

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення механізмів корпоративної культури
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Дігтяр Ігор Васильович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола Зось-Кіор

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Характеристика елементів корпоративної культури підприємства.....	10
1.2. Актуальні механізми корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	23
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	23
2.2. Економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	31
2.3. Виявлення факторів впливу на корпоративну культуру підприємства.	37
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	43
3.1. Оцінка відповідності корпоративної культури підприємства умовам динамічного бізнес-середовища	43
3.2. Заходи з підвищення якості та ефективності механізмів корпоративного управління в підприємстві.....	48
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема адаптації до зовнішніх умов, що динамічно змінюються, пов'язана з тим, що не існує ринкової економіки в чистому вигляді. Зазвичай, це економіка змішаного типу, тобто така, що поєднує самоврядування недержавного сектора та вплив державних, регіональних, місцевих органів влади, динамічних потреб суспільства. Акціонерна форма підприємства та відповідні їй методи управління створюють організаційні засади для стійкого функціонування суб'єктів господарювання та забезпечення їх засобами інноваційної діяльності. Приховані можливості та переваги акціонерних товариств кореняться у корпоративності та можуть бути реалізовані у разі розробки ефективного корпоративного управління на основі врахування рівня розвитку економіки країни та її особливостей, вітчизняного та зарубіжного досвіду акціонування та управління корпораціями, забезпечення взаємної спрямованості інтересів усіх учасників акціонерного процесу на досягнення високої прибутковості суб'єктів господарювання, зростання рівня добробуту громадян. Проблема формування ефективного корпоративного управління вимагає свого теоретичного, методичного та практичного вирішення.

Теоретичні і практичні питання корпоративного управління підприємства досліджували відомі вітчизняні та закордонні вчені, як: Андросова О. Ф., Гук О. В., Гуцалюк О. М., Живко О. В., Захарчин Г. М., Кукса І. М., Макаренко С. М., Полінкевич О. М., Савіна Г. Г., Сватюк О. Р., Смирнова Н. В., Соловйов А. І., Фокіна-Мезенцева К. В., Шашкова Н. І., Швець Ю. О. та ін. В наукових працях вчених обґрунтовано фундаментальні положення щодо сутності, значення й організацію управління корпоративного управління в умовах динамічного бізнес-середовища. Незважаючи на комплексність знань щодо корпоративного управління підприємств в працях учених і практиків з менеджменту, у регламентах, нормативних актах і активний розвиток на національному ринку, проблеми в

цій галузі менеджменту залишаються недостатньо розробленими. Саме це і обумовлює важливість узагальнення і систематизації актуальних знань на єдиній теоретичній та методологічній базі, а також пошук нових більш оптимальних підходів в корпоративному управлінні підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась механізми корпоративної культури підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено **завдання**:

- дослідити елементи корпоративної культури підприємства;
- розкрити актуальні механізми корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості підприємства;
- провести аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- виявити фактори впливу на корпоративну культуру підприємства;
- провести оцінку відповідності корпоративної культури підприємства умовам динамічного бізнес-середовища;
- запропонувати актуальні заходи з підвищення якості та ефективності механізмів корпоративного управління в підприємстві.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є особливості механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. З метою реалізації зазначених завдань було використано наступні загальноекономічні методи досліджень: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей оцінки удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства; економіко–математичний – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства й оцінки його корпоративної культури; системний підхід – для характеристики механізмів корпоративної культури підприємства; економіко-статистичний – для сепарування домінуючих факторів динамічного бізнес-середовища, які впливають на формування корпоративної культури, для аналізу і інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний – для наочного відображення основних теоретичних та практичних результатів кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді значного кола вітчизняних та закордонних літературних, в тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2017–2021 роки.

Наукова новизна визначених в роботі результатів полягає в аналізі існуючих та розробці актуальних теоретичних положень, які стосуються вдосконалення механізмів корпоративної культури в умовах динамічного бізнес-середовища, а саме об'єкту дослідження:

розвинуті теоретичні положення оцінки корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення алгоритму оцінки в контексті посилення нестабільності безпекового та епідеміологічного стану, нестабільності цін, конкуренції та сучасних економічних перетворень;

здійснено аналіз управління підсистемою забезпечення ефективної корпоративної культури підприємства;

розроблено шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства, а саме внесено пропозиції щодо механізмів корпоративної культури підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у всебічній та прикладній спрямованості теоретичних розробок й визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі оцінки ефективності корпоративної культури; пропозицій щодо змін до існуючої системи оцінки і запровадженням адаптивних механізмів корпоративної культури підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому науковому виданні й у формі доповідей на науково-практичних конференціях [10; 19; 53; 61]:

1. Кукса І. М., Гук О. В., Живко О. В., Дігтяр І. В. Компетентісно-орієнтований підхід у системі лідеротворення торгових підприємств в умовах діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6(253). С. 79–85.

2. Paschenko P., Sevryukov V., Digtyar I. Peculiarities of corporate management at the enterprise in modern conditions. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 65-66.

3. Дігтяр І. В., Сарана А. О., Вобла В. В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 10 листопада 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 79-81.

4. Dihtyar I., Vobla V., Luzin I. Strategic management of competitive development of innovatively oriented enterprises in a dynamic business

environment. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 173.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок. Містить 5 таблиць, 7 рисунків, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Характеристика елементів корпоративної культури підприємства

Єдиного визначення корпоративного управління, яке могло б застосовуватися до ситуацій у всіх країнах, не існує. Пропоновані на сьогоднішній день визначення в значній мірі залежать від установи або автора, а також від країни і правової традиції.

Міжнародна фінансова корпорація визначає корпоративне управління як «структури і процеси керівництва компаніями і контролю за ними». Організація економічного співробітництва і розвитку, яка опублікувала «Принципи корпоративного управління», визначає корпоративне управління як «внутрішні механізми, за допомогою яких здійснюється керівництво компаніями і контроль за ними, що включає систему взаємин між правлінням компанії, її радою директорів, акціонерами і іншими зацікавленими особами. Корпоративне управління є структурою, використовуваною для визначення цілей компанії і засобів для досягнення цієї мети, а також здійснення контролю за цим процесом [14; 23; 44; 55; 58; 68]. Належне корпоративне управління повинне забезпечувати відповідні стимули для того, щоб рада директорів і менеджери добивалися досягнення мети, яка відповідає інтересам компанії і акціонерів. Воно також повинне полегшувати ефективний моніторинг, спонукаючи таким чином фірми до ефективнішого використання ресурсів.

Отже корпоративне управління – це система взаємин, що характеризується певними структурами і процесами. Наприклад, взаємини між акціонерами і менеджерами полягають в тому, що перші надають капітал

останнім з метою отримання віддачі на вкладені ними засоби. Менеджери у свою чергу повинні регулярно надавати акціонерам прозору фінансову інформацію і звіти про діяльність компанії. Акціонери також обирають наглядовий орган (звичайно це рада директорів або наглядова рада), який повинен представляти їх інтереси. Цей орган, по суті, здійснює стратегічне керівництво і контролює менеджерів товариства. Менеджери підзвітні наглядовому органу, який у свою чергу підзвітний акціонерам (через загальні збори акціонерів) [20; 29]. Структури і процеси, які визначають ці взаємини, зазвичай пов'язані з різними механізмами управління ефективністю, контролю і обліку. Учасники цих взаємин можуть мати різні (іноді протилежні) інтереси. Розбіжності можуть виникати між інтересами органів управління товариства, тобто загальних зборів акціонерів, ради директорів і виконавських органів. Інтереси власників і менеджерів також не співпадають, і цю проблему нерідко називають «проблемою відносин між принципалом і агентом». Конфлікти також виникають в рамках кожного органу управління, наприклад серед акціонерів (між крупними і міноритарними акціонерами, контролюючими і неконтролюючими акціонерами, фізичними особами і інституційними інвесторами) і директорами (між виконавчими і невиконавчими директорами, зовнішніми директорами і директорами з числа акціонерів, або працівників компанії, незалежними і залежними директорами), і всі ці різні інтереси повинні бути враховані і збалансовані.

Суть корпоративного управління з позиції приватного (корпоративного) підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль грає Наглядова рада, що дотримує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, що мають відношення до корпорації, – менеджерів, інших співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема влади трактується як вибір якнайкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин [34; 43; 52; 61]. Відповідно до публічного (суспільного) підходу корпоративне управління – це відносини між

корпорацією і суспільством. В цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над певними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів і заборон, які повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи в той же час негативні наслідки і дотримуючи базові інтереси інших учасників корпоративних відносин [65-67].

Таким чином, корпоративне управління можна розглядати з погляду внутрішньої архітектури, тобто визначати взаємовідношення між ключовими учасниками корпоративних відносин, а можна і з погляду зовнішніх відносин, в які вступає корпорація із зовнішнім світом.

В світлі нормативного підходу корпоративне управління є кодекс принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, що беруть участь в управлінні емітентом акцій. Такі принципи і норми закріплюються в різних правових актах (законах і підзаконних актах держави і внутрішніх правових документах акціонерного товариства).

Базова система корпоративного управління та взаємовідносин між органами управління представлена на рис. 1.1.

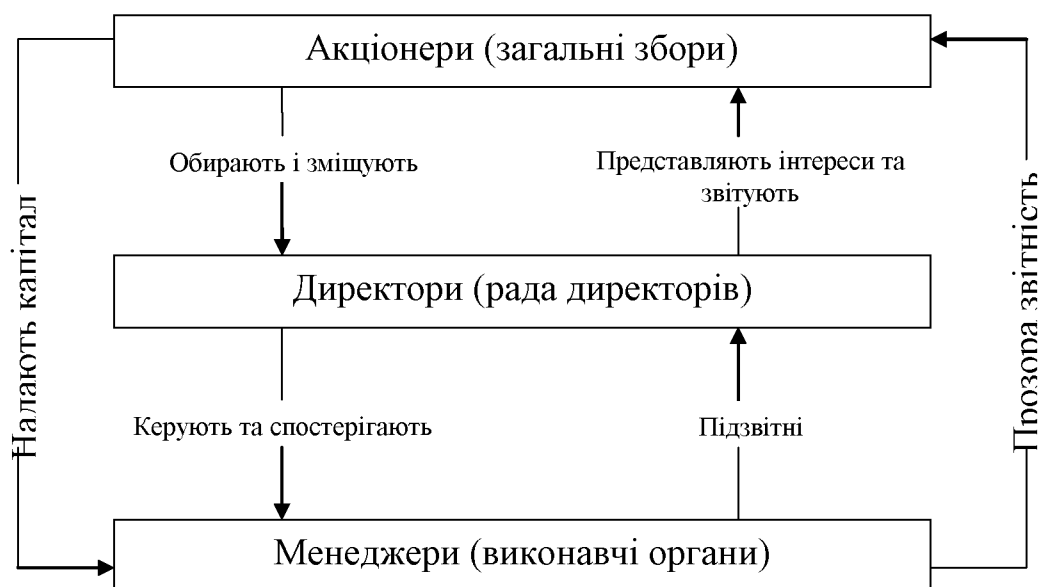


Рис. 1.1. Система корпоративного управління [розроблено автором на основі 7; 18; 38; 49; 60]

З позиції економічного підходу під корпоративним управлінням розуміється система відносин між органами управління і посадовцями підприємства-емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, так або інакше залученими в управління емітентом акцій як юридичною особою. При управлінському підході корпоративне управління розглядається як система виборних і призначених органів акціонерного товариства, яка управляє їм в цілях забезпечення максимальної прибутковості всіх видів діяльності при дотриманні норм чинного законодавства [21; 32-33]. Корпоративне управління є діяльністю виборних і призначених органів акціонерного товариства, направленою на підтримку балансу інтересів власників товариства і менеджерів, керівників власністю товариства, на отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності товариства в рамках норм чинного законодавства (рис. 1.2).

Корпоративне управління здійснюється загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою, Правлінням і ревізійною комісією і вирішує правові (внутрішньокорпоративне право), фінансові, маркетингові, кадрові і організаційно-технічні питання діяльності акціонерного товариства.

Основні завдання корпоративного управління:

- створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, поточного і стратегічного управління, ухвалення управлінських рішень і контролю за діяльністю товариства;
- забезпечення однакового і справедливого відношення до всіх акціонерів (зокрема до дрібних і іноземних) і можливості всім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у разі порушення їх прав;
- балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і громадськості [40; 48; 57].

Причому пріоритетним завданням корпоративного управління є балансування інтересів зацікавлених в діяльності акціонерного товариства осіб.



Рис. 1.2. Основні характеристики корпоративного управління [розроблено автором на основі 5; 6; 10; 63; 64]

Пріоритетність саме цього завдання обумовлена такою особливістю корпоративного управління як відділення володіння власністю від безпосереднього управління нею. В результаті цього неминує зростає роль найманих менеджерів, безпосередньо керівників діяльністю корпорації. Виникають різні групи учасників корпоративних відносин, що складаються у зв'язку з таким управлінням. Кожна група переслідує власні інтереси.

Для більшості крупних українських акціонерних товариств можна виділити наступні групи учасників корпоративних відносин, кожна з яких має свої інтереси:

- менеджмент (в т.ч. одноосібний управлінський орган);

- крупні акціонери (власники контрольного пакету голосуючих акцій товариства);
- акціонери, що володіють незначними пакетами акцій (так звані дрібні або міноритарні акціонери);
- власники інших цінних паперів акціонерного товариства;
- кредитори, що не є власниками цінних паперів товариства;
- органи державної влади і органи місцевого самоврядування [3; 13; 56; 62].

Інтереси кожної з перерахованих груп не тільки не співпадають, але і часто суперечать один одному.

Менеджери акціонерного товариства стурбовані, перш за все, міцністю свого положення, зростанням власних доходів і зниженням небезпеки дії непередбачених обставин.

В той же час акціонери товариства, зацікавлені в зростанні його прибутку і високої курсової вартості його акцій, схильні до підтримки рішень, які ведуть до отримання товариством високих прибутків, навіть і зв'язаних з високим ризиком. Органи державної влади і місцевого самоврядування зацікавлені в здатності товариства виплачувати податки і інші обов'язкові платежі, а також в створенні робочих місць. Кредиторів товариства, що не є власниками його цінних паперів, цікавить стабільність і стійкість фінансового положення акціонерного товариства як необхідні умови виконання їм узятих на себе зобов'язань.

1.2. Актуальні механізми корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

У корпоративному управлінні існують два класи – власники, які не управляють власністю, і управлінці, які не володіють нею. У цих класів різні інтереси. Інтереси людей, контролюючих діяльність товариства, менеджерів,

можуть відрізнятися (і реально відрізняються) від інтересів постачальників капіталу (інвесторів). Ця проблема відома як проблема «принципала-агента» (агентська теорія). Принципалами є власники-акціонери. Менеджери – це агенти, працівники, яких наймають для управління акціонерним суспільством [4; 16; 26]. Оскільки у агента можуть бути свої інтереси, не співпадаючі з інтересами принципала, існує теоретична (і практична) можливість того, що він стане вживати владу зашкоджуючи принципалу.

Корпоративне управління базується на певних принципових підходах (рис. 1.3). Вони є загальновизнаними і визначають характер корпоративного управління у всіх країнах, без них неможливе вільне функціонування ринку інвестицій.

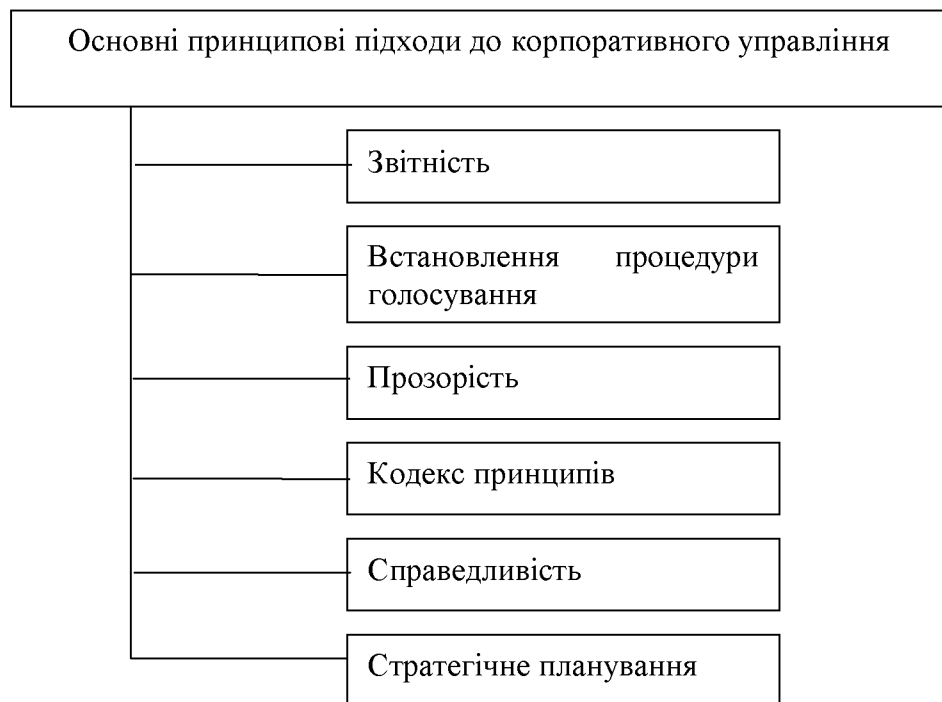


Рис. 1.3. Принципові підходи до корпоративного управління [розроблено автором на основі 9; 19; 30]

Вказані підходи зводяться до максимальної відвертості і справедливості процесу корпоративного управління, забезпеченню рівних умов доступу до релевантної інформації для всіх учасників цього процесу.

Суть принципів підходів до корпоративного управління полягає в наступному:

Звітність – зобов'язання перед акціонерами. Члени Наглядової ради і Правління повинні бути підзвітні акціонерам. Наглядова рада несе відповідальність за розвиток стратегічного планування в товаристві так, щоб підвищення стабільності акцій на довготривалій основі було домінуючим чинником його діяльності. Іншим обов'язком ради є постійна оцінка своєї відповідності. Наглядова рада і правління повинні бути відкриті для будь-якого запиту із сторони акціонерів про стан акціонерного товариства і ступеня ефективності функціонування адміністративної команди. Рада зобов'язана інформувати, яким чином ухвалюються найважливіші рішення, включаючи питання оплати праці керівництва, стратегічного планування, менеджменту, призначення членів Правління і оцінку діяльності товариства [36; 47; 59]. Акціонери повинні мати достовірну інформацію про біографію кандидата в директори, включаючи його зв'язки з компанією.

Нагляд. Наглядова рада і акціонери повинні мати в своєму розпорядженні можливість ефективного моніторингу діяльності акціонерного товариства.

Оплата праці керівників. Одна з найбільш ефективних форм вдосконалення системи корпоративного управління – узгодження інтересів менеджменту з інтересами акціонерів. Оплата праці керівників повинна бути пов'язана з довгостроковою діяльністю компанії.

Встановлення процедури голосування. Підготовка матеріалів для голосування за дорученням. Такі матеріали повинні бути чіткими, короткими і надавати адекватну інформацію, що дозволяє ухвалювати рішення з даних питань. Подібні матеріали повинні розповсюджуватися так, щоб заохочувати активну участь акціонерів в діяльності товариства. Це припускає своєчасне повідомлення про збори і питання, що виносяться на голосування.

Підрахунок голосів. Голоси повинні бути чітко підраховані, а результати голосування, незалежно від його форми (особисте або за

дорученням) обнародувани. Інакше перевага може бути віддана інтересам одних акціонерів в збиток іншим, а у менеджменту акціонерного товариства не буде реального розуміння того, що відбувається в середовищі акціонерів.

Технології. Слід застосовувати нові, найбільш прості і дешеві технології в процесі голосування і голосування за дорученням.

Прозорість.

Відвертість. Свобода, дієвість і конкурентність ринку засновані на відвертості. Акціонери повинні відчувати упевненість в ринку і інформації, яку він надає, а також в акціонерному товаристві, в яке вони вкладають свої засоби. Якщо ринок не створює такий рівень довіри, акціонери перестануть брати участь в його діяльності.

Стандарти звітності. В даний час різні ринки застосовують різні стандарти звітності. Це робить неможливим ефективний аналіз ситуації для світових інвесторів. Акціонерні товариства повинні прагнути до використання загально визнаних міжнародних стандартів звітності.

Звіт про відповідність принципам взаємин з акціонерами. На деяких ринках розроблені і розробляються кодекси принципів взаємин з акціонерами. Акціонерні товариства, що працюють на ринках і прийняли ці кодекси, повинні звітувати перед акціонерами в тому, як вони дотримуються цих правил, обґрунтовувати будь-яке відхилення від них.

Кодекс принципів.

Розробка. Всі акціонерні суспільства зобов'язані розробити своє зведення принципів, якими керуються члени Наглядової ради і Правління. Ці кодекси покликані чітко регламентувати взаємини з акціонерами і зобов'язання товариства перед ними. Кодекс повинен стати нормою корпоративного управління на всіх ринках.

Застосування. На практиці в корпоративному управлінні товариству необхідно дотримуватися кодексу і докладати акціонерам про будь-які відхилення від нього.

Перегляд і вдосконалення кодексу. Учасники корпоративних відносин повинні періодично переглядати положення кодексу з тим, щоб стандарти корпоративного управління знаходилися на високому рівні.

Справедливість.

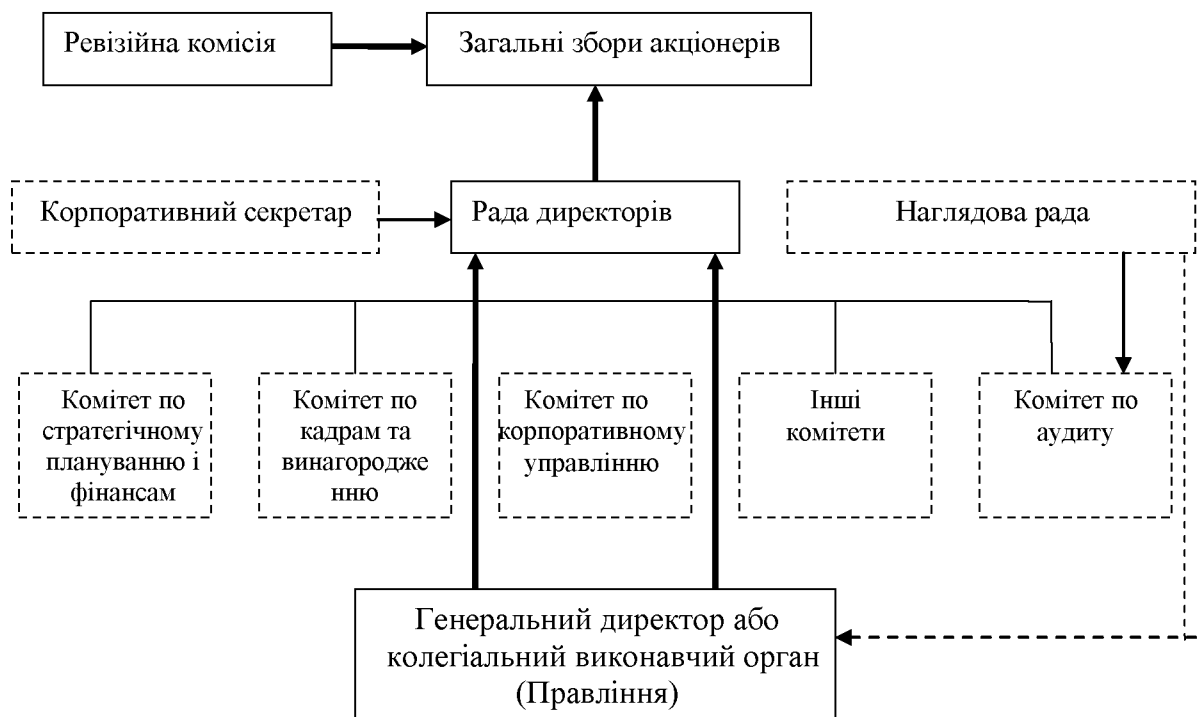
Справедливі відносини. Акціонерні товариства, що діють на ринку, повинні забезпечити однакове відношення до всіх акціонерів, включаючи іноземних. Вони повинні поважати інтереси дрібних акціонерів і не робити дій, які заподіяли б їм або їх інвестиціям значний збиток.

Одна акція – один голос. Одна акція акціонерного суспільства повинна давати їй власникові право одного голосу на зборах акціонерів.

Стратегічне планування. Члени Наглядової ради і Правління акціонерного суспільства повинні володіти довгостроковим стратегічним баченням, яке, по суті, припускає нарощування капіталу. Хоча стратегія і тактика у акціонерів розрізняється і по ширині інвестиційних горизонтів, і по характеру, вони повинні підтримувати менеджмент в критичні для суспільства моменти, заохочуючи дії, які направлені на високу прибутковість на довгостроковій основі [21; 35; 45].

Принципи корпоративного управління. В 1998 р. на черговому засіданні Ради Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) на рівні міністрів країн-учасниць ухвалено рішення про необхідність розробки стандартів і норм корпоративного управління. Значний внесок до розробки принципів корпоративного управління внесли Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, профспілки. У розробці принципів корпоративного управління взяли участь комітети Організації економічного співробітництва і розвитку – Комітет з фінансових ринків, Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних компаній, Комітет з промисловості, Комітет з питань політики охорони навколишнього середовища [17; 27]. У 1999 р. ОЕСР прийняті Принципи корпоративного управління, регулюючі питання п'яти сфер корпоративного управління: права акціонерів; однакове відношення до акціонерів; роль зацікавлених осіб;

розкриття інформації і її прозорість; обов'язки Наглядової ради [46; 50]. Принципи корпоративного управління зосереджені на проблемах корпоративного управління, що виникають унаслідок розділення власності і управління нею. Вказані принципи призначені для акціонерних товариств, чії акції обертаються на фінансовому ринку. Проте це не означає, що українські акціонерні товариства, акції більшості з яких не звертаються на фінансовому ринку, не повинні дотримуватися розроблених ОЕСР принципів. Навпаки, дотримання цих принципів дозволить українським акціонерним товариствам удосконалювати корпоративне управління, наблизити його до європейських і світових стандартів, що сприятиме залученню іноземних інвесторів і інтеграції української економіки в світову. Загальна схема обов'язкових і необов'язкових органів акціонерного товариства і їх функції, передбачені Законом «Про акціонерні товариства» [2], представлені на рис. 1.4.



————— Органи акціонерного товариства, передбачені (як обов'язкові так і необов'язкові) Законом «Про акціонерні товариства»

----- Органи акціонерного товариства рекомендовані принципами (кодексом) корпоративного управління

Рис. 1.4. Схема обов'язкових та необов'язкових органів акціонерного товариства [розроблено автором на основі 15; 25; 54]

В даній схемі слід звернути увагу на посаду корпоративного секретаря, який забезпечує дотримання органами і посадовцями товариства процедур, встановлених законодавством, статутом і іншими внутрішніми документами. Корпоративний секретар може надавати допомогу раді директорів в організації загальних зборів, засідань ради і у виконанні інших функцій. Він може також забезпечувати належне розкриття інформації, зберігання корпоративних документів і повідомляти голову і (або) раду директорів про порушення корпоративних процедур.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи ефективних механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно зазначити, що:

1. Представлена характеристика елементів корпоративної культури підприємства. Узагальнено визначення корпоративного управління як системи взаємин, що характеризується певними структурами і процесами. Структури і процеси, які визначають ці взаємини, зазвичай пов'язані з різними механізмами управління ефективністю, контролю і обліку. Складність механізмів обумовлюється тим, що учасники цих взаємин можуть мати різні (іноді протилежні) інтереси. Розбіжності можуть виникати між інтересами органів управління товариства, тобто загальних зборів акціонерів, ради директорів і виконавських органів. В контексті даного визначення представлена система корпоративного управління.

2. Систематизовані актуальні механізми корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища на основі таких принципових підходах до корпоративного управління як звітність (зобов'язання перед акціонерами), нагляд (оплата праці керівників, встановлення процедури голосування, підрахунок голосів, технології),

прозорість (відвертість, стандарти звітності), кодекс принципів, справедливість, стратегічне планування. Доведено, що дотримання цих принципів дозволить українським акціонерним товариствам удосконалити корпоративне управління, наблизити його до європейських і світових стандартів, що сприятиме залученню іноземних інвесторів і інтеграції української економіки в світову.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Дослідження механізмів корпоративної культури сучасного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища проводилося нами на матеріалах підприємства, що є Приватним акціонерним товариством. Основними регламентуючими документами, згідно із якими підприємство здійснює свою діяльність, є Господарський кодекс України [1], Закон України «Про акціонерні товариства» [2], статут й інші внутрішні нормативні документи. Підприємство використовує механістичний підхід до проектування взаємодії із зовнішнім середовищем, використовуючи формальні правила, процедури, централізоване прийняття рішень, права, відповідальність, ясність у рівнях ієрархії, об'єктивну систему винагороди, об'єктивні критерії відбору та оцінки кадрів, відносини носять офіційний характер.

По взаємодії структурних підрозділів підприємства має лінійно–функціональну організаційну структуру управління (Додаток А).

Форма власності: корпоративна (акціонерна) приватна власність, капітал утворюється через випуск і розподіл акцій; об'єктом власності, крім капіталу, є й інше майно, яке придбавається в результаті господарської діяльності.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом. Основним предметом діяльності підприємства є виробництво, реалізація пива, безалкогольних напоїв та солоду.

Місією підприємства є виробництво продукції для задоволення потреб ринку й отримання максимально можливого прибутку. Відповідно до статуту, основними видами діяльності підприємства є (види діяльності за КВЕД–2010):

11.05 – Виробництво пива.

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи.

47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Місія–призначення підприємства: «Ми бажаємо найбільш повного задоволення зростаючих потреб населення на якісне пиво та безалкогольні напої».

Місія–політика: «Ми прагнемо, щоб підприємство стало висококонкурентним із довгостроковою перспективою».

Місія–орієнтація: «Підприємство прагне придбати довгострокові конкурентні переваги, завойовуючи свою частку ринку і надавати споживачам широкий асортимент товарів високої якості».

Товариство перебуває на етапі зрілості. Отже, відбувається максимізація прибутку, встановлюється адаптивна система менеджменту, планування і контролю витрат.

Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований. Цілі, що були реалізовані підприємством за 2017–2021 рр., відображені у табл. Б.1. Підприємство максимально реалізувало встановлені цілі у 2020 р.

Органами управління підприємства є:

загальні збори акціонерів – вищий орган;

наглядова рада – наглядовий орган;

генеральний директор – виконавчий орган;

ревізійна комісія – контролюючий орган.

Вищим органом підприємства є загальні збори акціонерів. У загальних зборах мають право приймати участь усі акціонери, незалежно від кількості, виду акцій, власниками яких вони є, чи їх повноважні представники.

До виключної компетенції Загальних зборів відноситься: внесення змін до статуту підприємства, у т. ч. зміна розміру його статутного капіталу; прийняття рішення про збільшення (зменшення) статутного капіталу товариства; обрання та відкликання (припинення повноважень) генерального директора підприємства; обрання та відкликання (дострокове припинення повноважень) голови та членів Ревізійної комісії підприємства.

Наглядова рада підприємства представляє інтереси акціонерів, здійснює захист їх прав. Наглядова рада контролює і регулює діяльність генерального директора в межах повноважень, визначених статутом та положенням про Наглядову раду підприємства.

До виключної компетенції Наглядової ради підприємства відноситься: затвердження положень, якими регулюються питання, пов'язані із діяльністю товариства, визначення напрямків діяльності, затвердження планів і звітів про їх виконання; підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення щодо дати їх проведення, про включення пропозицій до порядку денного, окрім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; прийняття рішення щодо продажу раніше викуплених товариством акцій; прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, окрім акцій; прийняття рішення щодо викупу розміщених товариством інших, окрім акцій, цінних паперів.

Виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є генеральний директор. Він підзвітний Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді і організовує виконання їх рішень. Генеральний директор підприємства вправі без довіреності діяти від імені товариства у відносинах із підприємствами, організаціями, державними і громадськими органами й організаціями, іншими юридичними особами, громадянами на території України та за її межами, в т. ч. представляти його

інтереси, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства.

Контроль за фінансово–господарською діяльністю генерального директора підприємства здійснюється Ревізійною комісією (Ревізором), яка (який) обирається із числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або юридичних осіб – акціонерів товариства до обрання Загальними зборами акціонерів нового складу Ревізійної комісії (Ревізора), але не більше ніж на 5 років. Ревізійна комісія (Ревізор) діє на підставі статуту та чинного законодавства України. Кількісний склад Ревізійної комісії визначається рішенням Загальних зборів акціонерів підприємства. Якщо до Ревізійної комісії обрано двох та більше осіб, при голосуванні кожен із них має 1 голос. Рішення на засіданнях Ревізійної комісії приймаються простою більшістю голосів. При рівності голосів голос Голови Ревізійної комісії є вирішальним. Лінійно–функціональну структуру управління створюють із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові. Ця модель дає керівникам змогу вивчати і приймати рішення стосовно проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного й функціонального типу. В цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, що прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому керівникові в виробленні конкретних питань й підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат із функціональних підрозділів. У структурних підрозділах робота фахівців апарату управління регламентується Положеннями та Посадовими інструкціями. Зробимо загальну характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємства у табл. Б.2.

У табл. Б.3 наведемо переваги та недоліки лінійно–функціонального типу організаційної структури управління підприємства.

Існуюча оргструктура підприємства у цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати виконання завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Широкий спектр функцій, що виконують працівники підприємства, компенсується їх невеликою трудомісткістю.

Можна стверджувати, що оргструктура товариства є адекватною бізнес-середовищу й достатньо ефективною у існуючих умовах господарювання.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначимо та оцінимо діючу стратегію за допомогою аналізу показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. із цією метою проведемо первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT-аналізу (табл. 2.1). Аналізуючи сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства виявили, що сильні сторони переважають над слабкими.

Таблиця 2.1

Сильні і слабкі сторони підприємства станом на 01.01.2022 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Декілька цільових ринків	1. Невелика ринкова частка
2. Високий рівень сервісного обслуговування	2. Низький ступінь готовності працівників до змін
3. Позитивний імідж, в. ч. благодійного характеру	3. Швидкопсувність продукції та її інгредієнтів
4. Висока якість товарів	4. Середній рівень цін
5. Новітня технологія	5. Слабка структура управління
6. Довгострокові перспективи розвитку	6. Залежність від зовнішніх енергоресурсів.
7. Власний автопарк	7. Велика енергоємність

Аналізуючи табл. 2.2, можна визначити, які із певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємство.

Щоб визначити загальну стратегію діяльності підприємства для поліпшення його ринкових позицій, складемо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.1).

Можливості і загрози підприємства станом на 01.01.2022 р.

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту продукції	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі
2. Нарощування товарообігу	2. Технологічне відставання
3. Економія на масштабах виробництва	3. Невдала інвестиційна політика
4. Нарощування основного та оборотного капіталу	4. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу
5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	5. Скачки курсів валют
6. Стійкий попит на продукцію	6. Зростання податків і мит
7. Енергонезалежність	7. Неприятлива економічна, епідеміологічна, безпекова ситуація в державі
8. Підвищення рівня цін	
9. Невдала поведінка конкурентів	

Таким чином, розглянувши можливості підприємства, його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що підприємство на стадії росту, необхідно розробляти стратегії підтримки і розвитку сильних сторін діяльності підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (9)	Загрози (7)
Сильні сторони (7)	Поле Сс і М (16)	Поле Сс і З (14)
Слабкі сторони (7)	Поле Сл і М (14)	Поле Сл і З (10)

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу підприємства (станом на 01.01.2022 р.)

Отже, обираючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Для підприємства необхідна така стратегія, що дозволить збільшити внутрішні сили й зовнішні можливості підприємства, й де слід скоротити слабкі внутрішні сторони й по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Користуючись звітами із праці (Додаток В) проаналізуємо загальну

структуру персоналу підприємства (табл. 2.3). На основі розрахунків загальної структури персоналу підприємства визначили, позитивну динаміку зменшення відсотка управлінського персоналу, який у 2021 р. склав 10,26 %, що на 0,81 в.п. менше за показник 2017 р. За структурою управлінського персоналу необхідно відмітити стабільну частку керівників (на рівні 3,66–4,06 %) та зменшення частки технічних працівників із 0,74 % у 2017 р. до 0,37 % у 2021 р. Частка виробничого персоналу протягом 2017–2021 рр. відповідно збільшилася на 0,81 в.п. у 2021 р. склала 89,74 %. Структуру персоналу можна вважати нераціональною, так як на одного управлінця припадає 2 особи виробничого персоналу. Це означає, що кількість управлінського персоналу зavelика.

Таблиця 2.6

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих за 2017–2021 рр.

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2017 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	(+,-)	%
Управлінський персонал	30	11,07	30	10,95	29	10,58	31	10,65	28	10,26	-2	-0,81
у т. ч.:												
керівники	11	4,06	11	4,01	11	4,01	11	3,78	10	3,66	-1	-0,40
спеціалісти	17	6,27	17	6,20	16	5,84	18	6,19	17	6,23	0	-0,05
технічні працівники	2	0,74	2	0,73	2	0,73	2	0,69	1	0,37	-1	-0,37
Виробничий персонал	241	88,93	244	89,05	245	89,42	260	89,35	245	89,74	4	0,81
Разом	271	100,00	274	100,00	274	100,00	291	100,00	273	100,00	2	-

Динаміка вікової структури персоналу наведено в табл. Б.4. Отже, на основі розрахунків, визначили незначне збільшення частки молоді віком 15–24 років на 0,3 в.п. у 2021 р. у порівнянні із 2017 р. У 2021 році частка категорії працівників 25–49 років склала 68,5 % і цей показник був найбільшим за аналізований період.

Частка працівників предпенсійних років у 2021 р. зменшилася на 0,5 в.п. порівняно із 2017 р. У віковій категорії пенсійні роки спостерігається

динаміка зниження частки персоналу: у 2021 р. – 5,5 %, що на 1,9 в.п. менше за 2017 р. Наявність у трудовому колективі людей різного віку, із різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами, до поліпшення групової роботи на підприємстві. Такий колектив забезпечує молодим працівникам можливість оволодіння професією та навичками спільної праці і разом із тим дає змогу задовольнити потреби висококваліфікованих працівників у передаванні їх професійного та життєвого досвіду молодим працівникам.

При наявності в колективі людей різного віку знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди частіше схильні до компромісів, толерантності, пошуків шляхів до згоди і примирення.

Проаналізувавши персонал за статтю (табл. Б.5), можна зробити висновок, що кількість жінок на підприємстві, за досліджуваний період, значно збільшилося, натомість кількість чоловіків зменшилася у 2021 р. на 29 осіб порівняно із 2017 р. Дане зменшення пояснюється не просто зменшенням загальної кількості працюючих, а зміною в першу чергу їх статевої структури. Чоловіки становлять 44,7 % від загальної кількості, жінки – 55,3 %, це пояснюється специфікою діяльності підприємства.

На підприємства оплата працівникам здійснюється не за тарифними ставками, а за встановленими місячними посадовими окладами. Система використовується для керівників, спеціалістів й службовців. Посадовий місячний оклад – абсолютний розмір заробітної плати, що встановлюється відповідно до посади. Окладна система оплати праці може передбачати елементи преміювання за кількісні й якісні показники.

На підприємстві затверджені керівництвом штатні розклади, де вказуються посади тих, хто працює, й відповідні цим посадам місячні оклади. Місячний оклад кожної категорії може бути диференційований залежно від рівня кваліфікації, вченого звання, ступеня тощо відповідно до положення про професію (посади). Керівні, інженерно–технічні працівники і службовці за результатами фінансово–господарської діяльності можуть преміюватися із

прибутку підприємства за затвердженим підприємством положенням.

Діяльність із управління персоналом на підприємстві здійснюється начальником служби управління персоналом, що займається: плануванням та впровадженням заходів по адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури та утриманню персоналу підприємства; аналізуванні причин плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовкою пропозиції щодо усунення виявлених недоліків; організацією процесу навчання персоналу підприємства.

Отже, зробивши розрахунки та провівши аналіз організаційної структури підприємства, виявили, що організаційна структура має певні недоліки: занадто розширена і застаріла, через це знижується гнучкість у взаємостосунках працівників апарату управління через застосування формальних процедур і правил, необхідно узгоджувати дії різних функціональних служб, а це значно збільшує обсяги роботи керівника організації і його заступників. Все це негативно позначається на швидкості та ефективності прийняття управлінських рішень.

Також в умовах динамічного бізнес-середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

2.2. Економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Характеристика техніко-економічних показників складається із оцінювання: фінансових ресурсів товариства; ресурсів товариства та ефективності їх використання; економічних показників господарської

діяльності; фінансових результатів діяльності товариства; рентабельності діяльності товариства (табл. Г.1). Збільшення продуктивності праці є позитивним моментом у господарській діяльності товариства. Так, у 2021 р. продуктивність в розрахунку на одного працівника склала 1184,4 тис. грн, що на 26,2 % більше, ніж у 2017 р. Дуже малий темп приросту, зважаючи на те, що ріст заробітної плати склав за аналізований період – 86,6 %.

Надалі необхідно здійснити аналіз та визначити ефективність складу активів підприємства (табл. Г.2). Найбільшу питому вагу у структурі активів підприємства становлять основні засоби, питома вага яких у 2021 р. становить 51,6 %, що на 7,8 в. п. більше, ніж у 2017 р.

Запаси товарно–матеріальних цінностей, які склали у звітному році 57989 тис. грн. зайняли друге місце за питомою вагою у складі активів товариства і склали 17,5 % у 2021 р. Вони збільшилися на 12064 тис. грн протягом аналізованого періоду, при цьому питома вага зменшилася на 9,7 в. п. Дебіторська заборгованість зайняла 13 % від загального складу всіх активів товариства в 2021 році. Їх питома вага зменшилася порівняно із 2017 р. на 5,6 в. п. (за вартістю більше на 11691 тис. грн).

Зазначене вказує, що товариство не потребує оптимізації структури активів. Підприємство забезпечене основними засобами, а показники їх використання засвідчують про ефективність їх залучення до виробничого процесу та отримання економічного ефекту.

Актуальним є також раціональна структура операційних витрат товариства (табл. Г.3). Виходячи із даних аналізу, можна констатувати ріст операційних витрат за 2017–2021 рр. на 19 %. При цьому найбільший темп приросту мали витрати на оплату праці (87,9 %) та відрахування на соціальні заходи (на 90 % відповідно).

Платоспроможність підприємства означає наявність у товариства фінансових можливостей для регулярного і своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Аналіз даних табл. Г.4 свідчить, що коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який показує, яку частину поточних

зобов'язань товариства має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами (грошовими коштами і поточними фінансовими інвестиціями) за останні 5 років зріс та становить значення більше нормативного. Проміжний коефіцієнт покриття (вказує, яку частину поточних зобов'язань товариство може погасити, використавши поряд із високоліквідними активами дебіторську заборгованість) мав тенденцію до зменшення і знаходиться фактично близько до нормативного значення.

Відбулося збільшення значення коефіцієнту поточної платоспроможності, який (показує скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1-ну грошову одиницю поточних зобов'язань). Коефіцієнт забезпечення власними коштами має тенденцію до збільшення, що є позитивним. Порівняння фактичних значень показників платоспроможності із нормативними рівнями свідчить про стійкий фінансовий стан товариства.

Для успішного оперативного аналізу поточної платоспроможності товариства, необхідно здійснювати щоденний контроль за надходженням коштів від реалізації товарів, за погашенням дебіторської заборгованості та за іншими надходженнями. Необхідним є також контроль за виконанням платіжних зобов'язань перед кредиторами. Позитивним слід визнати збільшення чистого доходу на 27,1 % (в середньому за 5 років 5,42 %), але при цьому суттєво збільшилася і адміністративні витрати (на 48,1 %, що на 21 % більше, ніж чистий дохід) (табл. Г.5). На 27,1 % зросли витрати на збут, що говорить про посилення конкуренції на ринку. Операційний прибуток достатньо не стабільний (темп приросту 923,4 %, чи 184,68 % в рік), що також спостерігається і із чистим прибутком.

Важливим результуючим показником ефективності господарської діяльності підприємства є визначення рентабельності окремих аспектів діяльності товариства (табл. Г.6). Показник рентабельності власного капіталу суттєво коливається протягом аналізованого періоду і становить у 2021 р. 7,4 %, що на 9,2 в. п. більше порівняно зі значенням 2017 р. Проте, більшими

темпами зменшується рентабельність позичкового капіталу із -2 % у 2017 р. до 39,2 % у 2021 р., що на 41,3 в. п. більше. Це, звичайно, є позитивною тенденцією. Рентабельність активів збільшилася із -0,9 % у 2017 р. до 6,2 % у 2021 р., що складає 7,2 в. п. Позитивним аспектом є збільшення рентабельності витрат на 9,8 в. п., яка становить у 2021 р. 9 %. Спостерігається тенденція до збільшення рентабельності оборотних активів та господарської діяльності на 33,8 та 7 в. п. відповідно у 2021 р. порівняно із 2017 р. Це дає можливість визначити економічну ефективність діяльності господарюючого суб'єкта та оцінити оптимальність інших сторін його діяльності.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз показників господарської діяльності підприємства, необхідно відмітити, що економічна ситуація товариства протягом 2017–2021 рр. характеризується поліпшенням господарсько-фінансових показників.

Спираючись на сукупність всіх раніше перерахованих фактів можна дійти до висновку, що для подальшого ефективного функціонування товариства, необхідно вирішення наявних проблем та постійне удосконалення управління товариством, його матеріальної і технічної бази тощо. Тому важливого значення набуває діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Технічне переоснащення та реконструкція виробництва, освоєння нових видів продукції, поліпшення якості пива та безалкогольних напоїв – це пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Зараз підприємство – одне із найбільших в Україні підприємств із випуску безалкогольних напоїв та пива високої якості, а за асортиментом продукції воно не вступає навіть світовим виробникам пива та безалкогольних напоїв.

На підприємстві розроблена та функціонує «Система управління якістю», що визначає відповідність вимогам міжнародного стандарту «ISO 9001:2000 р. у Німецькій системі сертифікації «ТЮФСЕРТ». Все це дозволило підприємству вийти на новий високий рівень якості продукції, що

випускається. Підприємство застосовує систему управління якістю в областях розробки, проектування, виробництва, та збуту пива та безалкогольних напоїв.

На підприємстві працює лабораторія якості, яка контролює спочатку всю сировину, що надходить на завод, а потім і готову продукцію. До речі, всі вироби, які відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості, а заводська лабораторія пройшла акредитацію на технічну компетентність у проведенні випробувань сировини та готової продукції.

Полтавська продукція користується популярністю не тільки в Україні, але й за кордоном. До якості пива виробнича лабораторія пред'являє найвищі вимоги під контролем експертів. Доказом цьому є нагороди на національних й міжнародних конкурсах, які проходили в Києві, Парижі, Мадриді.

Помірні ціни, волонтерські програми й конкурентоспроможність продукції підприємства сприяють встановленню і розширенню економічних зв'язків підприємства.

Для досягнення конкурентоспроможності потенційних можливостей підприємства на міжнародному ринку потрібно мати переваги не тільки за рахунок ціни, якості, але й за рахунок впровадження нових ідей у виробничу сферу та у сферу управління. Цільове управління конкурентоспроможністю продукції – це процес ідентифікації, планування, формування, утримання на нарощування конкурентних переваг продукції на кожному етапі.

Оцінка концепції організації діяльності підприємства показала, що організаційна структура управління підприємства за характеристикою стабільна та орієнтована зовні. Стабільність організаційної структури управління характеризується відсутністю змін, навіть від настання певних подій. Орієнтація організаційної структури управління через високий імідж для контактних аудиторій та доброго відношення до конкурентів.

Для підприємства характерна концепція «раціоналізація ідей», що свідчить про необхідність удосконалення методів і організації праці для забезпечення підвищення продуктивності праці й економії трудових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство має середній рівень конкурентної спрямованості організаційної структури. Проблему складає: відсутність спеціалістів із розробки конкурентних стратегій; низьку відповідність конкурентним стратегіям; відсутність універсальної ланки, створеної під ціль; відсутність корпоративної культури, яка підтримує стратегію; відсутність доцільної організаційної структури конкурентній маркетинговій спрямованості; консервативність структури; низька інтеграція структури.

Мотивація в управлінні конкурентоспроможністю підприємства спрямована на забезпечення результативності роботи персоналу. Оцінка мотивації персоналу проводилася експертним шляхом за 5-ти бальною шкалою (табл. Г.7). Аналіз мотивації персоналу системи підприємства показав високий рівень умотивованості (4,1 бали), що свідчить про високу зацікавленість працівників у гарних результатах та показниках власної діяльності. У повній мірі керівництво використовує у якості мотивації: систему оплати праці; обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці; винагороду за кінцевий результат; премії за підсумками кварталу й року. Майже не використовуються у якості мотивації премії за вислугу років, за віком (2 бали) та доплати за сполучення професій, ступінь, знання (3 бали). Функція мотивації в управлінні конкурентоспроможністю передбачає формування мислення у керівників й працівників. Зміни, які супроводжують процес впровадження управління конкурентоспроможністю, є своєрідними носіями новацій, що змінюють звичайний хід подій чи містять потенційну загрозу ситуації, яка склалася на підприємстві. Отже вони нерідко зустрічають опір із боку співробітників підприємств.

Причини опору змінам можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально-психологічні, організаційні. На основі табл. Г.8 визначено, що основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин й розстановку сил, яка склалася; невизначеність в майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги,

високі витрати на зміни, невпевненість в необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх невідомого.

Керівництву рекомендовано донести до працівників всі переваги, які прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін й пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, що брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою й відсутності хвилювання перед змінами.

2.3. Виявлення факторів впливу на корпоративну культуру підприємства

Сучасний корпоративний бізнес, що розвивається під впливом глобалізаційних чинників, репрезентований широким спектром корпоративних структур, які є складною економіко-управлінською системою, що інтегрує необмежений діапазон видів виробничо-господарської діяльності різних за своїм походженням, які й визначають структуру організації суб'єкта господарювання. При цьому першочергове значення надається налагодженню чіткої взаємодії з метою досягнення стратегічних цілей між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою й кадровою сферами діяльності корпорації. Важлива роль при створенні механізму налагодження координації надається оцінюванню стану корпоративної бізнес-системи, яке полягає у проведенні параметричної діагностики окремих структурних елементів та системи загалом, виявленні недоліків та формулюванні рекомендацій, реалізація яких забезпечить досягнення стратегічного стандарт-еталону й виконання поставлених завдань.

Нами запропоновано підходи до аналізу, оцінки, пошуку, формування та розробки механізмів і засад оцінювання й аналізу корпоративної бізнес-системи на підприємстві, її конструктивних елементів та діяльності

корпоративної структури в цілому, визначення критеріїв вибору оптимального варіанту моделі оцінювання діяльності суб'єктів господарювання корпоративного типу. Корпоративні структури визначаються високою складністю організації бізнес-системи – налагодженням послідовної взаємодії між елементами блоку стратегічного менеджменту місією, цілями й стратегіями, які визначають сутність корпоративних бізнес-процесів та виробничу структуру компанії, що ускладнює реалізацію процедури їхнього оцінювання. Корпоративні бізнес-процеси виробничого характеру визначають систему кадрового забезпечення та організаційну структуру управління компанією в цілому.

Корпоративний бізнес-процес – сукупність взаємоузгоджених і взаємопов'язаних видів діяльності корпорації, генерування яких мотивоване стратегічним блоком із необхідністю продукування нових товарів і послуг через використання відповідних корпоративних ресурсів. Схематичне зображення структури корпоративної бізнес-системи підприємства подано на рис. 2.2.

Інтеграційна сукупність корпоративних бізнес-процесів, що перебувають у постійній взаємодії, та їхніх структурних елементів, формує виробничо-господарську структуру корпорації, яка, відповідно до вимог кадрового забезпечення корпоративних бізнес-процесів, визначає організаційну структуру з метою сприяння досягненню задоволення вимог стратегічного блоку менеджменту. Таке поєднання формує корпоративну бізнес-систему, яка, залежно від специфіки діяльності, визначається по-різному для кожної групи учасників корпоративного бізнесу, точка зору яких впливає на уявлення про корпоративну структуру, її конструктивні елементи та механізми їхнього оцінювання.

Сформувати ефективну ринковоадекватну гнучку корпоративну бізнес-систему можна за рахунок проведення цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з розробленням стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи, оцінюванням наявної корпоративної бізнес-системи та її трансформуванням за результатами оцінювання до вимог стандарт-еталону.

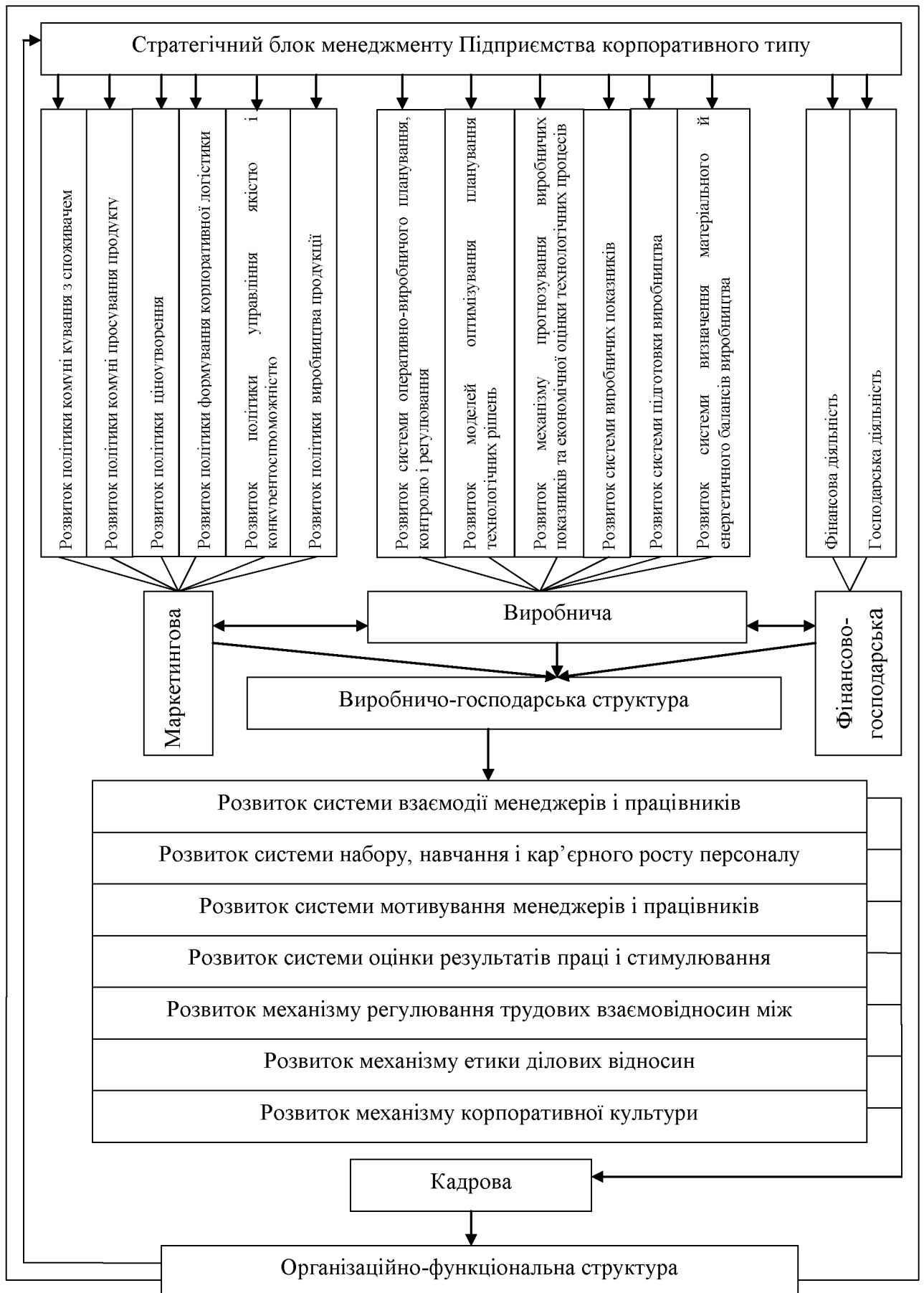


Рис. 2.2. Структура корпоративної бізнес-системи підприємства, 01.01.2022 р. [розроблено автором]

Стандарт-еталон корпоративної бізнес-системи – уявлення, побажання і рекомендації вищого менеджменту корпорації щодо складових елементів корпоративних бізнес-процесів, які в інтеграційній сукупності формують корпоративну бізнес-систему.

Аналіз корпоративної системи господарювання на підприємства дасть змогу запропонувати методичні засади формування відповідної корпоративної бізнес-системи, які передбачають: аналіз середовища діяльності корпоративної структури, визначення відповідно до вимог складових елементів її стратегічного блоку переліку цільових підсистем, які формують реальну корпоративну бізнес-систему; визначення переліку фундаментальних конструктивних корпоративних бізнес-процесів та їхніх складових елементів, які формують зміст підсистем корпоративної бізнес-системи зокрема і в цілому; розроблення відповідно до вимог блоку стратегічного менеджменту відповідних стандарт-еталонів для складових елементів корпоративних бізнес-процесів, кожного корпоративного бізнес-процесу та цільової підсистеми корпоративної бізнес-системи; проведення оцінювання стану корпоративної бізнес-системи у розрізі корпоративних бізнес-процесів та кожної цільової підсистеми; виявлення та групування проблем, які вплинули на формування і розвиток корпоративної бізнес-системи; розробка й реалізація плану заходів щодо максимального зближення наявної корпоративної бізнес-системи до зафіксованих вимог стандарт-еталону, його ідеологізація у свідомості менеджмент-апарату корпоративної структури; контролювання процесу реалізування паралелізації наявної корпоративної бізнес-системи до стандарт-еталону, його регулювання за результатами методом корегування програми формування стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи.

Методика максимального паралелізування-зближення корпоративної бізнес-системи до стандарт-еталону в он-лайн континуумному аспекті базується на гіпотезі, згідно з якою корпоративну бізнес-систему як генеральний інструмент задоволення вимог, поставлених стратегічним

блоком корпоративного менеджменту та зовнішнім оточенням корпоративної структури й розвитку корпоративного бізнесу держави через стабілізацію корпоративного середовища загалом, варто максимально можливо наблизити до стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи, таким чином впливаючи на збільшення ринкової місії суб'єкта господарювання корпоративного типу. Отже, величини параметрів, що характеризують стан реальної корпоративної бізнес-системи, повинні максимально наближено відповідати вимогам стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи. Перелік параметрів, які визначають стан корпоративної бізнес-системи підприємства, подано у Додатку Д.

Оцінювання стану корпоративної бізнес-системи підприємства доцільно проводити на основі методу експертного опитування учасників корпоративних відносин: службовців держструктур, інвесторів, акціонерів, партнерів, співробітників, вищої та середньої ланки менеджменту, що сприяє його високій результативності й точності при використанні для виявлення і розв'язання кола питань корпоративного бізнесу.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Виявлено, що товариство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємства із зазначенням переваг та недоліків

лінійно–функціонального типу організаційної структури управління.

2. Проведено економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Товариство не потребує оптимізації структури активів. Підприємство забезпечене трудовими ресурсами, що систематично збільшують продуктивність праці, та основними засобами. Показники їх використання засвідчують про ефективність їх залучення до виробничого процесу та отримання економічного ефекту. Слід відмітити раціональну структуру операційних витрат товариства та його високу платоспроможність.

3. Нами запропоновано підходи до аналізу, оцінки, пошуку, формування та розробки механізмів і засад оцінювання й аналізу корпоративної бізнес-системи на підприємстві, її конструктивних елементів та діяльності корпоративної структури в цілому, визначення критеріїв вибору оптимального варіанту моделі оцінювання діяльності суб'єктів господарювання корпоративного типу. Доведено, що корпоративний бізнес-процес – сукупність взаємоузгоджених і взаємопов'язаних видів діяльності корпорації, генерування яких мотивоване стратегічним блоком із необхідністю продукування нових товарів і послуг через використання відповідних корпоративних ресурсів. Визначено структуру корпоративної бізнес-системи підприємства. Сформовано ефективну ринково адекватну гнучку корпоративну бізнес-систему, що можна за рахунок проведення цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з розробленням стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи, оцінюванням наявної корпоративної бізнес-системи трансформувати за результатами оцінювання до вимог стандарт-еталону.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Оцінка відповідності корпоративної культури підприємства умовам динамічного бізнес-середовища

Для дослідження стану корпоративної бізнес-системи підприємства експертам було запропоновано провести оцінювання ступеня відповідності кожного параметра всіх компонентів реальної корпоративної бізнес-системи параметрам сформованого стандарт-еталону, виставивши бали за семибальною шкалою: «1» неможливість встановлення відповідності стану параметра до стандарт-еталону через його відсутність; «2» – цілковита невідповідність стану параметра стандарт-еталону; «3» – низька відповідність стану параметра стандарт-еталону; «4» – неповна відповідність стану параметра стандарт-еталону; «5» – задовільна відповідність стану параметра стандарт-еталону; «6» – достатня відповідність стану параметра стандарт-еталону; «7» – повна відповідність стану параметра стандарт-еталону.

Оцінювання загального стану корпоративної бізнес-системи та її структурних елементів проводиться шляхом розрахунку середнього значення (a_c):

$$a_c = \frac{1}{a_1 \times a_2} \sum_{n=1}^{a_1} \sum_{m=1}^{a_2} a_{nm} \quad (3.1)$$

де a_{nm} – бальна шкальна оцінка m -ним експертом ступеня відповідності n -го параметра стандарт-еталону;

a_n – кількість експертів.

На підставі одержаного середнього значення й за допомогою шкали оцінювання, поданої на рис. 3.1, генеруються висновки про ступінь відповідності стану корпоративної бізнес-системи підприємства стандарт-еталону.

Неможли- вість встановлення відповідності	Цілковита невід повід- ність	Низька невідповідно сті	Неповна відповідність	Задовільна відповідність	Достатня відповідність	Повна відповідність
1	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5	6,5

7 →

Рис. 3.1. Шкала оцінювання відповідності корпоративної бізнес-системи підприємства стандарт-еталону [розроблено автором]

Варто наголосити, що стандарт-еталон корпоративної бізнес-системи, який формується вищими керівними органами корпоративної структури, відображає їхнє бачення та розуміння справ в організації, що дає змогу проведення самооцінки управлінського світогляду. За результатами оцінювання визначаються й групуються проблеми, які гальмують процес максимальної паралелізації параметрів корпоративної бізнес-системи до параметрів стандарт-еталону та проводиться планування заходів, скерованих на їх розв'язання.

При проведенні оцінювання корпоративної бізнес-системи на підприємства використано інформацію відділу маркетингу і логістики та фінансово-економічного відділу, яка була одержана за допомогою анонімного опитування клієнтів, ділових партнерів, співробітників, органів державного апарату тощо.

До експертних груп, які представляли відповідні групи сприйняття, ввійшли 23 особи, що є цілком достатньо для формування представницької вибірки. Інформація про результати опитування експертів дала змогу оцінити реальний стан корпоративної бізнес-системи та її відповідність уявленням й управлінському світогляду вищого менеджменту цієї організації. Одержані результати та їх шкальну інтерпретацію подано в Додатку Е.

Отже, стан параметрів бізнес-системи підприємства за шкалою оцінювання має низьку відповідність позитивному оптимальна величина якого рівна 6. Як свідчать результати проведеного дослідження, вище керівництво чітко усвідомлює виробничо-господарський стан об'єкта господарювання, що підтверджується високою точністю формуванні бальної оцінки параметрів стандарт-еталону бізнес-системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Шкальна інтерпретація результатів оцінювання стану бізнес-системи підприємства за структурними параметрами підсистем, 2021 р.
[розроблено автором]**

№	Структурні параметри підсистем бізнес-системи	Підсумковий результат опитування	Думка заступника голови ради правління щодо параметрів стандарт-еталону
1.	Виробничо-господарська	Низька відповідність	Низька відповідність
1.1.	Фінансово-господарська	Неповна відповідність	Неповна відповідність
1.1.1.	Господарська діяльність	Неповна відповідність	Неповна відповідність
1.1.2.	Фінансова діяльність	Неповна відповідність	Неповна відповідність
1.2.	Виробнича	Низька відповідність	Низька відповідність
1.2.1.	Система визначення матеріального й енергетичного балансів	Низька відповідність	Низька відповідність
1.2.2.	Система підготовки виробництва	Низька відповідність	Низька відповідність
1.2.3.	Система виробничих показників	Цілковита невідповідність	Низька відповідність
1.2.4.	Механізм прогнозування виробничих показників та економічної оцінки технологічних процесів	Низька відповідність	Цілковита невідповідність
1.2.5.	Модель оптимізаційного планування технологічних рішень	Низька відповідність	Цілковита невідповідність
1.2.6.	Система оперативного-виробничого планування, контролювання і регулювання	Низька відповідність	Неповна відповідність
1.3.	Маркетингова	Низька відповідність	Низька відповідність
1.3.1.	Політика виробництва продукції	Низька відповідність	Низька відповідність
1.3.2.	Політика управління якістю і конкурентоспроможністю	Задовільна відповідність	Неповна відповідність
1.3.3.	Політика формування корпоративної логістики	Цілковита невідповідність	Низька відповідність
1.3.4.	Політика ціноутворення	Низька відповідність	Цілковита невідповідність
1.3.5.	Політика просування продукту	Неповна відповідність	Задовільна відповідність
1.3.6.	Політика взаємозв'язку з споживачем	Низька відповідність	Низька відповідність

Продовження табл. 3.1

№	Структурні параметри підсистем бізнес-системи	Підсумковий результат опитування	Думка заступника голови ради правління щодо параметрів стандарт-еталону
2.	Організаційна	Низька відповідність	Низька відповідність
2.1.	Кадрова	Низька відповідність	Низька відповідність
2.1.1.	Система взаємодії менеджерів і працівників	Цілковита невідповідність	Низька відповідність
2.1.2.	Система набору, навчання і кар'єрного росту персоналу	Цілковита невідповідність	Цілковита невідповідність
2.1.3.	Система мотивування менеджерів і працівників	Низька відповідність	Цілковита невідповідність
2.1.4.	Система оцінки результатів праці і стимулювання	Неповна відповідність	Задовільна відповідність
2.1.5.	Механізм регулювання трудових взаємовідносин між персоналом	Низька відповідність	Низька відповідність
2.1.6.	Механізм етики ділових відносин	Низька відповідність	Цілковита невідповідність
2.1.7.	Механізм корпоративної культури й ідеології	Низька відповідність	Низька відповідність

Інтерпретація результатів оцінювання дає змогу виявити і згрупувати проблеми, які гальмують розвиток корпоративної бізнес-системи підприємства (табл. 3.2). Проблеми, які гальмують її розвиток підприємства носять винятково управлінський характер і стосуються аспекту організації діяльності.

Проведене дослідження засвідчило – виникнення широкого спектра проблем підприємства породжене не лише низьким рівнем кваліфікації вищої ланки менеджменту підприємства, а й відсутністю у персоналу компанії уявлення про корпоративну політику, методологічні засади її реалізації в умовах зміни корпоративного середовища, що зумовлено використанням неякісних механізмів її формування та неефективним провадженням, відсутністю розуміння елементів блоку стратегічного менеджменту тощо. Тому, насамперед, потребує глибокого опрацювання організаційний аспект корпоративної політики, оскільки саме він дає цілковите відображення діяльності суб'єкта господарювання на ринку, сенс його функціонування і, насамкінець, визначає вимоги щодо формування основних складових стандарт-еталону і корпоративної бізнес-системи.

Перелік проблем, які гальмують розвиток корпоративної бізнес-системи підприємства, 2021 р. [розроблено автором]

	Групи проблем	Сутність проблем, які входять до складу групи
1.	Загальне уявлення про організацію та її структуру управління	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність досвіду у менеджерів з організації функціонального управління компанією в умовах перехідного періоду і ринкової економіки; – відсутність у менеджерів уявлення про еволюцію організаційних структур управління залежно від специфіки функціонування й розвитку, їх взаємодії з зовнішнім середовищем; – неспроможність введення інноваційного менеджменту.
2.	Теоретичні основи організації управління	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткого розуміння сутності організації управління; – неспроможність практичного використання принципів вибору структур управління компанією відповідно до специфіки галузі й ринкових умов.
3.	Методичні засади організації формування раціональних структур управління	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність методики організації формування раціональної структури управління компанією відповідно до вимог зовнішнього і внутрішнього корпоративного середовища; – недосконалість механізмів субординації й координації діяльності; – неефективність методики будови апарату управління, методів проектування і моделювання процесу організації формування раціональної структури управління, розрахунку параметрів раціональних організаційних структур.

З метою приведення стану параметрів бізнес-системи підприємства до оптимально необхідної величини й подальшого стабільного прогресивного розвитку, рекомендуються наступні заходи.

1. Робота серед працівників спрямована на формування чіткого уявлення про елементи стратегічного блоку менеджменту, загальну корпоративну політику, методичні засади її реалізації через касетонне відображення їхнього змісту всередині структурних відділень, наголошення про них на зборах, нарадах.

2. Впровадження системи навчання персоналу, скерованого на підвищення його професійно-культурного рівня та усвідомлення сутності шляхів реалізації загальної корпоративної політики підприємства.

3. Впровадження системи інформування персоналу про завдання, реалізація яких забезпечить формування впровадження відповідної корпоративної політики та задоволення вимог елементів блоку стратегічного менеджменту.

4. Удосконалення системи оцінювання роботи персоналу у сфері реалізації корпоративної політики на підставі визначення критеріїв оцінювання з врахуванням заходів матеріально-морального стимулювання.

5. Удосконалення системи регулювання трудових взаємовідносин між персоналом підприємства.

Таким чином, формування реальної корпоративної бізнес-системи на базі стандарт-еталону – складний і багатогранний процес, який потребує особливих знань і практичних навичок у сфері корпоративного менеджменту, уваги й зусиль як з боку вищої й середньої ланки менеджменту, так і з боку всіх співробітників компанії. Реалізація перелічених заходів на підприємстві сприятиме формуванню й провадженню якісної корпоративної політики, досягненню вимог стратегічного блоку менеджменту, розвитку корпоративної бізнес-системи зокрема й стабільному функціонуванню підприємства.

3.2. Заходи з підвищення якості та ефективності механізмів корпоративного управління в підприємства

Незважаючи на те, що в Україні запроваджено національні Принципи корпоративного управління, чинне законодавство поки що повільно адаптується до європейського і на сьогодні повною мірою не врегульовує усі аспекти діяльності акціонерних товариств, у тому числі й питання корпоративного управління. Правові суперечності гальмують розвиток вітчизняних акціонерних товариств і збільшують ризик виникнення деструктивних корпоративних конфліктів, кількість яких в Україні

залишається значною. Слід зазначити, що згідно результатів дослідження, проведеного Міжнародною фінансовою корпорацією, 74,7% керівників АТ визначили неефективне законодавство найважливішою перешкодою для впровадження стандартів кращої практики корпоративного управління. При цьому, лише керівники 70 % акціонерних товариств знайомі з Принципами корпоративного управління [8] досить детально, а тільки у загальних рисах – 90 % керівників АТ [11-12].

Таким чином, основним фактором, що стримує розвиток вітчизняних АТ, стає політика керівництва таких АТ, спрямована на збереження контролю над ними будь-якими засобами і, як наслідок, небажання використовувати основну перевагу акціонерних товариств, яка полягає у можливості об'єднання дрібних капіталів мільйонів громадян через розміщення акцій на ринку для мобілізації значних капіталів та їх подальшого спрямування на реалізацію мети створення товариства.

Основною причиною негативного ставлення керівників багатьох АТ до залучення інвестицій шляхом розміщення акцій на фондовому ринку є небажання поділяти контроль над фінансовими потоками АТ, тобто, щоб не втратити інсайдерську ренту. Інсайдерська рента – це частина недоотриманого АТ чистого прибутку за рахунок проведення інсайдерами неефективних та незаконних операцій з активами товариства, необґрунтованого зменшення доходів та збільшення витрат, яка розподілена між домінуючими в органах управління АТ інсайдерськими групами без врахування інтересів дрібних акціонерів, у тому числі працівників підприємства.

Стягнення ренти негативно впливає на збалансування інтересів широкого кола суб'єктів корпоративних відносин, оскільки привласнення ренти найчастіше пов'язане із використанням тіньових схем та ухилення від сплати податків. В умовах розвинутої ринкової економіки виникнення інсайдерської ренти можливе, але тиск на інсайдерів з боку фондового ринку щодо збільшення прибутковості акцій компанії та вартості цінних паперів,

важливість та «вартість» ділової репутації менеджменту компанії, не дозволяє інсайдерам використовувати факт контролю фінансових потоків АТ для максимізації особистого доходу. Але в умовах трансформації економіки, коли зовнішні механізми тиску на менеджмент компанії відсутні, це негативне явище має місце.

Небажання солідних міжнародних інвесторів інвестувати в АТ розвиваючихся країн, викликано тим, що у цих країнах вилучення інсайдерами активів та грошових потоків може набувати форм розкрадання, вилучення прибутків, у тому числі шляхом продажу корпоративного майна за нижчими від ринкових цін, а також працевлаштування друзів і родичів, членів їх родин на посади старших менеджерів.

Основним джерелом стягнення інсайдерської ренти є отримання інсайдерами через афілійовані структури частини виручки від реалізації товарів, робіт і послуг АТ. Зазначене стає можливим через безпідставне заниження для афілійованих фірм цін на реалізовану продукцію, штучне накопичення дебіторської заборгованості за поставлені афілійованим фірмам товари, роботи, послуги, подальше зарахування цих сум у резерв сумнівних боргів і віднесення на витрати АТ; економічно необґрунтоване формування мереж з реалізації продукції АТ; завищення розмірів комісійних винагород, а також проведення бартерних операцій, отримання в якості розрахунку за поставлену продукцію векселів та ін.

Джерелом інсайдерської ренти також можуть виступати фінансові операції АТ на кредитному ринку, зокрема: спрямування обігових коштів на депозит під нижчі за середньо-ринкові відсотки або без достатнього обґрунтування необхідності таких вкладень; отримання коротко- та довгострокових банківських кредитів під вищі за середньо-ринкові відсотки, надання при цьому у заставу високоліквідних (цінних) активів, що у наступному дозволяє реалізовувати схеми фіктивного банкрутства підприємств з метою перехоплення контролю над ними.

Класичним варіантом є отримання ренти за рахунок завищення вартості ремонтно-будівельних робіт, формального проведення тендерів, безпідставного завищення розмірів оплати праці адміністративно-управлінського персоналу (за відсутності їх зв'язку із конкретними кількісними та якісними показниками роботи), високих представницьких та адміністративних витрат, необумовленого рішеннями загальних зборів акціонерів надання спонсорської (благодійної) допомоги та ін.

Для інвесторів та акціонерів основним показником, який може свідчити про стягнення інсайдерської ренти, є зростання собівартості продукції темпами швидшими за темпи зростання виручки від реалізації продукції. У такому випадку, аутсайдери мають вимагати від інсайдерів детального звіту про причини такого стану справ. Джерелом інсайдерської ренти також можуть бути операції АТ пов'язані з використанням реальних інвестицій на оновлення устаткування, зниженням доходів від продажу реальних активів та розмірів орендної плати, передачею у безоплатне користування нематеріальних активів тощо.

Отримання інсайдерської ренти не є специфічно українським явищем. Її виникнення обумовлено самою специфікою відмінності інтересів власників та менеджменту, а також можливістю менеджерів отримувати дохід від контролю над фінансовими потоками. Але у країнах з розвинутою ринковою економікою і у компаніях, які дотримуються принципів корпоративного управління, інсайдерська рента не є поширеним явищем при розподілі доходів корпорацій, а скоріше – рідкісним кримінальним явищем.

В умовах домінування інсайдерів ринкова вартість акцій вітчизняних компаній визначається з урахуванням готовності інсайдерів відмовитися від частини особистого неофіційного доходу на користь зовнішніх акціонерів, а також їх зацікавленості у проведенні легальних інвестицій. Саме цим можна пояснити те, що в Україні ринок цінних паперів не став вагомим джерелом залучення інвестицій, а також не відіграє помітної ролі у перерозподілі власності від менш ефективних власників до більш ефективних: це питання

вирішується всередині інсайдерських груп. Проблему інсайдерської ренти необхідно вирішувати за участю усіх органів управління АТ, незалежних експертів, для чого мають бути розроблені формальні процедури, що відповідають повноваженням органів управління АТ. У таблиці Ж.1 нами узагальнено типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління на підприємстві та корпоративних об'єднаннях («Донецька пивна група», «Українська пивна компанія», Асоціація підприємств харчової промисловості), практична реалізація яких дозволяє також зменшувати рівень інсайдерської ренти в АТ.

Водночас, реалізація тільки цих внутрішньо-орієнтованих заходів на підприємства не може вирішити усього того комплексу проблем, який накопичився. Оскільки більшість причин кризи корпоративного управління в Україні має екзогенне походження, тому й покращення ситуації багато в чому залежить від швидкості приведення чинного законодавства України у відповідність до міжнародних стандартів, розвитку фондового ринку, реформування судової системи та багатьох іншими.

Основними джерелами цілої низки існуючих проблем у корпоративному секторі економіки України залишаються недосконалість корпоративного управління, законодавча незахищеність прав акціонерів і формальність існуючих механізмів захисту таких прав (зокрема, через недосконалу судову систему), відсутність надійних механізмів реєстрації та переходу права власності, невідповідність практики корпоративного управління міжнародним та вітчизняним стандартам, нормам, принципам, низький рівень корпоративної культури, і, як наслідок, культури взаємодії між корпорацією та її власниками, і врешті-решт суспільством.

З точки зору перспектив зростання важливості ролі, яку мають відігравати акціонерні товариства у соціально-економічному розвитку держави, зокрема, через забезпечення зростання добробуту своїх акціонерів, до числа яких відноситься майже третина дорослого населення нашої держави, найбільш проблемними є питаннями, пов'язані із захистом прав та

законних інтересів дрібних акціонерів. Тому, нагально потребують вирішення питання забезпечення обов'язкового представництва у спостережних радах АТ дрібних акціонерів; дотримання переважних прав акціонерів (на виплату дивідендів, участь в роботі органів управління АТ, отримання повної інформації про АТ; права на незгоду і викуп належних їм акцій); оптимізації розподілу компетенції між органами управління АТ з метою забезпечення належного контролю за діяльністю виконавчого органу АТ та незалежності контрольних органів (комісій, аудиторів); віднесення в усіх АТ до повноважень спостережної ради питання погодження укладання виконавчим органом угод на значні суми; захисту прав акціонерів у процесі провадження справи про банкрутство.

Зазначений вище перелік не вичерпує у повній мірі всю глибину проблем, які роками накопичувалися в акціонерних товариствах України. Однак, реальне вирішення проблемних питань у сфері корпоративного управління, насамперед, потребує свого законодавчого врегулювання. Водночас, багато спірних і не врегульованих чинним законодавством питань можуть бути врегульовані внутрішніми нормативними документами АТ, вдосконаленню змісту яких у більшості АТ не приділяється належної уваги. Ініціювати ці питання на рівні АТ має спостережна рада, але у нашій країні, на жаль, важливою проблемою на сьогодні залишається взагалі низький ступінь активності діяльності більшості спостережних рад, їх незалучення до вирішення більшості актуальних питань у діяльності АТ.

З точки зору віднесення до повноважень спостережної ради питань, які згідно з міжнародною практикою корпоративного управління повинні належати до її виключної компетенції, то у більшості українських АТ поки що ця умова не забезпечується. Так, до повноважень спостережної ради лише у 14,5 % АТ віднесено визначення основних напрямків діяльності товариства, у 19,1 % АТ - затвердження бізнес-планів, у 50,7 % АТ - здійснення контролю за реалізацією планів діяльності АТ, у 21,7 % АТ - визначення умов договорів із посадовими особами АТ (у т.ч. щодо оплати їх праці), у

31 % АТ - прийняття рішення про притягнення до відповідальності голови та членів правління; у 24,6 % АТ – затвердження зовнішнього аудитора [22; 24; 28].

Натомість, у розвинутих країнах світу спостерігається протилежна тенденція, яка свідчить про збільшення ступеню залучення рад директорів у діяльність компанії. Зокрема, за результатами дослідження, яке проводилося The McKinsey Quarterly провело дослідження, яким було охоплено майже півтори тисячі респондентів – членів рад директорів компаній з усього світу із різних сфер бізнесу, ради директорів стають більш обізнаними про стан справ у компаніях і їх все активніше залучають до діяльності у компанії, яка прямо впливає на результативність роботи та вартість корпорацій.

Заклики до підвищення якості корпоративного управління є не просто законодавчою вимогою, або нормою корпоративної поведінки в усьому світі. Дослідження, які проводилися у різних країнах світу, довели, що існує прямий кореляційний зв'язок між рівнем корпоративного управління компанії та її ринковою капіталізацією. Проведені компанією McKinsey у країнах із різним ступенем розвитку корпоративного управління дослідження довели позитивний вплив ефективної системи корпоративного управління на фінансову результативність. Опитані спеціалістами McKinsey портфельні інвестори заявили про свою готовність платити вищу ціну за акції компаній із належною системою корпоративного управління, яка забезпечує дотримання їх інтересів, й чим більш нестабільним є загальний стан економічного середовища, тим більшим буде розмір «премії за ефективність системи корпоративного управління» [37; 39; 41; 42; 53].

Результати цього дослідження є особливо актуальними для компаній із країн, що розвиваються (у тому числі і для трансформаційної економіки України), де навіть незначне покращення корпоративного управління може значно відобразитися на фінансових показниках діяльності компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що недостатній рівень корпоративного управління в українських АТ гальмує розвиток економіки

нашої держави, стримує приплив зовнішніх інвестицій та не дозволяє мобілізувати з інвестиційною метою кошти населення на організованому фондовому ринку. Покращення практики корпоративного управління на українських АТ через низку запропонованих заходів дозволить збільшити довіру інвесторів до цінних паперів АТ України, сприятиме зростанню ринкової капіталізації акціонерних компаній.

Висновки до розділу 3

На основі представлених досліджень у третьому розділі є змога запропонувати напрями удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища:

1. Запропоновано актуальні напрями удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, засновані на оцінці відповідності корпоративної культури підприємства умовам динамічного бізнес-середовища. Для дослідження стану корпоративної бізнес-системи підприємства експертам було запропоновано провести оцінювання ступеня відповідності кожного параметра всіх компонентів реальної корпоративної бізнес-системи параметрам сформованого стандарт-еталону. Як свідчить проведений аналіз інтерпретованих результатів оцінювання параметрів бізнес-системи, проблеми, які гальмують її розвиток підприємства носять винятково управлінський характер і стосуються аспекту організації діяльності. Проведене дослідження засвідчило – виникнення широкого спектра проблем підприємства породжене не лише низьким рівнем кваліфікації вищої ланки менеджменту підприємства, а й відсутністю у персоналу компанії уявлення про корпоративну політику, методологічні засади її реалізації в умовах зміни корпоративного середовища, що зумовлено використанням неякісних механізмів її формування та неефективним провадженням, відсутністю

розуміння елементів блоку стратегічного менеджменту тощо.

2. Запропоновані заходи з підвищення якості та ефективності механізмів корпоративного управління в підприємства. Основною причиною негативного ставлення до залучення інвестицій шляхом розміщення акцій на фондовому ринку є небажання поділяти контроль над фінансовими потоками АТ, тобто, щоб не втратити інсайдерську ренту. Інсайдерська рента – це частина недоотриманого АТ чистого прибутку за рахунок проведення інсайдерами неефективних та незаконних операцій з активами товариства, необґрунтованого зменшення доходів та збільшення витрат, яка розподілена між домінуючими в органах управління АТ інсайдерськими групами без врахування інтересів дрібних акціонерів, у тому числі працівників підприємства. Підприємству рекомендовано посилювати корпоративну політику щодо гармонізації корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища» доцільно зробити такі висновки:

1. Представлена характеристика елементів корпоративної культури підприємства. Узагальнено визначення корпоративного управління як системи взаємин, що характеризується певними структурами і процесами. Структури і процеси, які визначають ці взаємини, зазвичай пов'язані з різними механізмами управління ефективністю, контролю і обліку. Складність механізмів обумовлюється тим, що учасники цих взаємин можуть мати різні (іноді протилежні) інтереси. Розбіжності можуть виникати між інтересами органів управління товариства, тобто загальних зборів акціонерів, ради директорів і виконавських органів. В контексті даного визначення представлена система корпоративного управління.

2. Систематизовані актуальні механізми корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища на основі таких принципових підходах до корпоративного управління як звітність (зобов'язання перед акціонерами), нагляд (оплата праці керівників, встановлення процедури голосування, підрахунок голосів, технології), прозорість (відвертість, стандарти звітності), кодекс принципів, справедливість, стратегічне планування. Доведено, що дотримання цих принципів дозволить українським акціонерним товариствам удосконалити корпоративне управління, наблизити його до європейських і світових стандартів, що сприятиме залученню іноземних інвесторів і інтеграції української економіки в світову.

3. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Виявлено, що товариство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована,

небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємством із зазначенням переваг та недоліків лінійно-функціонального типу організаційної структури управління. Можна стверджувати, що оргструктура товариства є адекватною бізнес-середовищу й достатньо ефективною у існуючих умовах господарювання. Проаналізовано загальну структуру персоналу підприємства, яку можна вважати нераціональною, так як на одного управлінця припадає 2 особи виробничого персоналу, що замало. Також в умовах динамічного бізнес-середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

4. Проведено економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Товариство не потребує оптимізації структури активів. Підприємство забезпечене трудовими ресурсами, що систематично збільшують продуктивність праці, та основними засобами. Показники їх використання засвідчують про ефективність їх залучення до виробничого процесу та отримання економічного ефекту. Слід відмітити раціональну структуру операційних витрат товариства та його високу платоспроможність. Високі рівні рентабельності дають можливість стверджувати щодо економічної ефективності діяльності господарюючого суб'єкта та оцінити оптимальність інших сторін його діяльності. Помірні ціни, волонтерські програми й конкурентоспроможність продукції підприємства сприяють встановленню і розширенню економічних зв'язків підприємства. Економічна ситуація товариства протягом 2017–2021 рр. характеризується поліпшенням господарсько-фінансових показників.

5. Нами запропоновано підходи до аналізу, оцінки, пошуку, формування та розробки механізмів і засад оцінювання й аналізу корпоративної бізнес-системи на підприємстві, її конструктивних елементів та діяльності корпоративної структури в цілому, визначення критеріїв вибору оптимального варіанту моделі оцінювання діяльності суб'єктів господарювання корпоративного типу. Доведено, що корпоративний бізнес-процес – сукупність взаємоузгоджених і взаємопов'язаних видів діяльності корпорації, генерування яких мотивоване стратегічним блоком із необхідністю продукування нових товарів і послуг через використання відповідних корпоративних ресурсів. Визначено структуру корпоративної бізнес-системи підприємства. Сформовано ефективну ринково адекватну гнучку корпоративну бізнес-систему, що можна за рахунок проведення цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з розробленням стандарт-еталону корпоративної бізнес-системи, оцінюванням наявної корпоративної бізнес-системи трансформувати за результатами оцінювання до вимог стандарт-еталону.

6. Запропоновано актуальні напрямки удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, засновані на оцінці відповідності корпоративної культури підприємства умовам динамічного бізнес-середовища. Для дослідження стану корпоративної бізнес-системи підприємства експертам було запропоновано провести оцінювання ступеня відповідності кожного параметра всіх компонентів реальної корпоративної бізнес-системи параметрам сформованого стандарт-еталону. Як свідчить проведений аналіз інтерпретованих результатів оцінювання параметрів бізнес-системи, проблеми, які гальмують її розвиток підприємства носять винятково управлінський характер і стосуються аспекту організації діяльності. Проведене дослідження засвідчило – виникнення широкого спектра проблем підприємства породжене не лише низьким рівнем кваліфікації вищої ланки менеджменту підприємства, а й відсутністю у персоналу компанії уявлення про

корпоративну політику, методологічні засади її реалізації в умовах зміни корпоративного середовища, що зумовлено використанням неякісних механізмів її формування та неефективним провадженням, відсутністю розуміння елементів блоку стратегічного менеджменту тощо.

7. Запропоновані заходи з підвищення якості та ефективності механізмів корпоративного управління на підприємстві. Основною причиною негативного ставлення до залучення інвестицій шляхом розміщення акцій на фондовому ринку є небажання поділяти контроль над фінансовими потоками АТ, тобто, щоб не втратити інсайдерську ренту. Інсайдерська рента – це частина недоотриманого АТ чистого прибутку за рахунок проведення інсайдерами неефективних та незаконних операцій з активами товариства, необґрунтованого зменшення доходів та збільшення витрат, яка розподілена між домінуючими в органах управління АТ інсайдерськими групами без врахування інтересів дрібних акціонерів, у тому числі працівників підприємства. Підприємству рекомендовано посилювати корпоративну політику щодо гармонізації корпоративної культури.