Інтернет" у Товаристві.

Співробітники не мають права використовувати в неслужбових цілях засоби Інтернет та електронної пошти.

## **10. Зовнішній вигляд працівників Товариства, культура одягу**

Зовнішній вигляд співробітників Товариства має дуже важливе значення для підтримки його позитивного ділового іміджу. З цієї метою керівники структурних підрозділів забезпечують виконання співробітниками наступних правил:

1. Співробітники в робочий час зобов'язані піклуватися про підтримку суворого ділового стилю у своєму одязі, що характеризується

консерватизмом, зручністю, охайністю, присутністю смаку й поміркованістю (колір і фасон одягу, біжутерія, макіяж, зачіска).

2. У робочий час неприпустимий одяг занадто вільного та спортивного стилю (футболки, топи, декольтовані та зухвало-яскраві сукні, спідниці-"міні", бриджі, лосини тощо). Виняток – необхідність носіння спецодягу, обумовленого службовими функціями співробітників. Також допускається носіння одягу вільного крою, коли це обумовлено фізіологічним станом співробітника (вагітність, посттравматичний стан). Наприкінці тижня, у п'ятницю, дозволяється відносно вільний діловий стиль. Забороняється носити спортивне взуття, сандалети, сандалі, тапочки. Вітається одяг з елементами національного стилю.

3. В осінньо-весняний і зимовий періоди обов'язковим є носіння змінного взуття.

4. Враховуючи те, що співробітники фронт-офісу (генеральний директор, директори, заступники директорів, головні інженери, начальники служб і відділів, співробітники приймалень, центрів прийому платежів, інформаційно-консультаційного центру (ІКЦ), кол-центру) упродовж робочого дня спілкуються зі споживачами та партнерами, то до їх одягу висуваються додаткові вимоги.

*У співробітників (чоловіків) має бути:*

- діловий костюм;
- сорочка з краваткою;
- взуття класичного фасону.

У літній час допускається сорочка з короткими рукавами без піджака.

*У співробітниць (жінок) має бути:*

- діловий костюм;
- блузка чи светр класичного фасону;
- сукня класичного фасону;
- взуття класичного фасону;
- помірність і природність у макіяжі, манікюрі, прикрасах.

У літній час допускаються легкі, непрозорі сукні, але витримані в діловому стилі.

Невиконання цих правил вважається порушенням трудової дисципліни!

Технічному персоналу, робота якого тісно пов'язана з обслуговуванням і ремонтом обладнання, а також прибиранням приміщень (електромонтери, контролери й інспектори енергозбуту, охоронники, прибиральниці) – надається корпоративна уніформа.

Суворо забороняється носити уніформу в неробочий час поза межами Товариства!

### 11. Робоче місце

Порядок, чистота, акуратність робочого місця становлять імідж співробітника Товариства. Кожен співробітник повинен підтримувати чистоту і порядок на своєму робочому місці, стежити за порядком у кабінеті, у виробничих приміщеннях, будівлях і на території. Куріння на робочому місці заборонено! Куріння допустимо тільки в спеціально відведених для того місцях.

Вживання алкоголю на робочому місці заборонено!

### 12. Корпоративні заходи

У Товаристві проводяться корпоративні заходи, спрямовані на виховання та підтримання морально-психологічного духу колективу.

Товариство вітає ініціативність співробітників у суспільному житті, підтримку проведення корпоративних заходів особистою участю.

Співробітники зобов'язані дотримуватися загальноприйнятих правил етикету під час проведення корпоративних заходів.

Співробітники повинні усвідомлювати вплив своєї поведінки на репутацію Товариства й уникати дій, не сумісних з іміджем Товариства.

**Завдання 8.2.** Установіть відповідність між основними моделями корпоративної поведінки, які безпосередньо залежать від особистості керівника та їх визначеннями (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

### Характеристики моделей корпоративної поведінки

Модель	Характеристика
1) "гігантський лінивець"; 2) "замріяний жираф"; 3) "броньований пацюк"	а) найнебезпечніший учасник ринку. У потрібний час корпорація готова виконати потрібні дії для системного розвитку; б) тиражує минулі, колись успішні дії без попереднього аналізу ситуації; в) аналіз проблемної ситуації, який може супроводжуватися організацією правильного комплексу дій

Наведіть практичні приклади поведінки керівників за цими моделями корпоративної поведінки.

**Завдання 8.3.** Установіть відповідність між стилями поведінки персоналу та їх характеристиками, виходячи з власних моральних цінностей.

Стиль поведінки	Характеристика
1) абсолютний мораліст; 2) мораліст, залежно від ситуації; 3) прагматичний мораліст	а) представник цього типу може діяти неетично та нещиро, особливо, якщо є впевненість у тому, що її не розуміють; б) це чесна людина й вимагає абсолютної чесності й прямоти від інших; в) представник прилаштовує свої етичні норми до конкретної ситуації або людини

## Тема 9. Корпоративна культура

**Завдання 9.1.** Установіть відповідність між типом персоналу та його характеристикою від ставлення до моральних цінностей.

Тип	Характеристика
1) "споживацький"; 2) "конформістський"; 3) "аристократичний"; 4) "героїчний"; 5) "релігійний"	а) представник цього типу дуже поєднаний з середовищем, його прагнення мають колективістський характер; б) головна цінність – це сенс життя, а джерело моралі не в людині й суспільстві, а поза ним; в) представник цього типу поводить себе у спілкуванні активно й наступально та не завжди використовує моральні засоби для досягнення своєї ідеї; г) індивідуаліст, мотивом поведінки якого є користь, яку він матиме від всього, що робить; д) це яскрава особистість, яка плекає почуття власної гідності й підкреслює це під час спілкування з іншими

**Завдання 9.2.** Установіть відповідність між видами корпоративної культури за Дж. Зоненфельдом.

Вид	Характеристика
1) "бейсбольна команда"; 2) "клубна культура"; 3) "академічна культура"; 4) "захисна культура"	а) характеризується лояльністю, відданістю та спряцьованістю командної роботи; б) виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; в) у таких організаціях кожен працівник має свій специфічний напрям, у якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал; г) за такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей професійного зростання



**Завдання 9.3.** Визначте як впливає менталітет на корпоративну культуру? Як ви вважаєте, чи є хабар достатнім способом досягнення корпоративних інтересів?

**Завдання 9.4.** Сформулюйте значення іміджу корпоративного підприємства для здійснення ефективної підприємницької діяльності?

**Завдання 9.5.** Запропонуйте варіанти відображення принципів корпоративної культури в установчих документах корпоративного підприємства.

**Завдання 9.6.** Визначте ключові типи корпоративної культури. Які типи корпоративної культури властиві українській економіці?

### Тема 10. Групова поведінка та лідерство в корпорації

**Завдання 10.1.** Заповніть табл. 10.1 за наведеною формою.

Таблиця 10.1

#### Порівняльна характеристика підходів до вивчення лідерства

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
Основна ідея			
Основні завдання (спрямування) досліджень			
Основні результати досліджень			
Внесок у розвиток теорії лідерства			

**Завдання 10.2.** Установіть відповідність між видами та підвидами соціальних груп у корпорації.

Вид соціальної групи	Підвиди
1) стійкі; 2) стихійні	а) натовп; б) публіка; в) аудиторія; г) нації й інші етнічні групи; д) статевовікові групи; е) маса; є) професійні групи

Охарактеризуйте, який вплив здійснює кожен з видів та підвидів соціальних груп в корпорації та які наслідки випливають з цього впливу. Оформіть у вигляді таблиці.

**Завдання 10.3.** Установіть відповідність між теоріями групоутворення та причинами їх створення.

Теорії групоутворення	Причини створення груп
1) теорія близькості; 2) теорія Дж. Хоманса; 3) теорія рівноваги; 4) теорія обміну	а) спільність постанов і цінностей; б) просторова та географічна близькість; в) отримання економічної вигоди від співробітництва; г) емоційна близькість, почуття

Охарактеризуйте, які наслідки відбудуться в корпорації після створення груп певних видів.

**Завдання 10.4.** Установіть відповідність між видами влади та її формами:

- 1) законна влада:
- 2) особиста влада:
  - а) еталонна влада;
  - б) влада винагородження;
  - в) влада примусу;
  - г) експертна влада.

Сформулюйте переваги та недоліки використання кожного з видів влади в корпорації, оформіть у табличному вигляді, наведіть приклади.

**Завдання 10.5.** Визначте відповідність між сильними сторонами трьох стилів керування:

- 1) автократичний:
- 2) демократичний:
- 3) ліберальний:

- а) підвищення рівня особистої відповідальності виконавців;
- б) збільшення обсягів виконаної роботи;
- в) розвиток індивідуальної ініціативи під час виконання завдання;
- г) якісне виконання завдання;
- д) задоволеність таким стилем керування.

Сформулюйте переваги та недоліки використання кожного зі стилів керування корпорацією, оформіть у табличному вигляді.

**Завдання 10.6. Групова поведінка.** Свій перший великий успіх у фармацевтиці Пітер Хірт зазначив незвичайним способом – звільнився з роботи. Після цього він винайшов ще кілька важливих ліків. На відміну від колег, Хірт виробляє лікарські блокбастери не в лабораторіях фармацевтичних гігантів. З цією роботою відмінно справляються невеликі стартапи.

Трампліном для його кар'єри стала робота в концерні *Boehringer Mannheim*. У 1980 роки Хірт розробив засіб від малокрів'я "Рекормон", ліцензований у Європі та Японії. Ці ліки досі приносять \$ 1 млрд на рік фармацевтичному гігантові *Roche*, який поглинув *Boehringer* в 1997 році. Одне це зробило б Хірта зіркою: мало хто з його колег вчених може похвалитися авторством такого успішного препарату. Але Хірту не сиділося на місці, він вирішив почати все спочатку. З *Boehringer* Хірт пішов в американську біотехнологічну компанію *Sugen* і в 1990 роки пропрацював її президентом. Під його керівництвом компанія розробила *Sutent* – препарат для лікування раку нирки, шлунка й підшлункової залози. Його продажі приносять нинішньому власнику – фармгіганту *Pfizer* \$ 1,3 млрд на рік.

У 1999 році м Хірт продав *Sugen* і пізніше створив нову компанію – *Plexxikon*. У квітні 2011 року її купила японська фармацевтична корпорація *Daiichi Sankyo* за \$ 905 млн. Нещодавно *Plexxikon* випустила ліки, що мають безпрецедентні властивості: вони уповільнюють зростання меланоми. Завдяки всім цим досягненням у Хірта чи не найкращий послужний список у галузі.

Підхід Хірта "чим менше, тим краще", виглядав єретичним, коли він покидав *Boehringer*, сьогодні стає загальноприйнятим. Фармацевтичні концерни все частіше купують невеликі дослідницькі фірми та надають їм свободу діяти на свій розсуд.

Гіганти *Pfizer* і *GlaxoSmithKline* відкрито заговорили про плани щодо створення невеликих і гнучких дослідних підрозділів, у яких панувала б творча атмосфера, притаманна стартапам. Але поки ці розмови так і залишаються розмовами. Деякі ветерани галузі пропонують ще більш радикальне рішення: розчленувати величезні фармацевтичні лабораторії на невеликі фірми й перевести R & D на аутсорсинг.

У *Boehringer* Хірт розробляв білки, які можна вводити в кровотік. Подібні засоби – одна з основних підвалин біотехнологічної індустрії, оборот якої досяг \$ 80 млрд. Але в *Sugen* вчений зайнявся абсолютно іншим напрямом. Хірт розробляв препарати від раку, принцип роботи яких заснований на блокуванні ферменту під назвою Тирозинкіназа, використовуваного клітинами для обміну інформацією. Спочатку цей метод вважався сумнівним, але до 1999 року, коли Хірт продав *Sugen* за \$ 650 млн компанії *Pharmacia* (пізніше увійшла в *Pfizer*), він став загальноприйнятим під час розробки засобів від раку.

Втім, у блокуванні ферментів виявилось й вразливе місце: деякі ферменти настільки схожі один на одного, що неможливо заблокувати потрібні. Це призводило до серйозних побічних ефектів – втоми й нездужання.

Хірт знову вступив у справу. У грудні 2000 року він створив *Plexxikon* з метою розробки нових препаратів, у тому числі блокуючих ферменти, з більш адресною дією й менш побічними ефектами. Правда, перша розробка була не блокатором, а ліками від діабету. Підготувавши препарат до клінічних випробувань, Хірт продав ліцензію на нього корпорації *Wyeth*. Ця угода принесла *Plexxikon* \$ 33 млн. Керівники біотехнологічних компаній рідко продають свої розробки на такій ранній стадії. Зазвичай вони якомога довше тримаються за права на свої ліки, щоб отримати максимальний прибуток або від продажу їх фармгігантам, або від самостійного виведення їх на ринок. Але Хірт розумів, що головна компетенція *Plexxikon* – це винахід нових препаратів і що продаж прав на деякі розробки дозволить розширити фронт дослідних робіт.

Угода з *Wyeth* виявилася далекоглядним вчинком. Покупець зрештою відмовився від доопрацювання ліків: аналогічні кошти не були схвалені

регулятором, плюс піднявся галас навколо розробленого *GlaxoSmithKline* препарату проти діабету *Avandia*, який, можливо, був причиною серцевих нападів. Зараз права на ліки знову в *Plexxikon*, але робота з ним не ведеться. Ще важливіше інше: гроші залишилися в *Plexxikon*, компанії не довелося шукати сотні мільйонів доларів на доопрацювання препарату. За словами Хірта, за весь час роботи у *Plexxikon* він залучив у венчурних інвесторів всього \$ 67 млн. *Daiichi* заплатила за компанію в 14 разів більше, ніж в неї вклали інвестори.

Найбільший успіх був досягнутий у 2005 році, коли *Plexxikon* створила *Zelboraf* – ліки від меланому, які у 2011 році було схвалено регулятором. Клінічні випробування проходили за підтримки *Roche*. Виявилося, що *Zelboraf* не тільки продовжує життя, але й зменшує пухлини у 50 % пацієнтів, тоді як старі препарати були менш ефективні. Шестимісячний курс лікування обійдеться пацієнтові в \$ 56 400.

Постійні успіхи Хірта яскраво виділяються на тлі фармацевтичної галузі, яка давно страждає від відсутності серйозних інновацій. Великим компаніям є чому повчитися у *Plexxikon*, яка домоглася настільки багато тільки зі штатом з 40 осіб. На місці керівників *Pfizer* Хірт створив би невеликі підрозділи з 40-50 дослідників. Їм не потрібно багато платити – досить пообіцяти роялті в разі успіху одного з ліків. Продуктивність зростає в рази. Отже, не завжди потрібна ціла армія співробітників, потрібні правильні люди, це може бути дуже маленька команда.

**Завдання:** за даними ситуації охарактеризуйте особливість підходу до ведення бізнесу корпорації. Назвіть причини успіху проектів Хірта. Чому групова робота в невеликих компанія може бути ефективнішою за роботу великих фармгігантів?

**Завдання 10.7. Нестандартний лідер.** Чи була б компанія "Apple" такою успішною, якою її всі знають, якщо б Стів Джоб не був таким "зацикленним" на контролі, перфекціонізм та дизайні, не був би таким впертим, іноді майже нестерпним, якщо би його свідомість не сформувалася під впливом східної філософії та контркультури сімдесятих? Звісно, що ні. Одного дня гендиректором Apple став Джон Скаллі, Джобсу прийшлося звільнитися, і компанія змінилася до невпізнанності. На перший погляд, вони обидва мали багато спільного й у Д. Скаллі навіть було більше переваг, проте в деяких випадках він був атиподом засновника "Apple" він ледь не згубив компанію.

Перше, що здивувало нового керівника в компанії, був зовнішній вигляд ключових працівників "Apple", вони були одягнуті навіть більш неформально, ніж техперсонал у PepsiCo, в якій Д. Скаллі працював до цього. Крім того, сам Джобс протягом року ходив у сандалях і джинсах, футболках, тож про дрес-код в "Apple" не йшлося.

Проте це не було головним. Джобс був одержимим не скільки пошуками технічної досконалості, скільки втіленням філософії, яку він розділяв. Цінності "Apple" – цілісність, мінімалізм, зовнішня простота при внутрішній складності і, звісно, естетика, що була базовим принципом діяльності, по суті цінностями дзен. Скаллі ж був раціональним прагматиком, упевненим, що наука знайшла правильні відповіді на всі складні запитання. Під час його роботи в "Apple" почав відбуватися звичайний для більшості компаній хід речей. Головними відтепер були технічні інженери, які розробляли технічне рішення та віддавали дизайнерам. Зовнішні продукти "Apple" перестали відрізнятися від продуктів конкурентів, така ситуація продовжувалася аж до повернення Джобса, який знову перевернув усі устої, поставивши образ продукту до центру кута. Джобс постійно думав про досконалість. Д. Скаллі був старшим і більш розсудливим, крім того, він знав, чого чекають від найманого менеджера – він робив ставку на прибуток. Ця відмінність і робила Джобса індивідуальністю, яка постійно знаходиться в пошуках істинного змісту, сприймати все, що існує в єдності, пам'ятати, що все у світі постійно знаходиться у змінному нестійкому стані.

Шлях Джобса до свободи був дуже складним і тернистим. Він постійно знаходився в пошуку: спочатку кинув коледж, поїхав на півроку до Індії, хотів стати буддиським монахом і робив багато речей, які суспільство не сприймає. Найматися на свою першу посаду до компанії "Atari" Джобс з'явився нерозчесаним і погано вдягненим. Керівник компанії зміг розглядіти у С. Джобсі незвичайну людину й тому взяв його на роботу. Навіть коли колектив повстав проти нового співробітника, який мав дивні звички та невживчивий характер, керівництво його підтримало й перевело на нічний графік роботи. Це дозволило зберегти цінного співробітника та врахувати потреби колективу.

Отже, лідер без індивідуальності, без унікальної картинки світу в голові, без власного особливого почерку ніколи не створить велику компанію. Тому так важливо починати зі "створення" себе самого.

За даними ситуації необхідно виконати наступні завдання:

1. Опишіть відмінність стилів лідерства С. Джобса та Дж. Скаллі в компанії "Apple".
2. Сформулюйте причини успіху компанії "Apple", коли нею керував С. Джобс.
3. Назвіть причини, які формують відмінність стилів управління корпорацією?
4. Який зі стилів лідерства потрібно використовувати в компанії, яка створює інноваційні продукти?

## **Тема 11. Моделі соціальної відповідальності в корпорації**

**Завдання 11.1.** На сьогоднішній день існує ряд моделей соціальної відповідальності бізнесу, що відображають основні тенденції формування системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у компаніях різних країн. Як правило, виділяють американську, британську, європейську, японську пострадянську моделі.

1. Американська модель КСВ за більш, ніж вікову історію свого розвитку сформувала набір традиційних механізмів і форм реалізації корпоративних соціальних програм. Для американських корпорацій характерні добровільні ініціативи в галузі КСВ, фінансування різних проектів і програм, благодійність, меценатство, спонсорство. Подібні види діяльності виходять за рамки вимог закону, більше того, заохочуються суспільством і державою, зокрема, компанії, що активно реалізують програми КСВ звільняються від низки податків, що закріплено на законодавчому рівні. Прикладом втілення американської моделі соціально відповідальної поведінки підприємства може бути соціальна політика таких українських компаній як – System Capital Management й – Індустріальна спілка Донбасу, яка пов'язана з реконструкцією національних історичних пам'ятників, фінансуванням гуманітарних проектів, проектів з будівництва й обладнання дитячих лікарень, підтримкою національної культури тощо.

2. На відміну від американської моделі європейська модель КСВ передбачає, що соціально-відповідальна діяльність підприємства пов'язана з досягненням його бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії. Практично всі ініціативи, що фінансуються підприємством у рамках такої моделі, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку. Найпопулярнішими об'єктами інвестицій у європейській моделі є розвиток науки, освіти й технологій; розвиток персоналу соціальних вкладень передбачено використання

безперервного контролю над витратами, використання пайової участі підприємства та його працівників у фінансуванні соціальних ініціатив, а також залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проектів компанії. Таким чином, кожна з ініціатив такої компанії у сфері навчання й соціального забезпечення персоналу, фінансування соціальних об'єктів направлена на підвищення вартості її матеріальних і нематеріальних активів.

3. Британська модель корпоративної соціальної відповідальності є за своєю суттю симбіозом європейської й американської моделей. Як і в європейській моделі, держава активно підтримує бізнес з американською моделлю схожість полягає у великій активності корпорацій у реалізації власних соціальних проектів.

4. Японська (азійська) модель КСВ орієнтована на внутрішнє середовище підприємства й проявляється в системі – довічного найму та відповідних умовах управління персоналом. Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як виробничої сім'ї. Працівник вважається членом такої сім'ї, а тому його відповідальність і права виходять далеко за межі звичайних функціональних обов'язків. У свою чергу корпорація підтримує його протягом життєвого шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчання, виплачує щедру вихідну допомогу й корпоративні пенсії. Специфічні інститути – довічного найму та принципи старшинства, притаманні японській моделі соціальної відповідальності бізнесу, не закріплені законодавчо, але фактично є соціальним імперативом, що реалізовується в більшості великих компаній.

5. Пострадянська модель КСВ сформувалась на основі спадщини соціалістичних підприємств, що мають у своїй структурі такі традиційно соціальноспрямовані підрозділи, як дитячі садки, літні табори й пансіонати, власні лікарні, будинки культури, клуби тощо. В умовах економічної системи Радянського Союзу, соціальна відповідальність підприємств не розглядалася як особливий вид діяльності, КСВ була державно закріпленою формою активності виробничого сектора. За наведеними порівняльними характеристиками моделей КСВ необхідно:

1. Проаналізувати переваги та недоліки кожної зазначеної моделі КСВ.
2. Навести приклади українських компаній з описом і характеристикою моделі КСВ, яку вони використовують.
3. Дослідити, яким чином українське законодавство регулює КСВ корпоративних підприємств нашої країни.



**Завдання 11.2.** Серед інституційних основ формування сучасних моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можна виділити наступні:

1. Інститути влади національного, регіонального та місцевого рівня (законодавче забезпечення КСВ).

2. Податкова система (стимулювання соціальної відповідальності бізнесу за допомогою податкових пільг і привілеїв).

3. Цивільне право, яке передбачає відповідне покарання за невиконання відповідних соціальноспрямованих заходів (нанесення екологічної шкоди тощо).

4. Етичні та професійні кодекси, в яких прописані норми етичної, соціальної поведінки представників бізнесу тієї, чи іншої галузі. Регулювання професійної діяльності здійснюється за допомогою не тільки загальних трудових, адміністративних й інших норм, але й специфічними для певного виду діяльності, характерними для відповідного професійного співтовариства, в силу чого не можуть розглядатися як правові. Такі норми знаходять відображення у відповідних Хартіях, Деклараціях, Кодексах, що приймаються професійними асоціаціями або окремими корпораціями.

Сьогодні КСВ реалізується компаніями через відповідні соціальні проекти й програми, які за своїм змістом можна розділити на дві великі групи:

1. Програми, спрямовані на зовнішнє середовище підприємства, в яких безпосереднім адресатом не є персонал компанії.

2. Програми, спрямовані на розвиток внутрішнього середовища підприємства, соціальну підтримку власного персоналу, працівників.

Реалізуючи КСВ у зовнішньому середовищі, компанії, як правило, орієнтуються на наступні напрями:

- 1) екологічні програми;
- 2) освітні програми та підтримка наукових досліджень;
- 3) програми зі взаємодії з органами місцевого самоврядування;
- 4) програми щодо підтримки культури й мистецтва;
- 5) філантропічні програми.

Крім програм, що надаються компаніями у зовнішньому середовищі для багатьох підприємств елементом КСВ є підтримка власного внутрішнього середовища – співробітників підприємства.

Серед найбільш поширених напрямів внутрішньої КСВ-активності можна виділити наступні:

1. Програми розвитку персоналу: навчальні курси й програми; комплексні соціальні пакети.

2. Програми з охорони здоров'я й впровадження здоров'я зберігаючих технологій: заходи щодо дотримання техніки безпеки; заходи щодо дотримання санітарно-гігієнічних умов праці; медичне обслуговування співробітників на підприємства.

3. Соціально-культурний сервіс: надання житла, або "дешевих" кредитів і субсидій на його придбання, створення й підтримку власних творчих і наукових колективів з числа працівників, створення мережі соціальних установ: дитячий садок, будинок культури, пансіонат тощо; формування програм відпочинку персоналу: фінансування путівок, проведення екскурсій і т. д.

#### **Завдання:**

1. Розробіть модель КСВ для підприємства-бази практики або іншого відомого українського підприємства корпоративного типу.

2. Визначте найбільш пріоритетні напрямки реалізації концепції КСВ на досліджуваному підприємстві.

3. Складіть організаційний план запровадження цієї моделі на підприємстві.

4. Розробіть матрицю відповідальності проекту запровадження розробленої моделі КСВ на підприємстві.

5. Дослідіть переваги запровадження моделі КСВ на досліджуваному підприємстві.

**Завдання 11.3.** В Україні модель корпоративної соціальної відповідальності перебуває в стадії формування, якщо проаналізувати структуру соціальних видатків у корпоративному секторі, можна простежити наступну тенденцію:

1) вектор політики корпоративної соціальної відповідальності став спрямований насамперед на персонал і споживачів.

2) більшість національних корпорацій не бажають фінансувати програми щодо захисту природних ресурсів і співробітництва з суспільством.

3) серед компаній, що впроваджують екологічну відповідальність, найбільш поширеною є практика застосування енергозберігаючих технологій.

З урахуванням цієї ситуації розробіть програму заходів щодо запровадження корпоративної соціальної відповідальності для ПАТ "Укрнафта" – найбільшої нафтовидобувної компанії України.

**Завдання 11.4.** За допомогою піраміди корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла (рис. 11.1) розробіть модель корпоративної соціальної відповідальності для підприємства-бази практики.



Рис. 11.1. **Модель корпоративної соціальної відповідальності А. Керрола**

**Завдання 11.5.** На сучасному етапі формування національної моделі корпоративного управління ідея соціалізації бізнесу вже є необхідною умовою розвитку корпоративних підприємств. Дослідження тенденцій, які відбуваються сьогодні в Україні в корпоративному секторі дозволяють зробити такі висновки:

1) Україна йде шляхом формування так званої змішаної моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка припускає залучення державних і суспільних інститутів у процес узгодження суспільних інтересів, тобто дотримується принцип добровільності;

2) пріоритетним напрямком соціальної відповідальності для українських корпорацій є трудові практики;

3) в умовах економічної кризи доцільною може стати інтеграція програм корпоративної соціальної відповідальності в корпоративну стратегію, що дозволить розглядати їх як необхідну умову сталого розвитку, а не як статтю вимушених видатків;

4) процес формування національної моделі КСВ в Україні пов'язаний з переходом до добровільного прийняття соціальних стандартів і норм поведінки під державним контролем узятих зобов'язань.

**Завдання.** Визначте передумови формування особливостей національної моделі корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

## Рекомендована література

1. Господарський кодекс України. – Харків : ТОВ "Одісей", 2003. – 248 с.
2. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.
3. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. А. Ковальська, Н. В. Бутенко. – Київ : Знання, 2007. – 287 с.
4. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посібн. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
5. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст] : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
6. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения : монография / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 232 с.
7. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика. Підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
8. Мальська М. П. Управління діяльністю підприємства корпоративного типу (АТ і ТзОЗ). Підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – Київ : "Центр учбової літератури", 2013. – 290 с.
9. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія / О. Є. Попов. – Харків : ФОП Александрова К. М.; ВД "ІНЖЕК", 2009. – 360 с.
10. Сайт ПАТ "Вінницяобленерго". – Режим доступу : [http://www.voe.com.ua/company/corporate\\_policy/iii-normy-sluzhbovoyi-povedinky-ta-dilovoyi-etyky](http://www.voe.com.ua/company/corporate_policy/iii-normy-sluzhbovoyi-povedinky-ta-dilovoyi-etyky).

## Зміст

Вступ.....	3
1. Методичні рекомендації до вирішення практичних завдань.....	5
Змістовий модуль 1. Теоретичні та практичні аспекти формування та функціонування системи корпоративного управління .....	5
Змістовий модуль 2. Корпоративна культура та соціальна корпоративна відповідальність.....	11
2. Практичні завдання.....	14
Змістовий модуль 1. Теоретичні та практичні аспекти формування та функціонування системи корпоративного управління .....	14
Змістовий модуль 2. Корпоративна культура та соціальна корпоративна відповідальність.....	56
Рекомендована література.....	76

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
для студентів спеціальності  
051 "Економіка"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Іпполітова Інна Ярославівна**

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *О. І. Черненко*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2018 р. Поз. № 189 ЕВ. Обсяг 78 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*