

**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва**

Рекомендовано до видання вченою  
радою факультету менеджменту і  
економіки  
(протокол № 9 від 26 квітня 2019 р.)

# **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні вказівки**  
**до проведення практичних занять**  
**та самостійної роботи**  
**здобувачів другого (магістерського) рівня освіти**  
**спеціальностей 073 «Менеджмент»,**  
**074 (281) «Публічне управління та адміністрування»**

**Харків – 2019**

**Укладач:** кандидат економічних наук, доцент **Н.І. Шиян**

Рецензенти: **Н.С. Ляліна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства ХНАУ ім. В.В. Докучаєва;  
**О.А. Єрмоленко**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ХНЕУ ім. С. Кузнеця

© Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва, 2019

## ВСТУП

Дисципліна „Корпоративне управління” вивчає систему корпоративного управління та організаційно-економічний механізм її функціонування на мікро- і макрорівнях, механізм формування розвитку інтегрованих корпоративних утворень. Актуальність вивчення пов’язана насамперед з активним формуванням корпоративного сектора української економіки, до якого можна віднести великі промислові та промислово-торговельні акціонерні товариства, фінансово-промислові групи, холдингові і транснаціональні компанії, а також з нестачею кваліфікованих фахівців, здатних ефективно управляти цими підприємствами.

Урахування сучасного стану розвитку економіки України і її аграрного сектора зумовлює необхідність опанування основних положень корпоративного управління відповідно до типової програми. Їх побудова дає змогу ознайомитися зі структурою дисципліни, формами її вивчення, особливостями окремих тем і порадами щодо засвоєння матеріалу.

*Мета* дисципліни – ознайомлення здобувачів із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на вітчизняних підприємствах сфери сільського господарства.

*Завдання* вивчення дисципліни – теоретична та практична підготовка здобувачів фаху з питань:

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

Після вивчення дисципліни здобувач повинен:

- знати: принципи корпоративного управління; моделі корпоративного управління в сучасних умовах; основні елементи та принципи корпоративного контролю; методи оцінювання економічної ефективності корпоративного управління;
- вміти використовувати: теоретичні основи корпоративного управління; принципи та особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах; міжнародний та вітчизняний досвід

становлення; принципи та механізм функціонування найвищого рівня управління акціонерним товариством (загальні збори акціонерів, рада директорів, спостережна рада, ревізійні органи); права та обов'язки акціонерів, їх реалізацію, дотримання та захист; порядок виплати дивідендів та проведення ефективної дивідендної політики; основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення, а також основні процеси ринку корпоративного контролю (злиття та поглинання); природу корпоративних конфліктів, способи їх уникнення та врегулювання; умови та методи оцінювання економічної ефективності корпоративного менеджменту на акціонерних товариствах; склад основних елементів та механізм формування корпоративної культури у сучасному акціонерному товаристві.

## Розділ 1. ТЕМАТИКА І ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *Практичне заняття №1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ*

#### *Частина I*

1. Сутність понять "корпоративне управління", "корпоративні права".
2. Суб'єкти, об'єкти корпоративного управління.
3. Моделі корпоративного управління, їх характеристика.
4. Принципи корпоративного управління, їх характеристика.
5. Системи інсайдерів і аутсайдерів.
6. Сутність корпоративної культури і фактори впливу на її формування.

#### *Частина II*

1. Ознайомлення і порівняння принципів корпоративного управління, які розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку, Міжнародною мережею з корпоративного управління і Європейським банком реконструкції та розвитку.
2. Порівняння принципів корпоративного управління в Україні з принципами корпоративного управління інших країн світу.
3. Ознайомлення з ознаками інсайдерської інформації, її практичними прикладами.

*Інсайдер* – особа, яка через своє службове становище або сімейний стан має доступ до конфіденційної інформації про справи компанії. До таких осіб належать: посадові особи, директори компанії, основні акціонери компанії із широким володінням акціями та їхні найближчі родичі. Також до них належать особи, які добувають конфіденційну інформацію про діяльність корпорації і використовують її з метою власної наживи.

*Інсайдерська інформація (Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України, ст. 44 п. 4)* – інформація, передбачена зазначеними нижче пунктами до моменту її офіційного оприлюднення шляхом, передбаченим законодавством:

- відомості, що містяться в річній інформації про емітента: господарська та фінансова діяльність емітента; квартальна фінансова звітність;
- відомості про особливу інформацію про емітента: прийняття рішення про розміщення цінних паперів на суму, що перевищує 25 %

статутного капіталу; прийняття рішення про викуп власних акцій; факти лістинга/делістингу цінних паперів на фондовій біржі; отримання позики або кредиту на суму, що перевищує 25 % активів емітента; зміна складу посадових осіб емітента; зміна власників акцій, яким належить 10 і більше відсотків голосуючих акцій; рішення емітента про утворення, припинення його філій, представництв; рішення вищого органу емітента про зменшення статутного капіталу; рішення вищого органу емітента про припинення або банкрутство емітента.

*Приклад 1.* 1964 р. США. Техаська корпорація Texas Gulf Sulphur. Під час досліджень гірських порід кілька інженерів виявили великі поклади мінералів. Цю інформацію певний час приховували від громадськості, про неї знала лише група інсайдерів. Віцепрезидент компанії, який добре розумів цінність такої інформації і усвідомлював, що ціна акцій компанії значно підніметься після її публічного розкриття, купив 3,1 тис. акцій Texas Gulf Sulphur, отримавши на підвищенні цін близько 150 тис. дол. За це його було притягнуто до судової відповідальності. Суд постановив, що віцепрезидент повинен був публічно розкрити цю інформацію або утриматися від торгівлі на її основі до тих пір, доки вона стане відомою іншим інвесторам. Відповідно до чинного законодавства, він не мав права заробляти такі гроші на витратах неінформованих трейдерів.

*Приклад 2.* У 2005 р. SEC висунула обвинувачення чотирьом співробітникам інвестиційної компанії і біржовому брокеру, які використовували підслуховувальні пристрої для отримання конфіденційної інформації про зміст і обсяг брокерських операцій. Один з керівників брокерської фірми Watley Group Джон Амор установив контакти з брокерами інвестиційних компаній Citigroup, Lehman Brothers, Merrill Lynch. Брокери погодилися надавати Амору інформацію про замовлення на продаж і купівлю великих пакетів цінних паперів. Адже в кожній з компаній діє система внутрішнього радіозв'язку, через який транслуються всі замовлення, які надходять у компанію.

Амор передав співробітниками інвестиційних компаній радіоприймальні пристрої, які було встановлено біля динаміків внутрішнього зв'язку. Інформація про замовлення, що надходили в інвестиційні компанії, передавалася у фірму Watley Group. Амор отримав можливість проводити трейдингові операції раніше від інвестиційних компаній і за більш вигідними цінами. Протягом січня-

вересня 2003 р. було проведено більше 40 операцій. Розмір отриманого прибутку становив 650 тис. дол. Справу було направлено в Окружний суд США. Особам, які проходили за цією справою, висунуто обвинувачення в шахрайстві із цінними паперами.

*Приклад 3.* Другого грудня 2001 р. американська енергетична компанія Enron, акції якої вважалися еталоном надійності, оголосила про свою фінансову неспроможність і звернулася до суду у справі банкрутства. Enron було утворено в 1985 р. шляхом злиття Houston Natural та Inter North. За п'ять років компанія стала лідером з продажу газу в Північній Америці та Великобританії. З 1997 р. у Enron з'явилися фінансові складнощі. В 1998 р. на посаду фінансового директора Enron був призначений Ендрю Фестоу, якій винайшов схему, яка дозволяла не тільки виключити збитки з бухгалтерських документів, а й залучати нові інвестиції, ухилятися від сплати податків. Фестоу зміг таким чином «заробити» більше 30 млн дол.

Фінансові негаразди компанії не відображалися у фінансовій звітності до 2001 р. Здебільшого їх приховували завдяки махінаціям із звітами та фіктивним угодам з дочірніми структурами. Заборгованість на суму 580 млн дол. виявили лише восени 2001 р.

Публікуючи фальшиву звітність, керівництво Enron штучно завищувало ринкову вартість акцій, залучаючи нові інвестиції і спрямовуючи їх в офшорну мережу. Використовуючи високий попит на акції і знаючи, що скоро акції знеціняться, вони скидали свої пакети. Шахрайство із звітністю дозволило керівництву Enron штучно підвищити котирування акцій, при цьому насправді компанія була на порозі банкрутства. Засновник і экс-голова ради директорів корпорації Кеннет Лей протягом 1999–2001 рр. отримав від продажу акцій Enron 220 млн дол., виконавчий директор компанії – Джеффри Скіллінг – 150 млн дол. Загальна сума продажу акцій вищим менеджментом становила 1,1 млрд дол. Рядовим співробітникам продаж акцій компанії був заборонений. Вони не відчували негативних процесів у діяльності компанії.

Крах компанії став катастрофою для багатьох приватних осіб, відомих інвестиційних компаній, пенсійних фондів. Справа про банкрутство Enron – сьомої за величиною компанії США і одного з крупних у світі торговців електроенергією (загальна довжина мережі газопроводів Enron – 30 тис. миль, компанія оперувала в 20 країнах на чотирьох континентах; вартість її активів становила 47,3 млрд дол.) викликала великий резонанс.

Суд над топ-менеджерами Enron було розпочато 30 січня 2006 р. у Хьюстоні. Основні обвинувачення – шахрайство і використання інсайдерської інформації з корисливою метою. Було винесено обвинувачувальний вердикт. Кеннет Лей та Джеффри Скілінг довели до банкрутства енергетичний концерн. Зокрема, увага суду була зосереджена на таких фактах: у серпні 2000 р. вартість акцій компанії досягла рекордної величини – 90 дол., а в серпні 2001 р. акції компанії Enron котирувалися на рівні 42 дол. Саме в цей час менеджмент компанії «збив» свої найбільші статки. Вищий менеджмент завірив інвесторів, що падіння акцій – явище тимчасове, і через високий рейтинг компанії інвестори продовжували купувати акції, у той час як менеджмент цього підприємства ці акції інтенсивно продавав. Інформація про фінансову неспроможність Enron стала відомою громадскості о 10.30 вранці 28 листопада 2001 р., вартість однієї акції впала нижче одного долара. При цьому більше 500 тис. акцій загальною вартістю 1,2 млн дол. було продано дружиною К. Лея Ліндою саме в цей день уранці протягом 10.00-10.20.

Кеннета Лея було визнано винним: 45 років тюремного ув'язнення за обвинуваченням щодо порушення корпоративного законодавства США і 120 років – за банківське шахрайство (він помер у клініці м. Аспен від інфаркту); Джефері Скілінгу було пред'явлено обвинувачення щодо шахрайства, змови, інсайдерської торгівлі та надання неправдивої інформації аудиторам.

*Приклад 4.* У 2006 р. Комісія з цінних паперів США розкрила злочинну групу, яка займалася збором інсайдерської інформації і використовувала її для отримання прибутку від торгівлі акціями. Основними персонажами були: Євгеній Плоткін (виходець із Росії, випускник Гарварда й аналітик Goldman Sachs, Давид Пайцин – співробітник одного з інвестбанків; Станіслав Шпигельман – колишній фінансовий радник компанії Merrill Lynch. На думку SEC, Євгеній Плоткін організував найширшу мережу зі збору та використання інсайдерської інформації.

Ці особи придумували різні, іноді досить оригінальні схеми отримання інсайда. Їм удалося підкупити двох робітників типографії, в якій друкувалася газета «Business Week». Ці люди передавали Плоткіну свіжі номери авторитетного ділового видання ще до того, як вони надходили у продаж. У результаті Плоткін міг передбачити, як поведе себе ринок під впливом тих чи інших публікацій журналу. Використовуючи такий інструмент, він зміг «заробити» 340 тис. дол. Усього завдяки угодам з акціями було «зароблено» 6,7 млн дол.



При цьому С. Шпігельмана, Д. Пайцина та Є. Плоткіна визнали винними.

*Дискусійне питання:* чи дійсно інсайдерські угоди завдають збитків фінансовій системі або, навпаки, сприяють підвищенню ефективності ринку.

*Рекомендована література:* 1-3, 4, 6, 7, 9.

## ***Практичне заняття № 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ПРОДОВЖЕННЯ)***

### ***Частина I***

1. Моделі корпоративного управління, їх характеристика.
2. Системи інсайдерів і аутсайдерів.
3. Корпоративна культура: суть, фактори впливу на її формування.

*Рекомендована література:* 1-3, 4, 6, 7, 9.

## ***Практичне заняття № 3. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

### ***Частина I***

1. Розкрийте необхідність державного регулювання корпоративного сектора.
2. Назвіть і охарактеризуйте основні функції та повноваження у сфері корпоративного регулювання органів загальної і спеціальної компетенції.

3. Депозитарна система України, мета її створення, структура.

*Рекомендована література:* 16, 17, 20, 21.

## ***Практичне заняття № 4. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ПРОДОВЖЕННЯ)***

### ***Частина I***

4. Механізм емісії акцій у бездокументарній формі.
5. Дивіденди: суть, порядок виплати дивідендів.
6. Механізм створення акціонерного товариства (відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»).
7. Фінансове посередництво, форми його здійснення.

### ***Частина II***

Ознайомлення з існуючими у світі підходами до розробки дивідендної політики на рівні корпоративних структур (реферати).

*Рекомендована література: 16, 17, 20, 21*

## ***Практичне заняття № 5. УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

### ***Частина I***

1. Створення акціонерного товариства, його етапи (відповідно до ст. 9 Закону України «Про акціонерні товариства»).

2. Установчі збори акціонерного товариства, питання, що вирішуються на них (відповідно до ст.10 Закону України «Про акціонерні товариства»).

3. Загальні збори акціонерного товариства, процедура їх проведення (відповідно до ст. 32-50 Закону України «Про акціонерні товариства»).

### ***Частина II***

Ознайомлення з особливостями створення і функціонування органів управління в країнах світу.

*Рекомендована література: 7, 9, 20.*

## ***Практичне заняття № 6. УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ПРОДОВЖЕННЯ)***

### ***Частина I***

4. Наглядова рада акціонерного товариства: процедурні питання створення і функціонування (відповідно до ст. 54-57 Закону України «Про акціонерні товариства»);

5. Виконавчий орган акціонерного товариства: процедурні питання створення і функціонування ((відповідно до ст. 58-61 Закону України «Про акціонерні товариства»);

6. Злиття, приєднання, поділ, виділ, перетворення, ліквідація акціонерного товариства: суть, процедура.

*Рекомендована література: 7, 9, 20.*

## **Практичне заняття № 7. ТАКТИЧНЕ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ**

### **Частина I**

1. Стратегічне планування: суть, рівні стратегічного планування.
2. Корпоративна стратегія, стратегічні альтернативи розвитку корпорації.
3. Стратегія розвитку структурних підрозділів корпорації: суть, види.
4. Стратегія функціональних підрозділів міжнародної компанії: суть, особливості розробки.
5. Алгоритм стратегічного планування корпорації, характеристика основних положень.

### **Частина II**

*Завдання 1.* Визначити, який тип стратегії обрала компанія Versace для здійснення перетворень у компанії.

*Ситуація.* Компанія **Versace** вирішила продати свій швейцарський підрозділ, що займається виробництвом годинників, найбільшій у США годинниковій компанії Timex. Продаж підрозділу є частиною нової стратегії **Versace**, мета якої – звільнитися від зайвих напрямів діяльності і сконцентрувати зусилля на одязі та аксесуарах, щоб у кінцевому підсумку скоротити витрати й «оживити» компанію [3].

*Завдання 2.* Визначити, який тип стратегії структурного підрозділу було обрано медіахолдингом «Pearson». Обґрунтувати свою точку зору.

*Ситуація.* У березні 2003 р. британський медіахолдинг «Pearson», що володіє газетою Financial Times, видавництвом Penguin і компанією Pearson Education, оголосив, що його прибуток до оподаткування збільшився на 36 % і досяг 628 млн дол. На тлі різкого спаду рекламних надходжень і збитків, яких зазнали багато конкурентів «Pearson» медіабізнесу, збільшення прибутку на третину виглядає досить оптимістично. Домогтися цього результату компанії вдалося насамперед за рахунок успішної діяльності освітнього підрозділу «Pearson».

Стратегічний розрахунок голови холдингу щодо рішення «сфокусуватися на освіті» виявився правильним. Незважаючи на економічну стагнацію в розвинутих країнах, населення і держава

продовжують вкладати кошти в освіту, що позитивно позначається на фінансових показниках «Pearson».

Компанія особливо процвітала під час продажу навчальної літератури для коледжів і всіляких тестів, у тому числі для перевірки персоналу служб безпеки в американських аеропортах. Їй також вдалося одержати замовлення на постачання шкільних підручників у три найбільші штати США – Техас, Флориду і Джорджію. Нині освітній підрозділ приносить холдингу дві третини прибутку [3].

*Завдання 3.* Ознайомтеся із ситуацією та обґрунтуйте відповідь: чи доцільно компанії диверсифікувати свою діяльність?

*Ситуація.* У кінці ХХ ст. було створено оптову компанію J. Valodis, яка почала займатися продажем і розповсюдженням косметики на території Латвії. Пропрацювавши більше чотирьох років у цій сфері, вона змогла добре вивчити ринок косметики і побудувати ефективну систему її розподілу. Несподівано для себе фірма отримала вигідну пропозицію від німецького концерну TEE зайнятися продажем і розповсюдженням високоякісних сортів чаю.

Пропозиція фірмі містила нижченаведену інформацію.

Шановне панство!

POMPADOUR TEA – це компанія, яка відповідає за експорт у групі TEE, яка є однією з провідних на континенті компаній з упаковки чаю. Продукція нашої групи становить 3,5 більйона упаковок чаю на рік, і наш експорт охоплює більше 60 країн по всьому світі. Наша продукція постійно проходить лабораторний контроль, тому ми гарантуємо високий рівень якості.

«Помпадур» – провідний європейський виробник фруктових і трав'яних сортів чаю, підтримує традицію виготовлення якісних і смачних сортів чаю. Трав'яні сорти чаю є популярними за своїм смаком, мають позитивний вплив на здоров'я. Чай сорту «Помпадур» не має у своєму складі кофеїну, не містить калорій, підходить для будь-якого віку. Трав'яні фруктові сорти чаю «Помпадур» добре відібрані, сортировані, упаковані у фільтрувальні пакети, розраховані на одну чашку.

Ми хотіли б запропонувати Вам зайнятися продажем і розповсюдженням чаю «Помпадур» на території Латвії.

Наші умови такі:

1. Мінімальна партія – 700 упаковок чаю.
2. Доставка EX-WORC (тобто відвантаження зі складу у Німеччині і доставка вашою транспортною компанією).

3. Розповсюдження чаю тільки на території Латвії і збереження комерційної таємниці представленої інформації.

4. Здійснення попередньої оплати перерахуванням на рахунок нашого банку.

Нижче подаємо список наших чаїв та ціни на них. З питань реклами безкоштовно пропонуємо різні проспекти-буклети з характеристикою нашої продукції. Частково оплачуємо рекламу в журналах і газетах. Для реклами на телебаченні ми виділяємо 3 % від обсягу вашого продажу чаю. У разі порозуміння і співробітництва обіцяємо визнати Вас офіційним дистриб'ютором німецького чаю «Помпадур» фірми ТЕЕ.

Ознайомившись з отриманими пропозиціями, президент фірми Я. Балодіс попросив одного з менеджерів фірми підготувати у трижневий термін доповідь.

*Доповідь.*

Чай «Помпадур» є натуральним чаєм без чорної основи. Аналогічні чаї на ринку Латвії представлені в обмеженій кількості і мають низьку якість. У жодній з фірм-конкурентів немає такого великого асортименту трав'яних чаїв, які пропонує фірма ТЕЕ.

З урахуванням витрат на доставку чаю з Німеччини, виготовлення наклейок латиською мовою відповідно до латвійського законодавства, транспортування замовлень на території Латвії і торгової націнки (25 %), чай «Помпадур» може мати нижчу ціну продажу, ніж у конкурентів. Наприклад, фруктовий чай «Ліптон» на ринку Латвії буде продаватися на 7 % дорожче, ніж чай «Помпадур».

У нашій фірмі є значн кількість торгових агентів, які мають достатній досвід у сфері розповсюдження косметики і можуть займатися продажем чаю.

Проте, крім позитивних моментів, існують фактори, дія яких може мати негативні наслідки. По-перше, на ринку Латвії працюють достатньо відомі фірми Lipton, Pickwick, Apsara, які не бажають поступатися своєю часткою ринку. По-друге, у всіх, хто працює на ринку чаю в Латвії, добре поставлена політика просування, і фірмі потрібно буде витратити багато коштів на розробку ефективної комунікаційної політики. По-третє, наша фірма ніколи не займалася продуктами харчування, а продавала лише косметику. Це дві різні ніші.

Ознайомившись із доповіддю, вище керівництво бажало отримати обґрунтовані відповіді на ряд питань:

1. Чи не втратить фірма свій престиж серед покупців і споживачів косметики, якщо вона буде розповсюджувати і чай?
2. Наскільки обґрунтованим є підхід до встановлення ціни на чай? Якою повинна бути цінова політика фірми?
3. Якою повинна бути політика розподілу чаю?
4. Як потрібно побудувати комунікаційну політику і які витрати потрібні для її здійснення?

*Рекомендована література: 2, 3, 14, 17.*

## **Практичне заняття № 8. УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ**

### **Частина I**

1. Витрати підприємства, їх характеристика.
2. Система управління витратами на підприємстві: сутність, етапи.
3. Шляхи удосконалення управління витратами на підприємстві, їх характеристика.
4. Класифікація злиття компаній.
5. Баланс інтересів учасників корпоративного управління.

### **Частина II**

*Розрахункові приклади.*

*Рекомендована література: 1, 4, 5, 10.*

## **Практичне заняття № 9. ЗВІТНІСТЬ І КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Частина I**

1. Компоненти (форми) фінансової звітності корпоративних структур, їх характеристика.
2. Ревізійна комісія акціонерного товариства: обрання, її функції, повноваження.
3. Аудиторська перевірка діяльності акціонерного товариства (ст. 75, 76 Закону України «Про акціонерні товариства»).
4. Здійснення контролю над товариством і захист інтересів меншості.
5. Значний правочин та правочин, щодо вчинення якого є зацікавленість (ст. 70-72 Закону України «Про акціонерні товариства»).

6. Придбання значного і контрольного пакета акцій (відповідно до ст. 64, 65 Закону України «Про акціонерні товариства»).

### **Частина II**

*Розрахункові приклади.*

*Рекомендована література: 1, 4, 5, 10.*

## **Практичне заняття № 10. ЗВІТНІСТЬ І КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ПРОДОВЖЕННЯ)**

### **Частина I**

1. Здійснення контролю над товариством і захист інтересів меншості.

2. Значний правочин та правочин, щодо вчинення якого є зацікавленість (ст. 70-72 Закону України «Про акціонерні товариства»).

3. Придбання значного і контрольного пакета акцій (відповідно до ст. 64, 65 Закону України «Про акціонерні товариства»).

### **Частина II**

*Розрахункові приклади*

*Рекомендована література: 1, 4, 5, 10, 20.*

## **Практичне заняття № 11. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Частина I**

1. Основи рейтингового оцінювання якості корпоративного управління.

2. Відомі рейтингові агентства світу.

### **Частина II**

Ознайомлення з критеріями оцінки діяльності корпорацій, що покладені в основу надання їм рейтингу.

*Рекомендована література: 5, 8, 16, 17.*

## **Практичне заняття № 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**

### **Частина I**

1. Відомі рейтинги агенства України, шкали їх оцінювання.

## ***Частина II***

Ознайомлення з критеріями оцінки діяльності корпорацій, що покладені в основу надання їм рейтингу.

*Рекомендована література: 5, 8, 16, 17.*

## **Розділ 2. ПИТАННЯ ДО ЗМІСТОВНИХ МОДУЛЬНО-КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### ***МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА № 1***

1. Корпоративне управління: сутність, об'єкт, суб'єкт.
2. Корпоративні права: сутність, основні положення.
3. Зовнішні елементи корпоративного управління, їх характеристика.
4. Внутрішні елементи корпоративного управління, їх характеристика.
5. Принципи корпоративного управління, їх характеристика.
6. Інсайдерська система корпоративного управління, характеристика основних положень.
7. Аутсайдерська система корпоративного управління, характеристика основних положень.
8. Теорії корпоративного управління, їх характеристика.
9. Англо-американська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
10. Західно-європейська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
11. Японська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
12. Корпоративна культура: суть, фактори впливу на її формування.
13. Етичні цінності корпорації: суть, форми впровадження.
14. Класифікація корпоративних культур за фактором особистості індивідів та групової поведінки.
15. Класифікація корпоративних культур відповідно до фактора впливу зовнішнього середовища.
16. Класифікація корпоративних культур за владними відносинами.
17. Джерела формування корпоративної культури підприємства, їх характеристика.



18. Органи спеціальної компетенції в системі державного регулювання корпоративного сектора України, їх функції, повноваження.

19. Органи загальної компетенції в системі державного регулювання корпоративного сектора України, їх функції, повноваження.

20. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.

21. Антимонопольний комітет України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.

22. Фонд державного майна України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.

23. Державні корпоративні права: сутність, особливості виникнення.

24. Депозитарна система України, її структура.

25. Мета, сфера діяльності Національної депозитарної системи України.

26. Зберігачі в Національній депозитарній системі України, їх функції.

27. Реєстратори в Національній депозитарній системі України, їх функції.

28. Всеукраїнський депозитарій цінних паперів України (ВДЦП): мета створення, функції.

29. Механізм емісії акцій у бездокументарній формі.

30. Дивіденди: сутність, порядок виплати.

31. Механізм створення акціонерних товариств (відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»).

## ***МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА № 2***

1. Акції акціонерного товариства: форма випуску, тип (відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»).

2. Механізм емісії цінних паперів акціонерного товариства (відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»).

3. Особливості обігу цінних паперів акціонерного товариства (відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»).

4. Сутність і умови лістинга.

5. Цінні папери категорії *A*, їх ознаки (відповідно до правил допуску цінних паперів, котирування та вилучення з обігу на Українській міжбанківській валютній біржі).

6. Цінні папери категорії *B*, їх ознаки (відповідно до правил допуску цінних паперів, котирування та вилучення з обігу на Українській міжбанківській валютній біржі).

7. Цінні папери категорії *C*, їх ознаки (відповідно до правил допуску цінних паперів, котирування та вилучення з обігу на Українській міжбанківській валютній біржі).

8. Цінні папери категорії *D*, їх ознаки (відповідно до правил допуску цінних паперів, котирування та вилучення з обігу на Українській міжбанківській валютній біржі).

9. Делістинг: сутність, підстави для розгляду.

10. Фінансове посередництво, форми його здійснення.

11. Інститути-регулятори: сутність, основні напрями роботи.

12. Саморегулівні організації в Україні, мета їх створення і діяльності.

13. Установчі збори акціонерних товариств, питання, що вони вирішують (ст. 10 Закону України «Про акціонерні товариства»).

14. Загальні збори акціонерного товариства, процедура їх проведення (ст. 32 Закону України «Про акціонерні товариства»).

15. Наглядова рада акціонерного товариства, процедурні питання створення і функціонування.

32.16. Виконавчий орган акціонерного товариства, процедурні питання створення і функціонування.

16. Злиття акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 83 Закону України «Про акціонерні товариства»).

17. Приєднання акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 84 Закону України «Про акціонерні товариства»).

18. Поділ акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 85 Закону України «Про акціонерні товариства»).

19. Виділ акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 86 Закону України «Про акціонерні товариства»).

20. Перетворення акціонерних товариств: сутність, процедури (ст. 87 Закону України «Про акціонерні товариства»).

21. Ліквідація акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 88 Закону України «Про акціонерні товариства»).

22. Стратегія: сутність, рівні стратегічного планування.

23. Корпоративна стратегія, стратегічні альтернативи розвитку корпорації.

24. Стратегічні альтернативи розвитку корпорації, їх характеристика.
25. Стратегія структурних підрозділів, стратегічні альтернативи розвитку структурних підрозділів.
26. Стратегічні альтернативи розвитку структурних підрозділів, їх характеристика.
27. Стратегії функціональних відділів корпорації.
28. Алгоритм стратегічного планування корпорації, характеристика основних положень.
29. Компоненти (форми) фінансової звітності корпоративних структур, їх характеристика.
30. Ревізійна комісія акціонерного товариства: обрання, повноваження (відповідно до ст. 73 Закону України «Про акціонерні товариства»).
33. Аудиторська перевірка діяльності акціонерного товариства (відповідно до ст. 75, 76 Закону України «Про акціонерні товариства»).
34. Здійснення контролю над акціонерним товариством і захист інтересів меншості.
35. Значний правочин та правочин, щодо вчинення якого є зацікавленість (відповідно до ст. 70-72 Закону України «Про акціонерні товариства»).
36. Витрати підприємства, їх класифікація.
37. Система управління витратами підприємства: сутність, етапи її реалізації.
38. Шляхи удосконалення витрат на підприємстві, їх характеристика.
39. Класифікація злиття компаній, їх характеристика.
40. Методи злиття компаній, їх характеристика.
41. Баланс інтересів учасників корпоративного управління.
42. Придбання значного і контрольного пакета акцій акціонерного товариства (відповідно до ст. 64, 65 Закону України «Про акціонерні товариства»).

### **Розділ 3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### ***Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

1. Досвід США у формуванні системи корпоративного управління.

2. Досвід Японії у формуванні системи корпоративного управління.

3. Досвід Німеччини у формуванні системи корпоративного управління.

### ***Тема 2. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

1. Розвиток депозитарної системи в країнах світу.

2. Види дивідендної політики, підходи до їх обґрунтування в діяльності підприємств.

3. Особливості первинного розміщення цінних паперів акціонерного товариства в різних країнах світу.

### ***Тема 3. УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

1. Повноваження і відповідальність наглядової (спостережної) ради в корпоративних структурах США.

2. Повноваження і відповідальність наглядової (спостережної) ради в корпоративних структурах Японії.

3. Повноваження і відповідальність наглядової (спостережної) ради в корпоративних структурах Німеччини.

### ***Тема 4. ТАКТИЧНЕ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ***

1. Особливості визначення стратегічних напрямів діяльності корпоративних структур у країнах світу.

2. Алгоритм стратегічного планування корпорації, характеристика основних положень.

### ***Тема 6. ЗВІТНІСТЬ І КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ***

1. Діяльність аудитора та його відносини із корпоративною структурою.

2. Особливості роботи ревізійної комісії в діяльності корпоративних структур у країнах світу.

### ***Тема 7. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ***

1. Шкала рейтингу компаній рейтингового агентства Standard and Poors

2. Шкала рейтингу компаній рейтингового агентства Moodys

### 3. Шкала рейтингу компаній рейтингового агентства Fitch

## 4. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Корпоративне управління: сутність, об'єкт, суб'єкт.
2. Корпоративні права: сутність, основні положення.
3. Принципи корпоративного управління, їх характеристика.
4. Інсайдерська система корпоративного управління, характеристика основних положень.
5. Аутсайдерська система корпоративного управління, характеристика основних положень.
6. Англо-американська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
7. Західно-європейська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
8. Японська модель корпоративного управління, характеристика основних положень.
9. Інсайдерська інформація, її зміст.
10. Корпоративна культура: сутність, фактори впливу на її формування (первинні, вторинні).
11. Етичні цінності корпорації: сутність, форми впровадження.
12. Класифікація корпоративних культур, їх характеристика.
13. Формування корпоративної культури в організації (міжнародні, національні, корпоративні норми).
14. Органи спеціальної компетенції в системі державного регулювання корпоративного сектору України, їх функції, повноваження.
15. Органи загальної компетенції в системі державного регулювання корпоративного сектору України, їх функції, повноваження.
16. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.
17. Антимонопольний комітет України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.
18. Фонд державного майна України: основні напрямки діяльності в системі корпоративного регулювання.
19. Проспект емісії акцій, його структура.
20. Депозитарна система України, її структура.
21. Мета, сфера діяльності Національної депозитарної системи України.
22. Зберігачі в Національній депозитарній системі України, їх функції.
23. Реєстратори в Національній депозитарній системі України, їх функції.
24. Механізм заснування акціонерних товариств (відповідно до ст. 9 Закону України «Про акціонерні товариства»).
25. Установчі збори акціонерного товариства: термін проведення, питання, що вони розглядаються (відповідно до ст. 10 Закону України «Про акціонерні товариства»).
26. Біржова та позабіржова торговельні системи.
27. Інвестиційні фонди та інвестиційні компанії.

28. Методика визначення вартості чистих активів відкритого інвестиційного фонду.

29. Національний депозитарій України, мета та основні напрямки діяльності.

30. Капітал акціонерного товариства: розмір, зміна величини капіталу акціонерного товариства (відповідно до ст. 14-18 Закону України «Про акціонерні товариства»).

31. Акції Акціонерного товариства: форма випуску, тип (відповідно до ст. 20 Закону України «Про акціонерні товариства»).

32. Андеррайтинг: зміст діяльності (відповідно до ст. 22 Закону України «Про акціонерні товариства»).

33. Права акціонерів – власників простих акцій (відповідно до ст. 25 Закону України «Про акціонерні товариства»).

34. Права акціонерів – власників привілейованих акцій (відповідно до ст. 26 Закону України «Про акціонерні товариства»).

35. Сутність і умови лістинга.

36. Дивіденди акціонерного товариства: процедура оплати, обмеження на їх сплату (відповідно до ст. 30–31 Закону України «Про акціонерні товариства»).

37. Делістинг: суть, підстави для розгляду.

38. Загальні збори акціонерного товариства, питання їх виключної компетенції (відповідно до ст. 32–33 Закону України «Про акціонерні товариства»).

39. Наглядова рада акціонерного товариства, процедурні питання створення і функціонування, питання її компетенції (відповідно до ст. 51–52 Закону України «Про акціонерні товариства»).

40. Обрання членів наглядової ради акціонерного товариства (відповідно до ст. 53-56 Закону України «Про акціонерні товариства»).

41. Виконавчий орган акціонерного товариства: створення, засади діяльності (відповідно до ст. 58-60 Закону України «Про акціонерні товариства»).

42. Придбання значного пакета акцій акціонерного товариства (відповідно до ст. 64 Закону України «Про акціонерні товариства»).

43. Придбання контрольного пакета акцій (відповідно до ст. 65 Закону України «Про акціонерні товариства»).

44. Значний правочин: сутність, величина (відповідно до ст. 70–71 Закону України «Про акціонерні товариства»).

45. Ревізійна комісія: створення, засади діяльності (відповідно до ст. 73–74 Закону України «Про акціонерні товариства»).

46. Аудит підприємства, засади діяльності (відповідно до ст. 75 Закону України «Про акціонерні товариства»).

47. Злиття акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 83 Закону України «Про акціонерні товариства»).

48. Приєднання акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 84 Закону України «Про акціонерні товариства»).

49. Поділ акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 85 Закону України «Про акціонерні товариства»).
50. Виділ акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 86 Закону України «Про акціонерні товариства»).
51. Перетворення акціонерних товариств: сутність, процедури (ст. 87 Закону України «Про акціонерні товариства»).
52. Ліквідація акціонерного товариства: сутність, процедура (ст. 88 Закону України «Про акціонерні товариства»).
53. Стратегія: сутність, рівні стратегічного планування корпорації.
54. Корпоративна стратегія, стратегічні альтернативи розвитку корпорації.
55. Стратегія і стратегічні альтернативи розвитку структурних підрозділів.
56. Стратегії функціональних відділів корпорації.
57. Компоненти (форми) фінансової звітності корпоративних структур, їх характеристика.
58. Витрати підприємства, їх класифікація.
59. Система управління витратами підприємства: сутність, етапи її реалізації.
60. Класифікація злиття компаній, їх характеристика.
61. Методи злиття компаній, їх характеристика.
62. Рейдерство: зміст, шляхи протистояння.
63. Методика оцінки вартості простих акцій.
64. Методика оцінки вартості привілейованих акцій.
65. Методика визначення величини прибутку на акцію.
66. Оплата вартості акцій засновниками акціонерного товариства (відповідно до ст. 11 Закону України «Про акціонерні товариства»).
67. Статут акціонерного товариства, його складові елементи (відповідно до ст. 13 Закону України «Про акціонерні товариства»).
68. Порядок денний акціонерного товариства: формування, внесення пропозицій (відповідно до ст. 37–38 Закону України «Про акціонерні товариства»).
69. Реєстраційна комісія акціонерного товариства, її створення та повноваження (відповідно до ст. 40 Закону України «Про акціонерні товариства»).
70. Позачергові збори акціонерного товариства, особливості проведення (відповідно до ст. 47 Закону України «Про акціонерні товариства»).
71. Рейтингова шкала кредитних рейтингів компаній.
72. Методика оцінки показників ділової активності компанії
73. Методика оцінки структури капіталу компанії.
74. Методика оцінки показників платоспроможності компанії.
75. Методика оцінки показників рентабельності компанії.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Білозубенко В.С. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / В.С. Білозубенко, Озаріна О.В., Семенов А.А.; за ред. проф. О.Б. Чернеги. – Київ: Центр навч. літ., 2006. – 592 с.
2. Бочаров В.В. Корпоративные финансы / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 592 с.
3. Господарський кодекс України. – Харків: Одиссей, 2003. – 248 с.
4. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. / В.А. Євтушевський. – Київ: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
5. Звіт про власний капітал, затв. наказом Мінфіном України від 31 березня 1999 р. № 87: положення (стандарт) бухгалтерського обліку 5 // Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні: Закон. Положення. Інструкції: зб. норм.-прав. актів. – Київ: Юрінком Інтер, 2000. – 232 с.
6. Ігнатенко М.М. Теоретичні засади та практичні напрями формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних і харчових підприємств / М.М. Ігнатенко // Економіка АПК. – 2015. – № 1. – С. 78–84.
7. Кибенко Е.Р. Корпоративное право Украины: учеб. пособие / Е.Р. Кибенко – Харьков: Эспада, 2001. – 288 с.
8. Кузик Н.П. Організація внутрішнього контролю в акціонерному товаристві / Н.П. Кузик // Економіка АПК. – 2004. – № 6. – С. 97.
9. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб. / М.І. Небава. – Київ: Центр навч. літ., 2004. – 295 с.
10. Про акціонерні товариства: закон України / № 514-VI від 17 вересня 2008 р.
11. Про антимонопольний комітет: Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50.
12. Про визначення інформації, яка належить до інсайдерської: рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 21 листопада 2006 р. № 1344.
13. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 51.



14. Про порядок розкриття інсайдерської інформації: рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22 липня 2008 р. № 792.

15. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев. – Київ: Знання; КОО, 2003. – 149 с.

16. Сердинов Э. Мошеннические операции с ценными бумагами в США / Э. Сердинов // Ценные бумаги. – 2005. – № 11.

17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва: Банки и биржи, Изд-во ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

18. Федорова А.С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури / А.С. Федорова // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С. 118–126.

19. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – Москва: Перспектива, 1998. – 656 с.

20. Ченг Ф. Ли. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ли Ченг, Финнерти И. Джозеф; ИНФРА-М. – Москва, 2000. – 686 с.

## ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Тематика і плани практичних занять	5
Розділ 2. Питання до змістовних модульно контрольних робіт	16
Розділ 3. Завдання для самостійної роботи	19
Розділ 4. Питання до іспиту	21
Рекомендована література	24

**Шиян Наталія Іванівна**

# **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
та самостійної роботи  
здобувачів другого (магістерського) рівня освіти  
спеціальностей 073 «Менеджмент»,  
074 (281) «Публічне управління та адміністрування»**

Редактор О.В. Васільєва  
Коректор І.О. Бутильська  
Комп'ютерний набір і верстка Н.І. Шиян

---

Підп. до друку 04.07.2019 р. Формат 60×84/16. Гарнітура Таймс.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,35 ум.-друк. арк.; 1,5 обл.-вид. арк.  
Тираж 100. Замовлення №

---

Виробник – редакційно-видавничий відділ Харківського національного  
аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 62483, Харківська обл.,  
п/в «Докучаєвське – 2»; навч. містечко, тел. 99-72-70. E-mail: [office@knau.kharkov.ua](mailto:office@knau.kharkov.ua)

Виготовлювач – дільниця оперативного друку ХНАУ, тел. 99-70-80