

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»
для спеціалістів та магістрів денної форми навчання**

Напрямок підготовки „Менеджмент”

Одеса 2014

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»
для спеціалістів та магістрів денної форми навчання

Напрямок підготовки „Менеджмент”

«Затверджено»
на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол № ___ від __. __. 2014р.

Одеса - 2014

Методичні вказівки по організації самостійної роботи з дисципліни «Корпоративне управління» для спеціалістів та магістрів денної форми навчання напряму підготовки «Менеджмент» / Укладач: к.е.н., доц. Тюлькіна К.О. - Одеса: ОДЕКУ, 2014. – 27 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
1. Загальна частина.....	4
1.1 Передмова.....	4
1.2 Перелік знань та вмінь студента	5
1.3 Зміст дисципліни.....	5
2. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів та магістрів....	7
2.1 Організація контролю самостійної роботи.....	7
2.2 Завдання й форми організації та контролю самостійної роботи студентів та магістрів.....	7
2.3 Повчання по вивченню тем дисципліни.....	8
3. Список рекомендованої літератури.....	24

1. Загальна частина

1.1. Передмова

Трансформаційні процеси в економіці України зумовили актуальність проблематики з корпоративного управління. Це пов'язано з приватизацією державної власності, відродженням різних форм корпорацій, появою нової системи суспільних та виробничих відносин між зацікавленими у діяльності цих корпорацій особами.

Актуальність дослідження проблем управління корпораціями зумовлена не тільки неврегульованістю корпоративних відносин, але й важливістю розвитку інтеграційних процесів в економіці. Зазначені тенденції сприяли формуванню корпоративного сектора української економіки, зокрема великих промислових та промислово-торговельних акціонерних товариств, фінансово-промислових груп, холдингових та транснаціональних компаній.

Дисципліна «Корпоративне управління» є складовою частиною дисципліни «Ділове адміністрування», яка відноситься до циклу дисциплін професійно-практичної підготовки. В даному курсі корпоративне управління розглядається з погляду особливостей управління корпоративними структурами в інтересах інвесторів, менеджерів, працівників даних структур, державних регулюючих і контролюючих організацій.

Дані методичні вказівки складені відповідно до програми дисципліни «Корпоративне управління» і покликані допомогти студентам вивчити основні розділи дисципліни, а також полегшити самостійну роботу студентів.

Головною метою викладання дисципліни "Корпоративне управління" є ознайомлення студентів із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на підприємствах.

Завданням курсу "Корпоративне управління" є теоретична та практична підготовка студентів фаху з питань:

- застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності;
- використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;
- застосування методів оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.

Вивчення дисципліни здійснюється під час аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Підсумковим контролем з дисципліни є написання залікової тестової контрольної роботи.

1.2. Перелік знань та вмінь студента

Після завершення вивчення дисципліни студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

Студенти повинні **знати:**

- принципи корпоративного управління;
- моделі корпоративного управління в сучасних умовах;
- основні елементи та принципи корпоративного контролю;
- методи оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.

Студенти повинні **вміти використовувати:**

- теоретичні основи корпоративного управління;
- принципи корпоративного управління в сучасних умовах;
- особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах,
- міжнародний та вітчизняний досвід становлення, принципи та механізм функціонування найвищого рівня управління акціонерним товариством (загальні збори акціонерів, рада директорів, спостережна рада та ревізійних органів), права та обов'язки акціонерів, їх реалізацію, дотримання та захист, порядок виплати дивідендів та проведення ефективної дивідендної політики;
- основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення, а також основні процеси ринку корпоративного контролю (злиття та поглинання);
- природу корпоративних конфліктів, способи їх уникнення та урегулювання;
- умови та методи оцінювання економічної ефективності корпоративного менеджменту на акціонерних товариствах;
- склад основних елементів та механізм формування корпоративної культури на сучасному акціонерному товаристві.

1.3. Зміст дисципліни

№ п/п	Найменування тем та змістовних модулів
<u>Модуль 1</u>	
1.	Тема 1. Сутність корпоративного управління та моделі корпоративних відносин. Поняття та економічна природа корпоративного управління. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління. Типи корпоративних підприємств. Міжнародні стандарти корпоративного управління. Сучасні системи та моделі корпоративного управління.
2.	Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління.

	<p>Форми і функції державного регулювання. Роль та функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління державними корпоративними правами.</p> <p>Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти.</p> <p>Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.</p> <p>Фінансові посередники в системі корпоративного управління.</p>
3.	<p>Тема 3. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління.</p> <p>Структура управління акціонерним товариством. Загальні збори акціонерного товариства. Позачергові загальні збори акціонерного товариства. Наглядова рада. Виконавчі органи в акціонерних товариствах. Ревізійні органи. Аудиторська перевірка.</p>
	<p>Тема 4. Тактичне і стратегічне управління корпораціями.</p> <p>Поняття, мета та завдання стратегічного управління. Види стратегій і особливості їхньої реалізації. Стратегічне планування в системі стратегічного управління корпорацією.</p>
	<p>Тема 5. Управління корпоративними витратами.</p> <p>Суть та актуальність управління витратами. Причини відсутності системи управління витратами. Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.</p>
	<p>Тема 6. Звітність та контролювання в системі корпоративного управління.</p> <p>Поняття та концептуальні засади корпоративного контролю. Форми та типологія корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній контроль в корпораціях. Механізми контролю в системі корпоративного управління.</p>
	<p>Тема 7. Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту.</p> <p>Роль ефективності управління корпорацією в збільшенні життєздатності підприємництва. Сучасні концепції із проблем ефективності корпорацій. Показники та методи оцінки ефективності управління корпорацією. Фактори ефективності управління корпорацією. Принципи функціонування високоефективних організацій. Сучасні інструменти підвищення ефективності управління. Рейтингове оцінювання якості корпоративного менеджменту.</p>

2. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів та магістрів

2.1. Організація контролю самостійної роботи

Самостійна робота полягає у вивченні теоретичного матеріалу з курсу “Корпоративне управління” із використанням додаткової літератури, тестування.

Викладач використовує в якості форми контролю самостійної роботи студентів проведення тестування.

Поточні знання студентів, в тому числі з самостійної роботи, контролюються за допомогою модульної системи. Критерії оцінки знань, вмінь і навичок спеціалістів та магістрів наведені у робочій програмі.

Таким чином, після вивчення дисципліни «Корпоративне управління» студенти повинні набути навички щодо аналізу системи корпоративного управління акціонерного товариства, формування органів управління акціонерного товариства згідно з їх функціями та статутом, методів та засобів прийняття управлінських рішень у системі корпоративного управління.

2.2. Завдання та форми організації та контролю самостійної роботи спеціалістів та магістрів

№	Модулі (перелік тем)	Зміст завдання	Контролюючі заходи
1	2	3	4
Модуль 1			
1.	Сутність корпоративного управління та моделі корпоративних відносин	Ознайомлення з додатковою літературою за темою.	ПК
2.	Зовнішня сфера корпоративного управління	Ознайомлення з додатковою літературою за темою.	ПК
3.	Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління	Ознайомлення з додатковою літературою за темою.	ПК
4.	Тактичне і стратегічне	Ознайомлення з додатковою літературою за темою.	ПК

	управління корпораціями		
5.	Управління корпоративним и витратами	Ознайомлення з додатковою літературою за темою	ПК
6.	Звітність та контролювання в системі корпоративного управління	Ознайомлення з додатковою літературою за темою	ПК
7.	Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту	Ознайомлення з додатковою літературою за темою. Підготовка до підсумкового контролю.	ПК Т

Умовні позначення: ПК – перевірка конспектів, Т - тестування.

Здійснення самостійної роботи допомагає при підготовці до лекційних занять, написанні тесту.

У разі необхідності викладач надає студентам допомогу стосовно самостійної роботи на консультаціях, передбачених розкладом.

2.3. Повчання по вивченню тем дисципліни

При вивченні теми 1 «Сутність корпоративного управління та моделі корпоративних відносин» слід звернути увагу на такі питання:

1. Поняття та економічна природа корпоративного управління.
2. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління.
3. Типи корпоративних підприємств.
4. Міжнародні стандарти корпоративного управління.
5. Сучасні системи та моделі корпоративного управління.

Корпораціями в сучасній економічній і правовій літературі називаються господарські товариства (насамперед акціонерні товариства), які мають статус юридичної особи, утворені шляхом об'єднання майна засновників і існують незалежно від зміни конкретних учасників.

Поняття “корпоративне управління” являє собою систему внутрішніх відносин - між органами товариства і його акціонерів, і відносин зовнішніх - між товариством і будь-якими іншими третіми особами.

Суб'єктами корпоративних відносин виступають:

1. Емітенти - як правило, це акціонерні товариства;
2. Акціонери, тобто інвестори;
3. Менеджери корпоративного підприємства;

4. Держава в особі органів державної влади і місцевого самоврядування;

5. Кредитори та інші зацікавлені особи, які тим чи іншим способом втягуються в процес функціонування підприємства.

Об'єктами корпоративного управління в Україні є господарські товариства. Проте не всі господарські товариства попадають під поняття корпоративних. До таких насамперед відносять акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, тобто ті, в яких управління відокремлене від власності.

Загальним об'єктом управління можна вважати корпоративні права, проте вони не можуть існувати без корпорації як цілісного суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Об'єктом корпоративного управління є також державне майно, передане в статутні капітали господарських товариств, акції акціонерних товариств, що належать державі.

Класифікацію корпоративних підприємств можна зобразити наступним чином:

1. За ступенем обґрунтування очікуваної ефективності.
2. За ступенем взаємочасті в капіталі.
3. За роллю держави у їх утворенні.
4. За цільовими установами.
5. За мотивацією свого ресурсного забезпечення.
6. За характером діяльності підприємств-лідерів.
7. За ступенем консолідації майна в рамках створеної центральної (управляючої) компанії.
8. За глибиною реалізації принципів інтегровано-корпоративного управління.

Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом. До типів корпоративних об'єднань відносяться: картель, корнер, синдикат, трест, концерн, консорціум, фінансово-промислові групи, конгломерат, холдинг, союз асоціація, франчайза.

До міжнародних стандартів корпоративного управління відносяться принципи корпоративного управління ОЕСР, ЄБРР та ММКУ.

У 1998 році Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) спільно із Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними інституціями ініціювали глобальну програму створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління, направлену на поліпшення національних систем корпоративного управління. У 1999 році Рада ОЕСР прийняла Загальні принципи корпоративного управління, в яких містяться роз'яснення щодо того, які конкретні питання та проблеми повинні бути відрегульовані національними стандартами корпоративного управління.

Метою принципів, розроблених Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР), є сприяння встановлення взаємовигідних відносин між корпоративними підприємствами, кредиторами та інвесторами у випадках надання кредиту або вкладання капіталу. Принципи ЄБРР розроблені таким чином, що дозволяє адаптувати їх до конкретної держави з відповідним урахуванням діючого законодавства.

Діяльність Міжнародної Мережі з Корпоративного Управління (ММКУ) зводиться до постійної оптимізації доходів акціонерів, забезпечення довгострокової життєздатності корпорації шляхом забезпечення ефективного управління та врахування інтересів усіх зацікавлених осіб.

У світі набули поширення дві управлінські системи корпоративного регулювання - інсайдерські та аутсайдерські. Інсайдерська система управління передбачає, що власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Аутсайдерські системи управління означають, що широка акціонерна власність досить розпорошена, і прийняття рішень залежить від менеджерів (США, Англія).

Характерні риси англо-американської моделі корпоративного управління пов'язані з особливостями акціонерної форми власності, а саме, з відсутністю в корпораціях значних, домінуючих над іншими, інвесторів. Більшість акцій знаходяться у власності інституціональних інвесторів - пенсійних і пайових фондів. Ці інвестори виступають в ролі фінансових менеджерів, які не прагнуть до представництва в радах директорів і, зазвичай, уникають відповідальності за діяльність компаній, в яких володіють значними пакетами акцій.

Німецька модель характеризується тісним зв'язком банків з промисловістю, який виявляється у міжгалузевій інтеграції промислових концернів з фінансовими інститутами в горизонтальні промислово-фінансові об'єднання, а також включенням представників робітників і службовців у Спостережну раду.

Японська модель корпоративного управління є багатобічною і припускає наявність промислово-фінансової групи "кейрецу", яка включає банки, що зробили великі інвестиції в підприємства, характеризуються загальним позиковим і акціонерним капіталом, торгівлею товарами та послугами, неформальними контактами, розгалуженою "перехресною" власністю. Корпорація, яка належить до певного "кейрецу", має набагато більше вигоди від ділових відносин з іншими членами "кейрецу", ніж від отримуваних від них дивідендів. Для японської моделі характерна активна роль держави, яка бере участь у стратегічному плануванні, передбачається офіційне й неофіційне представництво уряду в Раді корпорації.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.6-101; 2, с.8-43; 3, с.9-64; 5, с.9-28.

Після вивчення теми 1 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Розкрити поняття терміну «корпоративне управління».
2. Знати, хто відноситься суб'єктів корпоративного управління та які функції вони виконують.
3. Охарактеризувати об'єкти корпоративного управління.
4. Класифікувати типи корпоративних підприємств.
5. Які на даний час існують міжнародні стандарти корпоративного управління?
6. Опишіть функціонування різних моделей корпоративного управління.

При вивченні теми 2 «Зовнішня сфера корпоративного управління» слід звернути увагу на такі питання:

1. Форми і функції державного регулювання (роль та функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку; антимонопольне регулювання в корпоративному секторі; управління державними корпоративними правами).
2. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти.
3. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.
4. Фінансові посередники в системі корпоративного управління.

Одним з найважливіших елементів зовнішнього середовища корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора.

Регулювання здійснюється органами загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний для всіх країн і означає, що на рівні законодавчих органів видаються нормативні акти, які мають чинність закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора. Органи спеціальної компетенції покликані забезпечити регулювання та контроль діяльності корпоративних підприємств з урахуванням специфіки цього сектора.

До органів спеціальної компетенції відносяться:

- Державна комісія з цінних паперів і фондового ринку;
- Державна комісія з регулювання фінансових послуг;
- Фонд державного майна України;
- Антимонопольний комітет у рамках своїх повноважень.

Державне регулювання ринку цінних паперів здійснює Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку здійснює повноваження через центральний апарат і свої територіальні органи.

Важливу роль у регулюванні корпоративного сектору відіграє Антимонопольний комітет, мета діяльності якого - не допущення монополізації ринків, розробка відповідних приписів і контроль.

Управління державним корпоративним сектором в Україні включає в себе три основні напрямки:

1. Створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки.
2. Пряме управління державними підприємствами.
3. Управління певною державною частиною в статутному капіталі господарських товариств (корпоративні права держави).

Депозитарна діяльність визначається як надання послуг щодо зберігання цінних паперів незалежно від форми їх випуску, відкриття та ведення рахунків у цінних паперах, обслуговування операцій на цих рахунках (включаючи кліринг та розрахунки за угодами щодо цінних паперів) та обслуговування операцій емітента за випущеними ним цінними паперами.

Верхній рівень депозитарної системи являє собою Національний депозитарій України і депозитарії, що ведуть рахунки для зберігачів та здійснюють кліринг та розрахунки за угодами щодо цінних паперів.

Нижній рівень — це зберігачі, які ведуть рахунки власників цінних паперів, та реєстратори власників іменних цінних паперів.

У цілому в депозитарній системі діє кілька суб'єктів корпоративного управління. До них належать прямі й опосередковані учасники. Прямими учасниками вважаються депозитарії, зберігачі та реєстратори власників цінних паперів. Опосередкованими — емітенти, організатори торгівлі цінними паперами, торговці цінними паперами, банки.

На сьогодні відповідно до чинного законодавства України депозитарієм вважається юридична особа, яка створюється у формі відкритого акціонерного товариства, учасниками якого є не менше ніж десять зберігачів, і яка здійснює виключно депозитарну діяльність.

Клієнтами депозитарію є зберігачі, які уклали з ним депозитарний договір, емітенти щодо рахунків власних емісій, відкритих на основі договорів про обслуговування емісії цінних паперів, а також інші депозитарії, з якими укладено договори про кореспондентські відносини.

Зберігачі здійснюють зберігання та обслуговування обігу цінних паперів і операцій емітента з цінними паперами на рахунках у цінних паперах, які належать їх власникам, у тому числі самому зберігачу.

Діяльність щодо ведення реєстрів власників іменних цінних паперів здійснює емітент, або реєстратор. Історично в Україні склалось так, що переважну кількість акцій обслуговують окремі реєстратори, менша частина припадає на самих емітентів, у зберігачів у бездокументарній формі поки що не дуже багато акцій.

Реєстратор веде реєстр власників іменних цінних паперів на умовах договору, що укладається з емітентом цінних паперів.

Управління рухом акцій здійснюється з моментів випуску (емісії) акцій певним акціонерним товариством. Існує два основних напрями управління випуском акцій: розміщення при первинній емісії та розміщення при додатковому випуску акцій у разі збільшення статутного фонду. Первинним ринком вважається купівля-продаж цінних паперів перших випусків, вторинним — такі самі дії з існуючими (zareєстрованими) цінними паперами. Відповідно корпоративне управління рухом акцій має дві стадії — при первинному розміщенні і при подальшій підтримці та створенні умов зростання їх ринкової вартості.

Фінансові посередники характеризуються як компанії, які надають своїм клієнтам послуги в галузі інвестування. Фінансові посередники визначаються також як інститути, які організують безпосереднє регулювання попиту та пропозиції на фінансові ресурси в економіці, основні суб'єкти ринку капіталів.

Світова практика вказує на існування кількох основних видів фінансових посередників, до яких відносять фінансових брокерів (посередників), торговців цінними паперами (дилери), інвестиційні фонди, інвестиційні компанії, інвестиційних консультантів, довірчі товариства.

Рекомендована література по вивченню теми: 2, с.154-174; 3, с.108-116; 5, с.77-133.

Після вивчення теми 2 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Які органи державного регулювання відносяться до органів загальної, а які до органів спеціальної компетенції?
2. В чому полягає роль та функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку?
3. Хто здійснює антимонопольне регулювання в корпоративному секторі?
4. Яким чином здійснюється управління державним корпоративним сектором в Україні?
5. Охарактеризувати депозитарну систему та її суб'єктів.
6. Описати управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.
7. Назвіть фінансових посередників в системі корпоративного управління, а також їх функції.

При вивченні теми 3 «Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління» слід звернути увагу на такі питання:

1. Структура управління акціонерним товариством.
2. Загальні збори акціонерного товариства.
3. Позачергові загальні збори акціонерного товариства.

4. Наглядова рада.
5. Виконавчі органи в акціонерних товариствах.
6. Ревізійні органи. Аудиторська перевірка.

Виділяють три основні системи внутрішньо корпоративного управління, які базуються на "німецькій," "японській" та "англо-американській" моделях. Наявність певної організаційної структури слугує базою для віднесення корпоративного управління до тієї чи іншої системи.

Схема структури управління акціонерними товариствами в Україні є в цілому така сама, як і в інших країнах світу. Вона більшою мірою має риси "німецької" системи корпоративного управління, оскільки передбачає наявність окремих органів з наглядовими функціями. Принципово її можна уявити так: в основі управлінської структури є загальні збори учасників; на період між зборами вибираються (призначаються) виконавчі органи; за виконавчими органами наглядає спостережна (наглядова) рада, а фінансовий контроль здійснюється ревізійною комісією (незалежний аудитор). Це загальна внутрішня структура управління корпораціями. Крім неї зовнішні контрольні функції здійснюють державні органи (фінансові, аудиторські, податкові), а також громадський контроль.

Загальні збори є вищим органом акціонерного товариства. В Україні законодавством визначено, що в загальних зборах мають право брати участь усі акціонери незалежно від кількості та класу акцій, власниками яких вони є.

Цивільним і Господарським кодексами 2004 р. законодавчо визначено, що до виключної компетенції загальних зборів акціонерів товариства належать такі питання

- 1) внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміни розміру його статутного капіталу;
- 2) обрання членів наглядової ради, а також утворення і відкликання виконавчого та інших органів товариства;
- 3) затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутку і збитків товариства;
- 4) рішення про ліквідацію товариства.

Позачергові загальні збори акціонерного товариства скликаються наглядовою радою:

- з власної ініціативи;
- на вимогу виконавчого органу - в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину;
- на вимогу ревізійної комісії (ревізора);
- на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства;
- в інших випадках, встановлених законом або статутом товариства.

Наглядова рада здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів. Ефективне управління повинно передбачати систему звітності ради перед загальними зборами товариства.

Загальне керівництво наглядової ради передбачає визначення основної мети діяльності товариства, а також ухвалення стратегії для її досягнення. У процесі контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства наглядова рада повинна здійснювати моніторинг за ходом реалізації виконавчим органом визначеної стратегії та планів товариства. Нарешті, наглядова рада повинна визначати політику товариства, тобто методи управління товариством і те, яким чином діяльність товариства відображається на учасниках корпоративних відносин.

В Україні виконавчим органом акціонерного товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є правління або інший орган, передбачений статутом. Як правило, таким органом найчастіше є правління, іноді його називають радою директорів, на приватизованих підприємствах часто намагаються зберегти посаду директора або генерального директора і тому іноді називають правління дирекцією. У своїх діях правління обмежене статутом та внутрішньо корпоративними положеннями про правління. В цілому правління здійснює управління майже усіма господарськими процесами, особливо виробничими, маркетинговими, фінансовими, тому воно наділене важливими повноваженнями. Ці повноваження закладаються у статут або внутрішньо-корпоративні документи.

Головна функція ревізійної комісії полягає у здійсненні контролю за фінансово-господарською діяльністю правління акціонерного товариства. Аудиторська перевірка з 2004 р. як обов'язкова встановлена Цивільним кодексом України для відкритих акціонерних товариств. Такі акціонерні товариства повинні для перевірки та підтвердження правильності річної фінансової звітності щорічно залучати аудитора, не пов'язаного майновими інтересами з товариством чи з його учасниками. Аудиторська перевірка будь-якого акціонерного товариства має бути проведена у будь-який час на вимогу акціонерів, які разом володіють не менш як 10 % акцій.

Рекомендована література по вивченню теми: 2, с.85-104; 3, с.116-118; 5, с.133-152.

Після вивчення теми 3 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Які існують системи внутрішньо корпоративного управління?
2. Опишіть структуру управління акціонерними товариствами в Україні.
3. Які функції виконують загальні збори акціонерного товариства.

4. Коли скликаються позачергові загальні збори акціонерного товариства?
5. Які функції виконує наглядова рада?
6. Хто здійснює управління поточною діяльністю акціонерного товариства?
7. З якою метою створюється ревізійна комісія?
8. Коли здійснюється аудиторська перевірка акціонерного товариства?

При вивченні теми 4 «Тактичне і стратегічне управління корпораціями» слід звернути увагу на такі питання:

1. Поняття, мета та завдання стратегічного управління.
2. Види стратегій і особливості їхньої реалізації.
3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління корпорацією.

Стратегія - це комплекс широкомасштабних рішень і певних напрямків діяльності, орієнтованих на послідовну реалізацію поставлених перед даною організацією довгострокових стратегічних цілей.

Стратегія - установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Етапи стратегічного керування:

- визначення сфери бізнесу, призначення та загальної мети фірми;
- поділ цієї мети на приватні довгострокові та короткострокові цілі;
- розробка стратегії їхнього досягнення;
- реалізація стратегії;
- оцінка діяльності, контроль над ситуацією та при необхідності внесення відповідних коректив.

Наступальна стратегія спрямована на завоювання великої частки ринку та навіть лідируючого положення в новій галузі або на новому ринку. Вона базується на інноваційних технологіях і підприємницькому підході.

Захисна стратегія, що передбачає невисокий ризик і придатна для компаній, здатних отримати прибуток в умовах конкуренції, підтримуючи норму прибутку за допомогою низьких витрат. Оборонна стратегія передбачає втримання займаних позицій на ринку зі збереженням наявної частки. Цю політику вибирають компанії із задовільною ринковою позицією та невеликим фінансовим можливостям для активного настання. Даний тип розвитку вимагає уваги до науково-технічних питань. Він небезпечний тим, що непомічені нові розробки й винаходи конкурентів можуть підірвати позиції фірми, що обороняється.

Стратегія ліцензування (поглинаюча) передбачає придбання кращих науково-технічних результатів, отриманих іншими компаніями; характеризується ризиком недорозвинення власної дослідницької бази та, як наслідок, можливою втратою науково-технічного лідерства.

Стратегія ліцензування (підтримуюча) - продаж ліцензій у випадку неможливості використовувати або допрацьовувати певну технологію, або з метою відволікти конкурентів від власних дослідницьких розробок, які могли б закінчитися патентним захистом.

Стосовно до ділових підприємств дослідники виділяють кілька основних альтернативних варіантів стратегії: розширення, стабілізації, економії та комбінована стратегія.

При стратегії розширення підприємство орієнтується на істотне розширення масштабів господарської діяльності в рамках певної місії або призначення або вступає на шлях освоєння нової продукції, нових ринків або нової технології. Реалізація цієї альтернативи, як правило, вимагає значних фінансових, матеріальних і інших ресурсів і нерідко пов'язана з різного роду ризиками.

Стратегія стабілізації орієнтована на поступове вдосконалювання вже існуючих напрямків діяльності, продовження роботи відповідно до місії підприємства.

У рамках стратегії економії підприємство прагне до вирішення проблем удосконалювання своєї діяльності за допомогою ліквідації збиткових або маловигідних операцій у рамках діючих цільових настанов або припинення виробництва деяких товарів, або відмови від деяких технологій.

Комбінована стратегія може бути синтезом двох або трьох з названих вище стратегій.

Частиною загальної корпоративної стратегії є функціональні стратегії, які представляють план дій корпорації на окремо взятих напрямках.

Стратегія корпорації визначається безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів, які варіюють від галузі до галузі й від корпорації до корпорації.

До зовнішніх факторів відносяться, зокрема, соціальні, політичні, суспільні умови та законодавство; привабливість галузі, конкурентні умови; можливості й небезпеки для компанії.

До внутрішніх факторів належать: сильні й слабкі сторони компанії, конкурентна ринкова позиція; персональні амбіції, філософія бізнесу, етичні принципи; вартість акцій і культура компанії.

Найважливішою функцією керуючої системи корпорації є планування, що представляє собою вид управлінської діяльності, спрямований на вибір оптимальної альтернативи розвитку організації, розрахованої на певний період часу. Оперативне та тактичне планування визначає характер і форми виконання відповідної роботи, стратегічне

планування покликане формулювати зміст роботи й основні напрямки її виконання.

Метою фінансового планування є розробка заходів для ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства фінансових ресурсів, а при необхідності виявлення потреб у додаткових коштах, шляхів і способів їхнього залучення.

Податкове планування націлене на максимально можливе скорочення податкових відрахувань шляхом максимального використання податкових пільг, віднесення на собівартість частини видатків, пов'язаних з виробничою діяльністю й науково-технічним розвитком підприємства, а також використання так званих дір у податковому законодавстві.

Рекомендована література по вивченню теми: 7, с.76-78; 8, с.323-348.

Після вивчення теми 4 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Сутність стратегії підприємства, її мета та завдання, а також етапи стратегічного управління.
2. Охарактеризувати існуючі типи стратегій підприємств.
3. Розкрити сутність стратегічного планування на підприємстві.

При вивченні теми 5 «Управління корпоративними витратами» слід звернути увагу на такі питання:

1. Суть та актуальність управління витратами.
2. Причини відсутності системи управління витратами.
3. Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.

Сутність проблеми управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, як вона утворилась (сформувалась), і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому і поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємств (організацій) у разі виявлення відхилень від бажаного стану.

Діюча раніше вітчизняна система обліку затрат на виробництво повністю відповідала вимогам централізованого управління економікою, забезпечувала отримання інформації про фактичні затрати на продукцію (роботи, послуги) в основному для цілей державного ціноутворення. Система накопичення інформації про затрати була чітко налаштована на підприємствах. Проблема полягала у тому, що більша частина цієї інформації ніким не запитувалась і тому не використовувалась, так як не було глобального стимулу для скорочення виробничих затрат і, відповідно, для створення оптимальної системи управління ними. Це стало однією із головних причин того, що на практиці не знайшли широкого використання теоретичні розробки різноманітних методів обліку затрат тих часів.

Всі елементи, необхідні для управління затратами, у нас є. До таких окремих елементів слід віднести:

- систему калькулювання;
- теорію і практику економічного аналізу;
- техніко-економічне та виробниче планування;

• систему нормативного обліку. Комплексний підхід в управлінні собівартістю означає доповнення існуючого в сучасний період обліку, виробничих затрат і калькулювання собівартості продукції (виробничого обліку) функціями вшанування, нормування, аналізу собівартості продукції і підготовки проектів управлінських рішень, тобто в системному підході до управління собівартістю продукції (в системі управлінського обліку).

Сучасний період характеризується високим рівнем затрат та зростанням ринкових цін. Не зважаючи на серйозні негативні наслідки цих явищ, висока вартість товарів у сучасних умовах має і свої позитивні моменти. Вона змушує, з однієї сторони, вигідно розміщувати всі види ресурсів, а з другої, – спрямовувати діяльність на виробництво потрібної та вигідної продукції. Здорова конкуренція, у свою чергу, буде сприяти зниженню цін на продукцію, що змусить підприємців шукати різні шляхи зниження собівартості продукції.

Підвищення ролі управління витратами в сучасних умовах зумовлене необхідністю досягнення кожним суб'єктом господарювання оптимального рівня затрат на виробництво та реалізацію продукції, від якого залежить успішна діяльність підприємств і організацій.

Забезпечення оптимального рівня затрат дасть змогу створити належні умови для росту конкурентоздатності продукції, а також з'явиться підґрунтя для довгострокового і економічного зростання підприємств та організацій.

Рекомендована література по вивченню теми: 7, с.78-84.

Після вивчення теми 5 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Поняття інвестиційних ресурсів підприємства.
2. Власні, позикові та залучені інвестиційні ресурси.
3. Етапи розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства.
4. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

При вивченні теми 6 «Звітність та контролювання в системі корпоративного управління» слід звернути увагу на такі питання:

1. Поняття та концептуальні засади корпоративного контролю.
2. Форми та типологія корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній контроль в корпораціях.

3. Механізми контролю в системі корпоративного управління.

Корпоративний контроль – специфічна форма контролю в корпораціях, який охоплює не лише внутрішні управлінські взаємовідносини, але й зовнішні.

Корпоративний контроль може базуватися, як на матеріальних засадах (власності – володінні певним пакетом акцій, фінансових ресурсах), так і на нематеріальних засадах (владі інтелекту та робочій силі).

До суб'єктів корпоративного контролю належать: органи державної влади, громадськість, учасники за розміром пакету акцій, збори власників, збори засновників, наглядова рада, менеджери, працівники підрозділів, ревізійна комісія, служба внутрішнього аудиту.

До об'єктів контролю відносяться: контроль за виконанням найважливіших бізнес-процесів, контроль за виконанням норм статуту та інших важливих корпоративних і нормативних актів, контроль за рухом найбільш ліквідних активів, контроль за угодами та ключовими кадровими рішеннями, контроль за виконанням рішень загальних зборів акціонерів, ради директорів, найважливіших рішень правління.

Система корпоративного контролю – сукупність видів контролю фінансово-господарської діяльності підприємства з боку власників. Контроль за діяльністю підприємств здійснюється як ззовні, так і з середини.

До моделей корпоративного контролю належать:

1. Модель «приватного підприємства», в якій поєднані функції власності та управління. Найбільший власник – директор, при цьому дрібними акціонерами можуть бути менеджери, рядові працівники, органи влади.
2. Модель «колективної менеджерської власності» - група вищих менеджерів підприємства концентрує контрольний пакет акцій, ніхто з провідних акціонерів не володіє блокуючим пакетом.
3. Модель з концентрованим зовнішнім володінням, де зовнішній власник розпоряджається контрольним пакетом акцій, а менеджери – найманий персонал або власники невеликих пакетів (3-5%).
4. Модель з розпорошеним володінням, де контроль фактично належить менеджменту підприємства. Команда менеджерів зазвичай є власником пакета акцій середнього розміру (5-10%), інші акції частково розпорошені серед дрібних акціонерів.
5. Модель «державного підприємства» являє собою організаційно-правову форму підприємства, заснованого на державній власності.

Існують наступні форми корпоративного контролю:

- Акціонерний контроль;
- Управлінський контроль;

- Фінансовий контроль.

Принцип розкриття інформації про корпорації має на увазі доведення до зацікавлених осіб інформації у відношенні фінансового стану корпорації, прийнятих вищим менеджментом корпорації рішень і здійснюваних заходів. Вищому менеджментові доцільно організувати і забезпечити контроль за здійсненням публічного розкриття інформації з наступних напрямків:

- Структура ради директорів;
- Структура менеджменту корпорації;
- Організаційна структура управління корпорацій;
- Інформація про систему матеріального заохочення;
- Дивідендна політика компанії;
- Характер і обсяг операцій з афілійованими особами та зацікавленими сторонами.

Рекомендована література по вивченню теми: 2, с.250-266; 3, с.155-180; 8, с.352-385.

Після вивчення теми 6 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Розкрити поняття корпоративного контролю.
2. Назвіть суб'єкти та об'єкти корпоративного контролю.
3. Які існують моделі корпоративного контролю?
4. Назвіть форми корпоративного контролю.
5. Яка інформація в корпорації належить до публічного розкриття?

При вивченні теми 7 «Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту» слід звернути увагу на такі питання:

1. Роль ефективності управління корпорацією в збільшенні життєздатності підприємництва.
2. Сучасні концепції із проблем ефективності корпорацій.
3. Показники та методи оцінки ефективності управління корпорацією.
4. Фактори ефективності управління корпорацією.
5. Принципи функціонування вискоелективних організацій.
6. Сучасні інструменти підвищення ефективності управління.
7. Рейтингове оцінювання якості корпоративного менеджменту.

Ефективність можна виміряти в кількісних показниках, оскільки можна дати грошову оцінку її входів і виходів. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Що стосується продуктивності, то вона визначається як відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході, або, інакше кажучи, вона має кількісний вираз.

Ефективна корпорація повинна зберегти за собою лише ті операції, які не можуть бути ефективно виконані конкурентами або є винятково

важливими для забезпечення лідерства на ринку. Усе, що може бути реалізовано окремими підрозділами або філіями, повинне бути передане партнерам по кооперації.

Існує дві концепції із проблем ефективності корпорацій:

1) Концепція акціонерного капіталу - її прихильники вважають, що керівництво підприємства повинно прагнути до підвищення вартості акціонерного капіталу.

2) Концепція груп інтересів - передбачає урахування і реалізацію інтересів інших груп, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Основним показником, за яким можна оцінити діяльність керівника, є керованість підприємства. Завдання керуючої системи в ідеалі полягає у тому, щоб націлити систему показників і нормативів фірми на максимізацію прибутку на одиницю витрат в одиницю часу або довгостроковій перспективі. Підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуте завдяки цілеспрямованому впровадженню інноваційних технологій. Показником ефективності управління в даному контексті є перевищення розміру сукупного доходу підприємства суми показників окремо взятих підрозділів.

Найбільш успішним та благополучним підприємство вважається в тому випадку, коли воно домагається щорічного скорочення собівартості одиниці продукції, але не за рахунок її якості. Факторами, що сприяють помітному поліпшенню відносин виробника з покупцями, є насамперед часта змінюваність номенклатури продукції, її якість і своєчасність доставки.

Основним принципом функціонування високоефективних організацій є принцип мінімізації витрат і підвищення прибутковості підприємств.

Значну роль у диференціації підприємств грають: економія на масштабі, спеціалізація та управління потоком виробництва.

Одним з інструментів ефективності та результативності підприємств стала є концепція всеосяжного управління якістю (Total Quality Management — TQM). Суть даної концепції полягає в тому, що вся діяльність підприємства концентрується на досягненні однієї головної мети, а саме на задоволенні потреб споживача.

Бенчмаркінг переслідує наступні цілі:

- визначення конкурентоспроможності компанії і її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей по кардинальному поліпшенню бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалювання бізнес-процесів;
- розробка нових прийомів підвищення якості надаваних послуг і ефективності роботи та ін.

Залежно від цілей виділяють кілька різновидів бенчмаркінга: внутрішній, конкурентний і функціональний.

Рейтинг корпоративного управління є незалежною думкою рейтингового агентства відносно існуючої системи корпоративного управління компанії та її відповідності інтересам фінансово-зацікавлених осіб, передусім її власників.

Рейтинг корпоративного управління передбачає проведення аналізу за такими двома напрямками:

1. Корпоративне управління у внутрішньому середовищі компанії, тобто аналіз ефективності взаємодії між керівником, радою директорів, акціонерами, менеджерами та працівниками компанії.

2. Корпоративне управління у зовнішньому середовищі, тобто аналіз ефективності правової, регулюючої та інформаційної інфраструктури конкретної країни.

Рекомендована література по вивченню теми: 8, с.450-491.

Після вивчення теми 7 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Розкрити сутність поняття ефективність.
2. Які існують сучасні концепції із проблем ефективності корпорацій?
3. Які показники та методи використовуються для оцінки ефективності управління корпорацією?
4. Назвіть фактори ефективності управління корпорацією.
5. Який головний принцип функціонування високоефективних організацій?
6. В чому сутність концепції всеосяжного управління якістю?
7. З якою метою використовують бенчмаркінг?
8. Як складається рейтинг корпоративного управління?

3. Список рекомендованої літератури

Рекомендована література

1. Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М.Савчук. Корпоративне управління. Навчальний посібник.– К.: Кондор, 2007.– 174 с.
2. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
3. Г.Ю. Штерн. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальности 8.050201 „Менеджмент організацій”. – Харків: ХНАМГ, 2009. - 278 с.
4. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління. Навчальний посібник. - К.: Каравела, 2008. - 384 с.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навчальний посібник: - К.: Знання-Прес, 2002. – 317с.

Додаткова література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV (з змінами і доповненнями) [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. – Титул заголовка з екрану.
2. Цивільний Кодекс України [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>. – Титул заголовка з екрану.
3. Закон України "Про Господарські товариства" від 19.09.1991, з змінами та доповненнями [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12>. – Титул заголовка з екрану.
4. Закон України «Про державно-приватне партнерство» //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 40, ст.524.
5. Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів В Україні" від 30.10.96 [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448%2F96-%E2%F0>. – Титул заголовка з екрану.
6. Закон України "Про цінні папери і фондовий ринок" від 23.02.2006 № 3480-IV [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>. – Титул заголовка з екрану.
7. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання

спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 150 с.

8. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І.Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

9. Положення про холдингові компанії, що створюють в процесі корпоратизації приватизації Затверджено Указом Президента України "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації" від 11.05.94 № 224/94.

10. Закон України "Про банки та банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>. – Титул заголовка з екрану.

11. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 22.05.97р. №283/97-ВР, з змінами та доповненнями. [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=334%2F94-%E2%F0>. – Титул заголовка з екрану.

12. Вінник О. Господарські товариства та виробничі кооперативи: правове становище. Монографія. / Вінник О. – К.: т-во "Знання", 1998. – 309 с.

13. Грідчина Н.В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика) / Грідчина Н.В. – К.: МАУП, 2002 – 232 с.

14. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник. / Чепурда Л. М., Беляєва С. С, Плахотнікова М. В. та ін. Під заг. ред. Л. М. Чепурди—К.: ВД «Професіонал», 2005. — 272 с.

15. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. - Харків: Еспада, 2003. - 688 с.

16. Кньш М.И. Стратегическое управление корпорациями / Кньш М.И., Пучков В., Тютиков Ю. И. – СПб: Культ. Информ Пресс, 2002. – 212с.

17. Козаченко А.В. Корпоративное управление : учебник для вузов / В. Козаченко, А.Е. Воронкова. - К. : Либра, 2004. - 368 с.

18. Корпоративне управління: навч. посіб. / О.С. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, М.В. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Муқан. - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. - 172 с.

19. Небова М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посіб. / М.І. Небова. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 295 с.

20. Основы корпоративного управления: учеб. пособие / В.И. Российский. - Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирские соглашения, 2006.-252 с.

21. Рокоча В. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О.Плотніков, В. Новицький та ін. – К. : Таксон, 2001. - 304 с.

22. Ходаковська В.П. Ринок фінансових послуг : Теорія і практика. Навч. посіб. / Ходаковська В.П., Беляєв В.В. – К. : ЦУЛ, 2002 – 616с.

23. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва. - М. : АЛЬПИНА, 2000. – 198 с.

24. Ястремська О.М., Ріпка Д.О. Корпоративне управління: конспект лекцій. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011 – 156 с.

**Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів денної форми навчання**

Укладач: к.е.н., доц. Тюлькіна К.О.

Підп. до друку
Умовн. друк. арк.

Формат
Тираж

Папір
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

Одеський державний екологічний університет
65016, Одеса, вул.Львівська, 15
