

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олега ЦИГАНКОВА

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ВЕРЕСКЛЯ

Рецензент:
к.е.н., доц. Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2022 р., протокол № ____

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

АНОТАЦІЯ

Циганков О. О. Формування системи ефективного корпоративного управління. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи корпоративного управління, її теорії, моделі та стандарти. У другому розділі проведено аналіз системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» та визначено сучасні інструменти покращення системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обгрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: корпоративне управління, принципи корпоративного управління, капітал, рейтинг.

ABSTRACT

Tsygankov O. O. Formation of the system of effective corporate governance. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in 073 «Management», Lviv, 2022.

The first section provides a theoretical study of the corporate governance system, its theories, models and standards. The second section analyzes the corporate governance system of Chudova Idea LLC and identifies modern tools for improving the corporate governance system of Chudova Idea LLC.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are proved.

Key words: corporate governance, principles of corporate governance, capital, rating.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ		6
1. КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ		
1.1. Сутність корпоративного управління.....		6
1.2. Моделі та теорії корпоративного управління.....		11
1.3. Стандарти корпоративного управління		15
Висновки до першого розділу.....		17
РОЗДІЛ АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ		18
2. ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»		
2.1. Особливості ТОВ «Чудова Ідея» та його системи управління		18
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея».....		24
2.3. Аналіз системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».....		33
2.4. Сучасні інструменти покращення системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».....		38
Висновки до другого розділу.....		40
ВИСНОВКИ		42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		45

ВСТУП

Ефективна система корпоративного управління підприємства є чинником конкурентоспроможності держави та джерелом розвитку сучасних економічних відносин в суспільстві. Корпоративне управління є засобом створення привабливого інвестиційного клімату держави та збільшення використання капіталу для нагромадження її національного багатства. Корпоративне управління є багатоаспектним процесом, і вимагає певної організації відносин між явищами та процесами.

Дослідження сутності корпоративного управління, його стандартів та моделей займалися як українські, так і закордонні вчені, такі як І. Бочарова, О. Сватюк, С. Румянцева, Дж. Веймер та ін. Проте, є ряд питань пов'язаних з організацією українською моделлю корпоративного управління підприємством, які потребують ще вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень, інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування системи ефективного корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти корпоративного управління, його моделей та теорій; охарактеризувати стандарти корпоративного управління;
- проаналізувати організаційну, фінансову діяльність ТОВ «Чудова Ідея» та його систему корпоративного управління;
- удосконалити особливості системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».

Об'єктом дослідження є формування системи корпоративного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи корпоративного управління підприємством.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використані методи узагальнення, порівняння та систематизації – для з'ясування суті корпоративного управління, його методів та оцінки його якості; системно-аналітичний метод – для оперування різних наукових концепцій для визначення показників оцінки якості корпоративного управління; корекційного аналізу – для встановлення залежності між величинами показника фінансових результатів діяльності підприємства та рейтинговими оцінками діяльності окремих органів корпоративного управління; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження – нормативно-правові акти, установчі документи, фінансово-статистична звітність ТОВ «Чудова Ідея», наукові праці з питань корпоративного управління підприємством, інтернет-джерела.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювались на:

1. Верескля М. Р., Циганков О. О. Корпоративне управління в системі управління підприємством. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 150–151.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність корпоративного управління, його моделі, теорії та стандарти. Проаналізовано загальну характеристику та господарську діяльність ТОВ «Чудова Ідея», систему корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея, а також запропоновано сучасні інструменти покращення системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея».

Загальний обсяг кваліфікаційної становить 49 сторінок друкованого тексту, включаючи 10 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність корпоративного управління

Чинником економічного та інноваційного розвитку суспільства та основою конкурентоспроможності держави є корпоративне управління підприємств, яке є складним і багатостороннім процесом. Становлення корпоративного управління в Україні є інструментом зростання вартості бізнесу.

Поняття корпоративного управління походить від англійського corporate governance, що в перекладі означає «корпоративне правління» [12]. Поняття «корпоративне управління» з'явилося одночасно з виникненням такої форми ведення підприємницької діяльності, як корпорація [16]. Сьогодні корпорації розглядаються як бізнес-групи, що включають в себе фінансові, виробничо-торговельні та управлінські ланки [16]. Організуючи бізнес вибираючи організаційну форму – корпоративна форма є дуже популярною.

Становлення та розвиток корпоративного управління пройшло в кілька етапів [2]:

1) кінець XIX – початок XX століття, «домінування акціонерів». В цей період появились великі корпорації. Домінує школа наукового управління, яка зосереджує свою увагу на методах і принципах організації праці;

2) початок 30-х – 50 роки XX століття, «домінування менеджерів». Характеризується розширенням сфер діяльності корпорацій. Передача виконавчих, контрольних, стратегічних функцій управління менеджерам. Виникають конфлікти інтересів. На рівні державного регулювання вводяться вимоги щодо розкриття інформації про функціонування корпорацій та обіг цінних паперів, посилюється роль Комісій з цінних паперів;

3) 50–80 роки XX століття, «впровадження загальних правил та принципів у сфері корпоративного управління». Відбувається ріст інвестиційної активності. Вивіз капіталу у формі портфельних інвестицій. Значне зростання долі інституціональних і колективних інвесторів в акціонерному капіталі. Європейське економічне співтовариство приймає директиву про уніфікацію корпоративного управління для акціонерних компаній;

4) початок 90-х років – до сьогодні, «вирішення проблеми системного підходу до корпоративного управління». Банкрутство цілої низки акціонерних компаній. Посилення державного регулювання в сфері корпоративного управління. Кодекс корпоративного управління Кедбері, впровадження в практику принципів «підкоряйся або пояси». Розробка механізмів внутрішнього контролю, системи мотивації членів наглядових рад [2].

Щоб зрозуміти суть корпоративного управління, на сьогодні немає єдиного визначення. Науковці, корпоративне управління розглядають у контексті трьох основних підходів: як наука, система та процес (рис. 1.1).



Рис. 1. 1. Основні підходи до визначення «корпоративне управління» [16]

А. Шлейфер, Р. Вішні, М. Бечт розглядають корпоративне управління як шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал [8]. Прихильники такого визначення, розглядають корпоративне управління дуже вузько.

Розглядаючи більш ширше, корпоративне управління необхідно трактувати з позицій підходу системи. Так, у 1992 р. А. Кедбері сформулював корпоративне управління як систему керівництва та контролю за діяльністю компаній [8].

Поширеним є розуміння корпоративного управління з позицій об'єкта управління. Так, В. А. Євтушевський визначає корпоративне управління як процеси регулювання власником його корпоративних прав [8]. Разом з тим автор розробляє внутрішні та зовнішні структурні елементи системи корпоративного управління [8].

Також, ще існує трактування корпоративного управління з позиції системи внутрішніх та зовнішніх механізмів. Ще наявне розуміння корпоративного управління як системи, яка властива конкретній державі.

У науковій літературі є різноманітні класифікації механізмів корпоративного управління. Так, Д. Деніс надає таку класифікацію: 1) правові та регуляторні механізми, що діють поза підприємством; 2) механізми внутрішнього контролю всередині підприємства; 3) механізми зовнішнього контролю [8]. При цьому корпоративне управління визначається як набір механізмів, які стимулюють менеджерів підприємства приймати рішення, що збільшують вартість компанії для її власників [8].

А. Шлейфер та Р. Вішні досліджують як механізми корпоративного управління правову систему, контракти, що стимулюють менеджерів, та власність великих інвесторів [8].

Дж. Веймер та Дж. Пепе розрізняють поняття системи та механізмів корпоративного управління [8]. Корпоративне управління є специфічною для країни системою, яку складають правові та культурні чинники, що формують

модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій [8].
 Методами, що ефективно застосовуються корпораціями і є механізми корпоративного управління. І власне, який саме механізм застосувати залежить від системи корпоративного управління конкретної держави.

Визначення корпоративного управління науковцями та підходів до його трактування відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративне управління» науковцями [8]

Автори	Визначення	Підхід до визначення
А. Шлейфер, Р. Вишні	Шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал	Як способи гарантування доходів інвесторів
Д. Деніс	Набір механізмів (як інституціональних, так і створених на ринку), які стимулюють менеджерів компанії	Як механізми стимулювання менеджерів
Дж. Веймер, Дж. Папе	Корпоративне управління – специфічна для країни система, яку складають правові, інституціональні та культурні фактори, що формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій	Як система на рівні держави
С. Масютін	Сучасний, прогресивний вид управлінської діяльності в рамках господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту	Як управлінська діяльність

Продовж. табл. 1.1

Т. Момот	Комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації	Як система механізмів оптимізації корпоративних відносин
----------	---	--

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку дали змогу виокремити чотири основні принципи ефективного корпоративного управління [28]:

- чесність;
- прозорість;
- підзвітність;
- відповідальність.

Застосування цих принципів допомагає розв'язати проблеми у сфері розподілу управління та права власності, допомагають визначитися із завданнями, які стоять перед підприємством та способами їхнього досягнення.

Цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування підприємства і створення балансу інтересів зацікавлених сторін [28]. Коли підприємство досягає поставлених цілей, тим самим зміцнює власне ділове середовище та інвестиційний фонд, збільшує прибутки.

Основними завданнями корпоративного управління є [7]:

- створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, який полягає у стратегічному управлінні, прийнятті управлінських рішень і контролі за діяльністю товариства;

- забезпечення однакового і справедливого ставлення до усіх акціонерів і можливостей усім акціонерам скористатися ефективними способами захисту у разі порушення їхніх прав;
- створення балансу інтересів зацікавлених осіб – акціонерів, менеджерів, працівників, замовників, партнерів, постачальників, держави і громадськості.

Виконання останнього завдання є ключовим в діяльності підприємства. Це пояснюється особливістю корпоративного управління – виокремлення володіння власністю від її управління.

Основними компонентами корпоративного управління є [16]:

- 1) взаємодія – аспект управління;
- 2) підхід – притаманна управлінню методична та цільова спрямованість;
- 3) ефективність – мета управління системою;
- 4) захист інтересів – специфічна характеристика, що відрізняє корпоративне управління.

Ефективна система корпоративного управління підприємства ґрунтується на ряді елементів: цінності корпоративної культури; чітко сформульована стратегія розвитку; делегування повноважень і чіткий розподіл прав [28].

Структура корпоративного управління відповідає умовам та особливостям кожної конкретної країни і складається під впливом певних чинників: законодавчої бази; практики ділових взаємозв'язків; статуту корпорації [28].

1.2. Моделі та теорії корпоративного управління

Щоб сформувати ефективну систему корпоративного управління на підприємстві, необхідно з'ясувати суть її моделей, і вибрати актуальну для себе. Здійснивши аналіз досвіду різних країн спостерігаємо відсутність однієї та чіткої моделі корпоративного управління.

Науковці, сучасні моделі корпоративного управління поділяють на чотири категорії [28]:

- 1) за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);
- 2) за функціональним призначенням спостережної ради (американська, японська та німецька);
- 3) за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних стандартів);
- 4) за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна).

Інсайдерська модель корпоративного управління існує переважно у країнах континентальної Європи та Японії. Інсайдери є і акціонерами та менеджерами [28]. Особливістю цієї моделі є те, що власність зосереджена у кількох людей, які володіють великими частками корпоративного майна, і сам менеджмент перебуває під прямим впливом цих людей [28].

Аутсайдерська модель корпоративного управління характерна для Сполучених Штатів Америки, Канади, Великобританії, і передбачає акціонерну власність, яка є розпорошеною. Від менеджерів залежить прийняття управлінських рішень [28].

Для американської моделі характерним є спільна часткова власність учасників і великою кількістю інституційних інвесторів, не пов'язаних із корпорацією; чіткий розподіл прав та обов'язків власників, менеджерів та акціонерів [28].

Цій моделі характерний причинний зв'язок між важливістю фінансування з власних коштів, розміром ринку капіталу і розвитком системи корпоративного управління [28]. Також важливу роль у функціонуванні ринків капіталу та корпоративного управління відіграють інституційні інвестори [28].

В американській моделі корпоративного управління не передбачено юридичної відповідальності для інвесторів, оскільки це покладено на менеджмент корпорації.

Важливим механізмом японської моделі корпоративного управління є структура компенсацій для інвесторів. Інвестори мають стимули для збору інформації та даних щодо цін на фондових ринках [28]. Стимули можуть бути забезпечені компенсацією менеджерів, яка залежить від ціни акцій компанії [28]. Ще однією рушійною силою для японських менеджерів є можливість звільнення за погану продуктивність праці [34]. Якщо інші фірми зрозуміють, що в роботі менеджера мала місце некомпетентність, такому менеджеру важко буде знайти іншу роботу, і тому до нього можуть бути застосовані великі штрафи [34]. І, одночасно, ті менеджери, які проявляють повний професіоналізм, мають можливість кар'єрного зростання.

Німецька модель корпоративного управління має ряд ознак не притаманних японській та американській моделям. Виділяють три основні ознаки, які притаманні німецькій моделі [28]:

- 1) двопалатне правління, яке складається з виконавчої та наглядової ради;
- 2) затверджені під час організації обмеження прав акціонерів щодо голосування;
- 3) чисельність наглядової ради корпоративного утворення визначена законом і не підлягає зміні.

Основними недоліками німецької моделі є: відсутність гнучкості компанії та ризику уникнення працівника від участі в управлінні [28].

В Україні використовується змішана модель корпоративного управління з поєднанням елементів німецької та американської моделей.

Основними учасниками в національній моделі корпоративного управління є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи [28].

У світовій практиці управління протягом становлення корпоративного управління, сформувалися його основні теорії, що вносять свої особливості в діяльність механізму управління корпораціями.

Основними теоріями корпоративного управління є [9]:

- 1) теорія агентських відносин;

- 2) теорія трансакційних витрат;
- 3) теорія управління;
- 4) теорія співучасників;
- 5) теорія залежностей від ресурсів.

У таблиці 1.2 наведемо характеристику основних теорій корпоративного управління.

Таблиця 1.2

Характеристика основних теорій корпоративного управління [9]

Ознаки	Теорії корпоративного управління				
	Агентська теорія	Теорія трансакційних витрат	Теорія управління	Теорія співучасників	Теорія залежностей від ресурсів
Засновники	М. Дженсен	Р. Коуз	Ф. Тейлор	Е. Фрімен	
Сутнісна характеристика механізму корпоративного управління	Механізм корпоративного управління розглядається через інструментарій агентських витрат	Механізм корпоративного управління орієнтований на виявлення трансакційних витрат, та розробці рекомендацій щодо їх оптимізації	Механізм корпоративного управління має соціально-орієнтовану перспективу щодо корпоративного управління	Механізм корпоративного управління зосереджений на підконтрольності керівництва зацікавленим сторонам, що реалізують прийняту модель відносин	Механізм корпоративного управління зосереджується на пошуку ресурсів, з метою забезпечення ефективної роботи компанії

Продовж. табл. 1.2

Основна ідея	Зменшення витрат на агрегацію	Зменшення вартості транзакції	Максимізації продуктивності	Задоволення інтересів зацікавлених сторін	Максимізація добробуту власників
Часові рамки досягнення мети	Короткострокове	Довгострокове	Довгострокове	Довгострокове	Довгострокове
Задоволення потреб корпорації	Економічні інтереси	Економічні інтереси	Зростання та розвиток корпорації	Економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток	Економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток
Роль трудового колективу	Пасивна	Пасивна	Активна	Активна	Активна

1.3. Стандарти корпоративного управління

Підприємство здійснюючи свою діяльність має певну систему, і корпоративне управління є її однією із складових. У випадку дотримання підприємством основних принципів корпоративного управління, то це гарантує йому розвиток на перспективу.

Законодавча влада розробляє норми законів, практика виробляє корпоративні стандарти [15].

Систему стандартів корпоративного управління формує практика корпоративного управління, що відображає як світовий, так і національний досвід діяльності корпорацій [15]. Цю систему визначають [15]:

- міжнародні стандарти – Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку, Європейського банку реконструкції і розвитку;
- національні стандарти – кодекси корпоративної поведінки розвинутих країн (Китай, Німеччина, Велика Британія, Японія, Канада);
- принципи діяльності рейтингових агентств, затверджені Технічним комітетом IOSCO;
- стандарти корпорацій;
- принципи корпоративного управління;
- моделі корпоративного управління.

Для того, щоб підприємства зміцнили свою конкурентоздатність і були привабливими для залучення інвестицій, необхідно виконувати приписи міжнародних стандартів корпоративного управління.

Ефективними міжнародними стандартами є [15]:

- Кодекс Кедбері, сформований Комітетом під керівництвом Адріана Кедбері Радою інформації, Лондонською фондовою біржею і професійною спілкою бухгалтерських службовців у 1991 р. у Великій Британії;
- Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління в січні 2000 р.;
- Рекомендації комітету з питань корпоративного управління під головуванням М. Вьєно, підготовані групою, створеною Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств і Рухом французьких підприємств;
- Основні напрямки і проблеми корпоративного управління, підготовлені радою директорів «Дженерал моторс» у 1994 р.;
- Основні принципи і напрямки корпоративного управління в США;
- Кодекс найкращої практики, підготовлений у 1999 р. Бразильським інститутом корпоративного управління.

Висновки до першого розділу

1. У науковій літературі корпоративне управління є новим напрямом, що розвивається, і це спричинило відсутність єдиного визначення поняття «корпоративного управління». Корпоративне управління розглядають і в широкому значенні – це процес, завдяки якому досягається рівновага між суспільними та особистими потребами; і у вузькому – це процес, де інтереси інвесторів забезпечуються корпораціями. Основними позиціями, з яких трактують корпоративне управління є: як самостійну науку, як систему і як процес.

2. Формування та становлення корпоративної культури пройшло у чотири історичні етапи, зокрема від його зародження, де були задіяні тільки виробничі процеси, та до теперішніх часів у вдосконаленій формі, зокрема у процесі взаємодії підприємством, особою, зовнішнім середовищем та суспільства.

3. На економічний розвиток держави корпоративне управління здійснює завдяки створенню стійкого інвестиційного клімату та збільшення ефективного використання капіталу.

4. Корпоративне управління виконує ряд завдань, що сприяють підприємству більше досягнути успіху. Елементами системи корпоративного управління є: цінності корпоративної культури; визначена стратегія розвитку; делегування повноважень і чіткий розподіл прав.

5. В корпоративному управлінні розрізняють інсайдерська, аутсайдерська, американську, японську та німецьку моделі. В Україні використовують змішану модель корпоративного управління. У світовій практиці управління протягом становлення корпоративного управління, сформувалися його основні теорії, що вносять свої особливості в діяльність механізму управління корпораціями.

6. У практичній діяльності підприємства використовують стандарти корпоративного управління, зокрема міжнародні та національні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Особливості ТОВ «Чудова Ідея» та його системи управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» є мережею супермаркетів роздрібної торгівлі, його торговельні точки розташовані на території Західної України: 3 – у Львові, 2 – у м. Стрий, Львівської обл., 2 – у м. Болехів, Івано-Франківської обл. Матеріально-технічна база ТОВ «Чудова Ідея» становить 15 ліцензій, 8 об'єктів нерухомості, 1 земельна ділянка. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, і надання послуг з оренди нерухомості [35]. ТОВ «Чудова Ідея» займається виготовленням власних тістечок та страв, і має власну фуд-зону продажі хот-догів, снєків, молочних коктейлів, чаю, кави (в асортименті). Засновником та Головою Ради директорів підприємства є Яцик Тарас Романович.

Відомості про підприємство

Код за ЄДРПОУ	43140719
Юридична адреса	79035, м. Львів, вул. Липова Алея, 15
Телефон основний	0673625898
Телефони контактні	(032) 2325656, (032) 24569698 (042) 2344545
Електронна пошта	chudovaideja@gmail.com
Сайт	www.chudovaideja.ua

Основним напрямом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є – управління активами, роздрібна торгівля. У своїй діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

дотримується приписів чинного законодавства України, керується власним Статутом, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Кодексом корпоративного управління. Основною місією ТОВ «Чудова Ідея» є задоволення потреб населення у якісних продуктах харчування і непродовольчими товарами за доступними цінами. Підприємство надає гарантії за якісний товар шляхом застосування сучасних технологій та дотримуючись правил добросовісної конкуренції. Основними споживачами товарів мережі «Чудова Ідея» є покупці із середнім та вище середнього рівня достатку.

Основною ціллю діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є збільшення прибутку та збільшення частки на ринку. Для постійних покупців у супермаркетах ТОВ «Чудова Ідея» діє накопичувальна програма «Бонус+», за допомогою дисконтних карток, що є досить популярним інструментом маркетингу для мережі. Щоб отримати дисконтну картку необхідно покупцеві придбати товару на суму більше, ніж 200 гривень та зареєструватись, вказавши контактний номер телефону, щоб надходила інформація про акційні пропозиції та новинки товарів.

ТОВ «Чудова Ідея» розташоване у Личаківському районі м. Львова, недалеко від центральної частини міста та поблизу стадіону «Україна». Мешканцям міста комфортно добиратися до супермаркету, адже дуже зручна транспортна розв'язка: проходить 2 тролейбусних маршрути, 5 маршрутних та 4 автобусні. Також біля супермаркету є власна автостоянка для особистого транспорту покупців.

Торговельний зал супермаркету ТОВ «Чудова Ідея» складає 25 відділів (бакалія, молочний відділ, м'ясний відділ, кулінарія, рибний відділ, побутова хімія і т. т.), які оснащені спеціальним обладнанням, щоб покращити самообслуговування покупців. Більш ніж 14000 товарів складають асортимент супермаркету «Чудова Ідея», що є достатньо великим. У відділах м'яса, риби та овочево-фруктовому супермаркету можна знайти звичні продукти, так і екзотичні (наприклад, риба – морський чорт, м'ясо страуса чи папайю). Товари в ці відділи супермаркету привозять кожного дня, щоб були свіжими для

споживачів. Та й в інші відділи, товар оновлюють майже щоденно. Менеджери здійснюють моніторинг новинок товарів на ринку, і як тільки вони появляються, то зразу ж потрапляють на полиці супермаркету. Ціни на товар ТОВ «Чудова Ідея» не підвищує, у порівнянні з цінами конкурентів, і це підтверджує про дотримання товариством власної цінової стратегії – відповідність цін до своїх витрат.

Наявність камер схову є допоміжною послугою у супермаркеті «Чудова Ідея», що допомагає покупцям здійснювати покупки ідучи з роботи, чи з покупок з ринку, адже свої речі можна залишати у сховку. Здійснюючи покупки клієнтам можна використовувати візки, що полегшують цей процес, особливо, якщо закупаються літні люди, чи мами з дітьми 1 – 3 роки. При вході у супермаркет «Чудова Ідея» є банер з чіткими вказівниками, де є який відділ, а також постійне аудіо-озвучування з діючими акціями та знижками.

Основними перевагами мережі «Чудова Ідея» є висока якість товарів, зручне місцезнаходження, великий асортимент товарів, доступні ціни, різноманітні свіжі продукти, клієнто-орієнтованість. Основними конкурентами супермаркету «Чудова Ідея» є «Близенько», «АТБ», «Наш Край», «Сільпо».

Особливістю організаційної структури ТОВ «Чудова Ідея» є географічне розташування супермаркетів, що передбачає відповідальність за ведення справ найманих менеджерів у кожному супермаркеті, а планування та контроль здійснює основне керівництво. Власне різне географічне розташування супермаркетів не дає можливості ефективно дистанційно директору керувати кожним магазином, тому на ТОВ «Чудова Ідея» діє дивізіональна структура управління змішаного типу (рис. 2.1). Суть такої структури управління полягає у звільненні з вищого керівництва від процесу прийняття управлінських рішень, це покладено на дивізіонів – виконавчого директора та ритейл-директорів на місцях. Вищий менеджмент відповідає за стратегічні цілі та розвиток товариства.

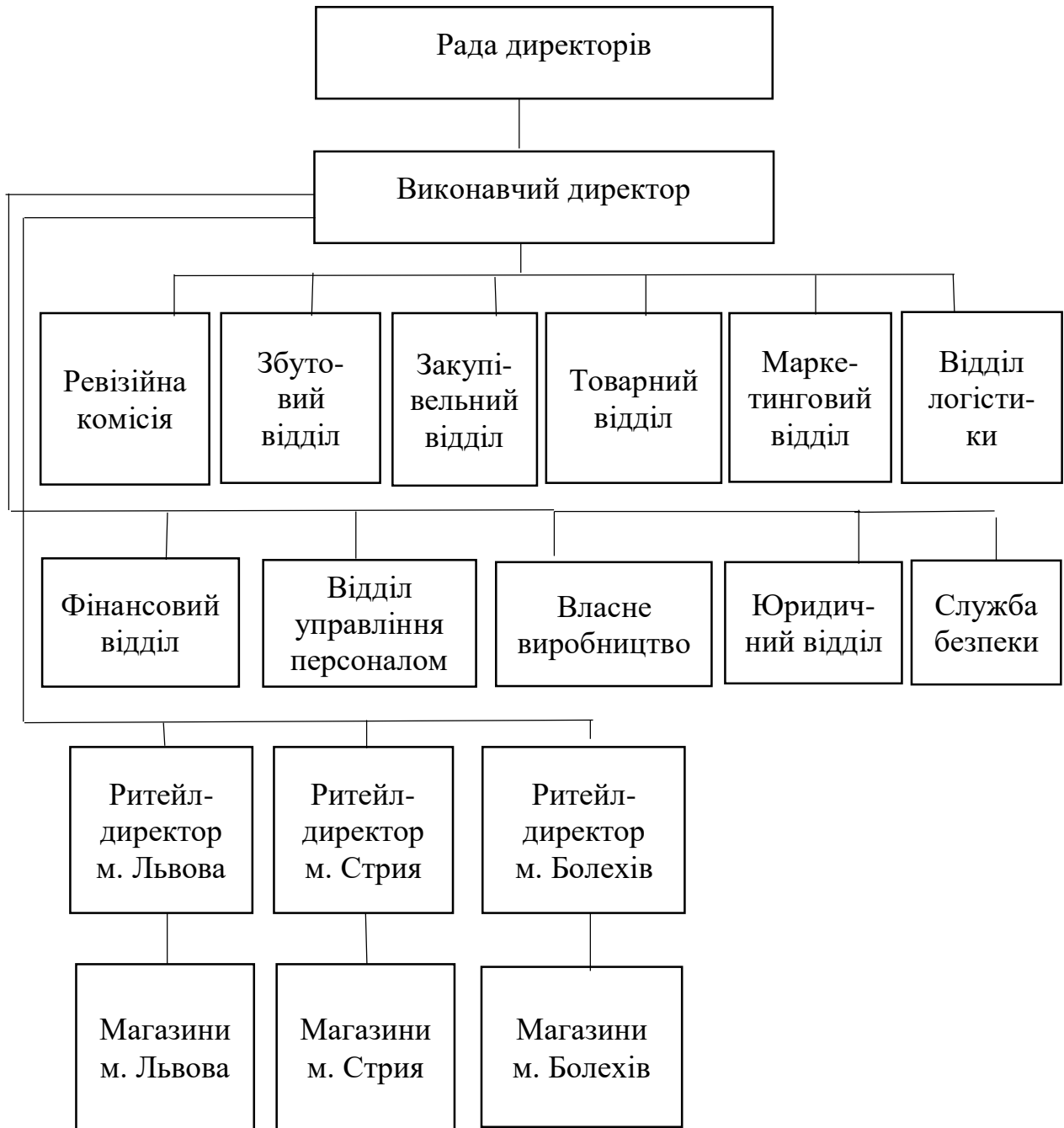


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Така структура управління має ряд переваг, зокрема: миттєве реагування на зміни у зовнішньому середовищі; удосконалення комунікацій; спрямованість на отримання кінцевих результатів діяльності товариства (задоволення потреб населення у конкретному регіону якісними продуктами харчування); відповідальність за отриманий прибуток несуть дивізіони; полегшення управління. Дивізіональна структура управління ТОВ «Чудова Ідея» має і ряд недоліків: збільшення вертикалі управління; загроза виникнення конфліктних

ситуацій між структурними підрозділами; діяльність дивізіонів не надто скоординована; загальні цілі товариства не завжди відповідають цілям конкретного супермаркету; збільшення коштів на персонал, внаслідок збільшення його чисельності, через повторювання одних і тих самих функцій у відділенні.

Як бачимо, найвищим органом управління ТОВ «Чудова Ідея» є Рада директорів, в обов'язки якої входять завдання стратегічного характеру.

Виконавчий директор ТОВ «Чудова Ідея» фактично здійснює керівництво товариством, і йому підпорядковуються збутовий, закупівельний, товарний, маркетинговий, фінансовий, юридичний відділи, відділ управління персоналом, служба безпеки та відділ корпоративного погодження. Також до його сфери відповідальності належать питання логістики та власного виробництва.

В обов'язки закупівельного відділу ТОВ «Чудова Ідея» входить здійснення гуртових закупівель товарів від постачальників для потреб мережі. Щоб це забезпечити він збирає інформацію з товарного відділу про рух і відсутність товарів.

В компетенцію маркетингового відділу ТОВ «Чудова Ідея» належить систематичний аналіз і передбачення конкурентної ситуації у певному сегменті ринку, здійснювати рекламу для вдалих продаж товарів.

Фінансовий відділ ТОВ «Чудова Ідея» координує всі фінансові питання, здійснює нарахування виплат по заробітній платі, премій, соціальних виплат, забезпечує достовірність виплат постачальникам, згідно контракту; складає кошторис підприємства.

Збутовий відділ ТОВ «Чудова Ідея» вивчає потреби споживачів у конкретному місті та здійснює реалізацію затребуваної продукції.

Відділ управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» здійснює підбір, розподіл, навчання, підвищення кваліфікації та звільнення працівників. На підприємстві персоналу приділяється особлива увага. Професіоналізм працівників ТОВ «Чудова Ідея» є його гордістю та основною конкурентною

перевагою. Робота з персоналом базується на принципах відповідальності, раціональності, компетентності, розподілу праці та дисципліни. ТОВ «Чудова Ідея» зорієнтоване на збільшення прибутку, що є його корпоративною ціллю, при цьому надто дорожить особистим внеском кожного працівника.

Відділ логістики ТОВ «Чудова Ідея» відповідає за організацію найбільш економічно вигідних маршрутів перевезення товарів.

Юридичний відділ ТОВ «Чудова Ідея» забезпечує правове забезпечення його діяльності; розробляє проекти контрактів та контролює правомірність їх укладання; здійснює захист інтересів підприємства у судових справах.

Власне виробництво очолює технолог, який слідкує за дотриманням стандартів до продукції, що виробляється та контролює за використанням продукції відповідно до терміну придатності. У цьому відділі працює інженер, який проводить інструктажі з техніки безпеки роботи.

Служба безпеки ТОВ «Чудова Ідея» підпорядковується виконавчому директору та виконує ряд завдань: здійснює планування роботи його системи економічної безпеки, забезпечує особисту безпеку кожного працівника, організовує безпечні умови продажів товарів, виявляє недоброчесних конкурентів, здійснює функції охорони.

Ритейл-директори ТОВ «Чудова Ідея» відповідають за управління, контроль та організацію роботи в кожному з міст, де розташовані супермаркети.

Дивізійна структура управління змішаного типу ТОВ «Чудова Ідея» допомагає краще співпрацювати із споживачами товарів шляхом миттєвої реакції місцевих ритейл-директорів, на їхні потреби, залежно від географічного розташування.

Система управління якістю ТОВ «Чудова Ідея» займає центральне місце в його системі управління.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Здійснюючи оцінку господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» проведемо аналіз його основних техніко-економічних показників, і розпочнемо з динаміки його активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структури і динаміки активів ТОВ «Чудова Ідея» за період 2019–2021 р. р.

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Необоротні активи, тис. грн.	26601	26217	27024	423	807
2. Капітальні інвестиції, тис. грн.	0	0	1036	1036	1036
3. Основні засоби, тис. грн.	25613	25255	25877	264	622
4. Інші необоротні активи, тис. грн.	967	951	0	-967	-951
5. Оборотні активи, тис. грн.	22136	24443	27582	5446	3139
6. Запаси, тис. грн.	17270	16716	20228	2958	3512
7. Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн.	3217	2177	3632	415	1455
8. Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	11	5	20	9	15
9. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	373	2384	1108	735	-1276
10. Інші оборотні активи, тис. грн.	100	616	706	606	90

У 2021 р. загальний обсяг необоротних активів має тенденцію до збільшення, на 807 тис. грн. порівняно з 2020 р. та на 423 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. У звіті про фінансовий стан, у 2019 та 2020 р. р. незавершених капітальних інвестицій не було, а у 2021 р. уже були 1036 тис. грн. Це можна пояснити збільшенням ділової активності та оновленням основних засобів. У

2021 р. сума основних засобів мала тенденцію до збільшення на 622 тис. грн, відносно 2020 р., і на 264 тис. грн. відносно 2019 р. У 2021 р. інші необоротні активи не відображені в балансі.

У 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 3139 тис. грн. відносно 2020 р., а у порівнянні з 2019 р. на 5446 тис. грн, що є позитивною тенденцією для товариства. Це і підтверджує суттєве зростання суми запасів, на 2958 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., які у 2021 були в сумі 20228 тис. грн. всіх оборотних активів.

Зросла на 415 тис. грн. у 2021 р. порівняно з 2019 р. і дебіторська заборгованість за товари, і на 1455 тис. грн. порівняно з 2020 р.

Гроші та їх еквіваленти становили 1108 тис. грн. у 2021 р., і це на 1276 тис. грн. менше порівняно з 2020 р, і на 735 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Така тенденція є негативною для товариства, адже якщо так триватиме ще кілька років, то це може призвести до його неплатоспроможності.

У таблиці 2.2 проаналізуємо структуру та динаміку джерел формування коштів ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.2

**Аналіз структури і динаміки пасивів балансу ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2019–2021 р. р.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Власний капітал, тис. грн.	38001	38062	40273	2272	2211
2. Зареєстрований капітал, тис. грн.	24776	24776	24776	0	0
3. Додатковий капітал, тис. грн.	22874	22853	22834	-40	-19
4. Резервний капітал, тис. грн.	4	4	4	0	0

Продовж. табл. 2.2

5. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	2319	2319	2319
6. Поточні зобов'язання, тис. грн.	10725	12605	11811	1086	-794
7. Поточна кредиторська заборгованість за товари, тис. грн.	4236	1334	2613	-1623	1277
8. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, тис. грн.	2010	1622	1270	-740	-352
9. Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	65	100	45	-20	-55

У 2021 р. власний капітал товариства складав 40273 тис. грн, що є більше на 2272 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., і на 2211 тис. грн. відносно 2020 р., що є позитивною тенденцією. Сума зареєстрованого капіталу складала у 2021 р. – 24776 тис. грн. та не зазнавала змін протягом останніх трьох років. Частка додаткового капіталу у 2021 р. не зазнала суттєвих змін у порівнянні з 2020 та 2019 р. .р. Резервний капітал протягом аналізованого періоду був стабільним, складав 4 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання склали 2319 тис. грн. у 2021 р., у попередніх роках не відображались. Обсяг поточних зобов'язань складав, у 2021 р., 11811 тис. грн., і був меншим на 794 грн, порівняно з 2020 р.

У 2021 р. сума поточної кредиторської заборгованості за товари зменшується на 1623 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., а відносно 2020 р. збільшується на 1277 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці має тенденцію до зменшення, так у 2021 р. становила 1270 тис. грн., що на 740 грн. менше порівняно з 2019 р. та 352 грн. у порівнянні з 2020 р.

Також, варто відзначити, що протягом 2019-2021 р. р., у загальних активах товариства мають перевагу оборотні активи; власний капітал має перевагу у структурі пасивів; майно товариства мало тенденцію до збільшення.

Дальше проаналізуємо фінансові результати ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2019–2021 р. р.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Валовий прибуток, тис. грн.	4177	16005	22614	18437	6609
2. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-5278	68	2027	3251	1959
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-5411	75	2462	7873	2387
4. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-5411	75	2165	7546	2090

Спостерігаємо протягом аналізованого періоду збільшення фінансових результатів товариства. У 2021 р. чистий прибуток становив 2165 тис. грн, і це на 2090 тис. грн. є більше, ніж у 2020 р. та на 7546 тис. грн. порівняно з 2019 р.

У 2021 р. операційна діяльність принесла прибуток товариству в сумі 2027 тис. грн, що є більше на 1959 тис. грн. порівняно з 2020 р. та на 3251 тис. грн. – 2019 р. Валовий прибуток мав тенденцію до збільшення, і у 2021 р. становив 22614 тис. грн.

Спостерігаємо, і зростання адміністративних витрат товариства на 7858 тис. грн, а також витрат на збут – на 78 тис. грн.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Чудова Ідея» відображено на рис.

2.1.

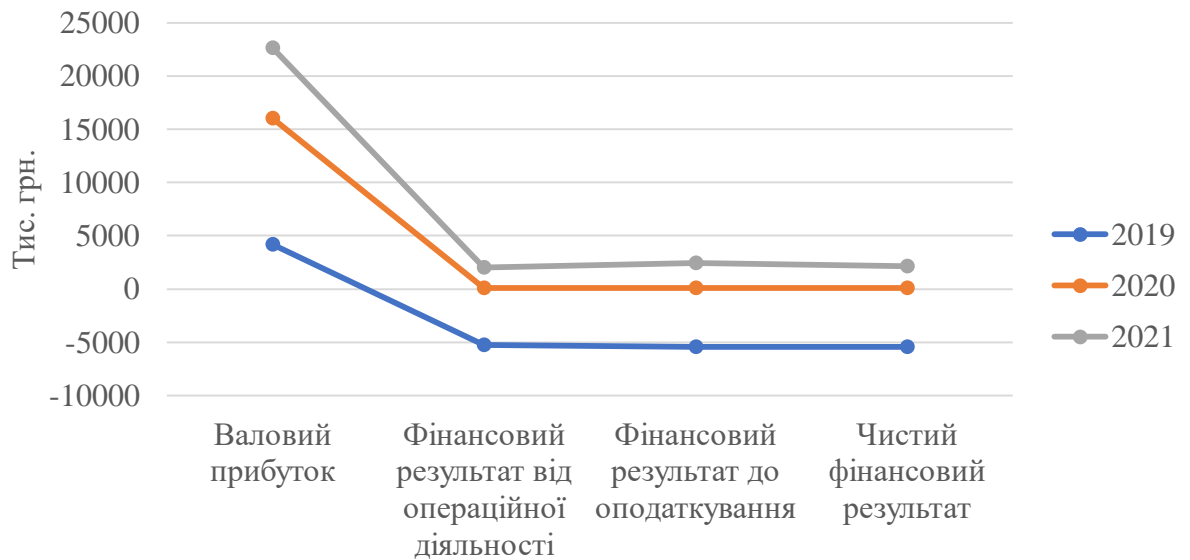


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея»

Наступними для аналізу будуть показники рентабельності роботи ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.4). Протягом аналізованого періоду спостерігаємо збільшення коефіцієнтів рентабельності товариства. Так, у 2021 р. чистий прибуток на кожен гривню власного капіталу становив 0,05 грн, що на 0,449 грн. більше попереднього року. Кожна гривня, що була вкладена в активи товариства у 2021 р. принесла прибуток в сумі 0,03 грн., що на 0,299 грн. більше, ніж у 2020 р.

Таблиця 2.4

**Аналіз рентабельності ТОВ «Чудова Ідея»
за період 2019–2021 р. р.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	40770	38032	40171	-599	2139

Продовж. табл. 2.4

2. Середня вартість активів, тис. грн.	53714,4	50802	53712	-2,4	2910
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-5412	75	2164	7576	2089
4. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	26211	44265	72036	45825	27771
5. Рентабельність власного капіталу	-0,11	0,001	0,05	0,16	0,499
6. Рентабельність активів	-0,9	0,001	0,03	0,10	0,299
7. Рентабельність реалізованої продукції	0,36	0,38	0,32	-0,04	-0,06

У 2021 р. принесла прибуток товариству, і гривня, яка була витрачена на виробництво і збут продукції в сумі 0,32 грн, а це менше на 0,06 грн. менше, ніж у 2020 р. та на 0,04 грн. – у 2019 р.

Проведемо ще аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.5). Як бачимо, наприкінці 2021 р. коефіцієнт автономії становить 0,62 і став меншим на 0,03, у порівнянні з минулим роком, а от коефіцієнт фінансової залежності став більшим у 2021 році аж на 0,09 відносно 2020 р., і це не є позитивним явищем для товариства.

Таблиця 2.5

**Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності
ТОВ «Чудова Ідея» за період 2019–2021 р. р.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Коефіцієнт автономії, тис. грн.	0,65	0,63	0,62	-0,03	-0,01

Продовж. табл. 2.5

2.Коефіцієнт фінансової залежності, тис. грн.	0,22	0,20	0,29	0,07	0,09
3.Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, тис. грн.	0,21	0,24	0,29	0,08	0,05
4.Коефіцієнт концентрації власного капіталу, тис. грн.	0,71	0,68	0,65	-0,06	-0,03
5. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,85	1,76	2,11	0,26	0,35
5. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,38	0,48	0,51	0,13	0,03
6.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,19	0,07	0,05	-0,12
7. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	11296	11685	16662	5366	4977
8. Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,86	1,29	0,78	0,43
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,59	1,21	1,93	1,34	0,72
10. Коефіцієнт оборотності основних фондів	0,35	0,66	0,95	0,6	0,29

Коефіцієнт термінової ліквідності протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. склав 0,40. Спостерігаємо негативну тенденцію щодо збільшення концентрації залученого капіталу, аж на 0,08 у 2021 р. порівняно з 2019 р.

У 2021 р. збільшився коефіцієнт загальної ліквідності товариства на 0,26, що підтверджує його здатність погашати поточні зобов'язання ресурсами. Також, можна відмітити і збільшення коефіцієнту термінової ліквідності у 2021 р., на 0,13 у порівнянні з 2019 р., та на 0,03 – з 2020 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності став меншим у 2021 р. відносно минулих років – 0,07 у 2021 р. проти 0,19 у 2020 р. Це означає, що всі борги товариства можуть бути терміново оплачені в розмірі 7%. Чистий оборотний

капітал товариства має позитивні зміни до збільшення, у 2021 р. 16662 тис. грн., що на 5366 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.

Показником ефективності роботи товариства є його показник оборотності активів, який збільшувався, у 2021 р. – 1,28, а у 2019 р. – 0,51. У 2021 р. коефіцієнт оборотності власного капіталу склав 1,93, що є більше, ніж у 2019 та 2020 р. р. на 0,34 та 0,72.

В загальному показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» зросли протягом досліджуваних років.

Також ще проведемо аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 р. р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в
ТОВ «Чудова Ідея» за період 2019–2021 р. р.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	110	95	75	-35	-20
2. Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	22442,1	26854,2	30112,1	7670	3257,9
3. Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	12852,3	14595,5	21010,5	8158,2	6415
4. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	18521,1	19258,6	21110,1	2589	1851,5
5. Премії та винагороди, що мають системний характер, тис. грн.	15528,4	19142,1	25639	10110,6	6496,9

Продовж. табл. 2.6

6. Матеріальна допомога, тис. грн.	2658,6	3125,1	4102,7	1444,1	977,6
7. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	5658,2	5968,7	6658,1	999,9	689,4

Як бачимо з даних таблиці 2.6, у 2021 р. середньооблікова чисельність усіх працівників становила 75 осіб, що на 20 осіб менше, ніж у 2020 р. та на 35 осіб менше порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці мав тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду, так у 2021 р. складав 30112,1 тис. грн., що на 7670 тис. грн. більше порівняно з 2019 р., та на 3257,9 тис. грн. більше порівняно з 2020 р.

Фонд основної заробітної плати також збільшувався у досліджуваний період, так у 2021 р. становив 21010,5 тис. грн., і це більше на 8158,2 тис. грн., ніж у 2019 р. та на 6415 тис. грн. відносно 2020 р. Показники фонду додаткової заробітної плати зростали протягом останніх трьох років.

Розмір премій та винагород, що мають системний характер у 2021 р. склали 25639 тис. грн., і це на 10110,6 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. та на 6496,9 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. Заохочувальні та компенсаційні виплати мали тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для товариства.

У 2021 р. виплати матеріальної допомоги становили 4102,7 тис. грн., і їхній розмір був більший на 1444,1 тис. грн., у порівнянні з 2019 р. та на 977,6 грн. більше, ніж у 2020 р.

2.3. Аналіз системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея»

Одним із факторів підвищення ефективності роботи підприємства у сучасному ринковому середовищі є його корпоративне управління. Здійснюючи аналіз корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» спостерігаємо його відповідність нормам законодавства України та світовій практиці, і допомагає ефективно управляти бізнесом. У ТОВ «Чудова Ідея» застосована чітка та прозора структура управління, наявна система внутрішнього контролю, щоб забезпечити ефективне функціонування його системи корпоративного управління.

Для аналізу системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» проведемо його SWOT – аналіз, зокрема визначимо його слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, які може зазнати товариство (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зручне розташування точок продажу	Недостатньо розвинута складська та логістична інфраструктура в регіонах
Висококваліфікований персонал	Недостатня реклама
Стабільний попит на товари	Наявність боргового навантаження перед постачальниками
Можливості (O)	Загрози (T)
Зміцнення ділової репутації	Здорожчення імпорту
Застосування сучасних методів управління персоналом	Зменшення платоспроможності покупців
Розширення регіонів розташування торгових точок продажу	Введення військового стану в державі

Щоб визначити стан системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» проаналізуємо його елементи (рис. 2. 2).

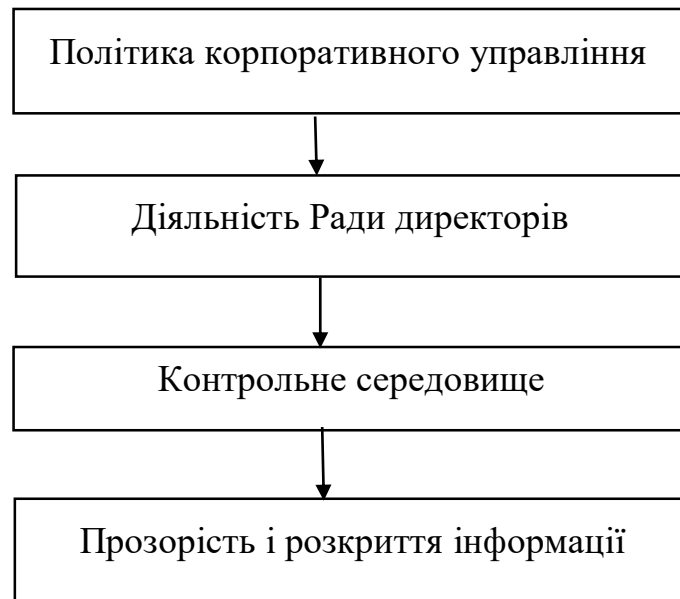


Рис. 2. 3. Елементи системи корпоративного управління
ТОВ «Чудова Ідея»

Політика корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» відображає важливість розуміння до суті його необхідності (чи наявний Кодекс з корпоративного управління на підприємстві; чи є відповідальна особа за корпоративне управління; чи функціонує в Раді директорів відділ з питань корпоративного управління). Аналізуючи цей елемент, варто відмітити, що у ТОВ «Чудова Ідея» не досліджують обставин щодо корпоративного управління в цілому. На жаль, поки що Кодекс корпоративного управління товариства перебуває у стані розроблення. У ТОВ «Чудова Ідея» немає відповідальної посадової особи, за сферу корпоративного управління.

Діяльність Ради директорів характеризується відсутністю незалежних представників. Держава немає можливості безпосередньо здійснювати вплив на роботу товариства, тільки на законодавчому рівні, що є позитивним явищем у сфері конкуренції на ринку.

Низька оцінка корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» у напрямі «Рада директорів» характеризується відсутністю комітету ради директорів і неможливості її членів заочного голосування і немає задекларованих незалежних

членів у складі Ради директорів. Члени Ради директорів отримують за здійснення свої повноважень суттєву винагороду.

Контрольне середовище, зокрема внутрішній контроль, аудит, ризик – менеджмент, не є достатньо проаналізований, але ризики є визначеними. Таке явище не сприяє товариству здійснювати реальний контроль та управляти ризиками.

В загальному, стан корпоративного управління у сфері «Менеджмент, контроль» є задовільним – відомості про результати аудиту, діяльність виконавчого органу є розкритими. Але, не висвітлені відомості про стан внутрішнього аудиту та чи є наявний сам такий відділ; розмір оплати менеджменту.

Фінансова звітність, бухгалтерський облік, зовнішній аудит розкривають прозорість та розкриття інформації діяльності ТОВ «Чудова Ідея», і є у вільному доступі на сайті товариства. Також, на товаристві розроблені правила щодо корпоративної соціальної відповідальності. У ТОВ «Чудова Ідея» у вільному доступі більше немає інших документів, які б відображали його корпоративне правління.

Встановлення рейтингу є розповсюдженим методом для визначення якості корпоративного управління. У 2021 р. рейтинговим агентством SBE-Rating було здійснено аналіз публічної практики корпоративного управління за 2 роки, в результаті якого були досліджено діяльність підприємств різноманітних організаційно-правових форм та видів власності. Результати такого оцінювання рейтингу корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» відображені на рис. 2.3.

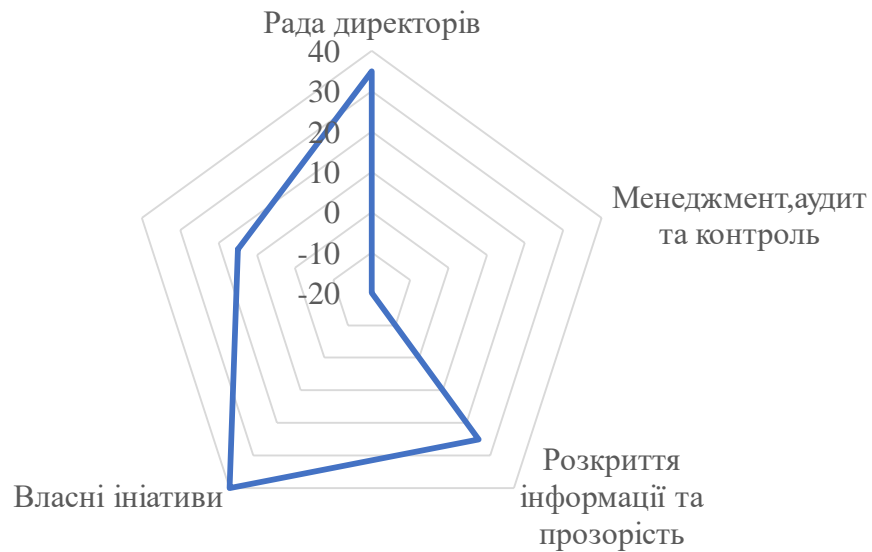


Рис. 2. 4. Стан корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» [10]

Згідно до аналізу груп показників SBE-Rating було визначено рейтинг корпоративного управління – висновок про інформаційну відкритість; ефективність бізнесу та готовність підприємства залучати капітал на фондовому ринку [10]. Рейтинг ТОВ «Чудова Ідея» у 2020 р. становив 48%, у 2021 р. – 58%, що показує зростання його корпоративного управління.

Щоб оцінити ефективність корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» проведемо аналіз основних фінансово-господарських показників товариства відповідності принципам корпоративного управління. Кожен показник оцінюватиметься за 3-бальною шкалою (табл. 2.8). Після цього, враховуючи рейтинг корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея», проведемо розрахунок його інтегрального показника.

Як бачимо, у 2021 р. результуюча оцінка за розрахунками становить 50,9%, що є непоганим показником для ТОВ «Чудова Ідея».

Розрахунок інтегрального показника ефективності корпоративного управління здійснюється експертним шляхом величини вагомості індексу фінансових результатів та відповідності принципам корпоративного управління відповідно [22].

Таблиця 2.8

Система зіставлення оцінок якості та ефективності корпоративного управління з фінансово-господарськими показниками ТОВ «Чудова Ідея»

Фінансова складова	Фактичний стан елементів		Критерій оцінки	Бал	
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.
1. Коефіцієнт автономії	0,63	0,62	1 бал < 0,3 2 бали - 0,3-0,5 3 бали > 0,5	3	3
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,76	2,11	1 бал < 1,0 2 бали – 1,0-2,0 3 бали > 2,0	2	3
3. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,48	0,5	1 бал < 0,4 2 бали - 0,4-0,8 3 бали > 0,8	2	2
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,07	1 бал < 0,1 2 бали - 0,1-0,2 3 бали > 0,2	1	1
5. Рентабельність активів	0,001	0,03	1 бал < 0,05 2 бали - 0,05-0,1 3 бали > 0,1	1	1
6. Рентабельність власного капіталу	0,001	0,05	1 бал < 0,1 2 бали - 0,1-0,15 3 бали > 0,15	1	1
Оцінка				1,66	1,83
1. Капіталовіддача	0,38	0,21	1 бал < 1 2 бали – 1-3 3 бали > 3	1	1
2. Капіталомісткість	1,75	4,02	1 бал > 3 2 бали – 1-3 3 бали < 1	2	1
3. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,25	1,02	1 бал < 0 2 бали – 0-1 3 бали > 1	2	2
Оцінка				1,66	1,33

Інтегральний показник ефективності корпоративного управління ($I_{\text{ефек}}$)

$$I_{\text{ефек}} = \gamma \cdot I_{\text{фік}} + \beta \cdot I_{\text{корп}}, \quad (2.1)$$

γ – коефіцієнт значущості індексу фінансово-господарських результатів та відповідності діяльності товариства принципам корпоративного управління – 0,56,

$I_{\text{фік}}$ – інтегральний показник рівня виробничого потенціалу,

β – коефіцієнт значущості індексу фінансово-господарських результатів та відповідності діяльності товариства принципам корпоративного управління – 0,44,

$I_{\text{корп}}$ – рейтинг публічної практики корпоративного управління згідно з результатами дослідження SBE-Ratinh,

$$I_{\text{ефек}} = 0,56 \cdot 50,9\% + 0,44 \cdot 58\% = 54,02\%$$

Як бачимо, інтегральний показник ефективності корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» у 2021 р. є вище середнього, в межах 54%.

Система корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» сприяє його ефективній економічній діяльності.

2.4. Сучасні інструменти покращення системи корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея»

Для здійснення інноваційної діяльності в системі корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» необхідно створити команду R&D-проєкту, до складу якої б входили професіонали, що мають різні особисті особливості, і завданням якої буде створення нового виду бізнесу у рамках товариства. Формування такої команди у ТОВ «Чудова Ідея» допоможе йому швидко реагувати на зміни, полегшити контроль та зменшити рівень несприйняття інновацій персоналом.

Основними перевагами розробки команди R&D-проєкту в ТОВ «Чудова Ідея» є – розширений взаємозв'язок не тільки між структурними підрозділами товариства, а й постачальниками, і споживачами для економії затрат часу при розробленні інновацій; сприятиме конкуренції між відділами товариства застосовуючи принцип крос-функціональних команд; зменшення часу для введення нової продукції на ринку; підвищення якості продукції.

Для організації ефективної роботи команди R&D-проєкту, власник і топ-менеджмент ТОВ «Чудова Ідея» повинні врахувати такі правила:

1) команда повинна складатися виключно із професіоналів-однодумців, приблизно 6-7 осіб, які визначатимуть напрямок проєкту. Кращі працівники товариства є ядром роботи команди R&D-проєкту, а технічний та допоміжний персонал є його периферією. Команда R&D-проєкту в своїй діяльності має бути забезпечена фінансовими, інноваційним, виробничими ресурсами. Команда R&D-проєкту створюється на тимчасовий період;

2) робота команди R&D-проєкту має бути максимум висвітленою. Усі члени команди повинні розуміти важливість своєї ролі у системі корпоративного управління та власну відповідальність. Всі результати своєї роботи команда R&D-проєкту повинна оприлюднювати;

3) наявна автономія діяльності команди R&D-проєкту.

Особливостями управління командою R&D-проєкту є:

- зосередження на працівниках з високим рівнем професіоналізму;
- наявність творчого потенціалу у працівників;
- висока плинність кадрів;
- мотивація на систематичне власне підвищення кваліфікації.

Членам команди R&D-проєкту повинен бути встановлений гнучкий графік роботи, оскільки вони працюють творчо та інтелектуально, а це сприяє до успішної діяльності ТОВ «Чудова Ідея». Для виконання своїх обов'язків члени команди R&D-проєкту повинні весь час займатися самоосвітою, проходження вебінарів, курсів, тренінгів з тематики їхнього проєкту, а це повинно здійснюватись у робочий час.

Керівництву ТОВ «Чудова Ідея» необхідно розуміти, що до команди R&D-проєкту непотрібно використовувати системний контроль; деталізувати годину виконання певної роботи; недоцільно аналізувати роботу конкретного члена. Це не сприятиме до ефективних результатів роботи команди, а навпаки – її дестабілізує.

Необхідно також звернути особливу увагу на мотивацію членів команди R&D-проєкту ТОВ «Чудова Ідея». Систематичне навчання для підвищення власної кваліфікації вимагає вкладення фінансових коштів, тому матеріальна мотивація повинна забезпечувати потреби у саморозвитку.

Креативна діяльність команди R&D-проєкту ТОВ «Чудова Ідея» може викликати конфліктні ситуації в середині колективу. Адаптація фахівців команди R&D-проєкту ТОВ «Чудова Ідея» повинна враховуватись з соціально-психологічним кліматом його колективу.

Основними загрозами для роботи членів команди R&D-проєкту ТОВ «Чудова Ідея» можуть бути:

- відсутність визначених завдань;
- відсутність у власника до нових видів бізнесу;
- неефективна система комунікацій у товаристві;
- недостатня компетентність керівництва;
- наявність тотального контролю;
- систематична критика та несприйняття ідей власником.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «Чудова Ідея» є мережею супермаркетів роздрібної торгівлі. Основною місією ТОВ «Чудова Ідея» є задоволення потреб населення у якісних продуктах харчування і непродовольчими товарами за доступними цінами.

2. Встановлено, що особливістю організаційної структури ТОВ «Чудова Ідея» є географічне розташування супермаркетів, що передбачає

відповідальність за ведення справ найманих менеджерів у кожному супермаркеті, а планування та контроль здійснює основне керівництво. На ТОВ «Чудова Ідея» діє дивізійна структура управління змішаного типу.

3. Визначено, що у 2021 р. загальний обсяг необоротних активів ТОВ «Чудова Ідея» мав тенденцію до збільшення. У 2021 р. чистий прибуток становив 2165 тис. грн, і це на 2090 тис. грн. є більше, ніж у 2020 р. та на 7546 тис. грн. порівняно з 2019 р. У 2021 р. операційна діяльність принесла прибуток товариству в сумі 2027 тис. грн. Валовий прибуток мав тенденцію до збільшення, і у 2021 р. становив 22614 тис. грн.

4. У 2021 р. середньооблікова чисельність усіх працівників ТОВ «Чудова Ідея» становила 75 осіб, що на 20 осіб менше, ніж у 2020 р. та на 35 осіб менше порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці мав тенденцію до зростання у 2021 р. складав 30112,1 тис. грн.

5. З'ясовано, що інтегральний показник ефективності корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» у 2021 р. був вище середнього, в межах 54%. Система корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» сприяє його ефективній економічній діяльності.

6. Для здійснення інноваційної діяльності в системі корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» запропоновано створити команду R&D-проєкту, до складу якої б входили професіонали, що мають різні особисті особливості, і завданням якої буде створення нового виду бізнесу у рамках товариства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу дослідження можна зробити такі висновки:

1. У сучасній науковій літературі немає точного визначення поняття «корпоративне управління». Узагальнивши дослідження науковців, спостерігаємо, що корпоративне управління розглядають як науку, як систему і як процес. З'ясовано, що становлення корпоративного управління в Україні відбулось в чотири етапи, і відбувається ще до сьогодні.

2. В економічній літературі розрізняють три основні моделі корпоративного управління, кожна з яких має свої особливості, зокрема – американська, німецька, японська, інсайдерська та аутсайдерська. Кожна держава застосовує таку модель, яка їй притаманна, враховуючи традиції та правову систему. В Україні використовують змішану систему корпоративного управління. Основними теоріями корпоративного управління є – агентська, управління, трансакційних витрат, співучасників, залежностей від ресурсів. Основна увага в цих теоріях приділяється внутрішньому середовищу підприємства як об'єкту управління.

3. Українські стандарти корпоративного управління відповідають світовим стандартам, що є позитивною рисою для України. В основному, підприємства, що дбають про власну ділову репутацію та намагаються залучити інвесторів, запроваджують власні кодекси та принципи корпоративного управління у своїй діяльності.

4. ТОВ «Чудова Ідея» є мережею супермаркетів роздрібної торгівлі, його торговельні точки розташовані на території Західної України: 3 – у Львові, 2 – у м. Стрий, Львівської обл., 2 – у м. Болахів, Івано-Франківської обл. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також, ТОВ «Чудова Ідея» займається виготовленням власних

тістечок та страв, і має власну фуд-зону продажі хот-догів, снєків, молочних коктейлів, чаю, кави (в асортименті).

5. Виявлено, що ТОВ «Чудова Ідея» має дивізіональну структура управління змішаного типу, в основному це пов'язано з географічним розташуванням супермаркетів. Суть такої структури управління полягає у звільненні з вищого керівництва від процесу прийняття управлінських рішень, це покладено на дивізіонів – виконавчого директора та ритейл-директорів на місцях. Здійснює вище керівництво товариством Рада директорів.

6. Встановлено, що у 2021 р. загальний обсяг необоротних активів ТОВ «Чудова Ідея» мав динаміку збільшення, і становив 27024 ти. грн. Також, у 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 3139 тис. грн. відносно 2020 р., а у порівнянні з 2019 р. на 5446 тис. грн, що є позитивною тенденцією для товариства. Це і підтверджує суттєве зростання суми запасів, на 2958 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., які у 2021 були в сумі 20228 тис. грн. всіх оборотних активів. Зросла на 415 тис. грн. у 2021 р. порівняно з 2019 р. і дебіторська заборгованість за товари, і на 1455 тис. грн. порівняно з 2020 р. Досліджено, що протягом 2019-2021 р. р., у загальних активах товариства мають перевагу оборотні активи; власний капітал має перевагу у структурі пасивів; майно товариства мало тенденцію до збільшення. Встановлено, що показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» зросли у 2021 р.

7. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Чудова Ідея» мала тенденцію до зменшення, це спричинено пандемією COVID-2019. Збільшувався фонд оплати праці та розмір премій і винагород працівників, що характеризує товариство з позитивної сторони.

8. Встановлено, що у ТОВ «Чудова Ідея» функціонує ефективна система корпоративного управління. У 2021 р. рейтинговим агентством SBE-Rating було здійснено аналіз публічної практики корпоративного управління, і рейтинг ТОВ «Чудова Ідея» у 2020 р. становив 48%, у 2021 р. – 58%, що показує зростання його корпоративного управління. Визначено інтегральний показник ефективності корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» у 2021 р. – 54%, що

є вище середнього. Система корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» сприяє його ефективній економічній діяльності.

9. Для формування ефективного корпоративного управління ТОВ «Чудова Ідея» запропоновано створити команду R&D-проєкту, завданням якої буде створення нового виду бізнесу у рамках товариства. Команда повинна складатися виключно із професіоналів-одnodумців, приблизно 6-7 осіб, які визначатимуть напрямок проєкту. Кращі працівники товариства повинні бути ядром роботи команди R&D-проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акчуріна О. А. Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 53–56. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv20131%282%290>.
2. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 99–100. С. 60–63. URL: <http://nbuv.gov.ua/VKNUEkon200899-10021>.
3. Беляєв О. О. Про деякі аспекти механізму дії економічних законів. *Суспільство, економіка та економічна наука в XXI столітті: збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. 21-22 квітня 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 33–36.*
4. Бочарова, Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. /М-во освіти і науки України, ХНАДУ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2021. Вип. 37. С. 21–35.*
5. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та суспільство: електрон. наук. фах. вид. Мукач. держ. ун-т*. 2018. Вип. 14. С. 292–300. URL: <http://www.economyandsocietpdf>.
6. Велика О. Ю. Особливості сучасного корпоративного управління в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 22. С. 282–286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/56.pdf>.
7. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54–58. URL: 10.32702/2306-6806.2021.12.54
8. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 4. 2015. С. 335–339. URL:

- <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2945/1/%D020%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%>.
9. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 138–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN2019_3_19.
 10. Дослідження публічної практики корпоративного управління. URL: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/doslidzhennya-publipraktiki-korporativnogo-upravlinnya.html> (дата звернення: 21. 02. 2022 р.).
 11. Єщенко М. Г., Сафронська І. М. Корпоративне управління у банківському секторі національної економіки: проблеми та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 148–157. URL: http://10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.148.
 12. Казакова Т.С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 4. С. 25–33. URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28>.
 13. Клепікова О. А. Моделювання процесів корпоративного управління в компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 2 (66). С. 244–255. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7882>.
 14. Корнійчук А. А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. Вісник ЖДТУ. 2017. №1. С. 80–83. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-80-83](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-80-83).
 15. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. Львів: ЛьвДУВС. 2018. 456 с.
 16. Лещик І.Б., Пиріг Г.І. Теоретичні аспекти формування поняття «корпоративне управління». *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 7. 2015. С. 392–397. URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1301>.
 17. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Олійник О. А. Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її

- впровадження. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 29–34. URL:10.32702/2306-6806.2021.2.29.
- 18.Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні . *Економічні горизонти*. 2021. №3. С. 64–72. URL:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.245223](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223)
- 19.Нестеренко, О. О. (2020). Облік соціально-репутаційного капіталу як засіб оцінки ефективності корпоративного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Т. 45. С. 71–77. URL:[https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1\(45\)-71-77](https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1(45)-71-77).
- 20.Палига Є.М., Палига І.Є. Корпоративне управління та фондовий ринок: підруч. Львів: УАД, 2017. 506 с.
- 21.Палига Є. М., Базиліук В. Б., Палига І. Є. Удосконалення корпоративного управління видавничо-поліграфічних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 73–77. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).73-77](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).73-77).
- 22.Петухова О. М., Черноштан Г. Г. Діагностика системи корпоративного управління підприємств кондитерської галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 47–51. URL: <http://www.investplan.com.ua=1&z=5i=7>.
- 23.Про затвердження Принципів корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та Фондового ринку № 955 від 22.07.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>(дата звернення 10.02.2022р.).
- 24.Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. Т. 5. С.34–39. URL:<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/64>.
- 25.Романюк В. М. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності корпоративного управління ПАТ «Мотор-січ». *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 130–135. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=i=26>.

26. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 7. С. 288–294. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogu 2015 _07_0&langua&s44](http://www.business-inform.net/annotated-catalogu%202015_07_0&langua&s44).
27. Фролова Т. О. Становлення національної системи корпоративного управління. *Агросвіт.* 2012. № 9. С. 34–39. URL: <http://www.agrosvit.info/op>.
28. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління.* 2018. № 17. С. 49–55. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2053>.
29. Хілуха О. А. Аналіз корпоративного управління: зміст основних етапів. *Економіка, управління та адміністрування. Вісник ЖДТУ.* 2018 Т. 1. С. 90–95. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-90-95](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-90-95).
30. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.* № 11. 2015. С. 303–309. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khiluk.pdf>.
31. Шиян Н. І. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2017. 194 с.
32. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Економіки.* 2018. № 2. С. 7 – 20. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.pkj/ar5>.
33. Шкільняк М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.
34. Margaret Rouse. Corporate governanceю 2018. URL: <http://searchfinancialsecurity.techtarget.coIrl/definition/соporate> (дата звернення: 08.02.2022).
35. YOUCONTROL.com.ua. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_7144862.