

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШУМКА Ігор Ігорович

**Удосконалення корпоративного управління в
умовах реструктуризації підприємств. /
Improvement of corporate management in the
conditions of enterprise restructuring**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
І. І. Шумка

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Сутність корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємств.....	5
1.2. Принципи реструктуризації підприємств.....	11
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Оцінка організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному підприємстві	21
2.2. Оцінка структури корпоративного управління в досліджуваному підприємстві.....	28
2.3. Оцінка ризиків в процесі корпоративного управління досліджуваним підприємством	34
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	44
3.1. Удосконалення підходів до оцінки ефективності управління корпорацією	44
3.2. Обґрунтування вибору стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Теми корпоративного управління стають все більш цікавими в академічних колах і наукових колах. Від якості корпоративного управління залежить ефективність його діяльності, його конкурентоспроможність, фінансова та ринкова стійкість тощо.

Удосконалення корпоративного управління є особливо важливим в умовах поглиблення економічної кризи.

Корпоративне управління визначається специфікою товариства як суб'єкта господарювання і спрямоване на збалансування відносин між учасниками товариства, поліпшення взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і подолання корпоративних конфліктів, що визначаються особливостями форми власності компанії.

Однак окремі положення щодо підвищення ефективності корпоративного управління все ще недостатньо вивчені, що знижує ефективність корпоративного управління та недостатньо використовує потенціал суспільства як організаційно-правового способу ведення бізнесу. Розвиток корпоративного управління ставить перед менеджментом нові виклики шляхом оптимізації корпоративного управління, де рішення надасть компаніям нові конкурентні переваги.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретико-методичних та прикладних засад удосконалення корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємств.

Для досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити стійкість корпоративного управління;
- охарактеризувати принципи реструктуризації підприємств;
- провести оцінку організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному підприємстві;
- провести оцінку структури корпоративного управління в досліджуваному підприємстві;
- провести оцінку ризиків в процесі корпоративного управління

досліджуваним підприємством;

- запропонувати шляхи удосконалення підходів до оцінки ефективності управління корпорацією;
- обґрунтувати вибір стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку.

Об'єктом дослідження є процес корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємств.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади, система зв'язків і залежностей здійснення корпоративного управління.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу кваліфікаційної роботи складають методи економічної теорії при формулюванні теоретичної частини роботи, системні - при визначенні параметрів оцінки ефективності управління підприємством, підхід до ресурсів і процесів при забезпеченні інструментарію управління підприємством, абстрактно-логічний метод узагальнень і рівнянь - при дослідженні процесів і явищ економічних, економіко-математичний - в аналізі управління ефективністю підприємства, лінгвістиці: для якісної оцінки управління підприємством, дифузний, багатопідхідний, для кількісної оцінки ефективності управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємств

Інституціонально-інтеграційні тенденції, характерні для економіки України, зумовили формування ринково-орієнтованого сектора економіки. Ці перетворення призвели до появи компаній. Товариства з обмеженою відповідальністю можна розглядати як з точки зору співвласності, так і з точки зору господарського товариства.

Корпорація - це «підприємство, тому метою аналізу і регулювання діяльності підприємства є організаційно-управлінські питання, пов'язані з формуванням і використанням соціального капіталу (власності)» [33].

Корпорація - це «об'єднання юридичних осіб, які спільно реалізують спільні цілі та інтереси. Таким чином, питання корпоративного управління - це також питання відносин, які стосуються ефективної організації та координації взаємодії цих юридичних осіб (з різними формами власності) між собою, а також із зовнішнім середовищем» [33].

Корпоративне управління розглядається як «певний вид управління, обумовлений специфікою підприємства як об'єкта управління, в якому відбулося відокремлення власності і контроль за його використанням. Консолідація компанії і наявність безлічі власників зумовили необхідність передачі прийняття рішень від акціонерів до контрактних менеджерів» [43].

Впровадження найманих менеджерів в основному обумовлено впливом наступних об'єктивних факторів:

1. «Наявність професійно підготовлених менеджерів з більш високим рівнем кваліфікації, ніж у акціонерів.
2. Неможливість перевірити, чи є акціонером держава або інша юридична особа.
3. Велика кількість акціонерів (розподіл статутного капіталу між великою

кількістю акціонерів), які не допускають до управління акціонерів» [33].

Виходячи з факторів, що призвели до необхідності найму професійних менеджерів, він також визначає завдання, які вирішують менеджери та власники в процесі корпоративного управління.

Тому власники пропонують завдання керівництву з метою ефективного управління компанією та обмеження неправомірних дій менеджерів за допомогою контролю компанії. Цього можна досягти, тільки найнявши кваліфікованих менеджерів. З цієї точки зору корпоративне управління можна розглядати як процес, спрямований на представлення інтересів власників.

В рамках процесу корпоративного управління менеджмент може переслідувати як фінансові, так і нефінансові цілі.

У контексті корпоративного управління – «управління, засноване на пріоритетах інтересів акціонерів і їх ролі в розвитку компанії як об'єкта, адміністрація, що враховує використання майнових прав, що передбачає взаємодію між акціонерами (корпоративна комунікація) на основі стратегії розвитку компанії в цілому (інтереси суспільства підпорядковані суспільним інтересам), менеджмент, що виробляє корпоративну культуру, Тобто сукупність загальних традицій, настанов та етичних настанов» [37].

Корпоративне управління - це «сукупність відносин між керівництвом (керівництвом, керівництвом) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами» [32].

Корпоративне управління - це «управління, засноване на пріоритетах інтересів акціонерів і їх ролі в розвитку компанії, управління, що враховує виконання майнових прав, передбачає взаємодію акціонерів (корпоративне спілкування), в основі якого лежить стратегія розвитку компанії в цілому (інтереси компанії підпорядковані суспільним інтересам), нарешті, саме менеджмент породжує корпоративну культуру, тобто сукупність загальних традицій, установок і принципи поведінки» [23].

Особливості корпоративного управління визначаються метою адміністрації, компанії. З іншого боку, характеристики підприємства

визначаються:

- організаційно-правові форми (рада директорів, керівні органи, колегіальні органи управління - загальні збори);
- підприємницька діяльність, заснована на специфічній характеристиці допустимого нагромадження капіталу: власності великої кількості осіб;
- залучення інвестицій шляхом купівлі акцій, що визначає частку власника в статутному капіталі;
- розмежування процесу власності та управління;
- залежність участі в контролі діяльності компанії від вливання капіталу;
- обмежена відповідальність власників.

Як правило, виділяють дві основні цілі компаній: зростання капіталізації підприємства; знайти баланс між інтересами власників підприємства: акціонерів (мажоритарних і міноритарних), стратегічних інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Однак вони тісно взаємопов'язані, взаємозалежні, і реалізація одного сприяє реалізації іншого (рис. 1.1).

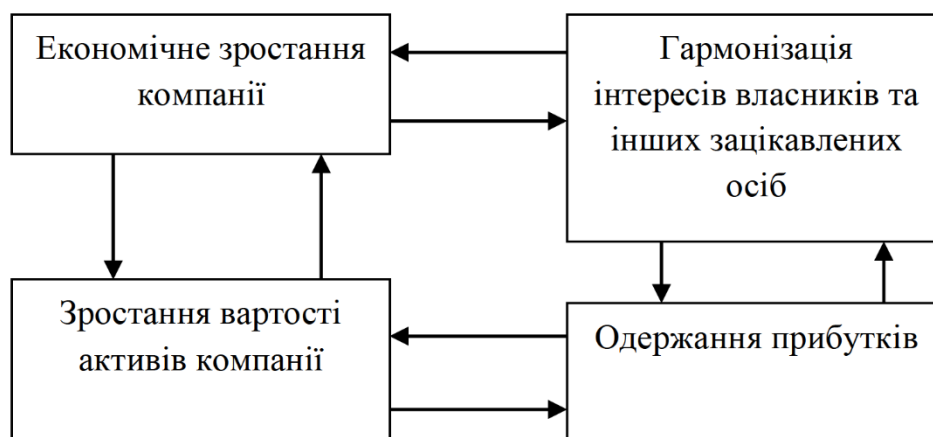


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між цілями підприємницької діяльності
Примітка: Сформовано автором.

Визначення корпоративного управління повинні ґрунтуватися на припущенні, що корпоративне управління охоплює більш широке коло питань (зовнішніх і внутрішніх) в різних частинах діяльності компанії. До компаній належать: «власники, керівництво, працівники, дебіторська заборгованість, кредитори та інші зацікавлені сторони. Корпоративне управління є завданням

менеджерів для досягнення цілей корпоративного управління» [38].

Мазур І.І. [24] розглядає методологічні підходи до управління бізнесом та визначає управлінську, стратегічну, правову, соціально-економічну теорію, інституціональні підходи, інтеграцію та витрати. У таблиці 1.1 дається узагальнення установок.

Таблиця 1.1

Характеристика методологічних підходів до визначення корпоративного управління

Методологічні підходи	Зміст корпоративного управління
Управлінський	- система керівництва і контролю за діяльністю організації; - складна система агентських відносин; - система відносин між органами управління, посадовими особами емітента, власниками цінних паперів; - управління поведінкою компанії в цілому, яка визначається як суперпозиція векторів поведінки окремих учасників корпоративних відносин компанії; - механізм здійснення владних повноважень з боку акціонерів, менеджерів та інших учасників бізнесу; - методи, принципи та інструменти, управління діяльністю корпорації в умовах, коли суб'єкт здійснює управлінський вплив, знаходячись поза системою владних повноважень корпорації, в якій діє такий інструмент управління як наказ
Стратегічний	- система відносин, що складається в процесі формування стратегій та їхньої реалізації на тактичному рівні
Правовий	- система управління, що заснована на розподілі прав власності та контролю
Соціальний	- система управління, що забезпечує, інтереси стейкхолдерів корпорації та суспільства в цілому, включаючи майбутні покоління
Підхід з точки зору економічної теорії	- засіб мінімізації витрат, пов'язаних із вирішенням конфлікту інтересів, джерелом якого є відмінності у доступі до інформації
Інституціональний	- система правил та стимулів, які спонукають управлінців компанії діяти в інтересах акціонерів; - система правил та інститутів, які визначають контроль та напрям розвитку корпорації
Інтеграційний	- система відносин між господарюючими суб'єктами з приводу субординації та гармонізації їхніх інтересів
Вартісний	процес, у відповідності з яким корпорація представляє та обслуговує інтереси інвесторів; система управління, яка дозволяє постійно виявляти невикористаний потенціал у створенні вартості компанії або формувати даний потенціал за рахунок опціонів

Примітка: Сформовано автором за [43]

Відповідно до теорії організаційного розвитку І. Адізеса [43, с. 50], система корпоративного управління повинна здаватися об'єктивною в підлітковому віці.

Це відбувається з відходом власників від підприємницької діяльності.

При цьому власник повинен створити систему управління, яка дозволяє:

- не отримувати брокерські винагороди в результаті неконтрольованого впливу ключових учасників ділових відносин (посадових осіб або інших власників);
- не втрачати контроль над компанією;
- створити керовані способи впливу на власників;
- дайте власнику шанс просунути свою особливість.

Якщо розглядати корпоративне управління як систему, що поєднує в собі чотири блоки: «права акціонерів, органи управління, корпоративна соціальна відповідальність і звітність, необхідно зосередитися на вивченні складових блоків корпоративного управління» [33].

При цьому слід зазначити, що кожна частина корпоративного управління має свої специфічні інструменти, заходи та форми впливу на діяльність компанії та сектор в цілому [5].

Таким чином, права акціонерів включають повагу до права на отримання дивідендів, дотримання процедур товариства, надання рівних прав акціонерам, які володіють рівною кількістю акцій, повагу до інтересів товариства та повагу мажоритарними акціонерами інтересів міноритарних акціонерів.

Розділ «Органи управління» містить такі елементи, як: «дотримання повноважень і процедур створення органів управління, оцінка ефективності системи контролю за діяльністю органу, організація управління ризиками в компанії, організація сертифікації та оплати праці ради директорів і керівництва компанії, оцінка незалежності ради директорів» [5].

Розкриття включає в себе оцінку повноти і достовірності, оперативності, регулярності інформації про діяльність компанії, наявність структур відносин з інвесторами і зв'язків з громадськістю.

Соціальна складова передбачає включення в цей блок наступних елементів: «соціальна відповідальність перед працівниками, соціальна відповідальність перед постачальниками, соціальна відповідальність перед

місцевою владою, соціальна відповідальність перед суспільством» [26].

Поняття корпоративного управління можна визначити широко і вузько. Взагалі, багато політик корпоративного управління навіть не намагаються сформулювати основні елементи терміна. Важливо відзначити, що корпоративне управління є «скоріше концепцією, ніж самостійним інструментом і являє собою обговорення структур управління і контролю компанії, а також правил, що регулюють розподіл повноважень між власниками компанії і радою директорів, радою директорів, радою директорів (правлінням, генеральним директором) і співробітниками, постачальниками, клієнтами і суспільством в цілому» [23].

Формування системи управління бізнесом передбачає знання учасників цього процесу, мотивацій, якими вони керуються, а також основних механізмів взаємодії між ними. Сфера корпоративного управління включає в себе дві основні групи компаній в бізнесі:

- фандрейзингові асоціації (директори) та ріелторські компанії (великі та дрібні акціонери);
- суб'єкти внутрішнього середовища (інсайдери - керівництво фірми і її співробітники) і суб'єкти зовнішнього середовища (аутсайдери - фізичні особи, інституційні інвестори, іноземні інвестори).

У цьому контексті однією з основних проблем корпоративного управління є взаємодія економічних інтересів цих підприємств з правовими інститутами, які цю взаємодію регулюють.

Корпоративне управління можна розглядати наступним чином:

- «як система підзвітності від керівників до акціонерів;
- як система відносин між керівниками і власниками (акціонерами) товариства;
- як форма корпоративного управління, спрямована на справедливий розподіл результатів діяльності;
- як сукупність заходів і правил, які допомагають акціонерам «контролювати і впливати на управління компанією» [16].

Корпоративне управління - це «сукупність відносин між керівництвом компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Корпоративне управління визначає рамки завдань компанії та спосіб виконання цих завдань та моніторингу результатів діяльності компанії» [16].

Корпоративне управління – це, перш за все, «управління корпоративними правами. Якщо розглядати права корпорацій як найбільш загальний предмет корпоративного управління, то їх можна охарактеризувати так: корпоративне управління - це регулятивний процес, який має власник своїх соціальних прав з метою отримання прибутку, управління акціонерним товариством і відшкодування витрат на придбання частини нерухомості в разі ліквідації» [9].

Права товариства законодавчо закріплені в Законі про господарські товариства України: права товариства - це сукупність економічних і неекономічних прав акціонера, власника акцій товариства, що впливають з володіння акціями, в тому числі право на участь в управлінні акціонерним товариством, на отримання дивідендів і активів акціонерного товариства в разі ліквідації відповідно до закону, а також інших прав і повноважень, встановлених законом або статутними документами.

1.2. Принципи реструктуризації підприємств

У сучасних умовах підприємницької діяльності використовується певна система уявлень про всю логіку процесу реструктуризації. Застосування основних принципів реструктуризації вітчизняних підприємств може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Для визначення впливу системи бачення на трансформації на діяльність компанії ми проводимо порівняльний аналіз.

Всі існуючі принципи ми поділимо на дві групи: «загальні та спеціальні (вступні положення, що дозволяють врахувати специфіку процесу реструктуризації підприємств)» [33]. Загальні принципи реструктуризації на промисловому підприємстві:

1. Принцип призначення. Мета трансформаційних дій повинна бути пов'язана з рівнем розвитку підприємства: стабільний, нестабільний (до кризи), кризовий. Коли фінансово-економічне становище компанії відзначається кризою, вона вдається до реструктуризації, щоб подолати кризу і перед кризою, щоб уникнути кризи. Стійкі компанії перебувають у розпалі реструктуризації,

щоб прискорити свій економічний розвиток.

2. Принцип повноти характеризується широким охопленням декількох взаємопов'язаних напрямків діяльності компанії.

3. Принцип планування. Перш ніж приступити до трансформації, компанія повинна розробити детальний план дій. Реструктуризація підприємства включає в себе основні види діяльності, які повинні бути відображені в стратегічному плані розвитку шляхом уточнення через ряд тактичних і оперативних планів.

4. Принцип об'єктивності характеризується використанням доступної і достовірної інформації, як на макроекономічному рівні, так і безпосередньо від самої компанії, яка необхідна для визначення прибутковості проведеної реструктуризації.

5. Ефективна трансформація підприємств досягається за рахунок застосування принципу ефективності. Завдяки реструктуризації вдається знизити собівартість продукції. Принцип результативності пов'язаний з принципом цілеспрямованості, так як високих фінансових результатів можна досягти при наявності грамотно розробленого плану.

6. Суть принципу адаптивності полягає в адаптації діяльності підприємства до умов мікро- і макросередовища, оскільки в умовах постійних змін економіці необхідно враховувати існуючі тенденції.

7. Принцип ітерабельності заснований на петлі зворотного зв'язку між елементами процесу реструктуризації з урахуванням постійної потреби підприємства в адаптації до змін. У процесі зворотного зв'язку компанія отримує інформацію, яка використовується в управлінських цілях. Коментарі надаються виключно в ознайомлювальних цілях.

8. Суть принципу інверсії полягає в можливості підприємства мати альтернативні засоби реструктуризації, які відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства.

9. Принцип легітимності характеризується безумовним дотриманням законодавчих і адміністративних актів в рамках господарської діяльності.

Конкретні принципи реструктуризації підприємства:

1. Принцип далекоглядного управління характеризується безперервним аналізом зовнішнього середовища. Це дозволяє компанії своєчасно реагувати на тенденції макроекономічного середовища та своєчасно приймати рішення щодо майбутньої господарської діяльності.

2. При реструктуризації підприємства відповідно до принципу врахування складності середовища слід враховувати складність середовища за відповідними показниками. Успішна трансформація з урахуванням впливу зовнішніх факторів допомагає досягти високих фінансово-економічних показників компанії.

3. Суть принципу взаємної зацікавленості полягає в досягненні спільної мети власників, керівників і співробітників компанії. Якщо не враховувати цей принцип, можна значно знизити коефіцієнт конвертації. Дотримання принципу взаємозв'язку інтересів означає, що пропозиції враховуються не тільки керівництвом, а й усім трудовим колективом.

4. Принцип безпеки. Реструктуризація неможлива без певних ризиків. Тому необхідно їх враховувати і знаходити оптимальні способи їх мінімізації.

5. «Принцип подолання опору змінам. Зміни в компанії завжди викликали позитивну і негативну реакцію з боку співробітників. Незадоволеність перетвореннями може бути зумовлена особистими, соціальними або економічними причинами працівників» [33] (табл. 1.2.).

Тому адаптація потрібна таким чином, щоб ці зміни задовольняли більшість робочої сили.

Для узагальнення результатів дослідження принципи корпоративної реструктуризації поділяються на загальні та специфічні принципи (рис. 1.2).

Наступним елементом механізму реструктуризації є реструктуризаційні функції підприємств. Щоб підкреслити цей елемент, спираємося на думку І. І. Рекуненка, В. В. Кубатка, Ю. О. Мірошніченка, В. О. Лютого, які вважають, що «механізм планування включатиме такий елемент, як функції планування» [35].

Ми вважаємо, що «функції реструктуризації - це різні види робіт, створені поділом праці в самому процесі реструктуризації» [24].

Таблиця 1.2.

Основні причини опору співробітників трансформаційним трансформаціям

Особисті причини	Соціальні причини	Економічні причини
- страх того, що набуті професійні навички виявляться непотрібними; - небажання перенавчатися; - страх зростання інтенсивності праці; - страх перед невизначеністю у майбутньому	- небажання пристосовуватися до нового соціально-психологічного клімату до колективі; - прагнення зберегти звичні соціальні зв'язки; - страх, що нова соціальна обстановка призведе до меншого задоволення роботою; - невдоволення слабкістю особистої участі при впровадженні нововведень; - впевненість в тому, що будь-які нововведення вигідні підприємству, а не окремому працівнику	- страх безробіття; - страх скорочення заробітної плати; - страх пониження соціального статусу

Примітка: Систематизовано автором відповідно до [8]

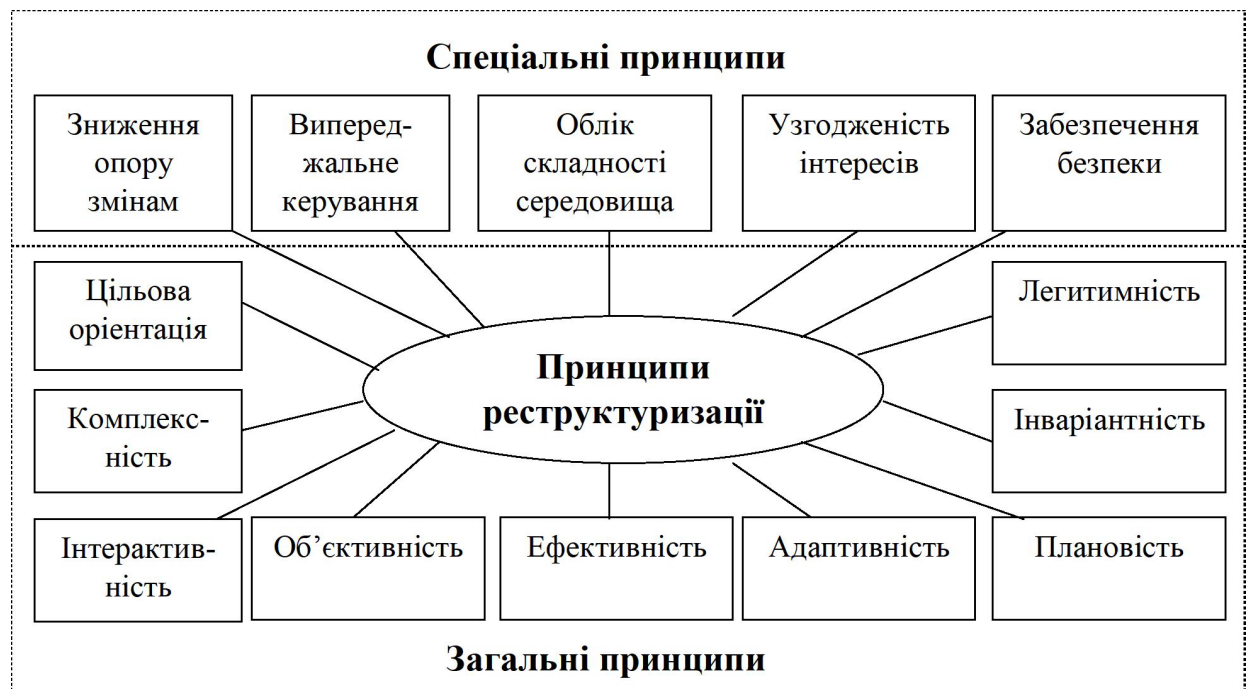


Рис. 1.2. Принципи реструктуризації промислового підприємства

Примітка: Розробка автора

Реструктуризація промислових підприємств ставить перед собою такі завдання:

- планування процесів розвитку мікро- та макросередовища підприємства від початку до кінця процесу реструктуризації;

- планування відбувається відповідно до принципу планування (про який ми згадували раніше в дослідженні);

- протягом усього процесу реструктуризації проводиться аналіз для виявлення змін тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища.

- особливістю організаційної функції є участь всіх співробітників компанії в процесі планування і здійснення перетворень. При цьому плануються заходи щодо недопущення конфліктів між працівниками, крім поєднання різних видів підприємницької діяльності та ефективного використання людських ресурсів;

- використання функції контролю в процесі реструктуризації вкрай необхідно, так як безперервний моніторинг дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи.

- процес реструктуризації повинен бути документально оформлений і врахований: в цьому і полягає суть функції бухгалтерського обліку.

Важливу роль у реструктуризації підприємств відіграють і засоби забезпечення виробничої діяльності підприємства, а також принципи і функції. Під забезпеченням розуміється система заходів і засобів, створення сприятливих умов для нормального і стабільного функціонування господарських процесів, виконання планів, програм, проектів, пошук методів виправлення недоліків, порушення нормативних актів, встановлених норм; використання допоміжних заходів для підтримки ефективності виробничих та інформаційних систем.

Гарантійні альтернативи у разі реструктуризації:

1. Ресурс. «Для здійснення перетворень потрібні людські, матеріальні та фінансові ресурси. Під забезпеченням робочою силою мається на увазі наявність в компанії кваліфікованих, професійних і позитивно мотивованих співробітників. Високий ступінь професіоналізму керівництва забезпечить успіх реструктуризації. На підготовчому етапі перетворення керівники підприємства повинні вирішити проблему матеріального забезпечення» [33].

2. Інформатизація. Реструктуризація повинна включати пошукові системи та бази даних, поширювати інформацію про мету та хід конверсій та

звітувати про результати. Ця інформація завжди повинна бути актуальною, якісною і мати певний рівень захисту.

3. Правові підстави. Процес реструктуризації повинен відповідати законам і нормативним актам, не повинен суперечити умовам договору і повинен враховувати податкові міркування.

4. Організаційно-методичне забезпечення. «Створення системи процесів для створення необхідних умов для здійснення перетворень. Також вони дозволяють вирішувати завдання, пов'язані з виявленням необхідності реструктуризації, вибором методів, орієнтацій і видів перетворень, аналізом отриманих результатів і організацією самого процесу реструктуризації» [25].

Організація реструктуризації в часі - це певна послідовність етапів, що входять в процес реструктуризації. Тому необхідно визначити, що ми маємо на увазі під процесом реструктуризації компанії. Для цього давайте з'ясуємо значення терміна «процес». «Процес від лат. «groces» - це хід явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку, ряд послідовних дій для отримання конкретного результату» [24].

Вивчення наукових джерел показало, що процес перетворення представлений неоднозначно. Проаналізувавши зміст процесу реструктуризації підприємств, що відображено в джерелах [7, 8, 9, 12, 20 і 24], автор пропонує виділити цьому процесу чотири етапи: 1. «оцінка необхідності реструктуризації»; 2. Підготовка до реструктуризації 3. Реструктуризація 4. Оцінка ваших результатів» [7].

Етапи процесу реструктуризації показані на рисунку 1.3.

Спочатку проводиться аналіз мікро- і макросередовища підприємства. «На основі досягнутих результатів буде оцінена доцільність реструктуризації. Після позитивної оцінки та висновку про необхідність змін відбувається перехід до другого етапу, який отримав назву «готовність до реструктуризації» [40].

У рамках підготовки до реструктуризації на другому етапі будуть розроблені концепції, програми та план. Основою для перебудови є структура концепції. Це дозволить перейти до наступного кроку: складання програми.

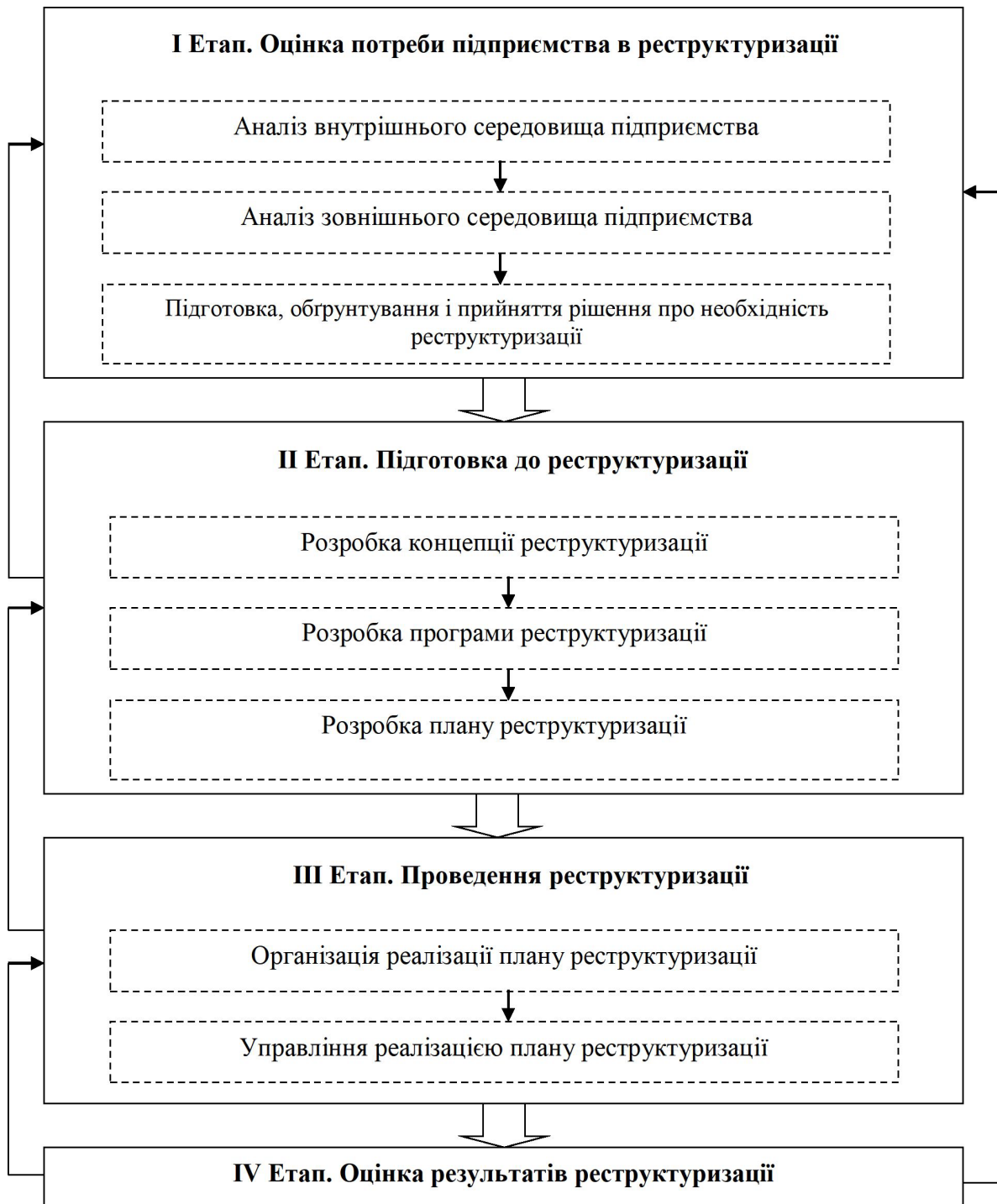


Рис. 1.3. Етапи процесу реструктуризації промислового підприємства

Примітка: Розробка автора

Розробка проекту реструктуризації повинна починатися з аналізу поточної концепції змін, формулювання мети і стратегічного тлумачення реструктуризації.

Успішна реалізація перетворень залежить від добре розробленої програми реструктуризації.

Під час розробки програми мають бути виконані наступні завдання:

- «знайти невикористані внутрішні резерви підприємства і додаткові матеріально-фінансові ресурси, розробити шляхи мінімізації операційних витрат;
- використовувати наявні технології та ресурси компанії для вивчення можливих напрямків розвитку з урахуванням потреб ринку;
- дослідити можливості реструктуризації виробництва, маркетингу, фінансів, людських ресурсів та управління бізнесом;
- провести реструктуризацію компанії та вивчити її здатність залучати зовнішні джерела фінансування» [40].

Якщо підприємство потребує реструктуризації, то необхідно скласти план, який відображає основні завдання, цілі, ресурси і результати цього процесу. План повинен містити аналіз технічного, економічного і соціального стану підприємства, а також оцінку його конкурентоспроможності на ринку. На основі цього аналізу визначаються проблеми, які необхідно вирішити, і шляхи їх подолання. План реструктуризації має бути схвалений керівництвом і зацікавленими сторонами. В ньому мають бути вказані конкретні заходи, які будуть здійснюватися для досягнення поставлених цілей, а також терміни, витрати і відповідальні особи за їх виконання.

Третій етап стосується організації та управління планом реструктуризації промислових підприємств. «Організація та обслуговування вимагають складання плану системного контролю, встановлення виробничої комунікаційної політики, формування центру відповідальності, надання підтримки та інформаційної підтримки, стабільності отримання або отримання необхідних ресурсів» [45].

Реалізація існуючого плану реструктуризації повинна включати: інформаційний банк, ПФР і центр, відповідальний за обробку даних і звітність, оперативну інформаційну підтримку і прийняття відповідних рішень. Компоненти контролю розробляються за участю всіх зацікавлених сторін до початку впровадження. Важливо налагодити механізм моніторингу, який має

включати порівняння планових показників, поточний контроль операційних завдань та підсумковий аудит, який має на меті порівняння показників та стратегічні та планові коригування.

Четвертий крок – заключний. «У ньому підбиваються підсумки реструктуризації. На підставі отриманих показників і параметрів визначається успішність трансформації і дається оцінка поставленої мети» [27]. Таким чином, механізм реструктуризації підприємств базується на наступних елементах: принципи; завдання; ресурси для реструктуризації.

Відповідно до наведених елементів визначено термін «механізм реструктуризації підприємства», який трактується як сукупність функцій, які реалізуються в рамках процесу реструктуризації підприємства за допомогою фондів забезпечення відповідно до встановлених принципів.

Тому елементи, з яких складається процес реструктуризації в компанії, створюють систему, в якій кожен пов'язаний і має певний план дій для досягнення мети трансформації бізнесу. Тому завдяки вищезазначеним положенням розширюються теоретичні основи планування та реалізації програм реструктуризації у виробничо-господарській діяльності промислових підприємств.

Висновки до розділу 1

Корпоративне управління вважається особливим способом управління, що обумовлено особливостями компанії як об'єкта управління, в якій відбулося відокремлення власності і контролю за його використанням. Консолідація компанії та наявність великої кількості власників призвели до необхідності передачі процесів прийняття рішень від акціонерів до найманих директорів. У результаті вивчення теоретичної роботи з корпоративного управління визначено умови створення підприємств, підприємств, що розвиваються, цілі формування підприємств, мету, призначення та суб'єктів корпоративного управління. Погляди дослідників на управління бізнесом є поширеними, що дозволило визначити підходи до визначення управління бізнесом. Визначено

характеристики корпоративного управління, які вирізняються особливостями формування підприємств і співвідношенням цілей корпоративної підприємницької діяльності. Визначення акціонерного товариства шляхом об'єднання чотирьох блоків корпоративного управління: права акціонерів, органи управління, корпоративна соціальна відповідальність та звітність. Основна увага приділяється різним компонентам блоків корпоративного управління. Визначено систему корпоративного управління та представлено характеристику основних груп у сфері корпоративного управління.

Дослідження показали, що реструктуризація підприємств може відбуватися в одному з трьох складних напрямків, завдяки чому спостерігаються організаційно-економічні ефекти обраної менеджментом компанії концепції реструктуризації: 1) масштабованість з метою підвищення конкурентних переваг стабільної компанії; 2) превентивні заходи щодо попередження криз 3. Криза, спрямована на поліпшення економічного і фінансового стану підприємства. Такий підхід дає можливість визначити взаємозв'язок між причинами, орієнтаціями, поняттями і видами реструктуризації, що дає можливість вибрати варіант реструктуризації підприємств найбільш ефективним і якісним способом.

На основі результатів аналізу запропоновано включити до функцій реструктуризації такі функції: прогнозування та планування, аналіз, організація, контроль та облік. Запропоновано, щоб елементи механізму реструктуризації підприємства включали такі принципи: принципи, функції та засоби реалізації. Реалізовано обґрунтування поділу принципів реструктуризації на загальні та конкретні. Загальні принципи визначають основні риси процесу управління, а конкретні принципи визначають особливості та відмінності процесу реструктуризації підприємств. Була складена модель процесу реструктуризації компаній, яка повинна була включати в себе чотири логічних кроки: оцінку необхідності реструктуризації, підготовку до реструктуризації, реалізацію заходів з реструктуризації та оцінку досягнутих результатів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному підприємстві

Предметом нашого дослідження є акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», яке було засноване в 1956 році для забезпечення жителів Тернополя молочною продукцією. «ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві звичайних продуктів з незбираного молока (молоко питне, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, сир), вершкове масло в різній тарі, фасовці і жирності, вироблене відповідно до ДСТУ і технічного казеїну»[29].

«У 2011 році під час загальних зборів було прийнято рішення про зміну назви молочного заводу з ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У 2012 році компанія запровадила єдиний міжнародний стандарт НАССР з безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005» [29].

Українська економіка продовжує формуватися під впливом ознак та ризиків мінливого ринку. Ці характеристики включають, але не обмежуються ними, низьку ліквідність на ринках капіталу, відносно високий рівень інфляції та наявність валютного контролю, який не дозволяє національній валюті бути ліквідним платіжним засобом за межами України. Стабільність економіки України значною мірою залежить від державної політики та заходів з реформування адміністративно-судової системи та економіки в цілому.

«З кінця 2019 року пандемія коронавірусу COVID-19 справила значний негативний вплив на світову економіку та економіку України. Однак у 2022 році вплив пандемії був значно меншим, ніж у 2020 та 2021 роках. Карантин та обмежувальні заходи у базовому році суттєво не вплинули на роботу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»» [29].

«24 лютого 2022 року росія провела пряме військове вторгнення в Україну з різних напрямків через територію республіки білорусь. Ця атака є продовженням російсько-української війни, яка розпочалася росією з анексії Криму в лютому-березні 2014 року та війни в окремих частинах Луганської та Донецької областей з квітня 2014 року» [14].

Довготривале ведення військових операцій на сході країни є найбільшою загрозою для економічного зростання та бізнес-активності в Україні. Цей фактор створює невизначеність та нестабільність, що негативно впливають на інвестиційний клімат та соціальне благополуччя. Це може призвести до того, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обмежить або унеможливить ведення бізнесу в Україні. Проте до кінця звітнього року нормальна робота ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не переривалася, а активні бойові дії на території, де розташовані основні активи ПрАТ «Тернопільський молокозавод», не ведуться.

Стабілізація військово-політичної та економічної ситуації значною мірою залежить від успіху спільних зусиль України та міжнародної спільноти, але наразі складно прогнозувати розвиток подій, у тому числі функціонування українських державних органів, підприємств та організацій.

«ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує продукцію під торговою маркою «Молокія» через власну дистриб'юторську мережу в 13 областях України та м. Києві. У сфері продажів працює понад 700 співробітників» [29].

«У 2010 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримав національний сертифікат відповідності, що відповідає вимогам стандарту ISO - 9001:2009 «Системи менеджменту якості»» [29].

Компанія постійно прагне до вдосконалення, модернізації та оновлення свого виробництва, збільшує номенклатуру своєї продукції, застосовує новітні види тари та упаковки для молочної продукції, такі як поліетиленова плівка, ПЕТ-пляшка, Pure-Pack, плівка, Ecoline та Stabilo.

Молочна продукція, що випускається компанією, - це свіжі молочні продукти з максимальним збереженням природних цінностей молока.

ТМ «Молокія» гарантує 7 брендів якості та безпеки для своєї продукції:

«тільки натуральне коров'яче молоко;

- без додавання рослинних жирів,
- без консервантів
- відсутні стабілізатори;
- відсутність генетично модифікованих організмів,
- готовий продукт не термізується (кип'ятіння);
- короткий термін зберігання» [29].

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображає цілі та завдання, що стоять перед підприємством.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною. Функціональна структура підприємства базується на принципах залучення висококваліфікованих кадрів з обмеженою спеціалізацією в управлінні. Ця структура характеризується високим ступенем вертикальної диференціації. У компанії відбувається централізація влади, але в команді продажів і маркетингу впроваджується активна співпраця і делегування повноважень. Всі співробітники дотримуються правил, норм і норм корпоративної культури, яких дотримується керівництво компанії.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являє собою ієрархію, що складається з чотирьох рівнів:

«вищий управлінський рівень (рада директорів, рада директорів, директори);

керівники середньої ланки (керівники самостійних структурних підрозділів);

первинний рівень керівництва (основні офіцери зв'язку: секції, групи, відділи);

рівень виконання (співробітники)» [29].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрало функційну структуру організації своєї діяльності, оскільки вона має ряд переваг. По-перше, ця структура дозволяє залучати до виконання певних завдань спеціалістів з високим

рівнем кваліфікації та досвіду. По-друге, ця структура забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, оскільки кожен функціональний підрозділ може швидко реагувати на нові вимоги ринку та клієнтів. По-третє, ця структура сприяє покращенню якості управління, оскільки керівники мають доступ до інформації та експертних оцінок від функціональних підрозділів.

Управління Компанією здійснює «Голова Ради директорів, який підпорядковується всім структурним підрозділам Компанії, зокрема Виконавчому керівництву, до складу якого входять такі керівники вищої ланки» [29].

Організаційна структура (у Західній та Центральній Україні 18 філій) побудована за географічним принципом, згідно з яким відповідальність за ведення бізнесу лежить на місцевих адміністраторах, а головний офіс має планування та контроль. Всі географічні регіони (філії), в тому числі і базова (Тернопільська), схожі за організаційним планом.

У 2023 році відбулося дві зміни в організаційній структурі. «Відповідно до рішення Наглядової ради від 20 вересня 2022 року (протокол № 33) з 1 жовтня 2022 року затверджено оновлену організаційну структуру Тернопільського ППРАТ «Тернопільський молокозавод»: створено нову посаду: директор з експорту. підпорядковується безпосередньо Голові Правління Відділ ЗЕД був відокремлений від підлеглого заступнику голови правління заводу і переданий безпосередньо підлеглим менеджера з експорту; посада заступника голови ради директорів - директором торгового дому призначено директора з продажу; Він підпорядковується безпосередньо менеджеру з продажу - відділу управління магазином, відділу сучасної торгівлі, відділу навчання продажів, менеджеру з розвитку, менеджеру з продажу» [29].

Відповідно до рішення Наглядової ради у грудні 2022 року було затверджено оновлену організаційну структуру ПРАТ «Тернопільський молокозавод»: «у відділі маркетингу створено категорійний відділ. Керівник відділу підпорядковується безпосередньо менеджеру з маркетингу. звітує перед керівником секретного відділу (2 штатні одиниці) для внесення до зведеної

інформаційної аналітики; 3 кадрового реєстру видалено 2 посади: менеджер з трейд-маркетингу, менеджер з трейд-маркетингу та категорійний менеджер» [29].

Середньооблікова чисельність працівників (осіб) у бухгалтерському обліку становить 1266 осіб. «Середня кількість самозайнятих та сумісників (фізичних осіб) становить 21 особу. Кількість сумісників (днів) (осіб) - 35. Заробітна плата (у тисячах гривень) – 302217,2 тис. Фонд оплати праці в порівнянні з попереднім роком збільшився на 109913,2 тис. грн. Це було пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва і частковим підвищенням заробітної плати» [29].

Навчання працівників Тернопільського молочного заводу спрямоване на підготовку та підтримання кваліфікаційного рівня персоналу, необхідного для реалізації стратегії підприємства, професійного та особистісного розвитку працівників на всіх рівнях функцій.

Основними чинниками, що впливають на визначення навчальних потреб, є стратегічні цілі та плани діяльності підприємства, результати аналізу ефективності інтегрованої системи управління безпекою та якістю продукції (ІКС), індивідуальні плани розвитку, які базуються на оцінці роботи співробітників. Також при визначенні навчальних потреб необхідно враховувати зміни в нормативно-правовому полі, перспективи реструктуризації, технічної перепрофілювання підприємства з метою покращення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій та інше.

У разі необхідності протягом року організуються планові та позапланові навчальні курси, які організуються наказом Голови Правління або наказом Керівника Структурного підрозділу.

Облікова політика підприємства викладена в Положенні про облікову політику. Річна звітність Компанії складається відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Деякі положення облікової політики підприємства:

Основний засіб визнається активом, якщо є ймовірність отримання

економічної вигоди для підприємства, якщо його вартість може бути достовірно оцінена, а також якщо тривалість життя активу становить більше одного року і його вартість перевищує 6000 грн. Необоротні активи визнаються за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації тією мірою, якою це дозволено цією Конвенцією, договірні сторони забезпечують, щоб вони не були зобов'язані брати до уваги положення цієї Конвенції. Витрати на придбання створених підприємством основних фондів включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці і відповідну частку витрат виробництва. Додаткові витрати активізуються тільки в тому випадку, якщо вони призводять до збільшення майбутніх економічних вигод від використання активу. Всі інші витрати включаються до складу витрат за цей період. Розрахунки за матеріальними основними фондами здійснюються при їх продажу або коли не можна очікувати економічної вигоди від подальшого використання.

Амортизація основних засобів обчислюється на прямолінійній основі таким чином, щоб витрати на придбання або виробництво матеріальних основних засобів зводилися до їх залишкової вартості протягом передбачуваного строку корисного використання цих активів. «Орієнтовний термін служби установок наступний: будівлі, споруди та передавальні установки: від 15 до 20 років; машини та обладнання: від 2 до 7 років; транспортні засоби: 5 років; інструменти, меблі та інші основні засоби, від 1,5 до 2 років» [29].

Облік фінансових активів здійснюється за методом власного капіталу. Запаси оцінюються за нижчою ціною їх придбання або вартістю реалізації. Чиста вартість реалізації – «це передбачувана ціна реалізації запасів у торгівлі за вирахуванням витрат на контроль над витратами на виробництво та збут. Витрати на зберігання включають усі витрати на придбання, обробку та інші витрати, пов'язані з переміщенням запасів на їх поточне місце та відновленням їх у належному стані за призначенням. Собівартість реалізованих товарів включає в себе вартість будівельних матеріалів, прямі трудовитрати та інші прямі витрати, і відповідну частину виділеної собівартості продукції. Оцінка вартості їх акцій визначається на основі середньозваженої собівартості» [29].

У 2022 році було «вироблено 57,1 тис. готова продукція, в тому числі молоко -20,3 тис т, кефір -12,0 тис. тонн, сметани -7,4 тис. тонн йогурту, 4,2 тисячі тонн вершкового масла, 2,1 тисячі тонн кварку та 3,1 тисячі тонн казеїну. виручка від реалізації готової продукції гривня склала 3 446,2 млн грн, з яких молока -460,0 млн грн, сиріи нафти - 737,1,6 млн тонн. грн., втеча – 472,5 млн. грн, казеїн -935,0 млн грн, кефір – 295,0 млн. грн, йогурт – 348,3 млн грн, сир – 198,2 млн грн. Компанія не залежить від сезонних змін. Експорт склав 959,1 млн тонн. грн., що становить 27,2% від загального обсягу чистих продажів. Середні відпускні ціни на продукцію встановлюються на тому ж рівні, що і загальноприйняті на ринку молока» [29] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Інформація щодо обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 рік

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Цільномолочна продукція	49 837 тонн	1293523	48,8	48789 тонн	1774052	51,5
2	Масло	4214 тонн	731109	27,5	4239 тонн	737135	21,4
3	Казеїн	3086 тонн	630191	23,7	2827 тонн	935019	27,1

Примітка: За матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Динаміка цін на сировину на ринку сильно залежить від сезонних факторів, які змінюються щороку, а також від поголів'я великої рогатої худоби у виробника і загального попиту на сире молоко. Для підвищення доступності сировини компанія працює не тільки з фермами на заході, а й у східних і центральних регіонах країни.

Основними ринками збуту продукції є такі торговельні мережі, як «ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Новус Україна» та інші, а також компанія має власну бізнес-мережу. Основними джерелами сировини є сільськогосподарські підприємства, такі як ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс», ТОВ «Бучачагрохлібпром». Основними конкурентами є: ТМ

«Яготинян» - ТОВ, Яготинський маслозавод, ТОВ «МК «Галичина»» [29].

Молочна промисловість є однією з найважливіших галузей народного господарства, яка є дуже привабливим ринком. Молоко і молочні продукти сьогодні є одними з найцінніших продуктів харчування, багаті білком, незамінними амінокислотами, мікроелементами, вітамінами та іншими корисними речовинами. Проблема розвитку і функціональних перспектив молокопереробної промисловості як і раніше актуальна, так як молочні продукти і молоко є особливо цінними і незамінними продуктами харчування.

Відсутні постачальники для основних видів сировини, які складають понад 10% від загального обсягу поставок.

Немає жодної країни, де емітент отримав 10 % або більше від загального доходу у звітному році. Управління ризиками на Тернопільському молочному підприємстві інтегроване в діяльність компанії в рамках організаційної структури. Компанія прагне забезпечити, щоб її системи корпоративного управління та прийняття рішень включали комплексну оцінку ризиків.

2.2. Оцінка структури корпоративного управління в досліджуваному підприємстві

Операційний процес підприємства здійснюється через партисипативний механізм (рис. 2.1). Розвиток сучасного бізнесу безпосередньо залежить від грамотно організованої фінансової діяльності, а в рамках цієї діяльності кредитно-інвестиційної діяльності.

Різні стратегії корпоративного управління призводять до формування різних структур і складів управління. Відповідальність за успіх або провал стратегії в інтересах власників організації лежить на керівному органі компанії. Рада директорів використовує 2 способи управління стратегічним розвитком.

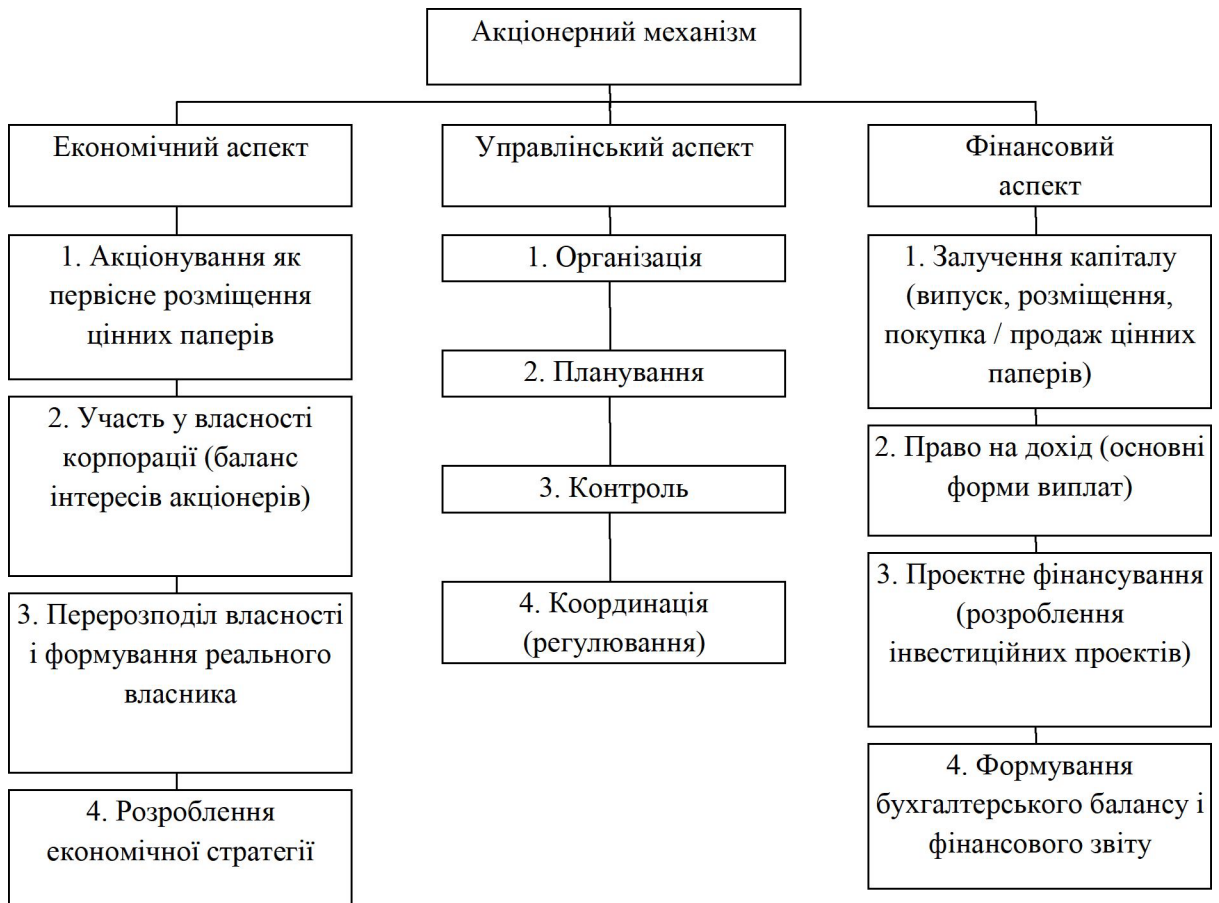


Рис. 2.1. Акціонерний механізм (структура)

Примітка: Сформовано автором за [66]

Ви можете довірити все стратегічне управління генеральним директорам, які переглядають і затверджують плани і рішення. У цій ситуації роль ради директорів як лідера полягає в тому, щоб забезпечити досягнення вищим керівництвом цілей і реалізацію стратегії без шкоди для інтересів інших зацікавлених сторін (особливо не ставлячи під загрозу інтереси власності компанії).

У процесах стратегічного управління Рада директорів співпрацює з усіма. Проте це супроводжується рядом практичних труднощів. Директори (особливо CEO) мають виділяти час для такої співпраці та володіти необхідними знаннями.

В організаціях, був час, коли велася дискусія про ступінь делегування повноважень, тобто про ступінь прав прийняття рішень, які центр організації повинен делегувати організаційним підрозділам і керівникам нижчих рівнів управління. Делегування повноважень особливо ефективно, коли критично важливі знання поширюються по всій організації і коли особливо важливо

своєчасно реагувати на зміни в потребах різних сегментів клієнтів. В таких умовах керівники далеко не обізнані про основні проблеми стратегічного розвитку, ресурси і ринкові можливості компанії. На метушливих ринках краще дати безпосереднім виконавцям шанс на прийняття рішень, ніж змушувати їх просити про необхідні рішення у влади, оскільки це досить повільний процес.

Незважаючи на докази делегування повноважень, це іноді розглядається як реакція на попередню надмірну централізацію. Щоб уникнути цього ризику, питання делегування чи централізації повноважень не слід розглядати як єдино можливе. Найкращим способом досягнення ефективності управління є вибір проміжного рішення між двома крайнощами.

Питання полягає в тому, чи виконують ради директорів свою роль незалежних спостерігачів за діяльністю компанії в інтересах акціонерів. З цією метою в інтересах держави, щоб ради директорів були змушені впроваджувати стратегії в інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін. Однак рада директорів, як правило, діє у власних інтересах і втручається в інтереси акціонерів. Держава повинна розширювати і посилювати умови корпоративного управління.

Принципів корпоративного управління, викладених у статуті організації та Законі України «Про товариства з обмеженою відповідальністю», компанія дотримувалася протягом усього звітного року. У звітному році відмінностей не було. Компанія не прийняла жодного рішення про незастосування окремих положень вищезазначених документів (табл. 2.2).

Акції компанії не торгувалися за кордоном, і не було жодних інцидентів, які призвели б до вилучення або вилучення акцій компанії з біржового реєстру. Акції торгувалися поза біржею на внутрішньому ринку. 09.02.2022 року на позачергових загальних зборах було прийнято рішення про збільшення статутного капіталу товариства шляхом випуску додаткових акцій існуючого номінального розміру за рахунок додаткових внесків (без проведення публічної пропозиції). Крім того, випущено 20 000 000 іменних простих акцій номінальною вартістю 800 000,00 грн. Всі випущені акції повністю інвестовані між

акціонерами (табл. 2.3).

Таблиця 2.2.

Характеристика корпоративного управління в контексті делегування повноважень

Рівень делегування повноважень	Переваги	Недоліки
Повна централізація повноважень	Члени ради директорів повинні працювати незалежно від виконавчих директорів компанії чим підвищується роль невиконавчих директорів. Члени ради директорів повинні бути достатньо компетентними, щоб розуміти діяльність менеджерів і спостерігати за ними	Можливість наявності порушення балансу рівноваги, поваги і довіри у стосунках між членами ради директорів
Часткове делегування повноважень	Вирішальне значення набуває колективний досвід правління, який базується на навчанні і доступності інформації	Відсутність жорсткого розподілу відповідальності, яке стосується присутності індивідуальної і колективної відповідальності. Складність оцінки ефективності роботи окремих директорів і правління в цілому
Повне делегування повноважень	Високий рівень компетентності найнятого менеджменту дозволяє швидко приймати необхідні управлінські рішення, управління зосереджено в одних руках і відповідальність чітко означена	Виконавчі менеджери можуть мати несумлінні цілі, працювати із порушенням інтересів інших зацікавлених сторін, якщо вони перешкоджають власним інтересам

Примітка: Створено автором

Таблиця 2.3

Інформація про випуск акцій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Дата реєстрації випуску	Номер свідоцтва про реєстрацію випуску	Найменування органу, що зареєстрував випуск	Міжнародний ідентифікаційний номер	Тип цінного папера	Форма існування та форма випуску	Номінальна вартість (грн)	Кількість акцій (шт.)	Загальна номінальна вартість (грн)	Частка у статутному капіталі (у відсотках)
07.06.2022	08/1/2022	Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку	UA4000113971	Акція проста бездокументна іменна	Електронні іменні	0,04	395 000 000	15 800 000	100

Примітка: За матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Відповідно до статусу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до компетенції органу належить розв'язання наступних проблем, які узагальнені в таблиці 2.4.

Будь-яка особа, яка не є членом адміністративного або аудиторського комітету компанії, може бути членом ради директорів компанії.

Таблиця 2.4.

Компетенція керівних органів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	так	ні	ні	ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про додаткову емісію акцій	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	ні	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	так	ні	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	так	ні	ні	ні

Примітка: За матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

«Правління складається з 3 осіб: голови правління та 2 членів правління. У 2022 році було проведено 42 засідання Наглядової ради. Радою директорів прийнято рішення про скликання позачергових загальних зборів 09.02.2022 та 19.08.2022 та річних загальних зборів 07.12.2022 року, надання рекомендацій щодо проекту порядку денного та пропозиції щодо прийняття рішення, затвердження порядку денного загальних зборів, рішення про зміни в організаційній структурі товариства, купівлі-продажу транспортних засобів. Засідання Правління скликаються за ініціативою Голови Наглядової ради або за письмовою заявою члена Правління, Адміністративної ради, Ревізійної комісії, Правління або його членів» [29].

Наглядова рада збирається регулярно, якщо в ній бере участь більше половини її членів. На вимогу Наглядової ради на засіданні має бути присутнім Голова та/або члени Наглядової ради.

Коли Наглядова рада проводить засідання, її очолює Голова Наглядової ради. Якщо Голова відсутній, то він обирає іншого члена Наглядової ради, який стає Головою засідання. Наглядова рада приймає рішення за простою більшістю голосів своїх членів, які можуть голосувати. Кожен член Наглядової ради має право на один голос. Якщо голоси розподілені порівну, то Голова Наглядової ради має право вирішального голосу.

Регламент Наглядової ради визначає порядок її скликання, підготовки та проведення засідань. Протягом п'яти днів після засідання Голова Наглядової ради складає та підписує протокол, на підставі якого набирають чинності рішення Наглядової ради. Рада регуляторів може приймати рішення дистанційно (шляхом голосування) за процедурою, встановленою регламентом Наглядової ради. Наглядова рада забезпечувала ефективне управління та моніторинг діяльності закладу.

Компанія застосовувала різні методи внутрішнього контролю та управління ризиками, серед яких:

- 1) «Фінансовий облік (складські запаси та документація, бухгалтерський облік та подвійний запис)
- 2) Контроль (розподіл прав, нормування витрат)
- 3) Ревізія, контроль, інспектування (перевірка документів, перевірка правильності бухгалтерських розрахунків, перевірка дотримання стандартів бухгалтерського обліку за окремими господарськими операціями, інвентаризація, усне опитування з персоналом, перевірка та простежуваність).

Всі перераховані вище методи утворюють систему і використовуються для управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [29].

Метою управління ризиками є мінімізація або мінімізація впливу. Схильність до фінансових ризиків виникає при нормальній роботі бізнесу компанії.

2.3. Оцінка ризиків в процесі корпоративного управління досліджуваним підприємством

Нижче наведено перелік основних ризиків, які можуть мати суттєвий негативний вплив на результати діяльності, ліквідність та фінансовий стан.

До значних фінансових інструментів Товариства, пов'язаних з фінансовими ризиками, належать «грошові кошти, дебітори та кредитори, на які поширюються такі фінансові ризики» [29]:

«Ринковий ризик. Усі фінансові інструменти піддаються ринковим ризикам, тобто ризику того, що майбутні ринкові умови можуть послабити інструмент. Компанія схильна до валютних ризиків, оскільки протягом звітного року проводила валютні операції та має валютні залишки та зобов'язання. Ціновий ризик - це ризик того, що вартість фінансового інструменту зміниться в результаті зміни ринкової ціни. Ці зміни можуть бути пов'язані з факторами, характерними для конкретного інструменту, або факторами, які впливають на всі інструменти на ринку» [29].

Втрата ліквідності: підприємство не в змозі виконати свої зобов'язання через недостатність оборотних коштів (збиток); тому за певних несприятливих обставин воно може бути змушене продати свої активи нижче справедливої вартості для виконання своїх зобов'язань;

Валютний ризик. Усі фінансові інструменти піддаються ринковим ризикам, тобто ризику того, що майбутні ринкові умови можуть послабити інструмент. Компанія схильна до валютних ризиків, оскільки протягом звітного року проводила валютні операції та має валютні залишки та зобов'язання. Ціновий ризик – «це ризик того, що вартість фінансового інструменту зміниться в результаті зміни ринкової ціни. Ці зміни можуть бути пов'язані з факторами, характерними для конкретного інструменту, або факторами, які впливають на всі інструменти на ринку. Фінансові зобов'язання, що приносять відсотки, відсутні. Компанія не піддається ризику коливання процентних ставок, оскільки не має кредитів» [30].

Компанія забезпечує ліквідність своїх активів та зобов'язань. Для цього вона постійно контролює рівень ліквідності, щоб він не опускався нижче визначених норм. Компанія має достатньо фінансових можливостей для покриття своїх потреб. Компанія планує свою ліквідність, враховуючи поточну ситуацію на ринку. Компанія також аналізує терміни сплати дебіторської заборгованості та інших фінансових активів, а також прогнозує грошові потоки від своєї операційної діяльності.

Кредит. Компанія піддається кредитному ризику, який виражається як ризик того, що контрагент позичальника не зможе в повному обсязі виконати свої зобов'язання в будь-який момент. Кредитний ризик контролюється регулярно. Управління кредитним ризиком в основному здійснюється шляхом аналізу здатності контрагента погашати свої борги. Компанія укладає договори тільки з відомими і фінансово стійкими сторонами. Кредитний ризик пов'язаний з дебіторською заборгованістю. Зобов'язання регулярно переглядаються на наявність ознак знецінення та, за необхідності, резерви під амортизацію.

Крім того, істотний вплив на роботу підприємства можуть мати такі зовнішні ризики:

- «нестабільність і неузгодженість законодавства;
- непередбачені заходи, вжиті органами державної влади,
- нестабільність економічної політики (фіскальної, фінансової, зовнішньоекономічної політики тощо);
- непередбачені зміни внутрішньої та зовнішньої кон'юнктури ринку,
- непередбачені дії конкурентів» [36].

Не було запроваджено служб внутрішнього контролю та управління ризиками. Управлінський персонал приймає рішення щодо зниження ризиків, ґрунтуючись на власних знаннях і досвіді, використовуючи наявні ресурси.

Ризики, пов'язані із залежністю від постачальників сирого молока. Великою проблемою для компанії є нестача молока як сировини. Для ефективної роботи підприємства необхідно максимальне використання технологічних ліній. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» віддає перевагу використанню сирого

молока для виробництва своєї продукції, не додаючи до нього рослинні жири або інші добавки. Однак, кількість сирого молока на ринку зменшується щороку, що створює проблеми для підприємства, яке залежить від цієї сировини. Тому на заводі дуже цінують молоко як основний ресурс.

«Компанія вживає активних заходів для диверсифікації постачальників сирого молока. Щоб забезпечити достатню кількість молока як сировини, компанія уклала контракти з 43 фермерськими господарствами в 7 областях України. Невелика частина сирого молока також надходить від домогосподарств. У структурі сирого молока у звітному році «молоко вільного вигулу» становить 98,3%, а «молоко населення» - 1,07%. Для збільшення кількості та географічної диверсифікації постачальників сирого молока компанія продовжує вести переговори з фермерськими господарствами не лише на заході, а й у східних та центральних регіонах країни» [29].

Ціни мають значний вплив на фінансові результати підприємства, оскільки витрати на сировину є основною складовою собівартості готової продукції. У загальному обсязі закупівель пакувальних матеріалів значною залишається імпортна складова, зростання цін на пакувальні матеріали негативно впливає на результати діяльності підприємства.

«Компанія вживає заходів для оптимізації витрат. Зокрема, вжито заходів щодо здешевлення закупівлі молока та ведуться перемовини з фермерськими господарствами щодо перегляду цін на сире молоко. Рішення про закупівлю імпортних пакувальних матеріалів також приймається з урахуванням ринкової цінової кон'юнктури» [29].

Ризик податкових правил. Податкове середовище в Україні характеризується складністю адміністрування податків та суперечливим тлумаченням податкових законів та нормативно-правових актів податковими органами. У ході звичайної господарської діяльності компанія здійснює операції, які можуть по-різному трактуватися компанією та податковими органами.

Неузгодженість у застосуванні, тлумаченні та застосуванні податкового законодавства може призвести до судових розглядів, які в кінцевому підсумку

можуть призвести до накопичення додаткових податків, штрафів та пені, і ці суми можуть бути значними.

Компанія дотримується вимог податкового законодавства, постійно відстежує зміни та доповнення до законів та нормативних актів, а також оцінює та прогнозує, якою мірою такі зміни можуть вплинути на її діяльність.

Компанія фокусується на співпраці з державними органами для забезпечення дотримання законодавчих вимог щодо грошей та податкового законодавства. У разі правочинів, тлумачення яких може бути неоднозначним, запити слід адресувати компетентним державним органам.

У процесі своєї роботи компанія стикається з ризиками, пов'язаними з технологіями, технікою та кліматом, а також з діями власних працівників або сторонніх осіб. Це може призвести до небажаних наслідків, наприклад, через людський фактор, викрадення, тероризм і т.д.

На підприємстві ведуться роботи над дослідженнями існуючих технічних систем захисту об'єктів. Навколо компанії організовано відеоспостереження. Регулярно проводяться випробування для виявлення фізичного проникнення сторонніх осіб на територію підприємства.

Налагоджено постійний обмін з Міністерством внутрішніх справ України та його структурними підрозділами, в тому числі в регіонах, і продовжує забезпечувати безпеку об'єктів компанії.

Держава контролює певну діяльність підприємства шляхом видачі відповідних ліцензій та дозволів. Відповідно до чинного законодавства окремі ліцензії, дозволи та патенти видаються на використання сировини, комерційну діяльність, зберігання пального тощо.

Одна з можливих загроз для діяльності компанії полягає в тому, що термін дії ліцензій на розвідку та видобуток може не бути продовжений або таке право може бути тимчасово зупинене (наприклад, у разі невиконання бюджетних планів або робочих програм, передбачених ліцензійними договорами).

Компанія вживає заходів щодо продовження терміну дії спецдозволів та ліцензій, звертаючись до центральних правоохоронних органів та місцевих

органів влади.

Також компанія вживає заходів для швидкої та повної реалізації робочих програм, зазначених у ліцензійних угодах. У разі неможливості їх реалізації суб'єкт господарювання розробляє необхідні обґрунтування та пропозиції щодо адаптації цих програм та подає їх компетентним органам держави.

Валютний ризик. Компанія має основну діяльність на території України, а її чутливість до валютних коливань зумовлена переважно потребою у придбанні пакувальних матеріалів від іноземних постачальників, які виставляють рахунки у євро та доларах США. Крім того, компанія здійснює експорт солодкого вершкового масла, вершкового масла та казеїну.

Компанія регулярно аналізує відпускні ціни на солодке вершкове масло та казеїн, враховуючи курсовий ризик.

Ризик ліквідності. Незадовільна неплатоспроможність споживачів, а також перехід на передоплату готової продукції, що поставляється (що, зокрема, стосується торговельних мереж) призводить до збільшення обсягів інвестицій для фінансування обігових коштів.

«Керівництво компанії проводить систематичний аналіз дебіторської заборгованості та вживає заходів щодо її зменшення. Також компанія робить кроки до поступового переходу на оплату готової продукції, відвантаженої в момент доставки. Диверсифікація каналів збуту (мережі, роздрібна торгівля, готельний бізнес, нетрадиційні канали збуту, власна торгівля) відбувається за умови збільшення участі каналів, які погоджуються на підписання договорів за умови передоплати або зменшення відстрочки» [29].

Ризик зміни процентної ставки. Компанія є одним з найбільших позичальників на кредитному ринку України. Зміна облікової ставки Національного банку може суттєво вплинути на процентні ставки, що, у свою чергу, може негативно вплинути на фінансові результати Групи.

Компанія диверсифікує та оптимізує портфель з фіксованим доходом.

Коли НБУ знижує ставку рефінансування, компанія працює з національними банками над її зниженням.

«Молочна галузь є одним з лідерів у структурі промисловості України. Перспективи їх розвитку та функціонування залишаються надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є особливо цінними та незамінними продуктами харчування для кожного. Молочні продукти та морозиво вживають приблизно 97% дорослого населення і займають перше місце серед інших продуктів харчування за обсягом продажів. У сфері переробки молока в Україні активно працюють понад 300 підприємств, але майже 80% ринку контролюють 50 заводів, багато з яких входять до складу великих холдингів» [29].

Компанія дбає про те, щоб українці могли споживати продукт європейської якості. Саме тому вона розпочала першу в Україні співпрацю між фабрикою та фермерськими господарствами, які постачають високоякісне молоко для виробництва найбезпечніших молочних продуктів.

Наразі основне завдання компанії – завоювати лідируючі позиції у переробці молока та стати №5 в Україні до 2023 року та постійне вдосконалення потужностей, якості сировини, навчання персоналу.

«Сьогодні Тернопільський молокозавод є одним з найпотужніших молочних підприємств України та посідає п'яте місце з виробництва рідкого молока. Добова переробка молока становить понад 350 тонн. Наразі «Молокія» є одним із найбільших донорів місцевого бюджету Тернополя. Мільйони людей в Україні щодня споживають продукцію «Молокія»» [29].

«Завод повною мірою використовує новітні технології: у 2002 році в Молокії було виготовлено перше в Україні йодоване білкове молоко. А в 2014 році вперше в Україні на молокозаводі була впроваджена німецька технологія «FRESH MILK TECHNOLOGY». Це інноваційна технологія очищення молока з подальшою пастеризацією при низьких температурах. ТМ «Молокія» розпочала виробництво білого йогурту. Не містить цукру, фруктових наповнювачів, рослинних жирів, консервантів і штучних ароматизаторів. Згідно зі стандартами, цей продукт повинен містити 9,5% сухих залишків знежиреного молока. ТМ «Молокія» чи не єдина в Україні, яка відповідає цьому стандарту» [29].

Основними придбаннями активів є: «у 2015 році на суму 14131 тис. грн., у

2016 році на суму 56655 тис. грн., у 2017 році, на суму 87752 тис. грн., у 2018 році на суму 29527 тис. грн., у 2019 році на суму 52038 тис. грн., у 2020 році на суму 65727 тис. грн., у 2021 році на суму 39077 тис. грн. у 2022 році на суму 19 897 тис. грн. основний продаж активів: у 2015 році на суму 3245 тис. грн., у 2016 році на суму 3449 тис. грн., у 2017 році на суму 753 тис. грн., у 2018 році, на суму 579 тис. грн., у 2019 році на суму 1363 тис. грн у 2020 році на суму 2116 тис. грн., у 2021 році, на суму 4570 тис. грн, у 2022 році – 251 тис. грн.» [29] (Таблиця 2.5.)

«Вартість придбання основних засобів на початку 2022 року становила 718103 тисяч гривень, наприкінці – 742832 тисяч гривень. Накопичена на кінець 2022 року амортизація становить 303590 тис. грн.» [29].

Таблиця 2.5.

Інформація про основні засоби ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (за залишковою вартістю) за 2022 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього(тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	477 776	439 242	0	0	477 776	439 242
будівлі та споруди	130 150	128 799	0	0	130 150	128 799
машини та обладнання	333 346	298 012	0	0	333 346	298 012
транспортні засоби	6 637	6 024	0	0	6 637	6 024
земельні ділянки	2 028	2 028	0	0	2 028	2 028
інші	5 615	4 379	0	0	5 615	4 379
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	477 776	439 242	0	0	477 776	439 242

Примітка: За матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Норма амортизації основних засобів становить 40,9%. Використання основних фондів 100% Відсутність орендованих товарів. Підприємство використовує основні засоби за таких обставин: кошти використовуються відповідно до їх призначення для здійснення діяльності підприємства. Спосіб

зберігання активів полягає в тому, що активи компанії утримуються щорічно, їх вартість відображається в балансі компанії. «У структурі основних фондів більшу його частину займають машини та обладнання. За рік надійшло основних засобів 36 262 тис. грн., викинуто 11444 тис. Інших змін у складі капітальних благ також не відбулося. Матеріально відповідальні особи несуть відповідальність за збереження капітальних благ. Майно частково перебуває в іпотеці на підставі іпотечних та іпотечних договорів» [29].

Більшість основних фондів розташовані за адресою: м. Тернопіль, вулиця Лозовецька 28, Найближчим часом компанія планує оновити цех з виробництва сухомолочної продукції та модернізувати виробничі потужності.

Компанія дбає про свої виробничі запаси, які знаходяться на її складах. Виробничі потужності працюють без збоїв. Агрегати перевіряються і налаштовуються, а старі деталі замінюються. Компанія інвестує в капітальне обладнання. Екологічні питання не заважають використанню активів компанії. У компанії немає орендованих капітальних активів.

Підприємство фінансує свою діяльність за рахунок чистого доходу та амортизації, а також за допомогою банківських кредитів.

Роботу підприємства визначають такі фактори: економічна нестабільність в Україні, воєнний стан в Україні, інформаційні процеси в економіці держави, податкова політика, неплатоспроможність клієнта через економічний спад, форс-мажорні ситуації (стихійне лихо, аварія), інфляція. Українська економіка сильно реагує на ринкову нестабільність та світову економічну кризу. Світова фінансова криза спричинила зниження ВВП, нестабільність на ринках капіталу, значне погіршення ліквідності в банківському секторі України та ускладнення умов кредитування в Україні. Ефективними заходами українського Уряду буде залежати економічна ситуація.

Компанія не користується жодними податковими пільгами. У звітному році державних схем не було. Компанія не випускала жодних облігацій. Компанія не викупила жодної власної акції протягом року, що розглядається. Акції компанії не були виставлені на продаж протягом звітного періоду.

Зобов'язань щодо цінних паперів компанії немає. Працівники досі не були засуджені за майнові, фінансові злочини та службові злочини.

Таблиця 2. 6

Аналіз керівництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2022рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	96 736	2 326 475	3 526 358
Фінансовий результат від операційної діяльності (тис. грн)	1 991 387	-4 437	338 695
Власний капітал (станом на 31.12) (тис. грн)	449 291	423 436	625 146

Примітка: За матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Незадовільна неплатоспроможність споживачів, а також перехід на передоплату готової продукції, що поставляється (що, зокрема, стосується торговельних мереж) призводить до збільшення обсягів інвестицій для фінансування обігових коштів.

Висновки до розділу 2

Предметом нашого дослідження є акціонерне товариство «ПрАТ «Тернопільський молокозавод», засноване в 1956 році для постачання молочної продукції тернополянцям. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві класичних продуктів з незбираного молока (рідке молоко, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, сир), масло вершкове мультипачкове, фасоване та жирне, вироблене відповідно до ДСТУ та технічний казеїн.

Компанія працює переважно на території України, а її залежність від валютних ризиків в основному визначається необхідністю закупівлі пакувальних матеріалів у іноземних постачальників, переважно номінованих у євро та доларах США. Також компанія експортує солодкі вершки, вершкове масло та казеїн.

Внаслідок активних бойових дій економічна активність в Україні суттєво знизилася, але у другій половині 2022 року почала поступово відновлюватися завдяки звільненню українських територій, адаптації підприємств до нових умов та роботі «зернового коридору». Проте існуючі логістичні проблеми, зокрема в

металургії, скорочення потужностей, зокрема в енергетичному секторі, та зниження реальних доходів населення стримують відновлення економіки.

Акції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не торгувалися на зовнішніх ринках, а документи про реєстрацію/делістинг акцій товариства в біржовому реєстрі були відсутні. Акції торгувалися поза біржею на внутрішньому ринку. 09.02.2022 на позачергових загальних зборах прийнято рішення про збільшення статутного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом розміщення додаткових акцій наявного номінального розміру за рахунок додаткових внесків (без проведення публічної пропозиції). Крім того, випущено 20 000 000 іменних простих акцій номінальною вартістю 800 000,00 грн. Всі випущені акції випускаються акціонерам в повному обсязі.

Зазначалося, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не має власного кодексу корпоративного управління. Для захисту прав акціонерів на товариство поширюється дія власного статуту, Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та нормативних актів Державної комісії з цінних паперів та цінних паперів. Компанія не застосовує Правила корпоративного управління фондової біржі, на які не поширюються положення цієї Угоди. За даними, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022 році дотримувався принципів корпоративного управління, які встановлені Статутом та Законом України «Про акціонерні товариства». Це свідчить про високий рівень професіоналізму та відповідальності керівництва та акціонерів компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Удосконалення підходів до оцінки ефективності управління корпорацією

«Ефективність корпоративного управління визначається як результат поєднання чотирьох факторів, що застосовуються на основі національної або регіональної специфіки: характеристик національного законодавства, типу залучення, органів управління та громадського тиску» [31]. Вивчаючи їх, можна отримати більш глибоке розуміння середовища, з яким взаємодіють компанії.

Ефективність можна визначити як «ефективність системи, яка виражається як відношення між кінцевими корисними результатами операцій і витраченими ресурсами» [31]. Залежно від того, як представлені результати і витрати, розрізняють наступні категорії ефективності: [30] 1) «технічна ефективність: результати і витрати вимірюються в видах матеріалів; 2) економічна ефективність: результати і витрати оцінюються у вартісному вираженні; 3) економічна ефективність: враховує не тільки економічні, а й соціальні наслідки реалізації заходу» [31]. Система КРІ повинна забезпечувати комплексну оцінку використання всіх ресурсів підприємства і включати в себе всі загальноекономічні показники. Ефективність управління бізнесом визначається як «ефективність управління маркетингом, виробництвом, фінансами, інноваціями та людськими ресурсами. Ефективність можна визначити як ефективність системи, яка виражається в термінах корисних кінцевих результатів її функціонування з використовуваними ресурсами» [31].

Вибір того чи іншого методу оцінки ефективності корпоративного управління визначається наступними критеріями: «інтерпретація результатів, виявлення недоліків, різноманіття показників, кількість аналітиків, тимчасові витрати, фінансові витрати, ступінь об'єктивності, доступність використання, ефективність застосування, поширення програми, доступність програмних продуктів, достовірність результатів» [31].

Система показників ефективності правління:

- «перегляд витрат за всіма видами ресурсів, що споживаються компанією.
- створювати умови для виявлення резервів підвищення ефективності;
- сприяти використанню всіх наявних резервів на підприємстві;
- надавати інформацію про ефективність роботи всіх рангів управлінської ієрархії;
- виконуючи критеріальну функцію, тобто для кожного з показників, необхідно встановити правила інтегрування їх значень» [31].

Показники, що використовуються для оцінки ефективності управління підприємством, поділяються на кількісні та якісні показники. Кількісні показники розраховуються і використовуються для оцінки складових ефективності управління, таких як ефективність підсистеми управління (оцінка ефективності управління, організаційна структура управління, технологія управління) і ефективність підсистеми управління.

Якісні показники отримуються за допомогою експертних висновків, використовуються для оцінки ефективності корпоративної культури при визначенні ефективності підсистеми управління і для оцінки зовнішньої ефективності обґрунтованого управління у всіх його складових.

Кількісні та якісні показники повинні встановлюватися як мінімум для двох звітних циклів, що дозволить визначити їх відправну точку і динаміку, щоб врахувати фактор часу оцінки ефективності корпоративного управління.

Критерієм ефективного управління є якість. Якість управління – «це ряд заходів у веденні системи менеджменту до конкретної ситуації, що дозволяють організації впевнено адаптуватися до швидких змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Якість перевірки залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління. Всі характеристики управлінських структур, процесів і методів, роботи співробітників та інших людей визначають якість управління» [28].

Аналіз ефективності управління суспільним виробництвом - занадто

складне питання. Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти і оцінити різні варіанти в управлінській організації, виявити потенціал для вдосконалення і підвищити відповідальність керівництва і фахівців за результати своєї роботи.

Для того, щоб догляд був ефективним, потрібно враховувати декілька аспектів, таких як: розумові та фізичні ресурси людини, його компетентність у керуванні засобами виробництва, за допомогою яких людина або суспільство в цілому створює все необхідне для існування, тобто покращує розумові та фізичні ресурси людини; соціальні умови, які стимулюють розвиток творчого потенціалу кожного працівника і колективу взагалі; Збільшення ефекту від зазначених вище аспектів досягається їх взаємодією.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють людський інтелект, використання комп'ютерних систем, інформаційне забезпечення роботи менеджерів і фахівців. Особливістю сучасних систем управління, об'єктів і є примноження творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. Велике значення має професійний рівень керівника, творчі здібності, ступінь формалізації накопиченого досвіду і вміння швидко приймати і реалізовувати управлінські рішення. Такі фактори, як участь в діяльності з управління командою, підвищення якості складу керівництва, наукова організація роботи та ін. Має значний вплив на ефективність управління.

Ми розробили ряд складових для ефективного ведення бізнесу, серед яких: фінансово-економічна, техніко-технологічна, соціальна, асоціативна, іміджева та брендова, адміністративна та бізнес-менеджмент. На рисунку 3.1 показані характеристики компонентів ефективності бізнесу, на яких базується оцінка.

Якщо припустити, що «ефективність корпоративного управління має якісний і кількісний рівень, то система оцінки також поділяється на дві підсистеми: якісну і кількісну» [15]. На рисунку 3.1 представлена повна система оцінки ефективності управління підприємством, яка складається з двох блоків: кількісної оцінки ефективності управління і якісної оцінки стану управління.

Таблиця 3.1

Особливості складових ефективності бізнесу

Складові ефективності управління корпорацією	Змістова характеристика відповідних складових ефективності управління корпорацією	Діагностичні бізнес- індикатори
Фінансово- економічна	Відповідає фінансовому стану підприємства: рентабельність діяльності, ліквідність, фінансова незалежність, ділова активність. Розкриває фінансово-економічний стан підприємства, його стійкість, схильність до позитивних зрушень, потенціал у цій сфері	Показники рентабельності, ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності, собівартості тощо
Техніко- технологічна	Відображається наявністю та масштабами у власності підприємства земельно-майнових комплексів, будівель, споруд, обладнання, устаткування, технологій тощо	Коефіцієнт оновлення та виведення основних засобів, фондодідача, фондомісткість, балансова вартість необоротних засобів, амортизаційний фонд, кількість патентів і ліцензій на використання технологій тощо
Трудова	Розкриває привабливість підприємства для його діючих і потенційних працівників через рівень заробітної плати, створених умов праці, соціальних пакетів, службового транспорту, фінансування зв'язку, розвиненої соціальної інфраструктури, (медичних і профілактично-оздоровчих закладів, спортивних баз, їдалень), престижу роботи для працівників	Рівень основної і додаткової заробітної плати, витрати на утримання соціальної інфраструктури, продуктивність праці, витрати на соціальні бонуси і пакети
Партнерська	Засвідчує рівень налагодженості й історію взаємовідносин із постачальниками (їхня надійність та диверсифікованість), споживачами (їхня платоспроможність), банками (кредитоспроможність підприємства), транспортними і страховими організаціями, державними органами влади	Обсяги кредитування, безнадійна дебіторська заборгованість, штрафи, пені, неустойки, витрати внаслідок невчасного постачання сировини, недопоставки, витрати на страхування тощо
Іміджево-брендова	Характеризує наявність у підприємства розкрученого бренда, торговельної марки, сформованого іміджу на ринку	Вартість гудвілу, балансова вартість нематеріальних активів тощо
Продуктова	Відображена унікальною продукцією (товарами, роботами послугами) або продукцією масового споживання, висока конкретність продукції, що виготовляється на різних етапах технологічного циклу	Ціна продукції, якість продукції, експлуатаційні характеристики, частка ринку, обсяги реалізації, рівень конкурентоспроможності продукції та інші
Адміністративна	Демонструє організаційно-правову форму підприємства, його юридичну реєстрацію, перебування на спрощеній чи єдиній системі оподаткування, судові позови з боку зовнішніх позивачів, наявність кримінальних і адміністративних справ, професійний склад апарату управління	Судові витрати, штрафи, пені, неустойки, податкова економія, кваліфікаційний рівень менеджерів різних рівнів управління, ефективність та оперативність управлінських рішень
Корпоративного управління	Відображає наявність і дотримання в компанії принципів корпоративного управління, рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності, ступінь захищеності прав акціонерів, рівень участі зацікавлених осіб в управлінні, ступінь розкриття інформації, професійний рівень керівництва компанії	Адміністративні витрати, транзакційні витрати, витрати на збут, кількість аудиторських перевірок, виплата дивідендів, співвідношення балансової та ринкової вартості акцій, економічна додана вартість, рентабельність інвестиційної діяльності

Примітка: Розроблено автором

Всі компоненти повинні бути оцінені якісно і кількісно, як показано в таблиці 3.1

Комплексна оцінка ефективності корпоративного управління ґрунтується на використанні ряду абсолютних і відносних показників. Абсолютні показники відображають кількісні значення показників фізично, відштовхуючись від інформаційної насиченості і адекватно відображають сутність досліджуваного явища, вони не завжди є показовими. Такі показники слід «аналізувати з точки зору динаміки, структурної кореляції, тільки тоді вони придбають представницькі якості. Використання абсолютних показників в чистому вигляді для оцінки ефективності управління не є ефективним. При оцінці ефективності управління підприємством переважно використовувати відносні показники, так як вони в будь-якому випадку є найкращими оцінками співвідношення витрат і результатів» [32].

Як вже говорилося вище, діагностика – «це оцінка ефективності корпоративного управління на основі поєднання кількісних показників і якісних (лінгвістичних) оцінок, а також застосування теорії нечітких множин» [36]. Тому для того, щоб заповнити ці прогалини, пропонується виключити два методи оцінки:

1. «Лінгвістичний підхід до якісної оцінки управління.
2. Нечіткий підхід з множинністю підходів до кількісної оцінки ефективності управління» [25].

Об'єднання їх в комплексну систему оцінки ефективності організаційного управління створює необхідні умови для визначення пріоритетів розвитку, виявлення і усунення прогалин у розвитку організаційного лідерства.

Кількісну оцінку управління по відношенню до поставленого завдання пропонується проводити в наступному порядку [25]:

1. «На цьому ґрунтується вибір найбільш репрезентативних показників для оцінки ефективності корпоративного управління.
2. Підготовка опису розпливчастих підмножин модуляції рівнів ефективності в управлінні підприємством і відповідних підмножин значень

показників.

3. Розрахунок значень показників конкретного підприємства та їх ідентифікація підмножин.

4. Підготуйте комплексні оцінки ефективності корпоративного управління для кожної розпливчастої підмножини та оцініть оцінки.

5. Інтерпретація ефективності управління підприємством» [25].



Рис. 3.1. Система оцінки ефективності корпоративного управління

Примітка: Розроблено автором

Для того щоб вибрати найбільш репрезентативні показники для діагностики ефективності управління підприємством, необхідно виділити ті показники, які однозначно визначають наявність всіх сигналів про ефективність

корпоративного управління окремих складових.

Документ [25] встановлює критерії відбору показників:

- «чіткість і точність з урахуванням актуальних тенденцій і реальної ситуації;
- цілісність перегляду інформації;
- швидкість та ефективність оповіщень у разі потенційних загроз» [25].

Для того, щоб оцінити роботу спільноти за 8 компонентів, потрібно створити спеціальні критерії для кожного з них. Ці критерії мають бути побудовані на основі дотримання таких принципів: мінімальна кількість показників, повне врахування всіх аспектів, висока якість інформації, простота отримання і обробки даних.

Для визначення ефективності управління підприємством пропонується розділити всі рівні ефективності на чотири незрозумілі підгрупи:

1. «Висока ефективність в управлінні підприємством.
2. Ефективність вище середнього в управлінні компанією.
3. Середній рівень ефективності управління компанією.
4. Низький рівень ефективності в управлінні компанією» [25].

Крім того, запропоновано за аналогією розділити набір сигналів про ефективність корпоративного управління на чотири незрозумілі підгрупи за окремими показниками:

1. «С1 - повністю відповідає нормативному рівню і критеріям;
2. С2 - відповідає рівню стандартного критерію на нижній межі;
3. С3 - наближається до рівня нормативного критерію, але не відповідає йому;
4. С4 - зовсім не відповідає значенню нормативного критерію» [14].

Розподіл ґрунтується на відповідному розподілі характеристик, заснованому на силі цього сигналу про ефективність корпоративного управління, на основі аналізу фінансової звітності різних типів компаній.

Таблиця 3.2

**Матриця визначення показників ефективності інституційного управління
на основі окремих компонентів та підгруп оцінювання**

Коефіцієнти / Показники	C1	C2	C3	C4
K ₁	b ₁₁	b ₁₂	b ₁₃	b ₁₄
K ₂	b ₂₁	b ₂₂	b ₂₃	b ₂₄
...
K _n	b _{n1}	b _{n2}	b _{n3}	b _{n4}
Сума	$\sum_{n=1}^N b_{n1}$	$\sum_{n=1}^N b_{n2}$	$\sum_{n=1}^N b_{n3}$	$\sum_{n=1}^N b_{n4}$

Примітка: Сформовано автором.

$b_{nm} = 1$, якщо задане значення індикатора або індикатора знаходиться у відповідному діапазоні (C1, C2, SZ, C4), тоді як у всіх інших осередках $b_{nm} = 0$ (n - номер індикатора в бальній системі; m - номер неясної підмножини).

Для розрахунку значень показників даного підприємства та їх ідентифікації запропоновано встановити матрицю показників ефективності корпоративного управління. «Визначення виділених показників досліджуваних підприємств молочної галузі призводить до інтенсивності детектування тих чи інших сигналів і їх накопичення у відповідному діапазоні (C1, C2, C3, C4). У зв'язку з високою тематичною узгодженістю показників не може бути значної дисперсії між регіонами і сигнали розподіляються нерівномірно по всіх областях. Інформація, отримана за допомогою сигналів ефективності корпоративного управління, заноситься в ідентифікаційну таблицю» [14] (табл. 3.2).

Для кожної підгрупи загальна оцінка ефективності корпоративного управління визначається за такою формулою:

$$Z_m = \sum_{n=1}^N b_{n1} \quad (3.1)$$

Оцінено комплексні оцінки рівня ефективності організаційного управління для кожної підмножини, і на основі цього визначається пріоритетність підмножини.

«Інтерпретація ефективності управління підприємством ґрунтується на пріоритетності однієї з його підмножин. Якщо пріоритет апріорний, то він

визнається безперечним і доцільним для інтерпретації ефективності управління компанією. В табл. 3.3 представлено огляд інтерпретації сигналів для статусу корпоративного управління» [15].

Таблиця 3.3

Інтерпретація сигналів про стан корпоративного управління

Найменування підмножини	Інтерпретація пріоритетної підмножини сигналів
Z1	Підприємство має високий рівень ефективності управління
Z2	Ідентифікуються перші слабкі сигнали потенційної кризи визначеної складової, що потребує додаткової уваги до зміцнення стану і раціонального управління
Z3	Прогресує криза даної складової, що викликає зниження ефективності діяльності і погіршення стану управління корпорацією. Виникає необхідність у реалізації радикальних заходів з оздоровлення даної складової
Z4	Низький рівень ефективності управління корпорацією за всіма параметрам. Виникає необхідність прийняття рішення про реорганізацію або реструктуризацію управлінської і виробничої діяльності

Примітка: Сформовано автором.

Якщо має місце максимальна концентрація числа сигналів на двох однорідних ділянках, то додатковими сигналами, що підтверджують наявність відповідного управлінського статусу підприємства, є наступні:

- «спори, де відповідачем є компанія;
- стабільне зростання середнього терміну погашення кредиторів;
- стабільність відсутності рентабельності і її збільшення;
- передача більшої частини активів товариства за договорами застави;
- вимушений простій
- масові звільнення працівників;
- заборгованість із виплати заробітної плати працівникам;
- непродуктивне використання наявних потужностей;
- поточні рахунки компанії були заморожені через судовий позов;
- зниження ринкової вартості підприємства» [18].

Загальна оцінка ефективності управління підприємством з урахуванням оцінки всіх підмножин і показників цієї складової в межах кожної підмножини визначається кожною формулою:

$$I_{ki} = 1 - \frac{\bar{l}}{4} \quad (3.2)$$

де u - середнє арифметичне чисел підмножини; 4 - максимальне значення для підмножини.

Якісну оцінку корпоративного управління пропонується проводити в наступному порядку, відповідно до поставленого завдання [25]:

1. «Якісна та описова ідентифікація різних рівнів привабливості різних складових ефективності підприємства з подальшим переведенням у кількісні показники за допомогою шкали Харрінгтона» [25] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки шкали Харрінгтона	Лінгвістичні оцінки для діагностики станів ефективності управління корпорацією та її складових
(0,8-1]	Відмінно	Висока
(0,63-0,8]	Добре	Достатня
(0,37-0,63]	Задовільно	Задовільна
(0,2-0,37]	Погано	Низька
(0-0,2]	Незадовільно	Неприваблива

Примітка: Сформовано автором.

2. «Він заснований на визначенні ваги складових економічної ефективності.

3. Комплексна оцінка загального рівня ефективності управління.

4. Інтерпретація рівня та ефективності корпоративного управління за шкалою Харрінгтона» [25].

На основі дослідження можна визначити особливості стану ефективності управління підприємством за числовими та мовними оцінками шкали Харрінгтона. Ця шкала дозволяє аналізувати рівень досягнення цілей підприємства, враховуючи як кількісні показники, так і лінгвістичні судження експертів. За допомогою шкали Харрінгтона можна встановити ступінь відповідності фактичних результатів плановим, а також виявити сильні та слабкі сторони управління підприємством.

У цьому сенсі, маючи набагато ширший спектр доступної інформації, можна орієнтуватися в діапазоні відповідних діапазонів за шкалою Харрінгтона і таким чином визначати певний рівень ефективності управління. Якщо є сумніви у виборі між певними станами, експертний метод зазвичай рекомендує вибрати найбільш

песимістичний варіант з урахуванням ризиків, пов'язаних з прогнозуванням майбутніх умов у діяльності компанії.

Для забезпечення високого ступеня адекватності результатів діагностики ефективності управління підприємством необхідно встановити значущість компонентів, запропонованих для аналізу. Має сенс розраховувати ваги важливості різних компонентів системи, оцінювати ефективність управління компанією на основі матричного підходу з декількома критеріями, що дає можливість попарно порівнювати важливість і пріоритетність цих складових. Матриця для визначення вагових коефіцієнтів ефективності бізнесу наведена в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця для визначення вагових коефіцієнтів в ефективності управління компанією

Складові	1	2	3	4	5	6	7	8	Е1іj - частота переважання параметра в стрічці над параметрами у стовпцях
Фінансово-економічна	X								
Техніко-технологічна	-	X							
Трудова	-	-	X						
Партнерська	-	-	-	X					
Іміджево-брендова	-	-	-	-	X				
Продуктова	-	-	-	-	-	X			
Адміністративна	-	-	-	-	-	-	X		
Корпоративного управління	-	-	-	-	-	-	-	X	
Е2іj - частота переважання параметра у стовпцях над параметрами в стрічці									

Примітка: Сформовано автором.

Зважування показників ґрунтується на такій формулі:

$$E_{ij} = \frac{E8_{ij}}{\sum_{i=1}^8 E8_{ij}} \quad (3.3)$$

$$E8_{ij} = E1_{ij} + E2_{ij} \quad (3.4)$$

Комплексна якісна оцінка ефективності управління підприємством

базується на наступній формулі:

$$I_{\text{я}} = \sum_{i=1}^g I_i a_i \quad (3.5)$$

Це кількісна оцінка відповідної складової ефективності управління компанією за шкалою Харрінгтона; (a_i) (a) - вага відповідного елемента ефективності управління компанією i є числом компонента ефективності корпоративного управління, за яким вона оцінюється.

3.2. Обґрунтування вибору стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку

Система управління бізнесом – «це організаційна модель, яка зосереджена на управлінні відносинами між менеджерами компанії та її власниками, а також на координації цілей різних зацікавлених сторін для забезпечення безперебійної роботи компанії» [11].

Важливим завданням корпоративного управління є моніторинг і контроль за діями співробітників, особливо коли управлінські функції суперечать один одному через значну диверсифікацію статутного капіталу.

Строго кажучи, корпоративне управління полягає в тому, щоб менеджери керували бізнесом в інтересах зацікавлених сторін. У широкому сенсі слова вона захищає інтереси фінансових і нефінансових інвесторів, які управляють капіталом підприємства.

Також можна сказати, що сутність корпоративного управління відображає взаємозв'язок між корпоративним управлінням і управлінням інтегрованими корпоративними структурами.

Таким чином, загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління різними функціональними підсистемами і багато в чому залежить від того, наскільки збалансовано управління всіма підсистемами на рівні загального управління підприємством.

Ефективність управління підприємством оцінюється також зі стратегічної і тактико-оперативної точки зору. Загальні орієнтири розвитку підприємства

визначаються на найвищому рівні управління компанією і являють собою стратегічне управління.

«Розробка загальної стратегії розвитку бізнесу повинна дати відповідь на питання про те, як буде виглядати організація через п'ять років, як буде виглядати продукція, які ключові компетенції компанія буде впроваджувати і зможе реалізувати в конкурентній боротьбі, як буде виглядати споживчий профіль і т.д. Все це має бути втілено в стратегічне бачення розвитку компанії» [18].

Однак для досягнення цієї мети необхідно розробити і обґрунтувати дії підприємства. Ці зони формуються на основі можливостей організації, ринкової ситуації і впливу конкурентів. Звідси випливає необхідність і зміст стратегічного планування.

Важливість процесу стратегічного планування полягає в тому, що в ході процесу створюється значна кількість сценаріїв можливого розвитку подій, виявляються і прораховуються ресурси і можливості, опрацьовується взаємодія підрозділів, здійснюється підготовка до реалізації обґрунтованої стратегії розвитку.

Актуальність і важливість стратегічного рішення полягає не у визначенні майбутніх рішень, а в перспективах поточних рішень. Тобто вже сьогодні компанія має вирішити, що робити, щоб підготуватися до невідомих дій завтрашнього дня.

Тому стратегічне планування слід розглядати «як процес, в ході якого організація навчається передбачати майбутні події і визначати майбутні стратегічні напрямки, які необхідно коригувати при здійсненні діяльності. При таких прогнозах ефективність управління компанією значно зростає» [24].

Деякі засновники компаній мають підприємницький талант і правильно визначають стратегічні пріоритети розвитку на інтуїтивному рівні, такі стратегії можуть бути корисними. Однак інтуїтивне прогнозування не слід плутати з контролем, заснованим на цьому прогнозі.

Якщо напрямки розвитку компанії невідомі співробітникам компанії, то і

стратегічного напрямку розвитку немає. Ця стратегія ділиться на цілі і завдання для кожного відділу і співробітника. Цей стратегічний та інтуїтивно зрозумілий контроль можливий лише до певного розміру компанії. Багато управлінських рішень бізнесу ґрунтуються на визначенні стратегічних орієнтирів, які може задавати власник власного бізнесу. Підлеглі, як правило, не володіють достатньою кількістю інформації для прийняття правильних стратегічних рішень.

На початку розвитку організації в «організації зазвичай використовується стиль управління, а всі основні бізнес-процеси зосереджені навколо власника бізнесу. Якщо розвиток ситуації відхиляється від розробленого сценарію, підлеглий заходить у глухий кут і змушений звертатися до керівника для прийняття нового рішення і дати відповідні вказівки» [17].

Коли підлеглих мало, а всі бізнес-процеси прозорі та контролюються власником, власник стикається з цим потоком рішень. І коли компанія починає зростати, керівник може бути не в змозі впоратися з потоком стратегічних управлінських рішень, і процес може затягнутися, тому що основний центр політики перевантажений.

«Якщо компанія має стратегічне бачення і визначені стратегічні орієнтири, вона може досягти бажаної мети в найкоротші терміни і з мінімально можливими витратами» [19].

На сучасному етапі розвитку основними активами є: інтелектуальний капітал, лояльність клієнтів, потенціал топ-менеджменту, можливості просування бренду тощо. Ці якості підвищують вартість підприємства і впливають на його конкурентоспроможність, але їх важко оцінити з точки зору вартості.

З іншого боку, той факт, що менеджери зосереджуються виключно на фінансових питаннях, може призвести до неправильних стратегічних рішень, оскільки не враховує багато факторів, які можуть дати компанії ринкові переваги.

Виходячи з цього, можна сказати, що на сьогоднішній день не тільки

грошові показники можуть служити основою для прийняття рішень. Крім того, на фінансові показники можуть впливати фактори, що знаходяться поза контролем керівництва. Це можуть бути негативні зміни в економічному стані країни або наслідки стихійних лих.

З іншого боку, використання різноманітних нефінансових показників стратегічної основи напрямків розвитку компанії дозволяє більш точно оцінювати дії керівників компанії, тим самим сприяючи поліпшенню результатів.

Розробляючи стратегічні орієнтири розвитку, «компанія повинна дивитися на стратегію з усіх важливих і взаємозалежних точок зору. У цьому дослідженні ми визначили ключові складові ефективності бізнесу: економіко-економічна, техніко-технологічна, трудова, колаборація, імідж та бренд, продукт, менеджмент та управління бізнесом. Всі ці умови необхідні і достатні для оцінки ефективності управління підприємством» [19].

Відштовхуючись від економіко-економічної складової, слід зазначити, що наявність точних фінансових даних залишається головною вимогою у сфері управління підприємством. Всі фінансові показники повинні бути спрямовані на досягнення певних фінансових цілей. Пов'язуючи фінансові показники з нефінансовими показниками, компанія повинна продемонструвати свій намір забезпечити інвесторам фінансову віддачу.

Відштовхуючись від техніко-технологічної складової, підприємство повинно стежити за всіма можливостями зниження собівартості одиниці продукції, що випускається, тим самим забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

З точки зору компонента працівника, компанія повинна оцінити своїх співробітників, свою систему управління робочою силою та узгодженість її організаційної структури, що може вимагати значних інвестицій.

З точки зору асоціації та бренду, компанія повинна визначити бізнес-процеси, в яких вона може досягти найкращих результатів, і розробити показники ефективності для покращення цих процесів.

З точки зору продуктової складової, компанія повинна знайти шляхи збільшення акціонерної вартості. Для цього необхідно визначити групи споживачів і напрямок розвитку бізнесу, а також показники оцінки результатів, які важливі для цих груп і можуть бути виражені в кількісних характеристиках.

З точки зору адміністративної складової, компанія повинна узгоджувати з організаційною структурою управління, щоб найкращим чином побудувати ефективну систему прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

«При переведенні стратегії в операційну діяльність цих складових необхідно виявити фактори, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Їх можна представити у вигляді ієрархії причинно-наслідкових зв'язків, опрацювання яких дозволяє виявити основні фактори, що впливають на успішність підприємства» [19]. Важливо, щоб показники ефективності керівництва компанії відображали загальну ефективність діяльності компанії. Однак слід пам'ятати, що врахування якомога більшої кількості показників може мати негативний вплив, оскільки потребує значних людських ресурсів. Тому кількість показників ефективності, що враховуються, повинна бути обмежена і акцентувати увагу тільки на тих показниках, які мають істотний вплив на діяльність компанії.

Важливо, щоб показники, отримані від збалансованої ставки, застосовувалися на практиці. Перш за все, необхідно всім співробітникам компанії зрозуміти, чому враховуються тільки ці показники і яких результатів слід досягти з їх допомогою. По-друге, важливо розуміти, як зусилля по досягненню конкретних цілей співвідносяться із загальною стратегією компанії. По-третє, не слід забувати, що визначення ефективності корпоративного управління є динамічним процесом, а показники, які реагують на поточні виклики, можуть бути неефективними в умовах суттєвих змін на ринку. Управляти ефективністю корпоративного управління шляхом встановлення стратегічних напрямків розвитку складно, але такий підхід дає повну картину стану підприємства, тобто основу для підвищення ефективності управління.

Для підвищення ефективності управління компанія повинна визначити та узгодити перелік та обсяг інформації про функціонування кожного компонента загального процесу управління ефективністю бізнесу.

Оскільки підприємство - це «сукупність суб'єктів господарювання, що діють в різних сферах бізнесу, необхідно структурувати підрозділи відповідно до цілей, які вони досягають» [15].

На рисунку 3.6 показана матриця для підтримки хороших стратегій управління в компаніях.

Таблиця 3.6

Матриця раціональних стратегій корпоративного управління

Складові ефективності управління корпорацією	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Всі складові >0,5	1	1	1	3	-
5 із 7 складових >0,5	1	1	2	3	4
3 із 7 складових >0,5	1	2	3	3	4
1; 2 або всі складові < 0,5	-	3	3	4	4

Примітка: Розроблено автором

Відповідно до розробленої матриці, різні сектори розподіляються наступним чином:

1 – «збалансований розвиток компанії, більшість частин менеджменту компанії досить розвинені і не потребують адаптації;

2- вибірковий розвиток, ряд елементів ефективного управління бізнесом є незбалансованими, мають незадовільне значення і вимагають орієнтації на оптимізацію, навіть якщо загальний розвиток бізнесу є задовільним;

3- Істотна зміна балансу між різними складовими розвитку компанії призводить до необхідності перерозподілу ресурсів і вдосконалення тих складових, які не мають достатнього значення.

4- Відсутня рівновага, незадоволений розвитком ефективності управління на підприємстві обумовлений значним погіршенням ефективності розвитку більшості складових, що вимагає стратегічного перегляду перспектив розвитку

підприємства в цілому» [19].

Ступінь розвитку відображає кількісні характеристики змін і перетворень, що відбуваються в компанії. Він розраховується на основі переліку найбільш репрезентативних показників, які підтверджують кількісні зміни параметрів виробничо-господарської діяльності в абсолютному вираженні, оскільки це і є масштаби розвитку. В табл. 3.7 показана матриця, яка підтримує динаміку розвитку бізнесу.

Таблиця 3. 7

Матриця динамічного розвитку бізнесу

Інтегральні рівні масштабності розвитку	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Високій	1	1	1	2	2
Достатній	1	1	2	2	3
Задовільний	1	2	2	3	4
Низький	2	2	3	4	4
Непривабливий	3	3	4	4	4

Примітка: Розроблено автором

Відповідно до розробленої матриці, різні сектори розподіляються наступним чином:

1– «Період стабільного розвитку компанії і зростання в обраній стратегічній формі забезпечує значне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей на основі досягнутих показників.

2- Період обмеженого зростання характеризується постановкою цілей на основі досягнутого. Така стратегія характерна для компаній, які багато в чому задоволені своїм становищем, яке є прибутковим і ефективним.

3- Період позиції: стратегія спрямована на забезпечення стабільного становища компанії на ринку та зміцнення її позицій на ринку. Показники діяльності фірми визначаються виходячи з очікуваних цін і характеру розвитку ринку компанії;

4- Скорочення: Ця стратегія застосовується, коли показники компанії продовжують погіршуватися в умовах економічного спаду та загрози неплатоспроможності. В рамках даної стратегії можливі наступні варіанти» [21]:

ліквідація компанії; «усунення зайвого», тобто реструктуризація або ліквідація різних частин компанії; скорочення обсягу діяльності та її реструктуризація (диверсифікація).

Застосування запропонованих методичних підходів дозволило визначити характеристики та стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які представлені в таблиці. 3.8.

Таблиця 3.8

Стратегічний менеджмент розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підприємство	Обґрунтування раціональних стратегій управління	Обґрунтування динамічності розвитку
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Вибірковий розвиток, деяка кількість складових ефективного управління корпорацією незбалансовані, мають незадовільне значення і потребують зосередження уваги на їхній оптимізації, хоча загальний стан розвитку корпорації задовільний. Першочергові питання покращення стосуються техніко-технологічної, іміджево-брендової і адміністративної складових розвитку	Період обмеженого зростання - характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні

Примітка: Розроблено автором

Інструменти, запропоновані для оптимальної стратегії розвитку, дозволять підприємствам визначити основні стратегічні орієнтири та перспективи розвитку з урахуванням існуючих проблем, що підлягають вирішенню, як першочергових. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управління компанією і максимально наближає процес управління компанією до вимог ринку, на якому працює компанія. Таким чином, поєднання вимог зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей розвитку підприємства визначає можливість досягнення бажаних результатів розвитку фірми і, відповідно, вибору найбільш ефективного варіанту досягнення цілей фірми.

Висновки до розділу 3

У дослідженні розглядаються поняття корпоративного управління:

об'єктивна концепція; системна концепція; концепція балансування інтересів функціональна концепція; концепція композиції; збалансована система показників (BSC), концепція EVA (Economic Added Value); концепція DEA (Data Envelopment Analysis) - аналіз оболонки даних; методологія оцінки результативності діяльності на основі діяльності (ABRA) та найбільш поширені підходи до управління оцінкою ефективності: комплексний, рівень та час.

Розглянуто та охарактеризовано три основні групи показників, які є необхідними та достатніми для оцінки ефективності управління підприємством: показники, що відображають ступінь відповідності принципам управління підприємством на підприємстві; показники, що характеризують результати господарсько-господарської діяльності підприємства, що відображають ризики, пов'язані з управлінням підприємством. Для кожної групи встановлено ряд показників.

У результаті дослідження з'ясовано основні характеристики складових управлінської ефективності підприємства, які лягли в основу оцінки (економіко-економічна, техніко-технологічна, робота, об'єднання, брендинг, продукт, адміністрування, управління підприємством), сутнісні характеристики відповідних складових ефективності управління підприємством та діагностика бізнес-показників.

Запропоновано систему загальної оцінки ефективності управління на підприємстві, що складається з двох блоків: кількісної оцінки ефективності управління та якісної оцінки стану управління, яка ґрунтується на використанні комплексу абсолютних і відносних показників.

Для визначення ефективності управління підприємством пропонується розділити сукупність рівнів ефективності на чотири розпливчасті підгрупи, а набори сигналів про ефективність управління підприємством пропонується розділити на чотири розпливчасті підгрупи за аналогією з використанням окремих показників.

У роботі визначено послідовність якісної оцінки корпоративного управління на основі цілей корпоративного управління. За результатами

дослідження визначено характеристики ефективності управління підприємством, за кількісними та лінгвістичними оцінками шкали Харрінгтона створено матрицю для визначення вагомості складових ефективності управління підприємством.

Запропоновано діагностувати ефективність корпоративного управління на основі лінгвістичного та дифузного підходів. З цією метою визначено лінгвістичні характеристики тверджень економічної, техніко-технологічної, трудово-правової, асоціативної, іміджевої, товарно-адміністративної, підприємницької та управлінської складових оцінки ефективності корпоративного управління, встановлено перелік показників кількісної оцінки ефективності управління за кожною зі складових. Проведено оцінку ефективності корпоративного управління в досліджуваних компаніях.

Запропоновано теоретико-методологічний підхід до діагностики розвитку підприємства. Для аналізу розвитку процесу управління ефективністю підприємства запропоновано дослідити розриви, темпи зростання ключових показників і параметрів діяльності підприємства, що дозволить оцінити динамічні та структурні зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства за низкою параметрів. Запропонований підхід спрямований на діагностику масштабу трансформацій, тобто кількісного аспекту розвитку. Запропоновано повну діагностику розвитку системи ефективності управління підприємством, яка повинна здійснюватися з використанням загального рівня розвитку менеджменту. Масштаб розвитку відображає кількісні характеристики змін і перетворень, що відбуваються в розвитку. На основі переліку складено перелік найкращих показників, що підтверджують кількісні зміни виробничо-економічних параметрів в абсолютному вираженні. Для узагальнення динамічних тенденцій за низкою показників використано непараметричні методи виявлення та вимірювання подібності – методи інтервальної кореляції.

На основі обраних методик визначено та підтримано динамічний критерій: класифікацію темпів зростання ключових показників компанії, яка в подальшому здійснюватиметься з використанням рангового коефіцієнта

кореляції. Статистичні показники узагальнюються для розрахунку повних рівнів шкали розвитку. Запропоновано порядок визначення сфери розвитку підприємства. В рамках дослідження масштабів розвитку було використано 8 показників, які характеризують обсяг діяльності, результати, капітал, оборот та ефективність діяльності підприємства. За результатами було складено матрицю для підтримки раціональних стратегій управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та матрицю для підтримки динаміки розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління вважається особливим способом управління, що обумовлено особливостями компанії як об'єкта управління, в якій відбулося відокремлення власності і контролю за його використанням. Фактично, консолідація компанії та наявність великої кількості власників означали, що процес прийняття рішень довелося передати від акціонерів до найманих менеджерів. У результаті дослідження теоретичних розробок у сфері корпоративного управління визначено умови створення компаній, підприємств, що розвиваються, цілі започаткування бізнесу, мету, проблеми та тематику корпоративного управління. Погляди дослідників на управління бізнесом є поширеними, що дозволило визначити підходи до визначення управління бізнесом. Визначено особливості корпоративного управління, яке вирізняється особливостями формування підприємств і співвідношенням цілей корпоративної діяльності. Визначення компанії за призначенням суб'єкта, що складається з чотирьох блоків корпоративного управління: права акціонерів, органи управління, корпоративна соціальна відповідальність і звітність. Основна увага приділяється різним компонентам блоків корпоративного управління. Визначено систему корпоративного управління та представлено характеристику основних груп у сфері корпоративного управління.

Дослідження показали, що реструктуризація підприємств може відбуватися в одному з трьох складних напрямків, завдяки чому спостерігаються організаційно-економічні ефекти обраної менеджментом компанії концепції реструктуризації: 1) масштабованість з метою підвищення конкурентних переваг стабільної компанії; 2) превентивні заходи щодо попередження криз; 3) криза спрямована на поліпшення економічного і фінансового становища підприємства. Такий підхід дає можливість визначити взаємозв'язок між причинами, інструктажами, поняттями і видами реструктуризації, що дає можливість вибрати більш оптимальний варіант реструктуризації компанії найбільш ефективним способом.

На основі результатів аналізу запропоновано включити до функцій реструктуризації такі функції: прогнозування та планування, аналіз, організація, контроль та облік. Запропоновано, щоб елементи механізму реструктуризації підприємства включали такі принципи: принципи, функції та засоби реалізації. Реалізовано обґрунтування поділу принципів реструктуризації на загальні та конкретні. Загальні принципи визначають основні риси процесу управління, а конкретні принципи визначають особливості та відмінності процесу реструктуризації підприємств. Була складена модель процесу реструктуризації компаній, яка повинна була включати в себе чотири логічних кроки: оцінку необхідності реструктуризації, підготовку до реструктуризації, реалізацію заходів з реструктуризації та оцінку досягнутих результатів.

В основі нашого дослідження – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», засноване в 1956 році для постачання молочної продукції тернопільцям. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві класичних продуктів з незбираного молока (молоко питне, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, сир), вершкове масло в різних упаковках, фасовці та жиросховищах, виготовлене за ДСТУ та казеїновим машинірином.

Компанія працює переважно на території України, а її залежність від валютних ризиків в основному визначається необхідністю закупівлі пакувальних матеріалів у іноземних постачальників, переважно номінованих у євро та доларах США. Також компанія експортує солодкі вершки, вершкове масло та казеїн.

Внаслідок активних бойових дій економічна активність в Україні суттєво знизилася, але у другій половині 2022 року почала поступово відновлюватися завдяки звільненню українських територій, адаптації підприємств до нових умов та роботі «зернового коридору». Проте існуючі логістичні проблеми, зокрема в металургії, скорочення потужностей, зокрема в енергетичному секторі, та зниження реальних доходів населення стримують відновлення економіки.

Акції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не торгувалися на зовнішніх ринках, а документи про реєстрацію/делістинг акцій товариства в біржовому

реєстрі були відсутні. Акції торгувалися поза біржею на внутрішньому ринку. 09.02.2022 на позачергових загальних зборах прийнято рішення про збільшення статутного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом розміщення додаткових акцій наявного номінального розміру за рахунок додаткових внесків (без проведення публічної пропозиції). Крім того, випущено 20 000 000 іменних простих акцій номінальною вартістю 800 000,00 грн. Всі випущені акції випускаються акціонерам в повному обсязі.

Розглянуто та охарактеризовано три основні групи показників, які є необхідними та достатніми для оцінки ефективності управління підприємством: показники, що відображають ступінь відповідності принципам управління підприємством на підприємстві; показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємства; ризики, пов'язані з управлінням підприємством. Для кожної групи встановлено ряд показників.

У результаті дослідження з'ясовано основні характеристики складових управлінської ефективності підприємства, які лягли в основу оцінки (економіко-економічна, техніко-технологічна, робота, об'єднання, брендинг, продукт, адміністрування, управління підприємством), сутнісні характеристики відповідних складових ефективності управління підприємством та діагностика бізнес-показників.

Запропоновано систему загальної оцінки ефективності управління на підприємстві, що складається з двох блоків: кількісної оцінки ефективності управління та якісної оцінки стану управління, яка ґрунтується на використанні комплексу абсолютних і відносних показників.

Для визначення ефективності управління підприємством пропонується розділити сукупність рівнів ефективності на чотири розпливчасті підгрупи, а набори сигналів про ефективність управління підприємством пропонується розділити на чотири розпливчасті підгрупи за аналогією з використанням окремих показників.

У роботі визначено послідовність якісної оцінки корпоративного управління на основі цілей корпоративного управління. За результатами

дослідження визначено характеристики ефективності управління підприємством, за кількісними та лінгвістичними оцінками шкали Харрінгтона створено матрицю для визначення вагомості складових ефективності управління підприємством.

Запропоновано діагностувати ефективність корпоративного управління на основі лінгвістичного та дифузного підходів. З цією метою встановлено лінгвістичні характеристики фінансово-економічної, техніко-технологічної, трудово-правової, асоціативної, іміджевої, товарної та адміністративної складових бізнесу. Такий підхід використовується для оцінки ефективності корпоративного управління у сфері досліджуваних тем.

На основі обраних методів визначено та підтримано динамічний критерій: класифікацію темпів зростання основних показників прибутку підприємства, яка в подальшому здійснюватиметься з використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена та коефіцієнта випадковості Фехнера; Це дає можливість оцінити фактичний стан динаміки цих показників, порівняно з першим критерієм. Статистичні показники узагальнюються для розрахунку повних рівнів шкали розвитку. Запропоновано порядок визначення сфери розвитку підприємства. В рамках дослідження масштабів розвитку було використано 8 показників, які характеризують обсяг діяльності, результати, капітал, оборот та ефективність діяльності підприємства. За результатами створено раціональну управлінську матрицю раціональних стратегій управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та раціональну матрицю динаміки розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*, № 3 (2022), с. 121-126 <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/90/78>
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8097>.
6. Августин Р.Р., Демків І.О.. Антикорупційний механізм та засоби детінізації у соціальній сфері. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, вип. 13, Червень 2021, с. 27-37, <https://eco.myandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>
7. Аксьонов П. В. Реструктуризація як спосіб забезпечення стійкості розвитку компанії. *Наука*. 2012. №4 (73). С. 74-77.
8. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації

промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 39. С. 9-14.

9. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1. С. 3-5.

10. Аносова О. С. Методичне та інструментальне забезпечення оцінки якості корпоративного управління в акціонерному товаристві [Електронний ресурс] / О. С. Аносова // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. - 2020. - Т. 25, Вип.

11. Батенко Л. П. Розвиток корпоративної системи управління проектами під впливом пандемії Covid-19 [Електронний ресурс] / Л. П. Батенко, О. Ю. Хоменко, О. Ю. Діброва. // *Ефективна економіка*. - 2022. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_30

12. Бондар Т. В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу. *Вісник СумДУ. Серія. Економіка*. 2011. № 2. С. 80-86.

13. Галіян І. Визнання недійсними рішень органів управління господарським товариством як спосіб захисту корпоративних прав [Електронний ресурс] / І. Галіян // *Підприємництво, господарство і право*. - 2020. - № 5. - С. 63-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2020_5_11

14. Дєєва Н. Е. Цифровізація корпоративного управління в умовах пандемії [Електронний ресурс] / Н. Е. Дєєва, В. В. Хмурова, М. С. Зінюк // *Бізнес-навігатор*. - 2020. - Вип. 5. - С. 47-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_9

15. Євтушенко В. А. Діджитал-інструменти управління корпоративною культурою підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, А. В. Задесенець // *Причорноморські економічні студії*. - 2021. - Вип. 72(1). - С. 89-94. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(1)_17)

16. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств [Електронний ресурс] / А. А.

Завгородня // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2022. - Вип. 4. - С. 22-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_4_6

17. Каліна І. І. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах [Електронний ресурс] / І. І. Каліна, А. А. Завгородня // Економічний простір. - 2022. - № 181. - С. 105-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_20

18. Кифяк В. І. Інституційні проблеми корпоративного управління на державних підприємствах [Електронний ресурс] / В. І. Кифяк, І. Г. Шелюжак // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 5. - С. 15-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2021_5_5

19. Колодинський С. Б. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами [Електронний ресурс] / С. Б. Колодинський, Т. П. Лозова, О. В. Сторожук, К. В. Скопцов // Вісник економічної науки України. - 2022. - № 2. - С. 93-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_14

20. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38-42.

21. Круглова О. А. Корпоративне управління на засадах ціннісного підходу [Електронний ресурс] / О. А. Круглова, В. О. Олім // Інтелект XXI. - 2022. - № 3. - С. 27-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_3_7

22. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин. *Ефективність державного управління*. 2011. Вип. 26. С. 283- 295.

23. Кузьміна О. М. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / О. М. Кузьміна, С. А. Яремко // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 23. - С. 144-148. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinNev_2022_23_25

24. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств і компаній / І.І. Мазур, В.Д.

Шапіро. К.;, 2016. 587 с.

25. Манойленко О. В. Комплексна система імітаційного моделювання оцінки ефективності управління фінансовим ресурсним забезпеченням корпоративної безпеки промислового підприємства на мікроекономічному рівні [Електронний ресурс] / О. В. Манойленко, Н. М. Волоснікова, Н. Б. Решетняк // Бізнес Інформ. - 2022. - № 9. - С. 27-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_9_5

26. Олійник Г. Ю. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління маркетинговою системою компанії [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник, Т. О. Кадацька // Проблеми системного підходу в економіці. - 2020. - Вип. 6. - С. 116-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_19

27. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 123-128.

28. Орлова Н. С. Інформаційні системи у сучасному корпоративному управлінні [Електронний ресурс] / Н. С. Орлова, А. С. Удовік // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 1. - С. 35-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_1_6

29. Офіційний веб-сайт Приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/>

30. Пилипенко А. А. Консолідація обліково-аналітичної інформації в управлінні економічною безпекою розвитку корпоративного інтегрованого об'єднання [Електронний ресурс] / А. А. Пилипенко, М. В. Тирінова // Економічний простір. - 2022. - № 179. - С. 134-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_179_22

31. Полянська А. С. Комунікаційні цінності корпоративного управління в умовах розвитку цифрової культури [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2021. - № 1. - С. 21-34. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2021_1_3

32. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. - 2023. - № 7. - С. 164-175.

33. Про господарські товариства: закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>

34. Про колективні договори і угоди: закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3356-12>

35. Рекуненко І. І. Управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті досягнення цілей сталого розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Рекуненко, В. В. Кубатко, Ю. О. Мирошніченко, В. О. Лютий // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. - 2021. - № 4. - С. 88-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_4_13

36. Резнікова В. В. Корпоративний договір як ефективний правовий засіб у механізмі корпоративного управління, його сутність і правова природа [Електронний ресурс] / В. В. Резнікова, Л. М. Дорошенко // Право України. - 2022. - № 4. - С. 13-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_4_4

37. Стенді Д. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. Економічні реформи сьогодні. 1999. №25. С. 12-18.

38. Турило А. М. Стратегія розвитку, корпоративне управління і людський капітал відносно економічної стратагеми, економічної девіації і фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Турило, А. А. Турило, Р. В. Короленко, С. М. Короленко // Вісник Криворізького національного університету. - 2022. - Вип. 54. - С. 109-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2022_54_22

39. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації.: пер. з англ. К: 2009. 332 с.

40. Цвайг Х. І. Реструктуризація підприємств як фактор підвищення ефективності їх роботи в умовах кризи. Вісник Львівської комерційної академії.

Серія економічна. 2013. Вип. 43. С. 66-70.

41. Швидка Т. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами [Електронний ресурс] / Т. Швидка, К. Халецька // Підприємництво, господарство і право. - 2020. - № 12. - С. 85-90. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2020_12_15

42. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р.Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування (Аналітична записка за матеріалами засідання регіонального круглого столу). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 4, 2020, с.210-215.

43. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.

44. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2017. 351с

45. Шумка І. Принципи реструктуризації підприємств. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

46. Шумка І. Удосконалення підходів до оцінки ефективності управління корпорацією: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.

47. Янковський О. Г. Критичний аналіз методів експрес-діагностики фінансового стану промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 125.

48. Avhustyn R., Demkiv I. and Kotys N. Modeling the Assessment of the Probability of Shadowing and Spread of Corruption in the Social System and the Sphere of Public Services, 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019, pp. 388-

392, doi: 10.1109/ACITT.2019.8780106.

49. Beaver W. Financial ratios predictors of failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol.4. P.71-111.

50. Demzet H., Lehn K. Structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*. 1995. Vol. 93, №6. P. 1155-1177.

51. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructuring. New York: NY, Wiley, 2006. 578 p.

52. Hamilton G., Hill M., Knirsch P., Zaleski E. Red Transnational or Red Herrings New York, 2007. 518 p.