

УДК 658.15

БОЧАРОВА Н.А.^{1*}, ДАНИЛЕНКО К.О.²

^{1*} к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, e-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4371-0187, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science Researcher ID: AEU-4440-2022

² здобувач вищої освіти рівня магістр спеціальності 073 «Менеджмент» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, e-mail: kdanilenko887@gmail.com

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Розгляд теоретичних та методичних основ поняття якості корпоративного управління на підприємстві, їх застосування. Узагальнення теоретичного підходу до формулювання сутності корпоративного управління та його якості. Розгляд методів оцінки якості. Аналіз індикаторів, що характеризують якість корпоративного управління. Формування заходів для покращення якості корпоративного управління. **Методика.** Методами дослідження виступили: аналіз та синтез – при проведенні обґрунтування сутності корпоративного управління та формулюванні його структурних складових; графічний метод – при представленні наочних результатів аналізу; метод логічного узагальнення – при аналізі теоретичних підходів, щодо організації корпоративного управління. **Результати.** В даній роботі було розглянуто поняття, склад та види корпоративного управління. Розглянуто ключові елементи та підходи до його визначення. Розглянуто процес впровадження стратегії підприємства. Розглянуто узагальнені дослідження якості корпоративного управління. Сформовано бально-рейтингову оцінку якості корпоративного управління. Розглянуто передумови утворення корпоративних конфліктів у розрізі ключових груп учасників. Розглянуто бальну оцінку потенціалу розв'язання та запобігання корпоративних конфліктів. Розроблено оцінку рейтингу корпоративного управління, містить складову, яка буде оцінювати суб'єктивний склад учасників корпоративних відносин. **Наукова новизна.** Полягає у аналізі діяльності підприємства та розрахунку можливого варіанту підвищення рейтингу якості корпоративного управління підприємства. **Практична значимість.** Робота містить практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення діючого механізму оцінки якості корпоративного управління підприємством.

Ключові слова: якість, корпоративне управління, рейтинги, ефективність, стратегія.

Постановка проблеми

Законом, що фактично і легально започаткував широкі можливості реалізації юридичними особами й громадянами корпоративних відносин, є Закон України «Про господарські товариства» прийнятий 1991 року. Авжеж, за допомогою цього закону не утворювалась вся потрібна інфраструктура як певна система для функціонування корпоративних відносин, та фундамент для основної й майже самостійної ланки був створений.

В Україні розвиток корпоративних відносин спричинила низка чинників та їх співвідношення, а саме таких як інтерес менеджерів, засновників, трудових колективів, учасників та інтересів публічних, які виражаються через зміст корпоративного законодавства, правових режимів, що регулюють здійснення підприємницької діяльності, в цілому. До переліку можна додати вплив риси моделі інфраструктури функціонування корпоративних відносин, що була обрана державою, беручи до уваги обіг цінних паперів й ідеали законодавчого відтворення всіх елементів такої інфраструктури; стану приватизаційних процесів і їх наслідки; стан концентрації капіталу та інтеграцію пакетів акцій у стратегічних галузях економіки.

Інвестування з-за кордону справляє все більший вплив на розвиток корпоративних відносин в нашій країні, особливо воно помітне в умовах глобальної економіки і є формою переймання іноземних стандартів корпоративного управління, та спонукає Україну до приймання законів задля розвитку у напрямку адаптації та уніфікації законодавства з розвитком як в країнах-лідерах у відношенні економіки. Саме ці та ще інші чинники створюють напрямок розвитку корпоративних відносин і законодавства, а спільно утворюють діалектику досвіду корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню питань аналізу й якості корпоративного управління присвячені теоретичні та методичні розробки таких видатних вчених як Денисенко Л. О., Заєць Т.О. [1], Пішпек С. І. [2], Мороз О. В. [3], Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. [4], Поважний О. С., Орлова Н. С., Харламова А. О. [5], Штерн Г. Ю. [6], Погребняк А. Ю. [7], Watson H.G. [8], Podnar K., Jancic Z. [9], Freeman R. E., Zakhem J. A., Palmer E. D., Stoll L. M. [10], Bergman B., Klefsjo B. [11], Conti T. [12], Dyllick T., Hockerts K. [13], Elkington J. [14], Durnev A., Kim E. H. [15], Tchuigoua H. T. [16], Gordon I. M., Hrazdil K., Shapiro D. [17], Silveira A. D. M., Leal R. P. C., Barros L. A. B., Carvalhal-da-Silva A.L. [18], Klapper L. F., Love I. [19], Голівер В. П. [20], Harrington E.C. [21], Сергійчук С.І. [22], Шевченко Л.С. [23], Полінкевич О. М. [24], Мішеніна Г. А., Матвєєва Ю. Т. [25], Наливайко А. П. [26], Шкільняк М. М., Апостолок О. З. [27].

Формування цілей статті

Мета статті також полягає у систематизації і аналізі ключових аспектів корпоративного управління, виявленні проблемних сфер чи слабких моментів в управлінській стратегії, а також у пропозиції можливих інструментів та методів для поліпшення цих аспектів управлінської діяльності підприємства. Це дослідження спрямоване на підвищення ефективності управління й покращення функціонування організації у межах сучасних вимог бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Якістю корпоративного управління називають показник, що дає визначення ступеня чесності й прозорості в процедурах корпоративного управління, які введені в компанії, та мають спільні інтереси з акціонерами. Якість – створення результату, що задовольняє або навіть перевищує очікуваний споживачем результат. Критерії оцінки якості: політика управління та стратегічний менеджмент; пріоритет у відносинах з зацікавленими сторонами; маркетингові відносини із зацікавленими сторонами; задоволеність зацікавлених сторін; корпоративна стійкість; загальне управління якістю (TQM)

На думку Х. Ватсона [8, с. 3-18], основною функцією бізнес-лідерів разом з членами правління, в рамках цієї системи управління, зводиться до створення орієнтирів та стратегічного управління організації в майбутньому, а роль керівників полягає в здійсненні стратегічного управління підприємством на робочому рівні, через роботу зі своїми командами в межах повноважень, наданих правлінням.

Робота правлінь починає змінюватися під час кризи. В цьому випадку, є можливість змішування плати з оперативним управлінням. Тоді як, власники та правління більше зосереджені на управлінні бізнесом (фінансах, матеріалах, інструментах). Стратегічний характер прийняття рішення радою залишається в кризі, оскільки ради наполягають, зокрема, на інформації про економічний розвиток і прогнози, потенційні збитки для державних акціонерних компаній, а також на тих елементах корпоративного управління, які виявилися неефективними.

Згідно з теорією менеджменту, роль ради директорів полягає в керуванні здійсненням місії та цілей підприємства, а не в формулюванні ініціативи. Саме тому ключовим питанням є те, як дати можливість правлінню надавати достатню підтримку, не наголошуючи на незалежності правління. Крім того, йдеться про те, що більшість місць у правлінні слід передати керівникам, що дасть менеджерам більше свободи. Більш того, генеральним директором та головою правління має бути одна особа, аби працювати ефективніше.

Системи зацікавлених сторін можуть відігравати важливу роль в отриманні переваги. З одного боку, це відповідальність генерального директора за розкриття потенціалу зацікавлених сторін, з іншого боку, правління має відповідати за забезпечення належного балансу та інтересів між зацікавленими сторонами. Оптимальної ефективності можна досягти лише тоді, коли люди віддані компанії та поділяють її цінності та бачення.

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) - це групи або особи, які мають вплив на досягнення корпоративних цілей. Вони можуть вимагати права на консультацію, інформацію та спільне прийняття рішень щодо своїх холдингів або холдингів компанії. Особлива роль у діяльності

компанії надається керівникам. Вони мають ті самі інтереси, що й усі працівники фактичного або неявного контракту. Усі ці інтереси чи вигоди пов'язані з інтересами інших учасників, таких як інвестори, споживачі, постачальники, суспільство та інші працівники. До того ж менеджер повинен стежити за здоров'ям компанії в цілому, спрямовуючи різні ставки в одному напрямі й зберігаючи баланс.

Ефективна політика корпоративного управління має на меті надати компаніям можливість враховувати інтереси широких груп, у яких вони працюють (зацікавлених сторін, серед яких працівники, споживачі, суспільство, державні установи та акціонери) [8, с. 3-18]. Організації створюються для досягнення цілей і місій, але вони можуть це зробити, лише якщо відповідають потребам і очікуванням своїх зацікавлених сторін. Головною темою є різні інтереси різних груп зацікавлених сторін у компанії.

Різними групами зацікавлених сторін відіграються різні ролі в межах компанії, та можуть бути класифікованими за їх вагомістю в підвищенні продуктивності компанії. Менеджер повинен мобілізувати почуття відповідальності між зацікавленими сторонами. Окрім цього, вони спрямовані на створення кращої організаційної основи для участі, організації та управління змінами балансу беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін. У процесі створення вартості немає незалежних зацікавлених сторін. Що ж до частки кожної групи зацікавлених сторін, то вони можуть бути різноманітними та внутрішньо взаємопов'язаними. Щоб реалізувати приріст капіталу, менеджери повинні звертати увагу на частку споживачів і працівників. Послуги та продукти можуть бути отриманими споживачами лише за допомогою працівників та постачальників. Працівник не може мати відповідного місця проживання без зобов'язань перед суспільством.

Якість у найширшому розумінні виступає у вигляді загального управління якістю (TQM). Тоді якість характеризує не лише продукти й послуги, а ще й підприємство. В склад системи якості входять стосунки між клієнтами та організацією, та всі процеси й сторони, що були залучені до створення якісної послуги або продукту. Впродовж минулих років можна спостерігати тенденцію до розвитку єдиної системи управління якістю, що буде керувати навколишнім середовищем. Мета – реалізація ідеї Business Skills (ділової майстерності) як завершального ступеня до зміни в системі надання послуг та виробництва. Ціллю компанії є підвищення ефективності як здатності організації адаптуватися до мінливих умов у спосіб, задовільний для зацікавлених сторін. Усвідомлюючи, що контроль якості вимагає відповідального відношення стосовно різних зацікавлених сторін, було наголошено на необхідності конкуренції між людьми. Контроль якості проходив в динамічному середовищі з численними невизначеностями, відмінними інтересами, прагненнями та поглядами внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Не тільки залучення зацікавлених сторін є важливим, а й підкреслення відповідальності, яку несе вище керівництво, за процес управління якістю.

Об'єднання «глибинних» корпоративних якостей в суспільній діяльності разом з сучасними, в соціальних бізнес-напрямах, методами менеджменту, знайшло широке застосування в корпоративному управлінні. Кількість його варіацій така ж сама, як і кількість, наявних в економіці різних країн, підприємств та організацій. Їх діяльність спонукає розвиток держави та гарантує стабільність економіки. Через це, якість корпоративного управління має велику роль у виході національної економіки на світовий ринок, що ґрунтується на відповідальності корпоративного управління та його правилах, й самого її розвитку. Узагальнені заходи щодо її покращення наведені в таблиці 1.

Якість корпоративного управління важлива в інвестуванні корпоративного сектору. Консалтинговою компанією «McKinsey & Company» було проведено опитування в різних країнах світу, результати свідчать, що інвестори обирають компанії, які мають систему корпоративного управління, що буде забезпечувати дотримання їх інтересів. Три чверті інвесторів зазначили, що при інвестуванні в ту чи іншу компанію, вони оцінюють практику функціонування ради директорів так же само, як і фінансові показники компанії. Понад 80% респондентів наголосили, що при різних фінансових показниках у двох компаній, вони нададуть перевагу компанії, яка має відповідальне корпоративне управління. Висновки проведених досліджень показують, що інтереси інвесторів спрямовані насамперед на компанії, яким характерна розпорошена форма власності.

Вплив зацікавлених сторін наведений в табл. 2.

Таблиця 1

Заходи щодо покращення якості корпоративного управління

На рівні держави	На рівні товариства
1	2
- моніторити порушення прав акціонерів державними та громадськими органами та розробляти механізм реагування на ці порушення;	- застосовувати Принципи корпоративного управління в практиці діяльності підприємств;
- розвивати фондовий ринок та саморегулювати діяльність організацій, які об'єднують професійних учасників та операторів фондового ринку;	- впроваджувати систему КСВ в діяльність підприємств та інформувати про неї громадськість;
- розширити функції профспілкової організації, пов'язані із захистом корпоративних прав акціонерів та представництвом у наглядовій раді та внести зазначені зміни до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»;	- удосконалити веб-сайт та публікувати на ньому публічні звіти, включаючи корпоративну та соціальну звітність;
- підвищити соціальну активність акціонерів, шляхом удосконалення роботи профспілок;	- додати до обов'язків корпоративного секретаря роботу з акціонерами, включаючи надання інформації всім акціонерам в головному офісі компанії; - поліпшення взаємодії між органами державної виконавчої влади;
- удосконалення взаємодії між правоохоронними органами з метою запобігання та припинення порушень прав акціонерів;	- удосконалити процес аудиту шляхом інтенсифікації діяльності ревізійної комісії та її ротації; - створити ключовий комітет з управління корпоративними ризиками Компанії у складі Правління;
- взаємодія з судовими органами в судових справах щодо захисту прав акціонерів;	- проводити комплексну оцінку діяльності правління; - проведення тренінгів з корпоративного управління для органів управління Компанії;
- розробка ефективного механізму контролю, який забезпечить безумовне дотримання акціонерними товариствами прав та інтересів акціонерів – для оцінки діяльності Правління	- активізувати діяльність профспілки щодо захисту прав дрібних акціонерів; - встановити прозору систему оплати праці та менеджменту

Складено на основі джерела [1].

Необхідність покращення стану якості корпоративного управління зумовлена такими умовами: підвищення інвестиційної привабливості підприємства; підвищення рівня конкурентоспроможності; підвищення прозорості в діяльності компанії.

Численні дослідження показують відсутність єдиної основи для вимірювання якості корпоративного управління. Загальна якість корпоративного управління є доволі низькою в досліджуваних корпораціях, навіть в фірмах однієї країни вона може значно різнитися.

У цьому дослідженні використовувались варіації загальних та індивідуальних атрибутів корпоративного управління; категорії або підіндекси корпоративного управління; виставлення балів по кожному пункту; зважені та незважені методи; статистичні методи; період часу; фінансові та нефінансові компанії; вказівки або вимоги в кодексі найкращої практики або корпоративного управління; вимоги до лістингу; правове середовище, характеристики фірм і перспективи країни, тому стає зрозуміло, що не існує унікальної системи вимірювання чи процесу для оцінки якості корпоративного управління.

Це дослідження також виявило, що якість корпоративного управління відрізняється в фірмах однієї країни, також, що загальна якість корпоративного управління дуже низька в більшості досліджень, навіть при різних системах вимірювання. Визначено, що кодексу корпоративного управління, нормативній базі та моніторингу для покращення якості корпоративного управління потрібно більше уваги зі сторони регуляторного органу і політиків.

Такої моделі корпоративного управління, яка б використовувалась всіма країнами, не існує. Але є стандарти, що застосовуються будь-якими контекстами (політичними, економічними, правовими).

Таблиця 2

Вплив зацікавлених сторін на фактори якості корпоративного управління

Стейкхолдери	Рівень впливу на управлінські рішення	Вплив на фактори якості корпоративного управління
Мажоритарні (крупні) акціонери	Безпосереднє керування або вплив на прийняття рішень	ефективність корпоративного контролю, інвестиційна привабливість компанії та її репутація, зростання ринкової вартості підприємства; прибутковість підприємства в коротко- та довгостроковому планах; отримання якісної інформації про діяльність підприємства; реалізація прав на управління підприємством
Міноритарні (дрібні) акціонери	Обмежена можливість втручання в управління	своєчасне отримання достовірної інформації про діяльність компанії, її прибутковість та справедливу вартість акцій
Менеджери	Низький рівень участі	гарантований заробіток, премії, бонуси, частка акцій підприємства; інформаційна підтримка для розширення повноважень та компетенцій; збільшення видатків на утримання керуючого персоналу
Персонал	Вплив виключений	збільшення розміру заробітку, соціальний пакет; покращення екологічності працевлаштування.

Складено на основі джерела [7].

Таблиця 3

Узагальнені дослідження якості корпоративного управління

Дослідники 1	Дослідження 2
Клеппер і Лов (2004) [19]	Дослідження вивчало якість корпоративного управління за 374 фірмами з 14 різних ринків, що розвиваються, таких як Пазіл, Чилі, Гонконг, Індія, Індонезія, Корея, Малайзія, Пакистан, Філіппіни, Сінгапур, Південна Африка, Тайвань, Таїланд і Туреччина у 2010 р. Вибірка включає 58% фірм зі Східної Азії, 19% компаній з Південної Азії та 11% компаній з Латинської Америки. Вони мали за мету виміряти якість корпоративного управління за допомогою рейтингу корпоративного управління. Питання охоплювали шість основних категорій, таких як управлінська дисципліна, прозорість, незалежність, підзвітність, відповідальність, справедливість. Описова статистика показує, що середнє значення індексу корпоративного управління становить 54,11 і коливається від 11,77 до 92,77 зі стандартним відхиленням 14. Також визначено, що середнє значення індексу корпоративного управління становить 31,85 у Пакистані та 66,53 у Південній Кореї, що означає, що індекс залежить від країни. Також виявлено, що індекс корпоративного управління в Пакистані коливається від 17,25 до 66,68, що вказує на більшу варіацію всередині країни. Виходячи з наведеного вище аналізу, вони стверджують, що якість корпоративного управління у вибірці суттєво різниться, і ці зміни не пов'язані систематично.
Дурнів і Кім (2005) [15]	Вони досліджували якість практики корпоративного управління загалом у 344 компаніях з 27 країн. Якість корпоративного управління включає зведений індекс, захист інвесторів і соціальну обізнаність. Зведений індекс вимірюється простим середнім шістьох категорій корпоративного управління (таких як

	дисципліна (управлінські стимули та дисципліна щодо дій, спрямованих на максимізацію вартості); прозорість (своєчасне та точне розкриття інформації); незалежність (незалежність управління); підзвітність (підзвітність управління); відповідальність (підзвітність правозастосування та управління) та захист (захист міноритарних акціонерів)), та містить 57 запитань, які мають відповіді «так» або «ні» та мінімізують суб'єктивність аналітиків.
Сільвейра та ін. (2009) [18]	Дослідження визначало якість корпоративного управління, враховуючи спостереження за 200 фінансовими та нефінансовими фірмами, зареєстрованими на фондовій біржі Сан-Паулу в Пазілі впродовж 1998–2004 років. Індекс корпоративного управління вимірюється за допомогою 24 об'єктивних запитань. Якщо відповідь на кожне запитання позитивна, вона оцінюється в 1 бал, якщо ні - 0, а загальна оцінка коливається від 0 до 24, що вказує на якість управління від найнижчої до найкращої. Всього 24 об'єктивних питання якості корпоративного управління поділяються на чотири підкатегорії по 6 запитань, а саме: розкриття інформації; структуру та роботу правління, етику та конфлікт інтересів та права акціонерів. Вони використовували рівноважний метод для розрахунку індексу корпоративного управління. Описова зведена статистика представляє індекс корпоративного управління (CGI) за шкалою від 0 до 10 протягом 1998-2004 років. Було визначено, що середнє значення індексу корпоративного управління становить 4,16 і 5,00, що вказує на загальну якість корпоративного управління, воно є незадовільним, хоча повільно покращується протягом року. Також визначено, що середнє значення розкриття становить 6,26 і 6,64; рада директорів — 3,48 і 4,77; етика та конфлікт інтересів — 4,16 і 4,59; права акціонерів становлять 2,75 і 4,02. Наведений вище результат вказує на те, що фірми працюють краще з точки зору розкриття інформації, але гірше з правами акціонерів. Також стала помітна різниця якості корпоративного управління в межах однієї країни.
Гордон та ін. (2012) [17]	Вони вивчали якість корпоративного управління за 702 невеликими публічними компаніями, що були зареєстровані на фондовій біржі Торонто у 2004 році. Вони розробили оцінку корпоративного управління, враховуючи 22 ключові фактори з 14 рекомендацій фондової біржі Торонто, щодо корпоративного управління. Вони розділили оцінку корпоративного управління на дві категорії, такі як склад правління та політика. Описова статистика показує, що середній бал корпоративного управління становить 3,223 і коливається від 0 до 19 зі стандартним відхиленням 3,94. Середній склад правління становить 1,96, мінімальний – 0, максимальний – 11 зі стандартним відхиленням 2,08, а середнє значення політики – 1,27 і коливається від 0 до 9 зі стандартним відхиленням 2,49. Вони прийшли до висновку, що власники та менеджери повинні більш зосередитися на належному управлінні, оскільки воно є основною рушійною силою невеликої фірми.
Чуйгоуа (2015) [16]	У його дослідженні для оцінки якості корпоративного управління використовувався бал Planet rating, спеціалізованого рейтингового агентства. Він розглянув 178 мікрофінансових установ з 53 країн, оцінених Planet Rating протягом 2001-2011 років. Якість корпоративного управління вимірюється індексом корпоративного управління, який враховує управління, інформацію, управління ризиками, діяльність, фінансування та ліквідність, ефективність (скорочено, ЖИРАФ) мікрофінансових установ.

Складено на основі джерел [15 - 19].

За їх допомогою рейтингові агентства, дослідницькі центри й фірми з надання консультацій проводять розробку інформаційно-аналітичної продукції та роблять характеристику якості корпоративного управління як в межах компанії, так і охоплюючи всю країну.

Можливі стратегії транснаціональних компаній направлені на покращення механізмів корпоративного управління компанії, мусять збігатися з досягнутим рівнем активності компанії на її регіональних ринках і цілям, яких вона бажає досягти реалізацією стратегій. Їх аналіз повинен опиратися на дієвість реалізації поточної стратегії. Водночас знаходяться фінансово-економічні показники самого підприємства: рентабельність різних сегментів, обсяг продажів, використаний капітал, динаміка прибутковості та курсу акцій, інвестиційні показники й кредитний рейтинг. Аналіз позиції компанії на ринку проходить за показниками частки ринку та її змінами в різних країнах, взаємний зв'язок між коефіцієнтами зростання ринку та обороту компанії.

Внутрішні та інші ресурси, що залучаються на міжнародних ринках, багато в чому впливають на те чи є аналіз потенціалу корпорації правильним. Успіх стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) полягає в тому, наскільки точно компанія зможе визначити свою конкурентну перевагу. Компанією, для визначення потенційних ресурсів та переваг, аналізуються наступні аспекти її діяльності [26]:

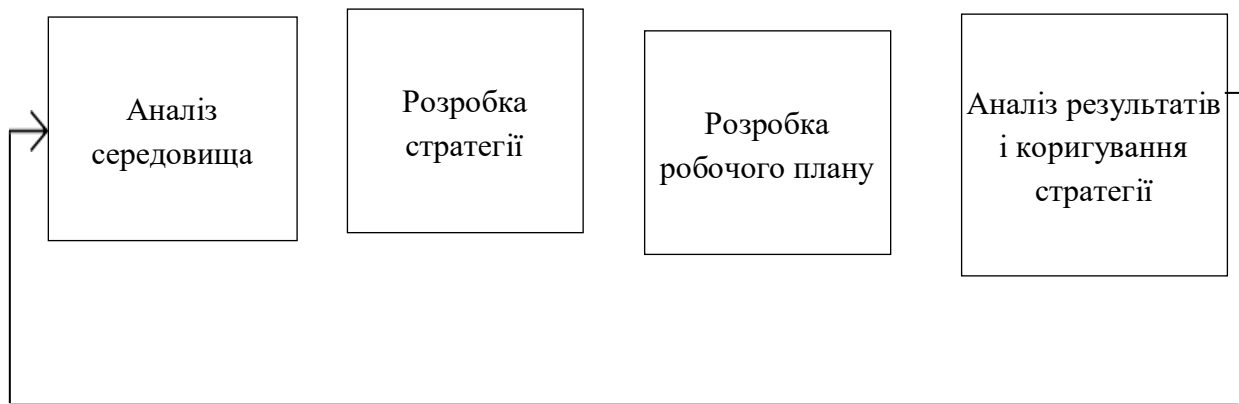


Рис. 1. Відповідності між середовищем, стратегією та корпоративним управлінням

Джерело: сформовано на основі [26]

- економічні переваги через витрати на продукцію компанії та перспектива їх використання при розробці стратегії;

- споживча база в кожній країні та частина ринку компанії в цій країні порівняно з її конкурентами;

- виробнича перевага над конкурентами на основі цін на ресурси на конкретних географічних ринках;

- якісна перевага продукції у порівнянні з подібною продукцією у конкурента.

Отже, загальна ідея полягає в тому, що стратегія є засобом, завдяки якому компанія здатна адаптуватися до середовища, тоді як корпоративне управління є варіантом її реалізації. Ланки «середовище – стратегія – менеджмент» пов'язані, і якщо між ними не буде співпраці, виживання компанії буде під загрозою.

На рисунку 2 показано, як багатонаціональними компаніями логічно інтегрувати ці елементи з метою досягнення узгодженості свого бізнес- середовища, стратегії та управління.

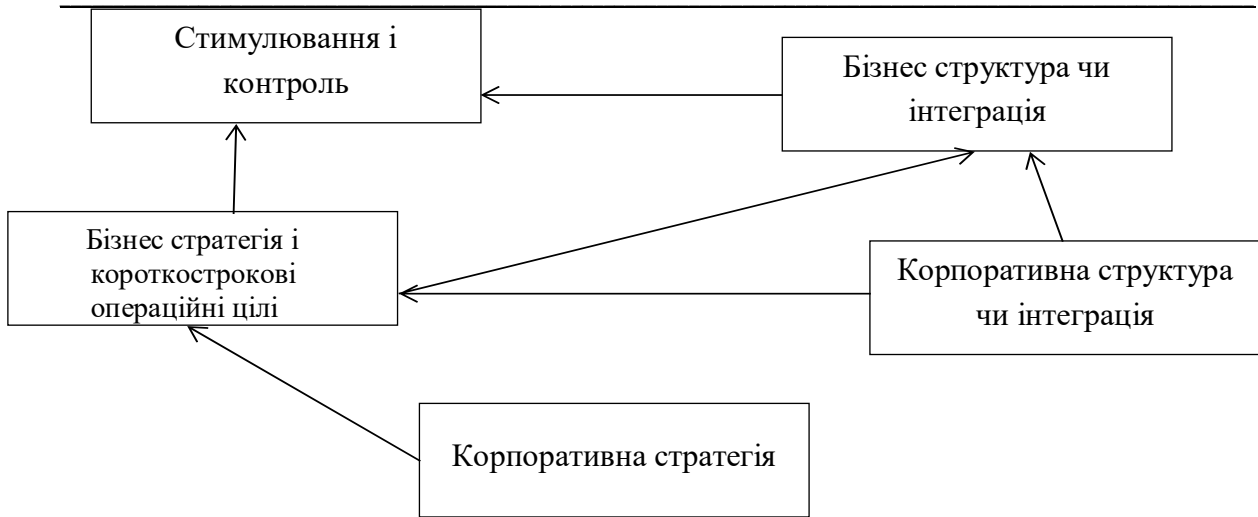


Рис. 2. Процес впровадження організаційно-економічної стратегії

Джерело: сформовано на основі [23, 26]

Потрібно зауважити, що транснаціональні компанії займаються розробкою не лише загальних стратегій, а й стратегій досягнення конкретних цілей у конкретних галузях. Наприклад, в розробці знаходяться конкурентна, маркетингова та управлінські стратегії. Вони є доповненням одна одної та забезпечують досягнення основних цілей компанії в цілому [23, с.136]. Проте статистичні дані про успішність реалізації стратегії в різних ТНК дуже низькі, в основному це відбувається через велику кількість бізнес- напрямків у багатьох країнах. Визначено, що з 8 компаній 7 не мають зростання доходів, хоча 90% цих компаній мають детальні стратегічні плани з амбітними цілями. Піраміда, що поєднує корпоративну стратегію (місія та бачення), бізнес-стратегію та організаційно-функціональну стратегію (рис. 3):



Рис. 3. Піраміда співвідношення корпоративної, бізнес та організаційно-функціональної стратегії

Джерело: сформовано на основі [23, 26]

Дотримуючись думок Голівера [23] вважаємо, що рейтингова оцінка повинна містити такі елементи: наявність чи відсутність корпоративних суперечок з визначенням ключових зацікавлених сторін та потенціалу їх вирішення й запобігання; оцінки якості діяльності окремих суб'єктів корпоративного управління. Таким чином, вибіркова оцінка якості корпоративного управління банку як акціонерного товариства включає наступні елементи оцінки: оцінку ефективності та прозорості механізмів управління підприємством; оцінку структури власності та додержання прав власників; оцінку додержання інших принципів управління корпорацією; оцінку діяльності окремих організацій управління корпорацією; оцінку корпоративних конфліктів.

Експертними методами визначено вагові коефіцієнти (ρ_i) для кожної складової (табл. 4). Ступінь узгодженості думок 30 експертів визначено за допомогою коефіцієнта конкордації. У результаті розрахунку коефіцієнт конкордації склав 0,746, що свідчить про високий ступінь узгодженості експертів. Для кожного оцінювального показника визначається ступінь відповідності ознакам (X_i), що знаходиться в діапазоні $0 \leq X_i \leq 5$.

Якщо варіантом відповіді на запитання анкети є тверде «ні», то бальною оцінкою буде 0. Оцінкою виставляється оцінка від 1(за найменшу відповідність) до 5 (у разі максимальної відповідності), якщо варіант відповіді «так» передбачає варіацію ступеня відповідності відповідей у межах відповідності поставленому питанню. Виставлення балів за питаннями анкети, можлива відповідь яких складає лише «так» або «ні» не потребує встановлення рівня відповідності, відповідь «ні» отримує 0 балів, а відповідь «так» – 5. Щоб отримати зіставні результати необхідно привести бальну оцінку до інтервалу $0 \leq X_i \leq 5$ за формулою: $X_{i\text{прив}} = X_i : 5$.

Таблиця 4

Результати експертного розрахунку вагового коефіцієнта вагомості кожного елемента для бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління ТОВ «ЦВМ»

Складові оцінки	Вагові коефіцієнти	Бали рейтингової оцінки
1. «Оцінка ефективності та прозорості механізму організації корпоративного управління»	0,21	21
2. «Оцінка структури власності та дотримання прав власників»	0,21	21
3. «Оцінка дотримання інших принципів корпоративного управління»	0,17	17
4. «Оцінка діяльності окремих органів корпоративного управління»	0,22	22
5. «Оцінка корпоративних конфліктів», у т.ч.:	0,19	19
- оцінка ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників;	0,05	5
- оцінка передумов виникнення конфлікту залежно від складу його учасників;	0,05	5
- оцінка потенціалу вирішення та попередження конфліктів у товаристві	0,09	9
Загальна оцінка	1,0	100

Складено на основі джерела [23, с.78].

Загальні результати якісної оцінки формуються за допомогою шкали задоволеності Харрінгтона [24, с. 21] для визначення рівня ефективності (таблиця 5).

Бально-рейтингові оцінки діяльності виконавчого органу з відповідними ваговими коефіцієнтами для окремих компонентів представлені на рисунку 4, а оцінки аудиторської комісії – на рисунку 5.

Інтерпретація рівнів якісної оцінки ефективності системи корпоративного управління автотранспортного підприємства

Шкала Харрінгтона	Бали, що відповідають шкалі Харрінгтона	Рівень якісної оцінки
0,8-1,0	80-100	Відмінний
0,63-0,8	63-80	Добрий
0,37-0,63	37-63	Задовільний
0,2-0,37	20-37	Незадовільний
0,0-0,2	0-20	Дуже незадовільний

Складено на основі джерела [24].



Рис. 4. Результати експертних розрахунків вагових коефіцієнтів важливості окремих блоків для якісної оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади ТОВ «ЦВМ»

Складено на основі джерела [24].

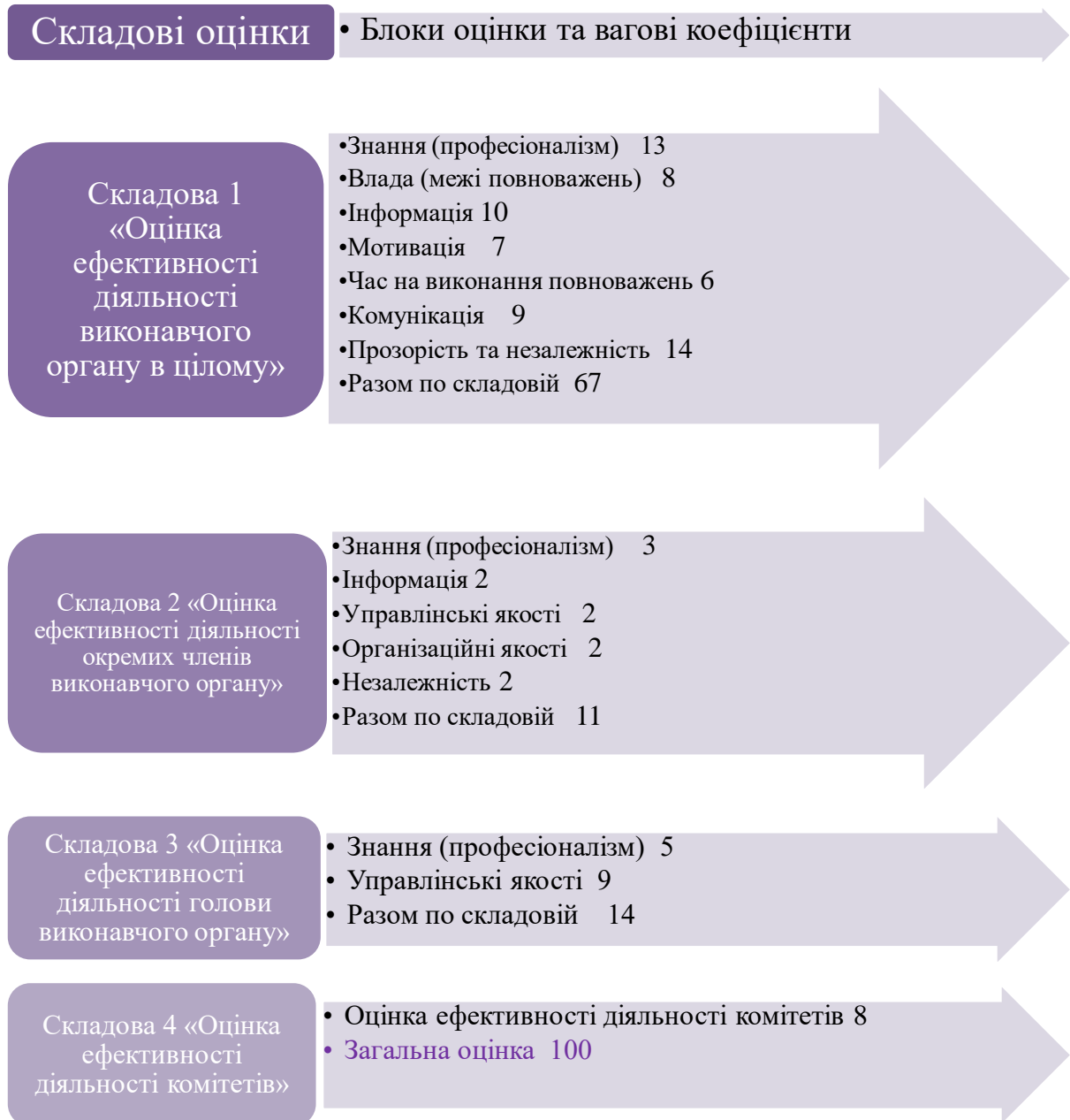


Рис. 5. Результати експертних розрахунків окремих блоків вагових коефіцієнтів для якісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради ТОВ «ЦВМ».

Складено на основі джерела [24].

Питання, які містяться в окремих елементах як загальної рейтингової оцінки, так і оцінки діяльності окремого суб'єкта, можуть бути визначеними як експертами самостійно. Інтеграція фактора «оцінка корпоративних конфліктів» у загальну бально-рейтингову оцінку базується на діагностиці ключових груп учасників (стейкхолдерів), інтереси яких було порушено, та з метою аналізу передумов виникнення та можливості вирішення та попередження подальших корпоративних конфліктів на підприємстві.

У процесі бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління пропонується використовувати ті бали, які характеризують ступінь учасників корпоративних відносин у корпоративних конфліктах (табл. 6).

Розподіл балів участі учасників корпоративних відносин у корпоративних спорах за ступенем серйозності конфлікту

Ступінь тяжкості корпоративного конфлікту	Учасники корпоративних конфліктів	Кількість балів у рейтинговій оцінці	Обґрунтування бальної оцінки
Корпоративний конфлікт відсутній	Немає	5	-
Легкий ступінь тяжкості	Виконавчий орган та трудовий колектив	4	Легкий ступінь корпоративного конфлікту, який носить здебільшого ознаки трудового конфлікту, оскільки прямим чином не зачіпає інтереси акціонерів
Середній ступінь тяжкості	Акціонери (групи акціонерів)	3	Конфлікт всередині однієї групи учасників корпоративних відносин, що не поширюється на інтереси інших груп учасників
Критичний ступінь тяжкості	Акціонери та виконавчий орган	2	Конфлікт, який виходить за межі учасників однієї групи інтересів.
Надкритичний ступінь тяжкості	Конфлікт між трьома групами учасників корпоративних відносин	1	Конфлікт, до якого залучено більше двох учасників, стає більш загрозливим та масштабним за обсягами залучення конфліктуючих сторін
Катастрофічний ступінь тяжкості	Конфлікт з кількістю учасників більше трьох	0	-

Складено на основі джерел [20, 24-28].

Отже, за повної відсутності порушень з боку учасників корпоративних відносин, товариству нараховується 5 балів у бально-рейтинговій оцінці, а в разі залучення всіх груп учасників до корпоративного спору вони отримують 0 балів. Якщо компанія має більше ніж один тип корпоративного спору з різними балами відповідно до таблиці 7, рекомендовано включити в оцінку нижчий з отриманих балів. Крім знаходження якісного складу учасників корпоративних конфліктів, пропонується використовувати групи істотних учасників для оцінки умов виникнення таких конфліктів (рис. 6).

Учасники корпоративних конфліктів	Кількість передумов, КП _i
• Виконавчий орган та трудовий колектив	• 3
• Акціонери (групи акціонерів)	• 12
• Акціонери та виконавчий орган	• 8
• Конфлікт між трьома групами учасників корпоративних відносин	• 14
• Конфлікт типу «війна всіх проти всіх», коли учасників корпоративного конфлікту більше трьох	• 14

Рис. 6. Передумови утворення корпоративних конфліктів у розрізі ключових груп учасників
Складено на основі джерел [20, 24-28].

З огляду на кількість балів, нарахованих за діагностику передумов виникнення корпоративного спору та загальну кількість передумов (КП_i) для окремої групи формування балів за наявністю передумов виникнення конфліктів (Б_{пер}) повинне базуватися на такій формулі:

$$B_{\text{пер}} = (5 \cdot \text{КП}_{\text{нев}}) : \text{КП}_i^{\text{заг}}$$

де КП_{нев} — кількість невиявлених передумов корпоративних конфліктів у відповідності до групи учасників конфлікту;

КП_i^{заг} — загальна кількість передумов відповідної групи учасників конфлікту.

Окрім оцінки передумов для виникнення конфлікту, особливо важливо оцінити потенціал розв'язання та запобігання конфлікту за відповідною кількістю балів (рисунок 7).

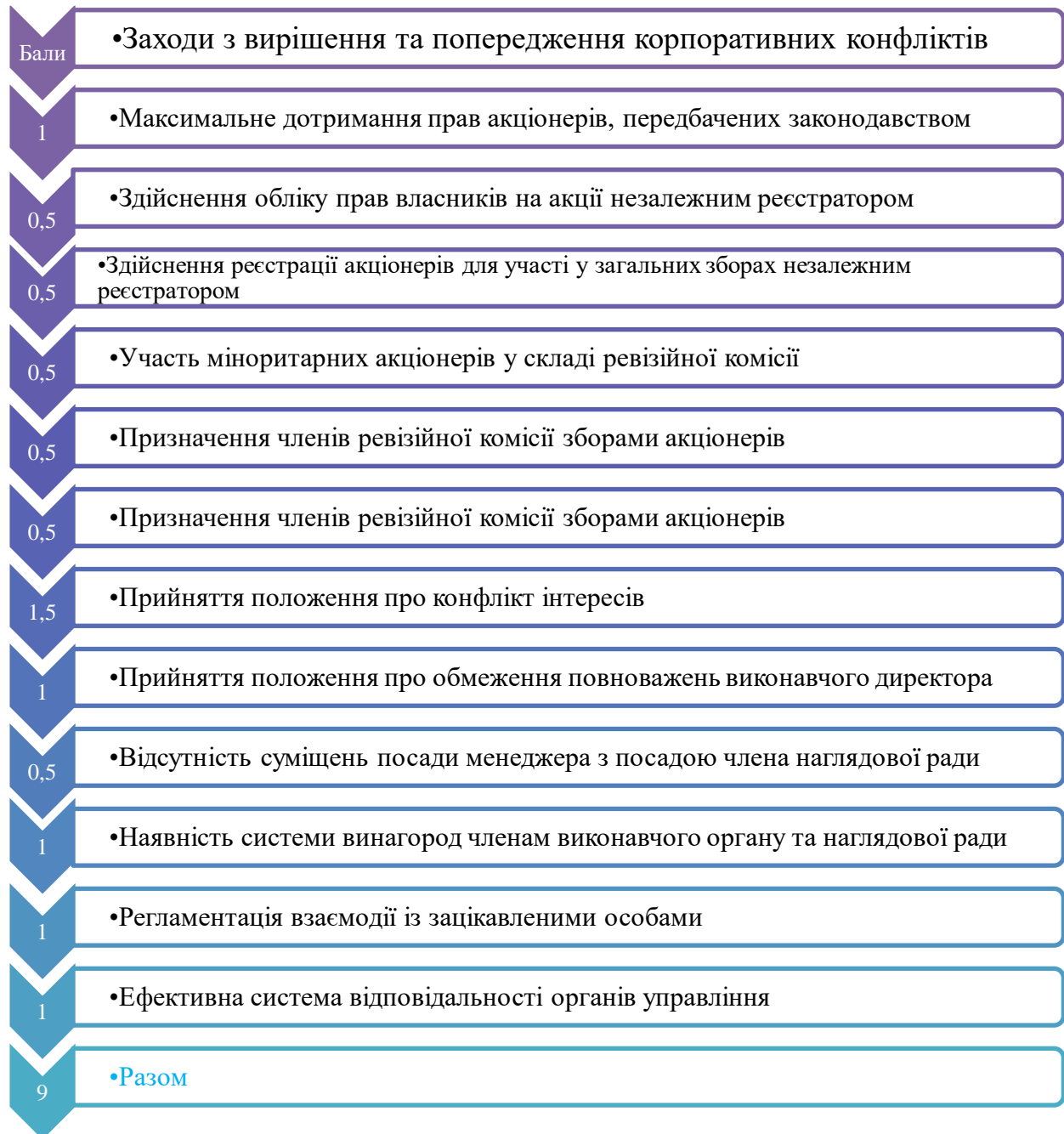


Рис. 7. Бальна оцінка потенціалу розв'язання та запобігання корпоративних конфліктів
Складено на основі джерел [20, 24-28].

Бальна оцінка потенціалу здійснюється шляхом додавання балів, набраних підприємством, до суми всіх заходів. Найбільша можлива отримана сума складає 9 балів. За відсутності фірми з конкретним заходом бали для цього заходу дорівнюють 0. Отже, в результаті проведеного дослідження було визначено спосіб підвищення оцінки на основі оцінки якості корпоративного управління, згідно з якою не лише базова структура та перспективи корпоративного управління, а й загальна структура банку та його інститути корпоративного управління. Так само розглядаються питання врахування наявності чи відсутності корпоративних конфліктів при проведенні сольної рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємством.

Це дає змогу, з одного боку, виявити учасників, чії інтереси були порушені, а з іншого – визначити можливість вирішення та уникнення корпоративних конфліктів усередині банку, в результаті чого стає можливим визначити ступінь гарантування узгодженості між інтересами усіх акціонерів при проведенні оцінки якості корпоративного управління підприємством. Зробивши це, можна підняти рівень рейтингу корпоративного управління підприємства з стадії у розвитку до стадії стабільного за таблицею 7, це допоможе в залученні більшої кількості акціонерів та підвищенню рейтингу компанії на ринку.

Таким чином, корпоративне управління може розглядатися різними авторами, через різні підходи, але ще не існує єдиного вірного тлумачення цього поняття.

Воно вважається за чинник, що стимулює національний розвиток та виступає необхідною вимогою для існування серед інтернаціонального конкурентного середовища, а його дієвість має першорядну важливість.

Його метою є одержання частини дивіденду (частини прибутку, що йде на користь власників корпоративних прав чи їх довірених осіб, видана юридичною особою, шляхом розподілу частини прибутку.)

Таблиця 7

Прогнозовані рівні рейтингу корпоративного управління

Прогноз	Характеристика
Стабільний	Передумови для зміни рівня рейтингу впродовж найближчого року є відсутніми.
Позитивний	Є можливість впродовж року підвищити рівень рейтингу, за умови збереження позитивних тенденцій та нівелюванні поточних ринків.
Негативний	Існує можливість пониження рівню рейтингу впродовж року, за умови збереження негативних тенденцій та реалізації поточних ризиків.
У розвитку	Підвищена ймовірність зміни рівня рейтингу впродовж року в будь-якому напрямку

Складено на основі джерел [20, 24-28].

Суб'єктами корпоративного управління виступають безпосередні власники корпоративних прав. Якість корпоративного управління, і собі, є показником, який використовується для надання визначення ступеня добросовісності та прозорості процедур управління підприємством, що застосовуються в компаніях, та розділяють спільні інтереси з акціонерами. Якість існує для задоволення чи навіть перевищення передбачуваного споживачем результату. Зацікавленим сторонам надається великий вплив на досягнення компанією поставлених корпоративних цілей. Також мають право на доступ до інформації, консультацій та прийняття рішень стосовно його власних холдингів або холдингових компаній. Якість управління підприємством допомагає в оцінці якостей управління, що використовуються фірмами.

Висновки

З проведених аналізів слід бачимо, що ТОВ «ЦВМ» має внутрішні не злучені резерви для можливого підвищення ефективності своєї діяльності.

На основі отриманих результатів були розглянуті підходи до підвищення рівня оцінки якості корпоративного управління ТОВ «ЦВМ». Водночас враховувались не лише можливі структури та потенціал корпоративного управління, та ще й результати функціонування підприємства та його органів корпоративного управління. При цьому, виявленню тих учасників, інтереси яких порушувались, може сприяти врахування наявності або відсутності корпоративних спорів при проведенні оцінки якості корпоративного управління, й також визначенню можливостей вирішення та попередження майбутніх корпоративних конфліктів на підприємстві. Це все допоможе підприємству займати вищу позицію на ринку послуг та залучити більшу кількість акціонерів, що в наслідку допоможе розвитку компанії.

BOCHAROVA, N.A.^{1*}, DANILENKO, K.O.²

1* Candidate of economic sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of the Kharkiv National Automobile and Highway University, e-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4371-0187, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022

2* Master's degree student in Management at Kharkiv National Automobile and Highway University, email: kdanilenko887@gmail.com

ANALYSIS AND EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY IN ENTERPRISES

Purpose. To examine the theoretical and methodological foundations of the concept of corporate governance quality in enterprises and their application. Generalization of the theoretical approach to formulating the essence of corporate governance and its quality. Examination of quality assessment methods. Analysis of indicators characterizing the quality of corporate governance. Formulation of measures to improve the quality of corporate governance. **Methodology.** The research methods included: analysis and synthesis - in substantiating the essence of corporate governance and formulating its structural components; graphical method - in presenting visual analysis results; logical generalization method - in analyzing theoretical approaches to organizing corporate governance. **Results.** This paper examined the concept, structure, and types of corporate governance. Key elements and approaches to its definition were considered. The process of implementing enterprise strategy was examined. Generalized studies on the quality of corporate governance were reviewed. A rating assessment of corporate governance quality was formulated. Preconditions for the formation of corporate conflicts among key participant groups were examined. A rating assessment of the potential for resolving and preventing corporate conflicts was discussed. An assessment of corporate governance rating was developed, including a component that evaluates the subjective composition of corporate relationship participants. **Scientific novelty.** Lies in the analysis of enterprise activities and calculation of a possible option to increase the corporate governance quality rating of the enterprise. **Practical significance.** The paper contains practical recommendations aimed at improving the existing mechanism for assessing the quality of corporate governance in enterprises.

Keywords: quality, corporate governance, ratings, effectiveness, strategy.

REFERENCES

1. Denysenko, L. O., & Zaiets, T. O. (2012). The quality of corporate governance as a key factor in society's development. *Efficient Economy*, (9). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1394>
2. Pishpek, S. I. (2006). *Formation of corporate relations in the transitional economy* [Doctoral dissertation, Kyiv National University].
3. Moroz, O. V. (2008). *Corporate governance in Ukrainian enterprises: The post-privatization stage of evolution*. Vynnytsia: Universum.

4. Ihnatieva, I. A., & Harafova, O. I. (2013). *Corporate governance* [Textbook]. Kyiv: Center of Educational Literature.
5. Povazhnyi, O. S., Orlova, N. S., & Kharlamova, A. O. (2013). *Corporate governance: textbook*. Kyiv: Condor Publishing.
6. Shtern, G. Y. (2009). *Corporate governance: educational manual*. Kharkiv: KhNAMG.
7. Pohrebniak, A. Y. (2018). The quality of corporate governance: The genesis of the concept [Article]. Kyiv: NTUU "KPI".
8. Watson, H. G. (2005). Corporate governance requires quality leadership. In *The Impact of Corporate Governance on the Quality of Management* (pp. 3–18). International Academy for Quality.
9. Podnar, K., & Jancic, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: An empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communication*, 12(4), 297–308.
10. Freeman, R. E., Zakhem, J. A., Palmer, E. D., & Stoll, L. M. (2008). *Managing for stakeholders*. Prometheus Books.
11. Bergman, B., & Klefsjo, B. (2003). *Quality from customer needs to customer satisfaction* (2nd ed.). Lund: Studentlitteratur.
12. Conti, T. (2005). A set of quality assessment aimed at improving corporate governance. In *The Impact of Corporate Governance on the Quality of Management* (pp. 39–52). International Academy for Quality.
13. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141.
14. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.
15. Durnev, A., & Kim, E. H. (2005). To steal or not to steal, Firm attributes, legal environment, and valuation. *The Journal of Finance*, 60, 1461-1493.
16. Tchuigoua, H. T. (2015). Determinants of the governance quality of microfinance institutions. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 58, 32-43.
17. Gordon, I. M., Hrazdil, K., & Shapiro, D. (2012). Corporate governance in publicly traded small firms, A study of Canadian venture exchange companies. *Business Horizons*, 55, 583-591.
18. Silveira, A. D. M., Leal, R. P. C., Barros, L. A. B., & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2009). Evolution and determinants of firm level corporate governance quality in Brazil. *Revista de Administracao da Universidade de Sao Paulo*, 44, 173-189.
19. Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10, 703-728.
20. Goliver, V. P. (2018). Improving the rating assessment of corporate governance quality. *Investments: Practice and Experience*, 11, 76-81.
21. Harrington, E. C. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21, 494-498.
22. Serhiychuk, S. I. (2016). *Corporate governance: educational manual*. Mykolaiv: NUK. Retrieved from <http://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7530db6d-a7b3-412c-9f8d-09863e7b35d0/content>
23. Management: educational manual. (2013). Kharkiv: Law. Retrieved from http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf
24. Polinkevych, O. M. (2017). Comparative analysis of corporate governance models of entrepreneurial structures. *Economic Forum*, 4, 158–167.
25. Mishenina, G. A., & Matveyeva, Y. T. (2018). *Corporate governance: lecture notes*. Sumy: Sumy State University.
26. Nalyvaiko, A. P., et al. (2013). *Enterprise strategy: adaptation of organizations to the impact of global socio-economic processes*. Kyiv: KNEU.
27. Kacicka, G. (2023). Adaptive risk management in food industry enterprises: integration of strategies and innovations in an environment of economic instability. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(1), 73-88. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-006>
28. Shkilniak, M. M., & Apostolyuk, O. Z. (2016). *Corporate governance: educational-methodical complex*. Ternopil.

Стаття надійшла до редакції: 10.12.2023
Received: 2023.12.10