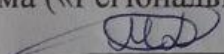


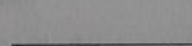
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ТА ЗАОЧНОГО  
(ДИСТАНЦІЙНОГО) НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

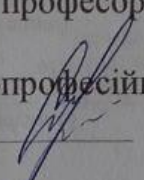
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розвиток публічного управління на основі  
інструментарію корпоративного менеджменту»

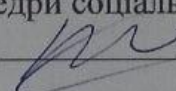
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня, II курсу, групи  
МПА3-22-1, спеціальності (281 «Публічне управління та адміністрування»),  
освітня програма («Регіональне управління та самоврядування»)

 Михайлової Дар'ї Борисівни

Науковий керівник  Грабовенко Наталія Валеріївна, д.н. з  
держ.упр., доцент, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної  
програми  Самойлова Ірина Іванівна, к.н.держ.упр., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та  
управління  
протокол від «27» 01 2023 № 108

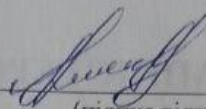
Завідувач кафедри соціальної філософії  
та управління  Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 20

30.01.2023

(дата)



(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання)

25.01.2023

(дата)

(підпис)

Результат захисту

655 з/доповнено

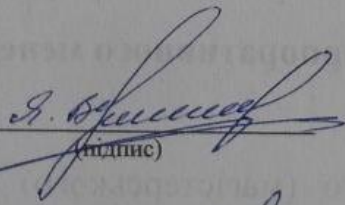
(оцінка)

20.01.23

(дата)

(підпис)

Голова комісії:

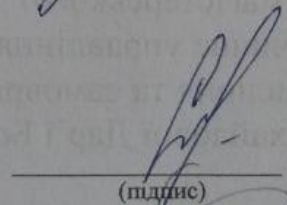


(підпис)

Я.І. Варшавський

(ініціали, прізвище)

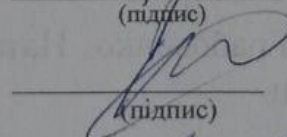
Члени комісії:



(підпис)

І.І. Сидорова

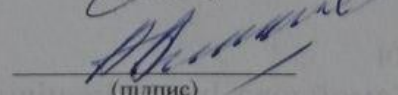
(ініціали, прізвище)



(підпис)

Н.В. Гребенко

(ініціали, прізвище)



(підпис)

М.В. Гусакосенко

(ініціали, прізвище)

## БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

| Об'єкти контролю | Діапазон оцінки в балах | Фактична кількість балів | Примітки | Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи) |
|------------------|-------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|
|------------------|-------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|

## ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ

|                                                                                                                                                                                |                    |           |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|--|--|
| 1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій) | від 0 до 30        | 16        |  |  |
| 2. Дотримання вимог щодо оформлення                                                                                                                                            | від 0 до 10        | 8         |  |  |
| 3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни                                                                                                       | від 0 до 5         | 3         |  |  |
| 4. Рецензент                                                                                                                                                                   | від 0 до 5         | 5         |  |  |
| <b>РАЗОМ БАЛІВ*</b>                                                                                                                                                            | <b>від 0 до 50</b> | <b>32</b> |  |  |

## ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ

|                                                                                  |                     |           |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|--|--|
| 1. Доповідь                                                                      | від 0 до 10         | 8         |  |  |
| 2. Роздатковий матеріал                                                          | від 0 до 5          | 5         |  |  |
| 3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання | від 0 до 25         | 20        |  |  |
| 5. Апробація (участь у конференціях)                                             | від 0 до 10         |           |  |  |
| <b>РАЗОМ БАЛІВ</b>                                                               | <b>від 0 до 50</b>  | <b>33</b> |  |  |
| <b>ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ</b>                                                  | <b>від 0 до 100</b> | <b>65</b> |  |  |

## ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЕКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата     | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис) |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|-----------------------------------------------------|
| 65                           | D                     | 3                             | 02.02.23 |                                                     |

## Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЕКТС | Оцінка за національною шкалою |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 90-100                       | A                     | 5 (відмінно)                  |
| 80-89                        | B                     | 4 (добре)                     |
| 70-79                        | C                     |                               |
| 60-69                        | D                     | 3 (задовільно)                |
| 50-59                        | E                     |                               |
| 35-49                        | FX                    | 2 (незадовільно)              |

удосконалення системи корпоративного управління в Україні; Розроблення  
Удосконалення публічного управління за допомогою інструментів  
корпоративного менеджменту.

### 7. Календарний план виконання роботи

| №<br>п/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної<br>(дипломної) роботи                            | Строк виконання етапів роботи     |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|
|          |                                                                                         | За планом                         | Фактично   |
| 1        | 2                                                                                       | 3                                 | 4          |
| 1        | Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи | 15.10.2021                        | 15.10.2021 |
| 2        | Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику                             | 29.06.2022                        | 29.06.2022 |
| 3        | Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику                             | 21.11.2022                        | 21.11.2022 |
| 4        | Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику                            | 09.01.2023                        | 09.01.2023 |
| 5        | Допрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника                                   | 12.01.2023                        | 12.01.2023 |
| 6        | Отримання відгуку керівника                                                             | 25.01.2023                        | 25.01.2023 |
| 7        | Отримання зовнішньої рецензії                                                           | 25.01.2023                        | 25.01.2023 |
| 8        | Попередній захист роботи                                                                | 23.01.2023                        | 23.01.2023 |
| 9        | Допуск роботи зав. кафедри до захисту                                                   | 26.01.2023                        | 26.01.2023 |
| 10       | Захист роботи                                                                           | Згідно графіку освітнього процесу | 02.02.2023 |

8. Дата видачі завдання «11» 01 2022

9. Керівник випускної кваліфікаційної  
(дипломної) роботи

Н.В. Грабовець

10. Керівник освітньо-  
професійної програми

І.І. Самойлов

11. Завдання до виконання отримав  
здобувач вищої освіти

Д.Б. Михайлов

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ВСТУП .....                                                                                                                      |  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                                                         |  |
| 1.1. Аналіз поняття “корпоративного менеджменту”.....                                                                            |  |
| 1.2. Розмежування понять “корпоративний менеджмент” і “корпоративне управління”.....                                             |  |
| 1.3. Інструментальна основа корпоративного управління.....                                                                       |  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....                                        |  |
| 2.1. Ресурси корпоративного менеджменту.....                                                                                     |  |
| 2.2. Важливість показників корпоративного менеджменту які є необхідними при оцінці ефективності управління на підприємствах..... |  |
| 2.3. Сквіз-аут – як шлях удосконалення системи корпоративного управління в Україні.....                                          |  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                        |  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                    |  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                  |  |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження розвитку публічного управління на основі інструментарію корпоративного менеджменту зумовлена не тільки неврегульованістю корпоративних відносин, але й важливістю розвитку інтеграційних процесів в економіці.

Проблеми розвитку корпоративного сектора висвітлено в різних аспектах науковцями, а саме: правове регулювання відносин, формування інформаційного поля корпорацій, управління фінансовими ресурсами корпорацій, управління розвитком корпорацій та гармонізація інтересів учасників корпоративного управління, розбудова системи корпоративних відносин.

Завданням роботи є довести важливість ефективного корпоративного менеджменту в публічному управлінні, знати шляхи його підвищення, таким чином зробити вклад у розвиток публічного управління.

Дослідженням питань проблематики публічного управління займалися такі відомі науковці як, А. Грицяк, В. Авер'янов, О. Амосов, В. Щегорцова, О.Олейнікова, А. Дробязко, В. Бакуменко, О. Оболенський, Н. Мельтюхова, В.Малиновський, С. Чернов, та ін. дослідники. Проте, існуючі на сьогоднішній день дослідження присвячені, в основному, теоретичним і прикладним проблемам менеджменту державних органів, що потребує подальших наукових пошуків з цієї тематики. Безперечно, враховуючи їх наукові надбання, слід зазначити, що дослідження за цією тематикою продовжують залишатися актуальними.

**Метою дослідження** є аналіз тенденцій розвитку публічного управління на основі інструментарію корпоративного менеджменту, розробка та обґрунтування можливостей застосування інструментів корпоративного менеджменту в публічному управлінні.

Головна мета обумовила вирішення **наступних завдань:**

- визначити поняття та сутність публічного управління в умовах

інноваційного розвитку;

- розглянути еволюцію основних концепцій публічного управління: від історичного аспекту до новітніх технологій;

- визначити стан та проблеми розвитку публічного управління в умовах реформування;

- дослідити особливості застосування елементів корпоративного менеджменту у публічному управлінні та адмініструванні, визначити його ресурси;

- обґрунтувати важливість показників корпоративного менеджменту які є необхідними при оцінці ефективності публічного управління.

**Предметом дослідження** є тенденції розвитку публічного управління на основі інструментарію корпоративного менеджменту.

**Об'єктом дослідження** є практики корпоративного менеджменту, які можна використовувати у сфері публічного управління.

Методикою дослідження, теоретичною і методологічною основою дослідження був діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення економічних явищ, і процесів, теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних вчених на тему роботи.

**Інформаційною базою досліджень** були методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, статистичні щорічники, результати власних спостережень і обстеження діяльності публічних установ, ресурси мережі Internet, нормативно-законодавча база України, статистична звітність організацій, періодичні видання.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Аналіз поняття “корпоративного менеджменту”**

Виникнення терміну “корпоративний менеджмент” пов’язано і обумовлено появою і подальшим розвитком корпорацій – сукупностей осіб, підприємств, що об’єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності і утворюють самостійну юридичну особу. По всьому світу налічується близько 40 тис. корпоративних об’єднань, що мають близько 200 тис. філій, контролюючих третину світового промислового виробництва, половину світової торгівлі і 75% патентів і ліцензій. Значну роль у формуванні і функціонуванні корпорацій в їх сучасному вигляді зіграли основні світові тенденції розвитку економіки і суспільства, що визначають розвиток всіх економічних форм. Тенденції ці склалися під впливом таких факторів, як диференційований попит на товари і послуги, загострення конкуренції між виробниками, глобалізація економічного простору, поява і швидкий розвиток нових технологій, включаючи інформаційні та комунікаційні, ускладнення фінансово-господарських відносин, обмеженість економічних ресурсів.

Процеси диверсифікації, спеціалізації, концентрації та кооперації, а також потребу у фінансових ресурсах, інформаційної, правової, транспортній та інших типах інфраструктур призвели до значної інтеграції виробництв, під якою мається на увазі більш тісне співробітництво і кооперація підприємств, поглиблення взаємодії, розвиток зв’язків між ними аж до об’єднання економічних суб’єктів. Економічна інтеграція, що розгортається на рівні регіонів, галузей, міжгалузевих об’єднань, в національних масштабах і за їх межами, послужила основою створення і функціонування корпорацій. Інтеграція проявляється в розширенні і поглибленні виробничо зв’язків, спільному використанні ресурсів, об’єднанні капіталів. Інтеграція

підприємства може прийняти і таку форму, як створення один одному сприятливих для здійснення діяльності умов, відмова від взаємних бар'єрів, розмежування повноважень і сфер дії.

Розглядаючи інтеграцію як об'єктивний процес формування корпорацій, можна виділити наступні основні її різновиди: вертикальну і горизонтальну, прогресивну і регресивну, а також по підприємству, який виступає об'єднувачем. Вертикальна інтеграція передбачає злиття компаній різних стадій одного технологічного ланцюжка, що характерно для підприємств добувної та переробної промисловості: нафтової, сталеливарної. Горизонтальна інтеграція, навпроти, є об'єднанням фірм, що випускають продукцію однієї ступеня опрацювання, що використовують подібну технологію і т. п.

Прогресивна інтеграція – це об'єднання, ініціатором якого виступає фірма-постачальник, яка прагне поставити під контроль своїх споживачів. Регресивна інтеграція – зворотний процес, за допомогою якого фірма об'єднує своїх постачальників. Зазвичай інтегрує фірмою виступає або велике підприємство, що має багато постачальників, яких воно прагне об'єднати, або займає монопольне становище в переробці, або підприємство, що має багато споживачів. Часто основою об'єднання ряду підприємств стає банк або інший фінансовий інститут, що пов'язано з великою потребою підприємств в оборотних коштах та інвестиційних грошах.

Крім перерахованих вище основоположних тенденцій у розвитку світового господарства на виникнення, існування і розвиток корпорацій вплинув і ряд економічних залежностей. Засновані на чисто практичних економічних закономірностях, вони проте дають великі переваги великим підприємствам. До таких закономірностей відносяться ефект масштабу, ефект інтеграції, ефект комплексних переваг і ефект конгломерату.

Ефект масштабу виникає в результаті широкомасштабних операцій. Так, випускаючи великі партії товару, організовуючи великі відділи збуту, розгалужену мережу логістики, корпорації домагаються зниження різних

витрат і, відповідно, збільшення прибутку. Даний ефект заснований на законі зниження сукупних витрат на 20 - 30% при кожному подвоєнні обсягів виробництва і на більш повному використанні потужностей. Ефект інтеграції - це ефект від переваг, одержуваних одним підрозділом у процесі розробки, виробництва та продажу певного товару. Ефект комплексних переваг означає, що пакет послуг, товарів або угод при оптових поставках набагато привабливіший, ніж кожна окрема частина або сума окремих частин. Ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів розподіляє ризик, тим самим зменшуючи його.

Корпорації отримують переваги в порівнянні зі звичайними підприємствами і по ряду інших показників. Інтеграція підприємств веде до утворення синергетичних ефектів в менеджменті. Серед цих ефектів І.Ансофф виділяє синергію збуту, виробничу синергію, синергію інвестування, синергію управління. Синергія збуту - це переваги організації збуту з точки зору маркетингу, реклами, колективного розподілу. Виробнича синергія веде до максимального використання виробничих потужностей, зниження витрат при закупівлях, до економії на накладних витратах. Синергія інвестування - це ефект від використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми. Синергія управління - це в першу чергу збільшення кадрового потенціалу, що виникає в результаті збільшення можливостей навчання, обміну досвідом, внутрішньої ротації кадрів. Сюди входять і вертикальні управлінські структури, і офіційне навчання і спілкування, і перехресні зв'язки неформального спілкування менеджерів різних рівнів і напрямків одної корпорації. Синергія управління є тим ефектом, який виникає при правильній побудові корпоративного менеджменту. Така одна з багатьох сторін корпоративного менеджменту, пов'язана з комунікаціями. Друга його сторона пов'язана з координацією і контролем, провідними до найбільш ефективної розстановці кадрів і зниження витрат на різних стадіях розробок, виробництва і збуту.

Отже, корпорації можна розглядати як реальну основу економіки

будь-якої країни. Корпоративні форми господарювання створюються для того, щоб скоротити ризики в нерівноважній. Економічній системі, збільшити прибуток і досягти максимального ефекту від господарської діяльності, використовуючи при цьому переваги спеціалізації та кооперації виробництва. Корпорації дозволяють акумулювати ресурси і маневрувати ними в набагато більших масштабах, ніж можна очікувати в сумі від окремих фірм. Сучасні корпорації повсюдно виступають двигунами і прискорювачами інвестиційного та інноваційного процесів.

У ході розвитку корпорацій розвивалася і теорія управління ними, змінювалися методи і форми менеджменту великих структур. Сучасна теорія виділяє поняття корпоративного менеджменту як одного з основних елементів організаційно-управлінської структури великих підприємств і об'єднань. Корпоративний менеджмент являє собою сполучну ланку між підприємствами, об'єднаннями та функціональними, дивізіональними або регіональними ієрархічними структурами управління. Він виконує функції комунікативного, координуючого, контролюючого управління. Завдяки йому, на всіх рівнях об'єднань утворюються тісні структури взаємодії і спілкування як по горизонталі, так і по вертикалі, між різними відділами, підрозділами, функціональними і дивізіональними групами.

Вдало підібрана, що відповідає нагальним потребам структура корпорації дозволяє значно збільшити стійкість об'єднання і підвищити ефективність управління. Організаційно-правова форма - це вид і спосіб структурної побудови підприємства або групи підприємств, передбачений законами і різними правовими нормами країни знаходження фірми, що залежить від форми власності, масштабу підприємства, його капіталу, способу його формування, характеру з'єднання і супідрядності складових частин підприємства. Структура залежить від правової сфери суспільства, потреб самої корпорації, напрямки її діяльності, цілей і завдань. До чинників, який впливає на корпоративну структуру, відносяться також стратегія підприємства, корпоративна культура, культурне середовище суспільства,

зона дії, стиль керівництва та багато іншого. Проте основним чинником, що впливає на побудову структури корпорації, є все ж правова середовище, в якій діє корпорація.

У всьому світі підприємства, що входять до корпорації, існують, як правило, в таких правових формах:

- акціонерні товариства відкритого і закритого типів;
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- командитні товариства.

Крім того, підприємства створюють консорціуми, картелі, синдикати, асоціації, у цих випадках не відбувається юридичного об'єднання, але підприємства домовляються про спільні дії по ряду параметрів. Кожна з цих форм має свої переваги і недоліки. Правильне використання правових форм дозволяє економити на витратах виробництва, податкових та інших платежах, формувати певну корпоративну культуру. Відповідно, правові форми сприяють створенню горизонтальних і комунікативних зв'язків.

Найпоширенішою правовою формою корпорації є, мабуть, акціонерне товариство. В акціонерному товаристві статутний капітал ділиться на певну кількість акцій, що розподіляються між акціонерами. Учасники товариства несуть при цьому відповідальність за його зобов'язаннями тільки в межах суми належних їм акцій. Акціонерні товариства бувають двох видів: відкриті і закриті. Відмінність відкритого акціонерного товариства від закритого полягає в тому, що власники акцій першого можуть вільно розпоряджатися ними на свій розсуд, не ставлячи інших акціонерів до відома про свої дії. Акції закритого акціонерного товариства поширюються, як правило, серед обмеженого числа учасників, їх передача, продаж і тому подібні дії повинні бути схвалені іншими акціонерами. При цьому акціонери закритого товариства мають переважне право придбання акцій, що продаються іншим акціонером.

Управління акціонерним товариством здійснює збори акціонерів. Діяльність його протікає за допомогою найнятих менеджерів. Створення

корпорації у формі акціонерного товариства дозволяє точно встановити права володіння, участі в діяльності і розпорядження, дає можливість ринкової оцінки вартості фірми. Акціонерна форма підприємства полегшує залучення інвестицій. З іншого боку, іноді володіння акціями компанії дає лише чисто номінальне право керування. Крім того, у відкритих акціонерних товариствах завжди існує загроза їх поглинання шляхом скупки акцій.

Інший не менш поширеною формою, використовуваної при створенні корпорацій, є товариство з обмеженою відповідальністю, управління яким здійснює збори засновників. На відміну від акціонерного товариства товариство з обмеженою відповідальністю передбачає участь засновників у господарській діяльності підприємства. Товариства з обмеженою відповідальністю створюються, як правило, для самостійних структурних підрозділів корпорації, покликаних вирішувати певні проблеми. Тут не так важлива публічність і відкритість фірми, вирішальне значення набувають питання обмеження ризиків. З іншого боку, набагато складніше стає залучати ресурси, необхідні для здійснення проектів. Ця проблема часто вирішується шляхом кредитів головної фірми дочірнім підприємствам.

У Європі поширеною формою корпоративних підприємств є командитне товариство. У даній юридичній формі учасники діляться на повних товаришів і вкладників (командітістів). Повні товариші несуть повну відповідальність за зобов'язаннями підприємства, в тому числі і своїм майном. Вкладники несуть відповідальність тільки в межах своїх вкладів. Така форма діяльності використовується в європейських державах для головних підприємств корпорацій і фірм, що працюють в сферах, де необхідно підтримувати високий статус. Сфера діяльності подібних форм: страхування, посередницька діяльність, консалтинг. Недоліком є складність управління через значні державні обмеження діяльності і високий рівень ризиків.

Консорціуми, картелі, синдикати, асоціації та конгломерати найчастіше носять тимчасовий характер і створюються для досягнення конкретної мети,

наприклад, в ім'я впровадження на ринок нового продукту або технології. Відмітна особливість даної форми співпраці - зберігається незалежність організацій. У таких випадках об'єднання буває добровільним і не призводить до створення нової юридичної особи. Підприємства, що входять в подібні об'єднання, зберігають повну господарську незалежність.

Консорціуми - це тимчасові на основі загальної угоди об'єднання компаній для здійснення спільного капіталовкладення, метою якого може служити, наприклад, розробка і впровадження на ринок нової технології. Члени консорціуму несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями об'єднання.

В даний час консорціуми часто створюються для проведення фундаментальних досліджень в галузі високих і перспективних технологій. Консорціуми не перешкоджають своїм учасникам вести боротьбу за ринки. Картелі-г це угоди між великими виробниками однорідної продукції про обсяги виробництва, поділі ринків збуту, ціною, обсягах продажів і т. п., часто укладаються в негласній формі. Подібні угоди мають на меті уникнути гострої боротьби за ринки збуту та пов'язаних з нею втрат для всіх підприємств. Таким чином, підприємства уникають війни цін. Основним недоліком картелів є монополізація ринку і що може піти за цим застій у розвитку, впровадженні інновацій.

Синдикат - це об'єднання близьких за профілем фірм, створюване з метою організації колективного збуту продукції через збутову мережу одного з учасників. Синдикат використовується тоді, коли можливості збуту одного з учасників не можуть покрити потреб ринку, а конкуренти не мають в регіоні досить розвиненою власної мережі. Він дозволяє охопити великий ринок, швидше і дешевше доставити продукцію споживачам. Асоціація являє собою найбільш м'яку форму злиття, при якій фірми зберігають свою самостійність і незалежність, і визначається як об'єднання з метою співпраці в певних областях. На відміну від асоціації-конгломерат - більш жорстка форма об'єднання підприємств, які, однак, зберігають свою незалежність і

децентралізоване управління, оскільки діють у різних секторах ринку, в різних сферах і напрямках. Такі злиття відбуваються досить часто, але, як показує практика, довго не існують. У конгломератах фірми не мають міцних технологічних і торгових зв'язків, що є істотним недоліком, бо ускладнює управління та координацію діяльності фірм.

Тому більшість конгломератів або розвалюється, або позбавляється від будь-яких частин, концентруючись на одній або декількох сферах діяльності.

Крім м'яких форм об'єднання існують і більш «щільні» форми інтеграції. Крім того, підприємства, що входять в одну корпорацію, можуть мати різні правові форми. Ось чому більшість корпорацій світу існує у формі концерну або об'єднання підприємств, пов'язаних спільністю інтересів, технологій, капіталу, договорами, участю у спільній діяльності. Підприємства, що входять в концерн, зберігають свою господарську самостійність на оперативному рівні і залишаються юридичними особами, проте втрачають незалежність, підкоряючись загальній стратегії або командам з головного офісу. На відміну від м'яких форм співробітництва концерн має централізоване управління. Тут вибудовується структура господарського підпорядкування. Як правило, підприємства, що входять в концерн, зосереджуються навколо однієї головної фірми, в якості якої виступає або фінансовий інститут, або одне з ланок технологічного ланцюжка. У більшості випадків концерни перетворюються з часом в холдинги. Холдинг-це корпорація, що складається з головного підприємства, який зосередив у своїх руках контрольні пакети акцій і часток дочірніх фірм з метою контролю і управління ними. Холдинговою компанією вважається компанія незалежно від її організаційно-правової форми, до складу активів якої входять акції інших компаній. Материнські фірми забезпечують собі контроль за діяльністю дочірніх організацій. Дочірні підприємства здійснюють самостійну господарську діяльність. Як правило, головне підприємство холдингу не веде самосюатель-ної господарської діяльності. У

деяких випадках воно здійснює тільки права володіння і розпоряджаючись належними йому акціями. Однак, особливо останнім часом, головне підприємство холдингу зосереджує в своїх руках стратегічне управління корпорацією. Перевага холдингів полягає в одночасній консолідації фінансів, дослідницької діяльності ряду відділів та вільному оперативному управлінні фірмами на місцях.

Крім певних правових форм підприємств, що входять в корпорацію, кожне об'єднання вибудовує свою організаційну структуру. Великий вплив на структуру корпорації надає масштаб фірми і ринки, на яких вона діє. Так, дослідження Боннського інституту економіки дозволили виявити залежність між диверсифікацією, рентабельністю і організаційними структурами (див. рис. 6.7). Професор Карус визначає залежність структури корпорації від кількості підприємств, що входять у корпорацію, і кількості випущених продуктів наступним чином: при зростанні кількості підприємств і продуктів організаційна структура корпорації змінюється від функціональної через дивізіональну і стратегічний холдинг-к фінансовому холдингу. Останній мається на увазі як структура для акумулювання і маневрування ресурсами, в першу чергу фінансовими, створена з метою здійснення інвестицій і проведення інновацій.

Професор Виссема наводить наступний порядок зміни організаційних форм корпорації залежно від динамізму та диференціації продуктів і ринку і ступеня функціонального динамізму та синергії. При збільшенні першого параметра і зменшенні другого корпорація набуває наступну структуру: спочатку підприємство має функціональну структуру, яка змінюється функціональної організацією з продуктовими групами, потім виділяються збутові підрозділи. Потім організація набуває матричну структуру, на зміну якій приходять самостійні підрозділи з центральним апаратом. Наступним етапом є структура підрозділів з децентралізованим апаратом. При малому ступені синергетичних зв'язків та функціонального динамізму і значної диференціації продуктів і ринків корпорація вироджується в конгломерат.

Сучасний корпоративний менеджмент і його функції мають ряд особливостей. На рівні окремих підприємств функції менеджменту нижчої і середньої ланки майже не відрізняються від функцій менеджменту компаній, що не входять в об'єднані структури. На рівні материнського підприємства, головного підприємства холдингу зазвичай зосереджуються функції, які є специфічними для об'єднань: інноваційний менеджмент, стратегічне планування, координація діяльності корпорації, концепція тотального маркетингу та управління якістю, фінансовий менеджмент, інформаційний менеджмент, управління ресурсами<sup>4 6</sup>, управління ризиками.

Сьогодні корпорація перестала носити чисто комерційний характер і служити цілям тільки однієї особи або групи осіб. Зміни в світі і розвиток самих корпорацій призвели до того, що останні стали виконувати також соціально-економічну та суспільно-політичну навантаження. У зв'язку з цим змінилися і спрямованість корпорацій, побудова фірмами цілей, визначення місії і стратегії. Прибуток, рентабельність і завоювання ринків стають далеко не головними цілями підприємств і об'єднань. Висувається ідея про те, що прибуток стає вже не метою, а засобом корпорацій для вирішення інших, соціально-економічних, суспільних і психологічних, завдань. Основними завданнями підприємств є задоволення потреб споживачів, підвищення якості, забезпечення стабільності, охорона навколишнього середовища.

Підводячи підсумки, відзначимо, що корпоративний менеджмент займає в системі сучасного управління абсолютно особливе місце і є засобом горизонтального управління, взаємодії розрізнених функцій приватного капіталу і державної влади, корпорацій і суспільства. При цьому корпорації повинні враховувати основні тенденції розвитку суспільства, світової економіки і політики та оптимізувати, у зв'язку з цим, власну структуру, впроваджувати змішані форми, підвищувати їх гнучкість і комунікативність.

## **1.2. Розмежування понять “корпоративний менеджмент” і “корпоративне управління”**

На сучасному етапі розвитку українського бізнесу перехід вітчизняних компаній до стадії практичного застосування корпоративного управління стався, але які конкретно завдання можуть бути вирішені за допомогою корпоративного управління і відповідно хто в компанії повинен займатися їх вирішенням, до сих пір багатьом власникам, як і топ-менеджерам, залишається незрозумілим. Тому виникла необхідність у формуванні інструментів, за допомогою яких дана потреба буде задовольнятися.

За будь-яким процесом, реалізованим як всередині компанії, так і при її взаємодії із зовнішнім середовищем, стоять люди. Від ефективності їх діяльності залежить ефективність роботи системи в цілому. Головним у корпоративному управлінні є можливість ефективного управління і максимальна відкритість дій, що допомагає акціонерам компанії стежити за діями менеджерів компанії. Цей контроль можливий і за внутрішньою продукцією, і за зовнішніми джерелами, в тому числі правовими. Дана структура діяльності допомагає власникам, з одного боку, розуміти, як працюють вищі посадові органи компанії і залучати інвестиції, а з іншого боку – дає розуміння самим інвесторам про майбутнє своїх інвестицій. А реалізацією цього механізму й виступає корпоративний менеджмент.

На жаль, існуючі на даний момент визначення корпоративного управління та корпоративного менеджменту не дозволяють чітко відповісти на питання: «Які основні загальні та окремі риси мають ці поняття?» й «Яким саме чином вони підпорядковуються одне одному?» Ця суттєва прогалина в теорії корпоративного управління є головною перешкодою в побудові ефективно працюючої системи корпоративного управління компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження походження понять корпоративного менеджменту та корпоративного

управління в сучасній науковій літературі займаються вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як Гарафонова О.Т. [1], Дафт Р. [2], Тгнат'єва Т.А. [1], Луцький М.Г. [3], Мазур Т.Т. [4], Мишко О.А. [5], Мостенська Т.Л. [3], Новак В.О. [3], Павлов В.Т. [5], Погребняк А.Ю. [6], Романюк В.М. [7], Симоненко Ю.Г. [3], Сміт Д. [8], Царук В. [9], Шапіро В.Д. [4], Шкільняк М.М. [10].

У сучасній теорії та практиці корпоративного управління при визначенні понять корпоративний менеджмент та корпоративне управління існують різні точки зору, тому можливо виділити три основні підходи.

При першому підході такі автори, як Гарафонова О.Т., Тгнат'єва Т.А., Мішко О.А., Павлов В.Т., Погребняк А.Ю., Шкільняк М.М. вважають поняття корпоративного управління та корпоративного менеджменту тотожними. Вони застосовують поняття корпоративного менеджменту на рівні з поняттям корпоративного управління та не завжди розмежовують їхнє визначення [1, с. 8]. «Корпоративне управління (менеджмент) – це синтетична мультидисципліна, що дає єдину методичну основу для сукупності відомих прикладних дисциплін, таких як організація та планування (підприємств і процесів), економіка підприємств, маркетинг, менеджмент (загальний, стратегічний, проєктний і ін.), управління персоналом і ін.» [4, с. 8]. При цьому підході не враховуються особливі риси кожного із понять, що досліджуються. Тому може губитися істотна різниця при їхньому застосуванні, що призведе до помилок при управлінні компанією.

За другим підходом необхідно розглянути близькі (але такі, що не збігаються за змістом) прийняті на Заході терміни «корпоративне управління (менеджмент)» (Corporate Management) і «корпоративне управління (поведінку)» (Corporate Governance). У розумінні західного законодавства останній термін означає систему взаємовідносин між власниками (акціонерами) підприємства, тими, хто ними керує, тобто менеджерами, а також іншими зацікавленими групами (органами самоврядування, кредиторами та ін.). При цьому виникає необхідність вироблення і

впровадження загальних правил, які дозволили б потенційним інвесторам отримати повну і ясну картину про те, на основі яких управлінських принципів діє та чи інша компанія, хто є її власником, як і ступінь ефективності її роботи, з тим щоб в стислі терміни і без значних витрат прийняти рішення про те, вкладати в неї свій капітал чи ні. Правомочність використання цього терміна не викликає сумнівів. Проте стосовно вітчизняної практики, перший з перерахованих термінів – корпоративне управління, є єдино прийнятним, оскільки включає в себе не тільки систему «правильних» взаємовідносин між власниками, керуючим і акціонерами, а й комплекс структурних, фінансових, виробничо-господарських, правових елементів і тим самим повністю відповідає суті реальних управлінських проблем, що стоять перед вітчизняними корпораціями [4, с. 21].

До цієї групи належить, наприклад, Царук В. Вчені цієї групи також зазначають, що «дослівний переклад словосполучення «corporate governance» з англійської мови на українську мову не відноситься до поняття «management», а має на увазі, що корпоративне управління – це система зв'язків між власниками компанії (акціонерами) та управлінським складом (менеджерами)» [9, с. 96]. Цей підхід не враховує особливостей функціонування вітчизняної економічної системи, тому складно зупинитися лише на цій точці зору.

До третьої групи вчених треба віднести Луцького М.Г., Мостенську Т.Л., Новака В.О., Романюка В.М., Симоненка Ю.Г. Вони вважають, що «під корпоративним менеджментом розуміють діяльність спеціалістів-професіоналів при здійсненні ділових операцій. Корпоративний менеджмент зосереджується на механізмах ведення бізнесу. Корпоративне управління охоплює більш широке коло питань, пов'язаних із діяльністю корпорації, оскільки передбачає координацію взаємодії багатьох осіб та організацій, які мають відношення до різних аспектів функціонування корпорації» [3, с. 84].

Більшість дослідників вважають більш широким поняття саме корпоративного управління. Разом з тим, коли деякі вчені в поняття

корпоративного управління включають традиційні функції регулярного менеджменту (планування, організацію, мотивацію і контроль), управління організаційними змінами та врегулювання взаємовідносин між власниками бізнесу і топ-менеджерами, тоді корпоративне управління характеризується як комплексне поняття і включає в себе кілька взаємопов'язаних аспектів: нормативно- юридичний (законодавство, стандарти, професійні кодекси), організаційний (структура компанії і її органів управління, включаючи раду директорів, генерального директора і вищий менеджмент організації, регламенти зовнішніх і внутрішніх управлінських взаємодій), кадровий (підбір і розстановка кадрів, відповідність кваліфікаційним вимогам, система підвищення кваліфікації управлінського персоналу), інформаційний (інформаційно-логічні моделі, технології збору, обробки, зберігання та подання управлінської інформації), культурно-етичний (корпоративні цінності, культура, соціальна роль бізнесу). Тому поняття корпоративного управління та корпоративного менеджменту мають істотний взаємозв'язок. Їх не можна розглядати окремо без урахування підпорядкованості. Тому більше уваги пропонується приділити встановленню поняття корпоративного менеджменту як складової корпоративного управління компанією.

Отже, можливо зробити висновки, що точки зору на взаємозв'язок понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту істотно різняться.

Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволяє сформулювати таке визначення корпоративного менеджменту: корпоративний менеджмент – це механізм реалізації корпоративного управління компанією на рівні стратегічного планування, який реалізує та адаптує успішні взаємовідносини із зовнішнім та внутрішнім середовищем та забезпечує зворотний зв'язок із радою директорів. Діяльність цього механізму зосереджена на результативному й відповідальному прийнятті рішень та забезпеченні координації роботи керівників і робочого персоналу й має спрямованість на ефективне управління та розвиток компанії в цілому.

У дослідженні встановлено підпорядкованість понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту за трьома основними підходами: перший – автори вважають поняття корпоративного управління та корпоративного менеджменту тотожними, другий підхід має на увазі, що поняття корпоративного менеджменту є більш широким, ніж поняття корпоративного управління, третій – вчені виділяють лише корпоративне управління, а корпоративний менеджмент є його складовою частиною. Проаналізовано поняття корпоративного управління. Виділено загальні та відокремлені риси понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту. Для визначення поняття корпоративного менеджменту запропоновано застосувати теорію динамічних інформаційних систем (ТДТС). Використання дворівневого тріадичного дешифрування дозволило виділити базові категорії 1-го та 2-го рівнів. Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволило сформулювати визначення корпоративного менеджменту. Застосування встановленого визначення корпоративного менеджменту дасть можливість системно підходити до цього поняття і сприятиме продовженню дослідження його сутності та особливостей використання у сучасній діяльності компаній.

### **1.3. Інструментальна основа корпоративного управління**

В даний час система корпоративного управління характеризується наявністю безлічі інструментів його здійснення і контролю.

Під інструментами корпоративного управління слід розуміти механізми його реалізації, моніторингу та контролю.

Для практики корпоративного управління характерно використання безлічі різних інструментів. Основоположним критерієм класифікації інструментів корпоративного управління виступає їх характер. Всю їх сукупність прийнято ділити на дві групи:

- зовнішні механізми;

- внутрішні механізми.

Перші пов'язані з внутрішніми процедурами і механізмами управління корпоративними структурами, а другі зумовлені впливом зовнішнього середовища.

Всі вони, так чи інакше, спрямовані на забезпечення реалізації прав власності та тісно пов'язані з формуванням відповідних структур корпоративного контролю. Розглянемо їх зміст більш докладно.

Внутрішні механізми корпоративного управління

Внутрішні механізми корпоративного управління в значній мірі обумовлені характером системи його організації. До їх числа відноситься:

- органи корпоративного управління та процедури їх роботи;
- формування структури власності на акціонерний капітал;
- система винагороди менеджменту;
- участь працівників в управлінні корпорацією;
- інформаційна система управління;
- система корпоративної безпеки; корпоративна стратегія та ін.

Сюди також відноситься корпоративна культура і інструменти побудови корпоративних відносин, закладені у відповідних внутрішніх документах, таких, наприклад, як Кодекс корпоративної поведінки.

Розглянемо сутність представлених вище інструментів більш докладно. Органи корпоративного управління є частиною внутрішньої структури корпорації. Значною мірою саме вони формують саму систему корпоративного управління.

Вищим органом управління корпорацією вважається загальні збори акціонерів. Загальне керівництво діяльністю корпоративних структур здійснює Рада директорів (виняток становить вирішення питань, віднесених до компетенції загальних зборів акціонерів). В рамках ради директорів нерідко формуються спеціалізовані комітети. На практиці найчастіше можна зустріти комітет з аудиту і винагород.

Відповідальність за керівництво поточною діяльністю корпоративного

освіти покладається на Генерального директора або Правління.

Не менш важливу роль відіграє структура акціонерного капіталу. Особлива увага при цьому приділяється захисту прав усіх акціонерів, включаючи міноритарних.

Велике значення відіграє система винагороди менеджменту і характер участі працівників в управлінні корпорацією. При цьому цінується не тільки їх наявність, а й ступінь прозорості.

Зовнішні механізми корпоративного управління представлені трьома базовими елементами. З певною мірою умовності до них також відносять рейтинги корпоративного управління.

Одним з основоположних інструментів корпоративного управління зовнішнього характеру виступає фондовий ринок.

Фондовий ринок – це частина фінансового ринку, предметом купівлі-продажу якої виступають цінні папери.

Сутність даного механізму зводиться до того, що власники компанії (акціонери), які розчарувалися в результатах діяльності корпорації, мають можливість вільно продати належні їм акції, що засвідчують право власності на акціонерний капітал компанії.

У тих випадках, якщо подібні продажу починають набувати масового характеру, курсова вартість акцій компанії падає, що дозволяє іншим компаніям скупити їх більшу частину, що обертається на ринку. В результаті нові власники отримують більшість голосів на зборах акціонерів. Таким чином, вони мають можливість провести заміну старих керівників на нових, які будуть здатні повністю реалізувати потенціал корпорації.

Другим основним зовнішнім інструментом корпоративного управління виступає ринок корпоративного контролю. Його суть зводиться до того, що акціонери замість активної участі в нагляді за менеджментом корпорації покладають цю функцію на інші компанії, які виступають в ролі потенційних покупців акцій корпорації.

Згідно з традиційним підходом прийнято розрізняти два основних

види угод ринку корпоративного контролю – злиття і поглинання.

Злиття передбачає реорганізацію двох і більше юридичних осіб, в результаті якої права і обов'язки кожного з них переходять до знову виник юридичній особі.

Поглинання має місце бути в тих випадках, коли одна компанія встановлює контроль над іншою, а управління останньої часто пов'язано з придбанням повного або часткового права власності без утворення єдиної компанії.

Для того, щоб не стати мішенню поглинання корпорації (навіть ті, які характеризується відсутністю нагляду за діяльністю менеджменту) змушені домагатися високого рівня курсових цін на свої акції, що незмінно пов'язане з прийняттям управлінських рішень і реалізацією дій в інтересах власників.

Третім базовим механізмом корпоративного правління з боку зовнішнього середовища виступає загроза банкрутства корпорації, яка з'являється при веденні помилковій політиці менеджерів. Сутність даного механізму полягає в фінансовому оздоровленні корпорації з метою недопущення її банкрутства, а також підвищенні загальної ефективності її діяльності.

Рейтинги корпоративного управління є механізм оцінки його рівня. Їх результати, опубліковані провідними рейтинговими агентствами, можуть бути цікавими широкому колу осіб.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **2.1 Ресурси корпоративного менеджменту**

Одне з основних питань господарської діяльності - хто отримує (має можливість отримати) основну вигоду від бізнесу, або хто контролює бізнес? Поняття "контроль" тут на увазі не тільки отримання інформації про щось, але і вплив на щось, управління чимось. При цьому під активним і пасивним контролем розуміють можливість визначати відповідно поведінку системи або отримувати інформацію про неї.

Контроль акціонерів над організацією як форма впливу на її менеджмент здійснюється, як правило, опосередковано, через представництво в раді директорів. Тобто акціонери не управляють компанією, а впливають на неї. Керують ж організацією в загальноприйнятому сенсі (постачанням, виробництвом, збутом, персоналом) менеджери. Саме вони реалізують функції управління, в тому числі і здійснюють пасивний контроль.

Контролює організацію той, хто володіє максимальним впливом на процес розподілу ресурсів. Але чим визначається цей вплив? Чому зустрічаються випадки, коли акціонер, володіючи контрольним пакетом, не може впливати на бізнес? Щоб відповісти на ці питання, треба поглянути на основи господарської діяльності, зрозуміти її природу, розібратися з процесами взаємодії суб'єктів.

В основі бізнесу лежить обмін ресурсами - комусь потрібні гроші, він готовий обміняти на них свою працю, час та інші ресурси. Організації потрібні сировину і матеріали, виробничі та офісні приміщення, вона готова платити за них. Використовуючи такі ресурси, як праця, знання та навички людей, організація створює продукт, який обмінює потім на гроші клієнтів. В результаті формується система суб'єктів, що володіють певними ресурсами,

які, взаємодіючи в процесі обміну, формують ресурсні потоки. Один або декілька з цих потоків є цільовими для ініціатора системи. Таким чином формується комерційна система.

Тобто бізнес - це результат взаємодії суб'єктів, в ході якого вони обмінюють наявні у них ресурси на інші необхідні їм ресурси. Коли така взаємодія відбувається в рамках організації і регулюється створеними їй правилами, можна говорити про корпоративні відносини.

Корпоративними називають відносини власників ресурсів у процесі обміну ними відповідно до правил, що діють у організації. Вони характеризуються множинним складом суб'єктів, формують особливий стан "привласнення" ресурсів і змінюють реалізацію учасниками економічних можливостей володіння, користування, розпорядження. Ресурсами господарської діяльності можуть служити фінансові кошти, матеріальні та нематеріальні цінності, інформація, інтелектуальна власність, вміння думати або робити що-небудь, фізичний простір (наприклад, офіс) і т.і.

Ресурси - це різні матеріальні та нематеріальні феномени, що дозволяють використовувати їх для обміну за рахунок того, що вони мають якусь цінність для суб'єктів взаємодії. Цінність ресурсів визначається:

- можливістю безпосередньо або шляхом трансформації використовувати ресурси для задоволення потреб самої людини (наприклад, їжа, житло, гроші, деякі інші матеріальні та інформаційні ресурси тощо);
- можливістю використовувати ресурси для створення умов, в яких можна обміняти ці чи інші ресурси на те, що можна використовувати для задоволення потреб людини (інформаційні ресурси, що дозволяють організувати діяльність (технології та правила), деякі матеріальні ресурси, необхідні для виробництва продукції, інформація про потребах клієнтів, що дозволяє точніше розрахувати рекламні матеріали, і т.п.).

Щоб той чи інший феномен став ресурсом для побудови соціальної системи, необхідно виконання наступних умов:

- він повинен бути цінним хоча б для одного суб'єкта взаємодії.

Тобто за нього мають бути готові віддати будь-які інші ресурси. Для цього він повинен володіти рідкістю і в ньому повинна бути потреба;

- - він повинен бути потрібним саме в даній конкретній системі, яка враховує як особливості самої системи та її цільової функції, так і наявність певних учасників корпоративних відносин, їх потреб. Наприклад, добрива - це дуже цінний ресурс у сільському господарстві, але абсолютно непотрібний для іншого підприємства.

Ресурсом для формування комерційної системи не може бути щось, непотрібне нікому з учасників - ніхто не готовий вступати у взаємодію через це. Ресурсом може бути тільки те, що прямо або побічно сприяє взаємодії суб'єктів у корпоративній системі.

Джерелом ресурсів для бізнесу є люди, які ними володіють. Вступаючи у взаємодію з комерційною системою, люди змінюють наявні у них ресурси на потрібні їм. Будь-який ресурс комусь належить, деякі ресурси принципово невіддільні від людини. Так, наприклад, неможливо відокремити від людини його здатність думати.

Суспільство обмежує можливість позбавити людину права використання належних йому на вдачі власності матеріальних і нематеріальних об'єктів. Їх, звичайно, можна відібрати або використовувати без дозволу, але якщо людині це не сподобається, він може захистити свої права, використовуючи відповідні соціальні механізми (правоохоронну систему, громадська думка і т.п.).

Деякі ресурси можна отримати відносно вільно, але сама їх використання вимагає ресурсів, невіддільних від людини. Це, наприклад, деякі види інформації - сама по собі ця інформація може бути доступною, але її використання вимагає особливих знань і навичок, що обумовлює взаємодію з їх носієм.

Учасник корпоративних відносин (УКО) - юридична або фізична особа, яка передає фірмі ресурси, необхідні для реалізації цільової функції соціально-економічної системи. Цією функцією є генерація ресурсного (у

більшості випадків - грошового) потоку. Беручи участь в соціальній системі, УКО прагне отримати очікувані вигоди взамін наданих ресурсів.

У будь-який момент часу ресурси компанії якимось чином розподілені між її учасниками. Хтось отримує можливість розпоряджатися матеріальними і (або) іншими ресурсами. З кимось укладені договори, і відповідно до них вони отримують частину ресурсів організації. Хтось використовує оргтехніку, транспортні засоби, офіс, інтелектуальні й інші ресурси підлеглих людей.

Розподіл ресурсів - це параметр соціальної системи, що визначає кількість ресурсів різного виду, одержуваних кожним з учасників корпоративних відносин системи в конкретний момент часу (миттєве розподіл) або протягом певного проміжку часу (інтегральний розподіл ресурсів). Будь-яка дія організації пов'язано з розподілом ресурсів. Строго кажучи, воно визначає і майбутнє організації - чи буде вона приваблива для певних груп УКО, чи зможе здійснювати потрібні дії.

Якщо реальні розподіл ресурсів і одержувані вигоди відповідають очікуванам, то людина задоволена і активність цієї людини мінімальна. Якщо розподіл ресурсів не влаштовує людину, то він активізується і, залежно від ситуації, або намагається домогтися потрібного йому розподілу ресурсів, впливаючи різним чином на особа, яка здійснює розподіл ресурсів, або виходить з системи і організація позбавляється ресурсів цієї людини.

Наявність ресурсів визначає ступінь значущості людини в компанії - якщо людина володіє унікальним ресурсом, невіддільним від нього в даних умовах, але вкрай необхідним для реалізації цільової функції системи, то він може (до певної межі, звичайно) диктувати умови взаємодії з ним (клієнт диктує ціни, за якими він готовий купувати товар, кваліфікований фахівець диктує умови винагороди, постачальник дефіцитної сировини диктує ціни на свою продукцію, чиновник, що володіє адміністративним ресурсом, диктує умови укладення договору на поставку продукції або оренду приміщення і т.д.). Мотиви таких дій можуть бути будь-якими, у тому числі і цілком

благородними. Ми лише відзначаємо саму можливість впливу за рахунок володіння тим чи іншим ресурсом.

Будь-яка система має певну структуру ресурсів - кількість і поєднання ресурсів, що є ресурсною базою для реалізації її цільової функції. Ресурсна база соціальної системи формується за рахунок ресурсів, переданих їй учасниками корпоративних відносин. Ресурсна база організації являє ресурси, передані учасниками корпоративних відносин для реалізації цільової функції соціальної системи. Частина з цих ресурсів є ключовими (без них неможлива реалізація цільової функції), частина - допоміжними (вони сприяють більш ефективній реалізації цільової функції, але без них теж можна це зробити, нехай і менш ефективно).

Ресурси класифікують на такі групи за ступенем витрачання їх у процесі господарської діяльності:

- 1) ресурси, що витрачаються в процесі обміну;
- 2) ресурси, не витрачаються, але вимагають оновлення та адаптації, підтримки в актуальному стані;
- 3) невитратні ресурси.

Перша група ресурсів - це, наприклад, гроші, сировину і матеріали, комплектуючі або товари (для організації торгівлі), праця людей.

Друга група ресурсів включає, наприклад:

- інформація про те, що і як робити в даній системі і в даних умовах, - вимагає оновлення внаслідок зміни умов діяльності;
- бренд, імідж та інші елементи соціального капіталу - вимагають підтримки внаслідок динаміки соціальних процесів, дій конкурентів і т.п. ;
- знання про ринок, товар, клієнтах - вимагають актуалізації внаслідок зміни ринку, динаміки потреб клієнтів, удосконалення товару.

Ресурси цієї групи самі по собі в процесі реалізації цільової функції не змінюються (не витрачаються), але їх властивості, тим не менш, можуть трансформуватися. Так, наприклад, інформація вимагає актуалізації шляхом додавання нових даних. Бренд та інші елементи соціального капіталу можуть

змінювати вплив на процес генерації грошового потоку. Так, може змінюватися вплив на аудиторію, інформація про організацію або її продуктах може сприятиме не притоку, а відтоку клієнтів і заважатиме реалізації цільової функції, тоді цінність цього ресурсу зміститься в негативну область.

Невитратні ресурси не змінюються в процесі використання їх у розглянутій системі. У комерційній діяльності це, зокрема, можуть бути:

- приміщення, будівлі і споруди, що використовуються для організації діяльності;
- фундаментальні знання та інша інформація, яка служить основою для прийняття рішень, але вже усталилася і не вимагає оновлення та актуалізації;
- інформація про минуле досвіді - вона незмінна внаслідок незмінності минулого, до неї можна по-різному ставитися, але сама ця інформація не змінюється;
- усталені технології роботи, принципи і методи прийняття рішень; стійкі поведінкові моделі та соціальні інститути, які визначають їх компоненти.

Інтелектуальний ресурс - це здатність людини на основі наявної інформації сформулювати нову, необхідну для діяльності організації. При цьому необхідно правильно трактувати і пов'язані з ним поняття.

Гроші; будь-які матеріальні та нематеріальні об'єкти, які можна купити без значних трансакційних витрат (матеріальні і умовно матеріальні ресурси); те, що можна помацати руками.

Інформаційні (інформаційний капітал).

Інформація в свідомості потенційних учасників відносин, що сприяє взаємодії з компанією; систематизована інформація або можливість отримання потрібної інформації.

Людські (людський капітал).

Ресурси, невіддільні від людини: інтелектуальний ресурс, знання та

навички, особистісні якості.

Організаційні (організаційний капітал).

Правила і процедури взаємодії; місія, стратегія, політики компанії; канали поширення інформації; технології виробництва, організації та координації та ін.

Соціальні (соціальний капітал).

Соціальні інститути, що сприяють діяльності компанії; бренд, імідж компанії; сприятливі фактори, що сприяють формуванню соціальних інститутів (наприклад, наївність населення дозволяє менше сил витрачати на інформаційні впливи, щоб сформувати відповідні соціальні інститути).

Соціальний капітал - це комплекс соціальних інститутів, пов'язаних з компанією і формуючий в суспільстві позитивне сприйняття організації, її продукції і тим самим забезпечує або, принаймні, що підтримує приплив ресурсів в організацію з боку членів суспільства - співробітників, клієнтів та інших учасників корпоративних відносин.

Соціальні інститути - це сформовані людьми норми, правила, стереотипи та інші інформаційні об'єкти, що мають певну структуру і регулюють поведінку людей в певному соціальному просторі за допомогою створення бар'єрів і (або) стимулів.

Структура соціального інституту наступна:

- 1) зразок поведінки;
- 2) наслідки його реалізації.

Наприклад, норма кримінального кодексу - соціальний інститут, що перешкоджає здійсненню крадіжок в суспільстві. Його структура включає точне визначення, що таке крадіжка та покарання за її вчинення.

Джерелом коштів для компанії служать клієнти. Але гроші вони віддадуть, тільки якщо порахують це вигідним для себе. Вони повинні захотіти обміняти свої ресурси (гроші) на інші ресурси, що дозволяють задовольнити свої потреби (товар або послугу) - Для цього вони повинні знати про можливість такого обміну, мати інформацію про те, що дасть їм

такий обмін, а також інформацію, що пояснює їм, чому саме в даній організації потрібно здійснити цей обмін. Тільки тоді людина стане клієнтом! Якщо який-небудь частини цієї інформації не буде - не буде і обміну.

Організація інформує потенційних клієнтів за допомогою створення керованого інформаційного потоку. Це можуть бути рекламні оголошення, телефонні повідомлення і т.п. Причому потенційні клієнти отримують інформацію на деякому інформаційному фоні, який визначає її сприйняття. Інформаційні потоки більш або менш ефективні завдяки використанню тих чи інших інформаційних сигналів, форм, образів, прийомів. Строго кажучи, необхідно враховувати процеси передачі і сприйняття інформації, все впливають фактори, щоб реально управляти ситуацією.

## **2.2. Важливість показників корпоративного менеджменту які є необхідними при оцінці ефективності управління на підприємствах**

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.

Актуальність дослідження ефективності управління корпораціями зумовлена не тільки не в регульованістю корпоративних відносин, але й важливістю розвитку інтеграційних процесів в економіці.

Проблеми розвитку корпоративного сектора висвітлено в різних аспектах науковцями, а саме: правове регулювання відносин, формування інформаційного поля корпорацій, управління фінансовими ресурсами корпорацій, управління розвитком корпорацій та гармонізація інтересів учасників корпоративного управління, розбудова системи корпоративних відносин.

Наше завдання – зрозуміти важливість ефективного корпоративного управління, знати шляхи його підвищення та бути обізнаним у рейтингах

корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів. Одне із завдань корпоративного управління - нагляд і контроль за діями управлінського персоналу в умовах, коли функції управління і володіння корпорацією суперечать одна одній через "розпорошеність" акціонерного капіталу [1].

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників-акціонерів. У широкому розумінні корпоративне управління – це захист та врахування інтересів інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації.

Корпоративний сектор в економіці України сьогодні є настільки вагомим, що без урахування його особливостей держава не в змозі впливати на будь-які економічні процеси. Адже в країні нараховується понад 3,3 тис. підприємств державної форми власності, з яких біля 1,0 тис. заборонено до приватизації, і понад 1,5 тис. акціонованих підприємств з державними частками в акціонерному капіталі.

Державна частка корпоративної власності є тією частиною державної власності, яка бере участь у системі державного регулювання економіки країни. Вона потребує визначення завдань і критеріїв оцінки ефективності управління державними корпоративними правами, враховуючи сутність та інституційні завдання державної власності, для якої макроекономічні показники відіграють другорядну роль, підпорядковану необхідності забезпечення зайнятості.

Визначення критеріїв оцінки ефективності управління державними корпоративними правами в роздержавлених підприємствах є ключовою проблемою змісту і організаційних форм економічної активності держави в корпоративному секторі реальної економіки. Особливо актуальною для розвитку цього сектора економіки держави слід вважати проблему

вдосконалення корпоративного управління вітчизняними акціонерними товариствами загалом і товариствами, в яких держава володіє пакетами акцій.

Можна ідентифікувати сили, від яких залежить поведінка компанії, і розглянути суперечливі вимоги, що впливають на її діяльність. Звичайно, ці елементи постійно змінюються. Причому не існує критеріїв, за якими можна скласти "рейтинг" регуляційних законів і норм, типів власності чи суспільних традицій як джерел впливу на корпорацію.

Виділено три основні групи показників, які є необхідними та достатніми при оцінці ефективності корпоративного управління:

1. Показники, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління.
2. Показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії.
3. Показники, що відображають ризики корпоративного управління [1].

Виходячи з вказаних критеріїв зрозуміло, що корпоративними підприємствами постають: корпорації, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, а також товариства з додатковою відповідальністю. Найпопулярнішими серед засновників є акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю. Перевага товариств з обмеженою відповідальністю перед акціонерними полягає у суттєво спрощених умовах функціонування: непотрібно випускати акції, звітувати перед державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, також відсутня потреба в проходженні лістингу на фондовій біржі тощо. Тому цілком закономірно, що загальна тенденція до зменшення кількості акціонерних товариств на 33,8 % протягом 2001 – 2015 рр., в той час як кількість товариств з обмеженою відповідальністю в цей же період навпаки збільшилася аж у 2,3 рази.

Менш популярними серед засновників користуються товариства з додатковою відповідальністю. А саме на початок 2015 року кількість товариств з обмеженою відповідальністю в 30 разів збільшилась у порівнянні товариств з додатковою відповідальністю. Також спостерігаємо тенденцію до зростання як корпорацій, так і товариств з додатковою відповідальністю протягом 2001 – 2015 рр.

Застосування теорії організації може дозволити сформулювати новий погляд на деякі аспекти управління діяльністю зазначених корпоративних підприємств. З одного боку, теорія організації розглядається як складова частина науки про управління, з іншого боку, як відносно самостійна сфера знань. На користь першого підходу свідчить той факт, що ефективне управління жодним чином не може бути відірване від керованого об'єкту, тобто безпосередньо компанії. На захист другого підходу зазначається, що теорія організації лише висвітлює та структурує сам об'єкт управління, в той час як на питання як керувати – відповідає вже наука про управління [1].

Отже, корпоративне управління - це управління організаційно-правовим полем бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- та між фірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей. Такий погляд на сутність корпоративного управління відображає взаємозв'язок корпоративного управління та управління інтегрованими корпоративними структурами [1].

Отже, основними елементами корпоративного виконання менеджменту є доставка інформації і стратегічне планування. Для людей, що приймають основні рішення в ході роботи бізнесу, корпоративний менеджмент забезпечує можливість прямого доступу до потрібної інформації. При хорошому розумінні деяких фактів вашого бізнесу, поінформовані рішення можуть бути використані для стрімкого розвитку бізнесу.

Корпоративний менеджмент забезпечує необхідні показники нагляду над менеджментом, що в свою чергу допомагає в оптимізації бізнесу. Для

адміністрації бізнесу, як для людей приймають важливі рішення в житті бізнесу, ефективність показників допомагає визначити і скласти цілі і роботу по шляху досягнення успіху.

Система корпоративного виконання менеджменту перетворює процес менеджменту в одну, інтерактивну робочу область. Звіти позитивно впливають на розвиток фінансування, операцій і на робочу силу.

Корпоративне виконання менеджменту забезпечує точної фінансовою інформацією про щоденної діяльності людей і процесів. Воно може розвивати доступні плани і звіти клієнтів, а також допомагає організації в утриманні вигідних прибувають і відбувають відносин з клієнтами. Корпоративний менеджмент може скоротити кількість проблем, пов'язаних зі складанням фінансових і операційних баз даних.

### **2.3. Сквіз-аут – як шлях удосконалення системи корпоративного управління в Україні**

Ключову роль в сучасній ринковій економіці відіграють корпорації. В українській правовій базі поняття «корпорація» суттєво відрізняється від загально прийнятого в світовій практиці. Згідно діючого законодавства, ст.120 Господарського Кодексу України, корпорація трактується як «договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень децентралізованого регулювання діяльності кожного з учасників органом управління корпорації». [1].

Саме корпорації утворюють корпоративний сектор економіки, який покликаний відігравати системоутворюючу роль в національній економіці, бути визначальним фактором економічної безпеки держави та спонукати її до соціального, політичного та культурного розвитку.

Корпоративний сектор України є доволі молодим порівняно з багатовіковим існуванням корпорацій в європейських країнах, окремі з яких

з'явилися ще в XVII ст. [ 4].

Корпоративний сектор економіки України на сьогоднішній день включає в себе велику кількість різних видів суб'єктів господарювання, починаючи від акціонерних товариств і завершуючи різними об'єднаннями юридичних осіб. Переважну частину корпоративного сектора економіки складають саме господарські товариства.

В цілому по Україні темпи зростання корпорацій та корпоративних об'єднань за останні 5 років складають понад 20 відсотків. Така динаміка свідчить про привабливість організаційно-правових форм підприємств корпоративного сектору та зміну самої структури економіки держави. Також дослідження дозволяють зробити висновок, що корпоративний сектор України формується за рахунок двох джерел: а) створення корпорацій і корпоративних об'єднань різними засновниками (юридичними і фізичними особами); б) приватизації та корпоратизації державних підприємств. [4]

Виходячи з результатів дослідження особливого значення набуває виявлення та узагальнення ряду чинників, що негативно впливають на розвиток корпоративного сектора, а саме:

- здійснення сертифікатної приватизації та корпоратизації призвело до розпорошеності статутних капіталів акціонерних товариств, відсутності надходження інвестицій та здійснення контролю за діями менеджерів;
- низький рівень розкриття інформації про діяльність суб'єктів корпоративного сектора та непрозорості корпоративних відносин;
- недостатня роль впливу фондового ринку на формування структури корпоративного сектора, невиконання функцій мобілізації фінансових ресурсів, порушення учасниками ринку цінних паперів своїх прав та обов'язків, недотримання умов продажу та розміщення цінних паперів та їх концентрації;
- неможливість залучення інвестиційних капіталів банків для фінансування корпоративного сектора економіки з причин існування високих кредитних ставок та жорстких вимог до кредитних ризиків;

- непоодинокі порушення прав акціонерів щодо виплати дивідендів, обрання органів управління, підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, відчуження активів, незаконної реорганізації, порушення у веденні реєстрів;

- конфлікти інтересів між акціонерами та менеджерами, власниками вагомих пакетів акцій та дрібними акціонерами;

- неефективне управління корпоративними правами держави, незалучення місцевих органів виконавчої влади до управління корпоративними правами держави.

В ситуації, що складається досить актуальним для України є питання розвитку певної моделі управління в корпоративному секторі економіки, яка успішно функціонує в розвинутих країнах вже багато років, а саме - корпоративного управління.

Сутністю корпоративного управління є система відносин між акціонерами товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску до підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню:

- належної уваги до інтересів акціонерів;
- рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- фінансової прозорості;
- запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю.

А для держави важливість корпоративного управління обумовлена його впливом на соціальний та економічний розвиток країни через:

- сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;

- підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств;

- урахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб що забезпечує здійснення товариствами діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

Серед основних завдань щодо удосконалення національної систем корпоративного управління слід виділити наступні:

- захист прав акціонерів особливо під час концентрації акцій;
- удосконалення системи розподілу повноважень серед учасників корпоративного управління;
- забезпечення прозорості та відкритості фінансово-господарської діяльності компанії;
- забезпечення контрольних функцій між менеджментом та наглядовою радою.

Однак, на нашу думку, основним було і залишається велике і складне питання пов'язане з концентрацією капіталу, появою власників із контрольним пакетами акцій, які б змогли і зобов'язні взяти на себе відповідальність за діяльність компанії, її подальшу стратегію розвитку, не порушуючи при цьому прав акціонерів, особливо міноритарних.

Закон України «Про акціонерні товариства» прийнятий у 2008 році зробив певні кроки щодо розв'язання цієї проблеми, але до кінця не вирішив. [2]

Вже в 2017 році в Законі України «Про акціонерні товариства» з'вилась стаття 65-2 яка передбачає процедуру обов'язкового продажу акцій міноритарними акціонерами на вимогу власника домінуючого пакету акцій (відома ще як «сквіз-аут»), [3]

Примусовий викуп акцій або сквіз-аут (від англ. Squeeze out - «витіснення», «видавлювання» - передбачене законодавством деяких країн, процедура обов'язкового продажу акцій міноритарних акціонерів (без їх згоди) крупному акціонеру в якості завершального етапу придбання ним

акцій акціонерного товариства, що здійснюється за допомогою процедури добровільної або обов'язкової пропозиції.

Іншими словами, це означає, що особа, яка володіє, наприклад однією акцією величезної корпорації, повинна її продати на вимогу власника домінуючого пакету акцій (не менше 95%), за справедливою ринковою ціною.

Дане доповнення було спрямоване на імплементацію Директиви 2204/25/ ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо пропозицій про поглинання в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

Вказані доповнення до закону мали на меті спростити процедуру виходу акціонерів-міноритаріїв, надавши їм можливість отримати за свої акції взамін адекватну суму коштів.

Сквіз-аут - це зовсім не українське ноу-хау. Подібна практика у світі існує вже не один десяток років.

Однак, поряд з цим в Україні є свої «національні» особливості для запровадження процедури сквіз-ауту. Суть справи полягає в тому, що український фондовий ринок був створений в ході масової приватизації державних підприємств на початку 90-х років. Мільйони працівників середніх та великих промислових підприємств отримали у власність акції своїх компаній і таким чином стали міноритарними акціонерами. Однак далеко не всі міноритарії приймають участь в житті компанії з різних причин.

Не дивлячись на це, компанія повинна дотримуватись ряд процедур - запрошувати на збори, розсилати повідомлення та інше. В окремих компаніях кількість міноритарних акціонерів сягає сотень і тисяч людей, хоча сумарно вони володіють менше 5 відсотків акцій. [4]

Аналіз засвідчує що саме сквіз-аут дає можливість розв'язати найбільшу проблему постприватизаційних акціонерних товариств - скоротити неймовірну кількість акціонерів, які фактично не беруть участі в діяльності товариств, акції яких можна викупити поза їхньою волею. З

одного боку такий «спадок» не вигідний як міноритарним так і мажоритарним акціонерам. Міноритарні акціонери фактично не впливають на діяльність товариства, не отримують дивіденди, не з'являються на збори та інше. Мажоритарні акціонери разом з товариством змушені витратити значні кошти на адміністрування акціонерного товариства.

За результатами аналізу проходження процедури сквіз-ауту введеної в Україні в 2017 році Законом «Про внесення змін в деякі законодавчі акти України по підвищенню рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах від 23.03.2017 р. № 1983 - VIII можна зробити певні висновки.

Вище названий Закон України з однієї сторони вирішив проблему в діючому законодавстві і ввів обов'язкову продаж акцій на вимогу особи або осіб, що вважаються власниками домінуючого контрольного пакету акцій в розмірі не менше 95 відсотків. Однак, з іншої сторони в даному Законі передбачені недосконалі механізми його реалізації. Оскільки сквіз-аут - це нове явище в національній економіці України і процедура передбачає обов'язковість, однак викуп акцій повинен відбуватися по справедливій вартості. Справедлива вартість акцій - це важлива складова процедури сквіз-ауту і покликана перешкодити незаконному привласненню акцій міноритаріїв.

На кінець 2019 року в Україні відбулася 301 процедура сквіз-ауту, тобто обов'язкового продажу акцій на вимогу особи, яка є власником домінуючого контрольного пакету акцій у розмірі 95 відсотків. Також важливим є те, що в окремих заявниках сквіз-аутів на рахунки умовного зберігання (ескроу) відповідних для міноритарних акціонерів перераховано 1,2 мільярди гривень.

До речі, право на акції переходять до власника домінуючого контрольного пакету лише після зарахування всієї суми компенсації на ескроу рахунок відкритого в інтересах міноритарного акціонера. [5]

Однак, найбільшою проблемою залишається визначення вартості акцій при викупі. Згаданим вище законом передбачено, що ціною

обов'язкового продажу акцій встановлюється найбільша із наступних оцінок:  
[3]

- сама висока ціна акцій, по якій заявник вимоги придбав акції товариства протягом останніх 12 місяців;
- середній біржовий курс акцій на відповідній державній біржі розрахований за останні три місяці їх обігу;
- ринкова вартість акцій товариства визначення суб'єктом оціночної діяльності станом за день до вступу заявником вимоги про викуп акцій.

Але як підтверджує практика, не дивлячись на таку широку свободу вибору визначення справедливої вартості викупу, основним способом визначення ціни акції є вартість визначення суб'єктом оціночної діяльності.

Практика, аналіз, спостереження свідчать, що незалежні оціновані, при відповідних умовах, залишаються незалежними тільки на словах.

Недосконалість механізмів оцінки, особливо акцій при доповненні людського фактору дає можливість суб'єктам оціночної діяльності задовільняти інтереси замовників, занижуючи при цьому вартість акцій.

Станом на кінець 2019 року НКЦПФР отримала відповіді по більше ніж 60 процедурах оцінки акцій в процесі сквіз-ауту і понад 12 з них, були визнані неякісними. [5] Національна комісія по цінних паперах і фондовому ринку як регулятор здійснює перевірку дотримання вимог законодавства при виборі способу оцінки вартості акцій, а Фонд державного майна розглядає звернення в разі незгідності сторін з результатами оцінки вартості акцій. Однак, в будь-якому випадку для остаточного вирішення питання міноритарним акціонерам необхідно звертатися до суду. Перспективи таких звернень передбачити неможливо, враховуючи що мажоритарний акціонер перебуває в більш вигашному стані. Статистичних даних щодо кількості незадоволених результатами сквіз-ауту не існує. Такі випадки та їх кількість слід вивчати лише через судову практику. Але при цьому варто розуміти:

1. Такі спори - компетенція виключно судів. Сторонами у відстоюванні власних інтересів необхідно збирати велику доказову базу.

Наразі суди на боці акціонерів-мажоритаріїв.

2. Виходячи з уже існуючої судової практики, жоден суд не визнає процедуру сквіз-ауту порушенням конституційних прав людини.

3. Особливу увагу слід приділити у виборі суб'єкта оціночної діяльності наявності ліцензій, репутації, позитивних рекомендацій. Результати оцінки доцільно підкріпити рецензіями Фонду державного майна України.

Зарубіжна практика розв'язання проблеми визначення ціни акції є різною, але в кінцевому результаті спрямована на збалансування інтересів обох сторін і в кожній країні встановлені свої особливі гарантії визначення справедливої ціни акції.

Наступною проблемою сквіз-ауту є процедура, що передбачає проведення розрахунків виключно через рахунки ескроу механізму, який найбільш ефективно гарантує забезпечення інтересів всіх учасників процесу.

Однак, ситуація породжує на практиці ряд неврегульованих питань, а саме, що робити з коштами після 3-річного терміну; як поступали із застарілими даними реєстрів власників акцій; як бути із спадкоємцями, іноземними акціонерами і т.д. Представниками банківського сектору вже є частина сформованих і погоджених підходів та пропозицій.

В цілому, аналіз проблем проведення процедури сквіз-ауту в Україні дає нам можливість зробити наступні висновки щодо шляхів захисту українських міноритаріїв від недобросовісності оцінки їх акцій в процесі сквіз-ауту:

- проведення об'єктивного рецензування звіту про оцінку саморегульвними організаціями та сертифікованими оцінювачами Фонду державного майна
- встановлення підвищених вимог до кваліфікації оцінювачів акцій, а саме наявність сертифікатів в т.ч. міжнародних, досвід роботи, членство в саморегульвних організаціях, тощо;
- в разі виявлення значних і явних порушень що призводять до не

встановлення справедливої ціни надати право НКЦПФР призупиняти або зупиняти процедуру сквіз-ауту;

- зобов'язати ФДМУ приймати кардинальні заходи (позбавлення сертифікатів, ліцензій) до недобросовісних оцінювачів і рецензентів.

Отже, не дивлячись на наявність визначених проблем і необхідності врахування багатьох факторів, сквіз-аут слід рахувати дієвим інструментом удосконалення системи корпоративного управління та підвищення ефективності діяльності корпорацій.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Із часу виникнення менеджменту як системи професійної діяльності розвиток теорії й практики публічного управління постійно еволюціонували. Починаючи з кінця XIX століття, різноманітні підходи до ефективного управління послідовно, змінювали один одного, що було пов'язано як з умовами суспільного розвитку, так і з вимогами до менеджменту з боку економічних систем у той або інший момент часу.

Ці підходи досить швидко завойовували популярність і послідовно застарівали, не справляючись із викликами часу і змінами ринку, що обумовлюють зміни навколишнього економічного середовища.

Нова управлінська філософія базується на визнанні концепції зростання відкритості органів публічної влади. Їх успіхи знаходяться не лише всередині, скільки закладені у зовнішньому оточенні, причому ступінь відкритості, для забезпечення життєздатності системи, збільшується.

Для успішного функціонування в сучасних умовах органи публічної влади мають не лише швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і здобувати із цього відповідні вигоди, але й робити відповідні впливи на нього.

Найважливішим методологічним напрямом розвитку сучасної теорії публічного управління є використання ситуаційного підходу до корпоративного управління, що дозволяє формувати адаптивний стиль управління, використовувати нову тактику в нових обставинах з метою запобігання втрат та регресу.

Ситуаційний підхід як принцип управління орієнтує суб'єкт управління на аналіз і характеристику управлінських задач; визначення взаємозв'язків між прогнозом розвитку ситуації й факторним станом суб'єкта; співвідношення управлінського ситуаційного завдання з

результатами рівня глобального планування; оптимізацію технологічних рішень управлінських проблемних питань із наступною їхньою адаптацією в умовах функціонування системи.

Ключовою ідеєю в рамках ситуаційної моделі є використання стратегічного планування, що базується на аналізі розривів.

Використання в публічному управлінні системного підходу дозволяє розглядати органи публічної влади як єдину систему, нерозривно пов'язану із зовнішнім середовищем, що є основою формування соціально-орієнтованого напрямку публічного управління, де основна відповідальність суб'єкта формується перед суспільством і державними службовцями, які працюють в установах і організаціях публічної влади. Економічно ця позиція обґрунтовується тим, що все більша частина доходу створюється за рахунок інтелекту персоналу, тому саме його слід зацікавлювати в діяльності через різні соціальні гарантії й пакети.

Разом з тим, розвиток публічного управління супроводжується переходом від кадрових до людських ресурсів, і як наслідок до людського капіталу, коли роль персоналу в успішній діяльності компанії стає критичною. Даний підхід приводить до того, що витрати ресурсного розвитку й підвищення кваліфікації стали розглядатися не як витрати, а як активи організації, які необхідно ефективно використовувати.

Більшість закордонних і вітчизняних учених, практиків справедливо відзначають, що джерела тривалої переваги перед конкурентами варто шукати в людських елементах бізнесу – людях, ідеях, культурі, які, є головним ресурсом. Це означає, що співробітник є найважливішою ланкою « нової » управлінської парадигми, а його ексклюзивні якості здобувають величезну цінність, що обумовлює глибокі якісні зміни в публічному управлінні та адмініструванні – розвиток системи управління людськими ресурсами у взаємозв'язку й взаємозалежності з іншими основними напрямками еволюції публічного управління та адміністрування.

Характерною рисою корпоративних відносин є посилення уваги до

організаційної культури, різним, формам демократизації й управління, участі громадян у розподілі ресурсів; прийнятті й реалізації управлінських рішень; використанню максимально ефективного стилю керівництва.

Основу сучасного лідерства становить гуманізм в управлінні спільною працею, створення творчої атмосфери й колективної зацікавленості в досягненні запроєктованих результатів, де особливе значення приділяється кваліфікації менеджерів, трудовій мотивації, психологічній сумісності і взаєминам у колективі, реакції на зміни та нові управлінські рішення.

Разом з тим, з одного боку, різко зростає потреба в лідерах, здатних відчувати необхідність змін, здійснити їх, переконати й зацікавити у необхідності змін весь колектив. З іншого боку, сама організація має лідерський потенціал, оскільки кожен її член здатний впливати на інших співробітників.

У зв'язку із цим на сучасному етапі розвитку значно зростає роль організації безперервного навчання персоналу органів публічної влади, а для ефективного використання людського потенціалу виникає необхідність застосовувати нові підходи в управлінні для поповнення запасу знань.

Еволюція систем корпоративного управління в Україні безпосередньо визначається інституційним середовищем, державним регулюванням та існуючим станом ринкових відносин, які перебувають у нашій країні у стадії зародження або навіть деструктивного функціонування. Це пов'язано, на наш погляд, з низкою невирішених проблем, що системно впливають на стан економіки і корпоративного сектору. Так, основними проблемами є монополізм, нерозуміння органами публічної влади призначення і ролі в соціально-економічному розвитку суспільства вітчизняного корпоративного сектору та намагання підпорядкувати його, очолити, отримати ренту, - без стратегічного бачення моделі його функціонування і продуктивного розвитку.

Фокусування українських великих фінансово-промислових груп значною мірою на горизонтальному розширенні в умовах високої глобальної

конкуренції пригнічує розвиток малого і середнього бізнесу в країні, а також підриває конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках.

Зазначу і брак ринкових стимулів і забюрократизовані процедури діяльності державних великих підприємств і банків, епізодично-обмежені конкурси на керівні посади, відсутність прозоро-стимулюючих орієнтирів для розвитку, ефективних наглядових рад і системного моніторингу їх діяльності. Все це підриває потенціал розвитку великих державних підприємств і банків та покладає значний тягар на державні фінанси. Підтвердженням є те, що в банківській системі найвищі показники недіючих позик характерні саме для держбанків (на рівні 70–60%, у комерційних банках - до 20–30%), а також періодичні корупційні скандали з державними підприємствами ("Укроборонпром", "Енергоатом", "Укрзалізниця", "Укрнафта" та ін.) свідчать про значні масштаби їх використання як годівниць для правлячої еліти. Відзначаються й проблеми для споживачів товарів і послуг, які виробляються державними підприємствами (ціна, якість, час обслуговування тощо).

На сьогодні фінансування вітчизняного корпоративного сектору на 70–75% здійснюється за рахунок власних коштів, інші ресурси залучаються під найвищі в Європі відсотки. При активізації фондового ринку залучення фінансових ресурсів стане в рази дешевшим і безпечнішим. Але без таких заходів подальше паразитування на великих підприємствах з відсутністю стратегії розвитку остаточно поховає перспективи України, закріпивши її в стані відсталості, бідності та периферійності.

## ВИСНОВКИ

Основними елементами корпоративного виконання публічного управління є доставка інформації і стратегічне планування. Для керівників органів публічної влади, що приймають основні рішення в ході роботи публічного управління, корпоративний менеджмент забезпечує можливістю прямого доступу до необхідної інформації. При певному розумінні деяких фактів корпоративного менеджменту, управлінські рішення можуть бути використані для стрімкого розвитку публічного управління.

Корпоративний менеджмент забезпечує необхідні показники нагляду над менеджментом, що в свою чергу допомагає в оптимізації публічного управління. Для публічного управління, ефективність показників допомагає визначити і скласти цілі і роботу по шляху досягнення успіху.

Система корпоративного виконання публічного управління перетворює процес управління в одну, інтерактивну робочу область. Звіти позитивно впливають на розвиток фінансування, операцій і на робочу силу.

Корпоративне виконання управління забезпечує отримання точної фінансової інформації про щоденну діяльність працівників і процесів, що відбуваються в установі. Воно може розвивати доступні плани і звіти клієнтів, а також допомагає організації в утриманні вигідних прибувають і відбувають відносин з клієнтами. Корпоративний менеджмент може скоротити кількість проблем, пов'язаних зі складанням фінансових і операційних баз даних, а отже зробити вагомий внесок у розвиток публічного управління.

Україна пройшла складний шлях формування корпоративного сектору економіки, який, на жаль, не став прикладом якісних реформ і результатів. Проведення радикальних економічних реформ з початку 90-х років XX ст. не призвело до впровадження прогресивної та збалансованої моделі соціально-економічного розвитку. Ефективно діючі в країнах Заходу ринкові інститути в українських умовах виявилися недієвими і малоефективними, а старі

неефективні економіко-господарські інститути пристосувалися під нові кулуарно-приватні інтереси. На етапі становлення корпоративного сектору України формальні і неформальні інститути мали б створити дієвий корпоративний механізм для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, дати можливість для активного зростання бізнес-структур, але в реальності перетворилися на допоміжні ланки у здійсненні непрозорої приватизації та формуванні олігархічного капіталу.

Вирішення проблем розвитку корпоративного сектору пов'язане значною мірою з існуючою вітчизняною практикою державного регулювання та корпоративного управління в сфері великих державних підприємств. Зміна цієї практики і перезавантаження державних інститутів, що регулюють цю сферу, дають перспективи залишитися промислово розвиненою країною і надати імпульс для розвитку недержавним великим приватним підприємствам, кількісно і якісно зрости середньому бізнесу, сформуватися середньому класу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тгнатська Т.А., Гарафонов О.Т. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
2. Дафт Р. Менеджмент: пер. с англ. СПб.: Питер, 2015. 655 с.
3. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Каравела, 2008. 384 с.
4. Мазур И. И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие. М.: Издательство «Омега-Л», 2010. 784 с.
5. Павлов В.Т., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. Луцьк: Надстир'я, Рівне НУВГП, 2006. 180 с.
6. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. Підприємництво та інновації. 2018. № (5). С. 34-39.
7. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>
8. Smyth D. What Is Corporate Management? Management. October 16, 2019. URL: <https://bizfluent.com/info-8087507-corporate-management.html>
9. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2018. № 3-4. С. 92-100. Економіка транспортного комплексу, вип. 37, 2021
10. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 2. С. 7-20.
11. Федотова Т.В., Санджай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 36. С. 5-22.
12. «Аналіз і пілотаж публічної політики» / Пітер Кньопфель, Корін Ларю, Фредерік Варон, Наталія Малишева; пер. з фр. І.С. Микитин; Вищ. Ін-т публ. упр. Швейцарії. - К.: Алерта, 2010. - 424 с.

13. Бала Чакравати, Питер Лоранж, «Прибыль или рост? Почему вам нужно делать выбор» / Б. Чакравати, П. Лоранж/ Пер. с англ. Павел Миронов. – М.: Издательство: «Best Business Books», 2012. – 232 с.

14. Ведель Ж. «Административное право Франции» / Ж. Ведель ; [пер. с фр. под ред. М. А. Крутоголова]. – М. : Прогресс, 1973. – 512 с.

15. Глосарій термінів політики, що базується на доказах. – URL: [https://euua.org/sites/default/files/inline/files/glossary\\_ebppm.pdf](https://euua.org/sites/default/files/inline/files/glossary_ebppm.pdf)

16. Гриневич В. В. «Моделі адміністративно-територіального устрою в Україні: політичні реалії, експерименти та перспектива реформування» / В. В. Гриневич // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 213–220.

17. Дацій О.І. «Інновації — основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища» / О.І. Дацій // Економіка та держава. – 2017. - № 5. – С. 4-9.

18. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

19. Державне управління та державна служба : [словник-довідник] / [уклад. О. Ю. Оболенський]. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с

20. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів публікація була підготовлена за підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. – URL: [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf)

21. Децентралізація підвищить конкурентноспроможність регіонів // Матеріали дебатів (17 грудня 2009). URL : <https://www.slideshare.net/fegdebate/ss-15567715>

37. Економіко-правові аспекти державно-приватного партнерства в

умовах децентралізації економіки України : матеріали Всеукр. наук.-практ.інтернет-конф. молодих учених і студ. , Харків, 1-28 лютого 2017 р. /Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГім. О. М. Бекетова, 2017. – 303 с., - с.48-50

38. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036)

39. Євтушенко О. Н. Державне управління : [навчальний посібник у трьох частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 2. : Система органів державної влади та місцевого самоврядування України. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 248 с.

40. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. І матеріалів / уклад. В. Тертичка. - К. : НАДУ, [б. р.] Політика. - 2004. - № 6. - С. 4-10.

41. Звіт про виконання Стратегії в 2019 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-provikonannya/par-report-ukr-web.pdf>

42. Зінкевічус В. О. «Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту в державній службі» /В. О. Зінкевічус, С.К. Фурман, С. К. Хаджураєва. – Харків: Вид-во ХарРІДУ «Магістр», 2004. – 124 с

43. К. Павлюк, С. Павлюк, «Сущность и роль государственно–частого партнерства в социально–экономическом развитии государства», Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. – URL: [http://www.lobbying.ru/print.php?artiele\\_id=2359](http://www.lobbying.ru/print.php?artiele_id=2359)

44. Качний О. С., «Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1182>

45. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновській. – [вид. 2-ге, доп. і виправл.]. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

46. Матеріали представництва ООН в Україні з питань розвитку державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері економіки. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf)

47. Менеджмент організацій і адміністрування : підручник. URL: [https://pidru4niki.com/74963/menedzhment/menedzhment\\_organizatsiy\\_i\\_administruvannya](https://pidru4niki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administruvannya)

48. Новий тлумачний словник української мови : у 4 т. / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. Київ : Аконіт, 2000. Т. 3 (О–Р). 927 с.

49. Основи публічної політики та управління: навч. посіб. / С.О. Телешун та ін.; Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, каф. політ. аналітики і прогнозування. — К.: НАДУ, 2011. — 312 с.

50. Павлюк А. П., Олійник Д. І. «Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування». – Аналітична доповідь / А. П. Павлюк, Д. І. Олійник Д.І. та ін. – К.: НІСД, 2016.– С. 4–10

51. Парсонс В. «Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики» / В. Парсонс; пер. з англ. О. Дем'янчук. — К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. — 549 с.

52. Перелік двосторонніх угод України про сприяння та взаємний захист інвестицій, URL: <https://feao.org.ua/products/ukraines-bilateral-treaties-investments/>

53. План дій по зменшенню викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу. URL: <https://avia.gov.ua/natsionalnyj-plan-dij-pozmenshennyyu-vykydiv-so2-v-atmosferu-national-action-plane/>,  
<https://www.icao.int/environmentalprotection/Lists/ActionPlan/Attachments/59/ACTION%20PLAN%20OF%20UKRAINE%202018.pdf>

54. «Политика как призвание и профессия», Макс Вебер. URL: <http://www.politnauka.org/library/classic/veberpolitika.php>

55. Порядок денний асоціації Україна - ЄС для підготовки та сприяння імплементації Угоди про асоціацію. URL:

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_990](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_990)

56. Потенціал державно-приватного партнерства як інструмент антикризових заходів / Б.О. Шевченко // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2009. — № 1. — С. 17-23.

57. «Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2005 році». Доповідь. - Київ, Інф.-вид. центр Держкомстату України, 2006. - 163 с.

58. Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 1996 році : Послання Президента України до Верховної Ради України // Офіц. вісн. України. – 1997.

59. Про напрями вдосконалення територіальної організації місцевого самоврядування, С.М. Бугай, Я.Ф. Жовнірчик // Продуктивні сили України. — 2009. — № 1. — С. 126-134. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5904/14-Bugaj.pdf>

60. Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України : Указ Президента України від 9 квітня 1997 р. № 314/97 // Офіц. вісн. України. - 1997. - № 16,

61. Публічна та державна політика: єдність та відмінності, О. Г. Пухкал, Інвестиції: практика та досвід, № 24/2017 с.106-112. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/20.pdf)

62. Публічна чи державна політика - вітчизняна дилема вибору / С. Телешун, С. Ситник, І. Рейтерович // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - Вип. 4. - С.185-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/j!pdf/Vnadu\\_2012\\_4\\_25.pdf](http://nbuv.gov.ua/j!pdf/Vnadu_2012_4_25.pdf).

63. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Магістр, 2011. 306 с.

64. Резолюція Асамблеї ІКАО, 39-я Сесія. URL: [https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Resolutions/a39\\_res\\_prov\\_ru.pdf](https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Resolutions/a39_res_prov_ru.pdf)

65. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, Жовнірчик Я. Ф., Держ. управління: удосконалення та розвиток. –2017. – № 3. URL:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>

66. Рогачов Ю. М. Адміністративно-правові відносини в структурі публічного адміністрування податків і зборів. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2014. № 2. С. 148–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vznu\\_Jur\\_2014\\_2\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vznu_Jur_2014_2_23.pdf)

67. Сидор М. Я. Юридична конструкція «питання місцевого значення» як критерій розмежування повноважень місцевих органів публічної влади / М. Я. Сидор // Порівняльно-аналітичне право. – 2014. – №6. – С. 228–229

68. Стратегічні цілі ІКАО. URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/default.aspx>

69. Стратегія розвитку Украероруху до 2030 року. URL: <https://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=242>

70. Сутність державної політики та державних цільових програм / І. Петренко // Віче. - 2011. - № 10. - С. 23-25. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2011\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_10_10)

71. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.

72. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування, Жовнірчик Я. Ф. , Вісник Хмельницького інс-ту регіон. упр. та права. – 2004. – № 4 (12). – с. 353-355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_4\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_4_59)

73. Транспортна стратегія України на період до 2020 рік, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=2539>

74. Уайт Е., Дезілец Б., Маслюківська О., Шевчук Ю. Посібник з публічно-приватних партнерств . – Агенство США з міжнародного розвитку (USAID). URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/575/PPP\\_Guidelines\\_ukr\\_2009.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/575/PPP_Guidelines_ukr_2009.pdf)

75. Фредерик Уинслоу Тейлор «Принципы научного менеджмента». URL: <https://www.litmir.me/br/?b=569683>

47. Кравченко А.І., Тюріна І.О.. Соціологія управління: фундаментальний курс: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - 2-е вид., Испр. і доп. - М.: Академічний Проект. - 1136 с. - («Gaudeamus»), 2005