

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління корпоративною безпекою підприємства
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи УФЕБм-18-1
Литовченко В. О.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Мусієнко В. О.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри _____
(підпис)

Полозова Т. В.
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Литовченко Віолеті Олексіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління корпоративною безпекою підприємства

затверджена наказом університету від 31 жовтня 2019 р. № 1599 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, нормативно-правові та законодавчі акти України, установчі документи та фінансова звітність підприємства, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____
Вступ. 1 Система управління корпоративною безпекою підприємства. 2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». 3 Удосконалення системи управління корпоративною безпекою ПрАТ «Концерн Хлібпром». Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. _____

2. Завдання корпоративної безпеки підприємства. _____

3. Структура корпоративної безпеки підприємства. _____

4. Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємства. _____

5. Процес формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. _____

6. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром». _____

7-10. Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». _____

11. Загальна структура корпоративного кодексу. _____

12. Пріоритетні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності. _____

13. Місце корпоративної культури у структурі соціально-відповідальної організації. _____

14. Анкета опитування персоналу підприємства. _____

15-18. Типи корпоративних культур _____

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
	Система управління корпоративною безпекою підприємства	04.11.19-10.11.19	виконано
	Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»	11.11.19-17.11.19	виконано
	Удосконалення системи управління корпоративною безпекою ПрАТ «Концерн Хлібпром»	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 04 листопада 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ доц. Мусієнко В. О.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 143 с., 13 табл., 33 рис., 94 джерела, 1 додаток.

КОРПОРАТИВНІ ПРАВА, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.

Об'єктом дослідження є управління корпоративною безпекою підприємства.

Метою роботи є надання практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління корпоративною безпекою.

Досліджено теоретичні аспекти визначення дефініції «корпоративні права». Проаналізовано сучасні моделі, принципи та функції корпоративного управління. Розкрито нормативно-правові та методологічні підходи щодо управління та забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Розглянуто існуючі на досліджуваному підприємстві інструменти управління корпоративною безпекою. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління корпоративною безпекою для ПрАТ «Концерн Хлібпром».

ABSTRACT

Master thesis: 143 p., 13 tables, 33 fig., 94 sources, 1 exhibit.

CORPORATE RIGHTS, CORPORATE GOVERNANCE, CORPORATE CULTURE.

The subject of the study is corporate security management.

The purpose of the work is to provide practical guidance on improving the corporate security management system.

Theoretical aspects of defining the definition of “corporate rights» are investigated. The modern models, principles and functions of corporate governance are analyzed. Regulatory and methodological approaches to managing and ensuring corporate security of the enterprise are revealed. The analysis of the main technical and economic indicators of PrJSC «Concern Hlibprom» activity. Existing corporate security management tools are examined. Practical recommendations for improving the corporate security management system for PrJSC «Concern Hlibprom».

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Система управління корпоративною безпекою підприємства.....	8
1.1 Поняття та зміст корпоративного права.....	8
1.2 Моделі, принципи та функції корпоративного управління.....	18
1.3 Теоретичні аспекти корпоративної безпеки підприємства.....	33
2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності	
ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	48
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	48
2.2 Органи управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	60
2.3 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності	
ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	74
3 Удосконалення системи управління корпоративною безпекою	
ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	86
3.1 Кодекс корпоративного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	86
3.2 Система корпоративної соціальної відповідальності	
ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	105
3.3 Корпоративна культура як підсистема управління	
корпоративною безпекою підприємства.....	113
Висновки.....	128
Перелік джерел посилання.....	132
Додаток А Копії публікацій.....	144

ВСТУП

Внаслідок нестабільності умов зовнішнього середовища і виникнення екстремальних умов функціонування економіки України перед підприємствами постає необхідність вироблення здатності до «виживання» і опору негативним впливам. При здійсненні управлінських рішень такі дії становлять загрозу руйнування ресурсного потенціалу підприємства, збільшують ризики і втрати, і тому є загрозою стабільному функціонуванню та економічно безпечному розвитку підприємства.

Феномен корпоративної безпеки організації можна досліджувати з різних точок зору. Вивчення теоретичних досліджень в менеджменті та психології дозволяє виявити ряд теорій і науково-методичних підходів, на які можливо спиратися при аналізі корпоративної безпеки організації. Важлива роль в теоретичній розробці питань прояву корпоративної безпеки організації належить науці про управління.

Питання корпоративної безпеки розглядалися в роботах таких авторів як: Ю. В. Біляк, Т. Б. Шира, О. В. Рудковський, С. В. Онищенко, О. С. Мороз, В. І. Франчук, Я. М. Кіпчарська, В. Я. Настюк, Н. В. Якименко, О. В. Скорук, К. Г. Сердюков.

Об'єктом дослідження є управління корпоративною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є інструменти забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Метою роботи є надання практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління корпоративною безпекою.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути теоретичні аспекти визначення дефініції «корпоративні права»;

- проаналізувати існуючу законодавчу базу України з питань захисту корпоративних прав;
- проаналізувати сучасні моделі, принципи та функції корпоративного управління;
- розкрити нормативно-правові та методологічні підходи щодо управління та забезпечення корпоративної безпеки підприємства;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- виявити існуючі на досліджуваному підприємстві інструменти управління корпоративною безпекою;
- визначити шляхи удосконалення системи корпоративної безпеки;
- надати практичні рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури як підсистеми управління корпоративною безпекою підприємства.

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, установчі документи та фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами будь-якої галузі корпоративного сектору економіки для підвищення рівня корпоративної культури як підсистеми управління корпоративною безпекою.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, опубліковано у Збірнику наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою.

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому збірнику і 1 тезах доповідей на форумі.

1 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та зміст корпоративного права

Формування цілісної системи методів державного регулювання корпоративних відносин є однією з основних передумов запровадження дієвої політики уряду в цій сфері економіки. Виконання цієї вимоги набуває особливої актуальності в нашій країні, де корпоративне управління перебуває лише на стадії свого становлення. Для нинішньої практики господарювання в корпоративному секторі України характерним є перманентний перерозподіл власності, формування специфічної мотивації менеджерів і великих акціонерів, орієнтованої переважно на контроль фінансових потоків і виведення активів керованих підприємств у тіньовий обіг, слабкість традиційних зовнішніх механізмів управління корпораціями (ринків цінних паперів і контролю, загрози банкрутства), наявність суттєвих прогалин у законодавчому забезпеченні захисту прав інвесторів. За цих обставин не випадково, що розвиток вітчизняних господарських товариств супроводжується загостренням корпоративних конфліктів, унаслідок чого ускладнюються ринкова реструктуризація і доступ до зовнішніх джерел фінансування виробничої діяльності [1].

Нормативно-правову базу для забезпечення корпоративних прав в Україні становлять:

- Господарський кодекс України [2];
- Цивільний кодекс України [3];
- Господарський процесуальний кодекс України [4];
- Податковий кодекс України [5];
- Закон України «Про акціонерні товариства» [6];
- Закон України «Про господарські товариства» [7];

- Закон України «Про депозитарну систему України» [8];
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [9];
- Закон України «Про інститути спільного інвестування» [10];
- Закон України «Про кооперацію» [11];
- Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» [12];
- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [13];
- Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» [14];
- Закон України «Про холдингові компанії в Україні» [15].

Так, відповідно до Господарського кодексу України корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [2].

Предметом корпоративного права є корпоративні відносини, тобто відносини, що виникають, змінюються і припиняються щодо корпоративних прав, які, у свою чергу, ґрунтуються на володінні часткою (акціями, паями) у статутному (складочному) капіталі чи пайовому фонді корпоративних підприємств.

Важливість корпоративного права як підгалузі господарського права визначається тим, що корпоративні підприємства, зокрема – такі види господарських товариств як акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю є, по суті, найбільш поширеними суб'єктами господарювання – юридичними особами [16, с. 3].

Визначення терміну «корпоративні права» відповідно до законодавчої бази України представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «корпоративні права» в законодавстві України

Джерело	Визначення
Господарський кодекс України [2]	Корпоративні права - це права особи, частка якої визначається у статутному капіталі (майні) господарської організації, що включають правомочності на участь цієї особи в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) даної організації та активів у разі ліквідації останньої відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами
Податковий кодекс України [5]	Корпоративні права - права особи, частка якої визначається у статутному фонді (майні) господарської організації, що включають правомочності на участь цієї особи в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) даної організації та активів у разі ліквідації останньої відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами
Закон України «Про акціонерні товариства» [6]	Корпоративні права - сукупність майнових і немайнових прав акціонера - власника акцій товариства, які впливають з права власності на акції, що включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивідендів та активів акціонерного товариства у разі його ліквідації відповідно до закону, а також інші права та правомочності, передбачені законом чи статутними документами

Корпоративні відносини являють собою досить різноманітну групу суспільних відносин. Вони містять елементи різноманітних за змістом відносин: господарсько-правових, цивільно-правових, зобов'язальних, майнових, фінансових, трудових, організаційних (власне управлінських) тощо. Сфера застосування цих відносин пов'язується не тільки із внутрішньогосподарською діяльністю компанії (взаємовідносинами між акціонерами (пайовиками), менеджерами та персоналом), але й поширюється

на її стосунки із зовнішнім оточенням (іншими суб'єктами господарювання, органами державної влади). За цих обставин очевидно, що державне регулювання корпоративних відносин має носити комплексний характер, а методи такого регулювання мають бути достатньо різноманітними. Зокрема, для аналізу їх застосування в Україні варто взяти до уваги такі ознаки, як зміст, напрями, основні суб'єкти, об'єкти, сфери регулювання, а також рівень, термін впливу держави на розвиток корпоративного сектора. Результати здійснених узагальнень та систематизація підходів, викладених у [1], представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи державного регулювання корпоративних відносин в Україні

Ознака	Методи
Зміст	<ul style="list-style-type: none"> – правові; – економічні; – адміністративні
Напрями	<ul style="list-style-type: none"> – заснування корпорації як суб'єкта господарської діяльності; – функціонування корпорації, у тому числі питання емісії та обігу цінних паперів, антимонопольного регулювання (злиття та поглинання, створення та функціонування холдингів, ПФГ), переміщення капіталу за кордон, регулювання трудових відносин тощо; – припинення діяльності корпорації як суб'єкта господарської діяльності (реорганізація, ліквідація)
Суб'єкти	<ul style="list-style-type: none"> – Кабінет Міністрів України; – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку; – Фонд державного майна України; – Антимонопольний комітет України; – інші уповноважені органи державної влади (галузеві міністерства, комітети, відомства)
Об'єкти	<ul style="list-style-type: none"> – захист прав власності акціонерів (пайовиків) компанії, регулювання процесів перерозподілу прав власності між ними; – узгодження інтересів різних груп акціонерів (пайовиків) та інших учасників корпоративних відносин (кредиторів, менеджерів, найманих працівників)
Сфери	<ul style="list-style-type: none"> – корпоратизація й приватизація державних підприємств; – інвестування компаній (кредитування, страхування, емісія і продаж цінних паперів); – реструктуризація (банкрутство) компаній
Рівень впливу	<ul style="list-style-type: none"> – корпорації, в яких держава є основним акціонером (пайовиком); – корпорації, в яких держава є дрібним акціонером (пайовиком); – корпорації, в яких держава не є акціонером (пайовиком)
Термін впливу	<ul style="list-style-type: none"> – постійної дії; – тимчасової дії

Класифікацію суб'єктів корпоративних прав та обов'язків представлено в таблиці 1.3 [16, с. 57].

Таблиця 1.3 – Суб'єкти корпоративних прав та обов'язків

Суб'єкти корпоративних прав та обов'язків		
1	2	3
Засновник (легальний термін) правовідносини «перед-участі»	Юридична або фізична особа, яка бере (брала) участь у прийнятті рішення про заснування відповідного корпоративного підприємства, прийняла зобов'язання щодо внесення корпоративного вкладу (паю, внеску) до корпоративного капіталу (статутного, складеного капіталу, пайового фонду) корпоративного підприємства, тобто особа, яка його створює або колись створила, навіть якщо на цей час вона втратила правовий зв'язок із підприємством	Корпоративні підприємства
Квazізасновник, або інвестор правовідносини «перед-участі»	Юридична або фізична (у виробничому кооперативі – лише фізична) особа, яка прийняла зобов'язання щодо внесення корпоративного вкладу (паю, внеску) до корпоративного капіталу (статутного, складеного капіталу, пайового фонду) корпоративного підприємства, яке вже існує	Корпоративні підприємства
Акціонер (легальний термін) правовідносини участі (прості акції) та асоційованої участі (привілейовані акції)	Юридична або фізична особа – особа, яка перебуває у правовому зв'язку з АТ, має щодо АТ визначену законом та статутом повноту корпоративних прав і є власником простих акцій, або має обмежене право приймати участь в управлінні справами товариства і є власником привілейованих акцій	АТ
Член (легальний термін) правовідносини участі	Фізична особа, яка перебуває у правовому зв'язку з кооперативом, є власником паю і має щодо кооперативу визначену законом та статутом повноту прав, у тому числі – право вирішального голосу на загальних зборах членів кооперативу	Виробничі кооперативи
Асоційований член (легальний термін) правовідносини асоційованої участі	Юридична особа, яка є власником паю та перебуває у правовому зв'язку з кооперативом без права вирішального голосу на загальних зборах членів кооперативу	Виробничі кооперативи
Учасник (легальний термін) правовідносини участі	Юридична або фізична особа (у ПТ – із статусом суб'єкта підприємницькою діяльності), яка перебуває у правовому зв'язку з господарським товариством, якій належить визначена законом та установчим документом повнота корпоративних прав щодо товариства та частка у його статутному (складеному) капіталі	ТОВ, ТДВ, ПТ, КТ, загальні положення щодо всіх ГТ

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Повний учасник (легальний термін) правовідносини участі	Юридична або фізична особа із статусом суб'єкта підприємницькою діяльності, яка перебуває у правовому зв'язку з командитним товариством, якій належить визначена законом та установчим документом повнота корпоративних прав щодо товариства та частка у його складеному капіталі з правом вирішального голосу на загальних зборах учасників	Командитні товариства
Вкладник (легальний термін) правовідносини асоційованої участі	Юридична або фізична особа, яка перебуває у правовому зв'язку з командитним товариством без права вирішального голосу на загальних зборах учасників	Командитні товариства
Колишній учасник(легальний термін) правовідносини «пост-участі»	Юридична або фізична особа, яка втратила правовий зв'язок з господарським товариством та право власності на частку у його статутному (складеному) капіталі через вихід або виключення з товариства і якій належать залишкові корпоративні права щодо товариства	ТОВ, ТДВ, ПТ, КТ

Розподіл корпоративних відносин за ознакою їх правової природи на приватноправові та публічно-правові має суттєве значення для оцінки тих чи інших засобів їх державного регулювання, з'ясування наслідків тих чи інших дій суб'єктів такого регулювання. Саме тому ця характеристика може служити підставою для більш докладного й послідовного опису існуючих методів державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Так, зазначені методи можуть бути класифіковані за ознакою характеру впливу, масштабу, засобів та характеру регулювання (таблиця 1.4) [1].

Таблиця 1.4 – Методи державного регулювання корпоративних відносин в Україні за їх правовими ознаками

Ознака	Методи
1	2
Правова природа	– приватно-правові (автономних рішень, координації, рекомендацій); – публічно-правові (владних приписів)
Характер впливу	– безпосереднього впливу (застосування норм власне корпоративного законодавства); – опосередкованого впливу (застосування норм законодавства про приватизацію, корпоратизацію державних підприємств, оподаткування підприємств)

Продовження таблиці 1.4

1	2
Масштаб регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – централізованого регулювання (застосування імперативних норм); – децентралізованого регулювання (застосування диспозитивних норм); – змішаного регулювання (застосування імперативно-диспозитивних норм)
Засоби регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – дозволу; – заборони; – зобов'язання
Характер регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяючий (отримання згоди уповноважених органів державної влади на створення холдингів, ПФГ, погодження умов застави й оренди майна компаніями з державною часткою в капіталі, створення їх дочірніх підприємств, філій і представництв); – забороняючий (заборона злиття або поглинання компаній у разі порушення вимог антимонопольного законодавства, заборона відчуження майна компаніями з державною часткою в капіталі); – зобов'язальний (зобов'язання компаній з державною часткою в капіталі щодо надання інформації для ведення реєстру державних корпоративних прав, моніторингу їх фінансово-економічного стану, аналізу виконання інвестиційних програм)

На сучасному етапі розвиток корпоративного управління в Україні характеризується існуванням низки проблем концептуального характеру, невизначеність в інтерпретації яких значно ускладнює прикладні рішення в розвитку управління корпораціями. Дослідження показують, що корпоративне управління слід розглядати в якості особливого виду управління, об'єктом якого є акціонерне товариство. Визначаючи корпоративне управління як комплекс внутрішніх і зовнішніх елементів, що базуються на системі юридичних і соціально-поведінкових норм та правил, в рамках якої акціонерне товариство працює і на базі якої будуються відносини між членами та учасниками корпорації, актуальним завданням стає необхідність використання всього наявного та відомого інструментарію управління в інтересах його власників та задля підвищення якості її функціонування. В державних масштабах значимість корпоративного управління обумовлена його впливом на розвиток інвестиційних процесів з використанням механізмів фондового ринку для забезпечення економічного і соціального розвитку країни.

Подвійність природи корпоративних відносин (мається на увазі поєднання організаційних і майнових елементів, приватних і публічних інтересів як механізмів дії їх суб'єктів) провокує появу цілої низки методів правового регулювання [17, С. 42-43].

Саме тому все більше авторів проводять свої дослідження в сфері правового забезпечення та регулювання корпоративних відносин (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Аналіз публікацій щодо дослідження питань правового регулювання та забезпечення корпоративних відносин

Автор	Зміст дослідження
1	2
Сафронова О.М. [1]	Проведено аналіз прикладних аспектів реалізації ефективної державної політики у сфері регулювання корпоративних відносин в Україні. Визначена специфіка відповідних методів державного регулювання, доведена необхідність та окреслені найбільш перспективні напрями їх упровадження в з урахуванням сучасної практики господарювання
Лукач І. [18]	З'ясовується місце корпоративного права в системі права України. Особлива увага приділяється визначенню корпоративного права в системі публічного та приватного права. Автором зазначається, що норми публічного та приватного права співіснують у корпоративному праві, яке визначено, як підгалузь господарського права на основі новітніх даних науки теорії права
Сосула О. [19]	Розглянуто проблематику правової природи корпоративних відносин. Досліджено декілька підходів щодо сфери існування корпоративного права та корпоративних правовідносин, а саме: теорію «комплексного правовідношення»; теорію «підприємницького правовідношення» та теорію, згідно з якою корпоративні правовідносини є різновидом цивільних. Доведено, доцільність проведення класифікації за суб'єктами, звертаючи увагу, що усі відносини – це відносини щодо участі в товаристві
Шмиголь Н. М., Ляшенко О. М. [20]	Розглянуто сфери та напрями правового регулювання економічної безпеки підприємств. Надано перелік основних нормативно-правових актів, що регулюють найважливіші аспекти забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Наведено низку можливих локальних нормативно-правових документів, що стосуються вузького забезпечення економічної безпеки в межах конкретного підприємства. Виявлено недоліки в системі правового забезпечення. Запропоновано шляхи раціоналізації системи правового регулювання економічної безпеки підприємств в Україні

Продовження таблиці 1.5

1	2
Серих О. В. [21]	Досліджено джерела корпоративного права в Україні. Проаналізовано думки вчених щодо визначення поняття корпоративного права. Обґрунтовано, що корпоративне право є комплексною галуззю права. Зазначено, що джерела корпоративного права, які належать до різних галузей права, мають неоднорідний і комплексний характер. Надано поняття «джерела корпоративного права». Здійснено класифікацію джерел корпоративного права в Україні за різними підставами
Бутрин-Бока Н. С. [22]	Досліджено становлення корпоративного законодавства на території України. Подано правову оцінку категорії «корпоративне право», проаналізовано позиції науковців стосовно тлумачення поняття «корпоративне право»
Шуба Б. В. [23]	Досліджені поняття «корпорація», «корпоративне право» та запропоновано сутність правового забезпечення корпоративного управління та запропоновано представлення корпоративного законодавства у вигляді чотирирівневої системи, яка з достатньою повнотою охоплює відповідний об'єкт правового регулювання – внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні корпоративні відносини
Прилуцький Р. Б., Шатило В. С. [24]	Проведено порівняльний аналіз поняття «корпорація» за законодавством України і США, продемонстровано суттєву різницю у визначенні цього поняття, запропоновано рекомендації стосовно розв'язання вказаної проблеми
Рудковський О. В. [25]	Розглянуто питання забезпечення державної підтримки розвитку корпоративних відносин, участь держави в формуванні корпоративних відносин. Розглянуто стан та недоліки нормативно-правового регулювання корпоративних відносин. Визначено рівень урегульованості нормативно-правової бази з питань забезпечення корпоративної безпеки. Розглянуто принципи побудови ефективної моделі корпоративного управління. Визначено напрямки формування та регулювання державою корпоративних відносин та забезпечення корпоративної безпеки. Визначено принципи розробки та прийняття Кодексу корпоративного управління України
Кравчук П. Я. [26]	Визначено рівні системи нормативно-правового забезпечення корпоративної безпеки підприємства, проаналізовано чинне правове підґрунтя охоронної, пошуково-аналітичної діяльності та захисту комерційної таємниці. Обґрунтовано напрями вдосконалення нормативно-правової бази забезпечення корпоративної безпеки підприємства

Для більш глибокого розуміння поняття «корпоративні права» розглянемо трактування цього терміну різними авторами (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Визначення категорії «корпоративне право»

Джерело	Визначення
Сосула О. [19]	Під корпоративним правом у суб'єктивному розумінні слід розуміти право особи бути учасником корпорації (юридичної особи). Суб'єктивне корпоративне право слід розглядати як сукупність цивільних прав, що містять низку самостійних суб'єктивних прав, якими охоплюється участь в управлінні, право на інформацію і дивіденди, а також на частку в статутному капіталі у разі ліквідації корпоративної юридичної особи
Серих О. В. [21]	Корпоративне право України як галузь права являє собою сукупність правових норм, які регулюють правові відносини, пов'язані із створенням, функціонуванням і ліквідацією господарських товариств
Кібенко О. Р. [27]	Корпоративне право – це комплексний міжгалузевий правовий інститут, норми якого регулюють приватноправові і публічно-правові відносини, що складаються у зв'язку зі створенням, діяльністю та ліквідацією господарських товариств, у тому числі відносини внутрішньофірмового характеру
Глусь Н. С. [28]	Корпоративне право в об'єктивному значенні є сукупністю правових норм, які регулюють і охороняють цивільні та інші відносини, що виникають між акціонером, учасником і самою корпорацією, а також між самими учасниками чи акціонерами з приводу реалізації їх права власності на акцію чи права власності на частку в статутному капіталі корпорації
Кравчук В. М. [29]	Корпоративне право – це галузь права, що регулює суспільні відносини, які виникають між учасниками, юридичними особами та їх органами, у зв'язку зі створенням, управлінням та припиненням юридичних осіб. Корпоративне право існує в тісному взаємозв'язку з іншими галузями права
Васильєва В. А. [30]	Корпоративне право в суб'єктивному розумінні треба розуміти як право особи, об'єднуючи зусилля та капітал, бути учасником корпорації (юридичної особи)
Гриньова Я. Г. [31]	Корпоративне право - це система норм, спрямована, в першу чергу, на внутрішнє (і які впливають на зовнішнє) комплексне регулювання виробничих, організаційних, управлінських, морально-етичних, трудових, договірних, фінансових, майнових і особисто-немайнових та інших відносин, які виникають у процесі здійснення господарської діяльності (вироблення продукції, надання послуг, виконання робіт) підприємства, установи, організації, незалежно від форми власності і організаційно-правової форми, і які встановлюються між усіма його учасниками і членами (засновники, трудовий колектив, керівник, структурні відділи й підрозділи)
Григоренко О. В. [32]	Корпоративне право в об'єктивному розумінні – це комплексний міжгалузевий інститут, що регулюється нормами цивільного, господарського, фінансового, податкового права, норми якого регулюють і охороняють корпоративні відносини, що виникають між учасником і господарським товариством, а також між самими учасниками щодо управління майном, яке належить товариству в процесі його створення, існування та припинення
Прилуцький Р. Б. [33]	Корпоративне право – це підгалузь господарського права, яка складається із системи норм та інших джерел, що регулюють корпоративні відносини, які виникають у процесі створення, діяльності та припинення корпоративних підприємств (корпорацій)

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що термін «корпоративні права» має міжгалузевий зв'язок та поєднує в собі майнові, організаційно-правові та фінансові правовідносини всіх учасників корпоративних підприємств.

1.2 Моделі, принципи та функції корпоративного управління

Інноваційна спрямованість розвитку міжнародної економіки все більше спонукає вітчизняні підприємства змінювати свій підхід до організації та управління бізнесом. Неодмінно зростає потреба в розробці та впровадженні новітніх технологій виробництва, пошуку нових структурних форм організації підприємств для забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку [34, с. 4].

Система управління людськими ресурсами відбудовується для досягнення стратегічних цілей, однакових з цілями підприємства, вона є підсистемою системи управління підприємством. Ефективність функціонування системи управління людськими ресурсами визначається в першу чергу її внеском в досягнення організаційних цілей. Процес управління людськими ресурсами стає домінуючим у процесі управління організацією завдяки тому, що [35, с. 271]:

- ефективність управління підприємством залежить від ефективності управління людськими ресурсами, отже, ці два управлінські процеси повинні бути збалансованими та передбачати досягнення спільної мети;

- тактичною метою є формування та реалізація потенціалу підприємства, де людські ресурси визначаються рушійною силою та джерелом мобілізації всіх ресурсів;

- на основі реалізації потенціалу досягається оперативна мета управління підприємством (отримання прибутку), де людські ресурси

визначаються головним ресурсом, порівняно з іншими, вони є реалізатором ідей керівництва щодо досягнення цієї мети завдяки ефективному використанню всіх інших видів ресурсів (зростання продуктивності);

– стратегічною метою управління підприємством є забезпечення його безперервного розвитку – переходу до більш високої стадії життєвого циклу, де людські ресурси виступають головним чинником такого розвитку та повинні бути вмотивованими до впровадження та реалізації інноваційних ідей на кожній стадії життєвого циклу.

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій (функцій), які тісно пов'язані між собою і утворюють цілісну функціональну систему, що визначає структуру управління людськими ресурсами в організації [34, с. 8].

Найбільш поширеним підходом до управління людськими ресурсами організації є системний підхід, який полягає в інтеграції всіх функцій, орієнтованих на людський фактор в організаційній системі. Завдання органів управління зводиться до забезпечення конкурентоспроможного «входу» системи шляхом проведення маркетингових досліджень та відбору найбільш конкурентоспроможних постачальників; якщо «вхід» буде неконкурентоспроможним, то при будь-якому рівні процесу по переробці «входу» в «вихід» параметри «виходу» системи теж будуть неконкурентоспроможними. «Виходом» системи управління організацією є продукція (товари), що випускаються організацією, нововведення для продажу, послуги, що надаються стороннім організаціям. Основними умовами забезпечення стратегічної конкурентоспроможності «виходу» є: висока якість стратегічних маркетингових досліджень і обґрунтованість нормативів конкурентоспроможності майбутніх товарів, послуг, нововведень; забезпечення конкурентоспроможних параметрів «входу» системи в процесі її функціонування; забезпечення конкурентоспроможних параметрів процесу в системі; вивчення кон'юнктури ринку, застосування ефективних стратегій реклами товару, каналів його розповсюдження (збуту),

сервісного обслуговування та інших інструментів ринкового механізму. До компонентів зворотного зв'язку системи управління організацією відносяться додаткові вимоги та рекламації споживачів, нова інформація по науково-технічному прогресу і кон'юктурі ринку і т. п. Підсистема управління людськими ресурсами в системі управління організацією представлена на рисунку 1.1 [34, с. 8, 10, 11].



Рисунок 1.1 – Підсистема управління людськими ресурсами в системі управління організацією

Відповідно до [36] корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності

господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним.

Корпоративне управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності товариства, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки інвесторів у капіталі товариства.

Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх зацікавлених осіб.

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

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

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

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

- сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;
- підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств;
- урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення товариствами діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку відповідно до покладених на неї завдань здійснює методологічне забезпечення запровадження та розвитку принципів корпоративного управління згідно з законодавством; проводить перевірки діяльності емітентів щодо стану корпоративного управління; узагальнює практику застосування законодавства з питань корпоративного управління.

Для українських підприємств проблеми корпоративного управління є новими. Гнітюча їхня більшість з моменту початку ринкових реформ розвивалася винятково за рахунок власних коштів. Але на швидко зростаючих ринках, в умовах динамічної зміни технологій і гострої конкуренції власних коштів виявляється явно недостатньо. Неминуче постає

питання залучення зовнішніх коштів, причому на регулярній основі і в значних обсягах. А це вже вимагає підтвердження того, що робота компанії організована відповідно до сучасних управлінських принципів.

Грамотна система корпоративного управління дозволяє не тільки найкращим способом використовувати можливості наявних акціонерів і надані ними ресурси, але й залучати нових інвесторів. При рівних виробничих, фінансових та інших базових показниках компанії з гарною репутацією в області корпоративного управління коштують набагато дорожче. Цьому, зокрема, сприяють інвестиційні та консалтингові компанії, що виступають консультантами й агентами портфельних інвесторів. Вони розцінюють наявність у компанії власного кодексу корпоративного управління як фактор, що підвищує її привабливість. У той же час інвестори, насамперед портфельні, все більше звертають увагу на зниження своїх ризиків. У цьому розумінні вони стурбовані прозорістю компаній, якістю інформації, що розкривається ними, методами роботи рад директорів не менше, ніж безпосередньо фінансовими показниками.

Крім того, дослідження показують, що росте число інвесторів, які розглядають ефективне корпоративне управління як конкурентну перевагу в бізнесі:

- встановлюються чіткі орієнтири розвитку;
- формується почуття відповідальності по всій вертикалі управління;
- підвищуються фінансові показники компанії і, в остаточному підсумку, росте її капіталізація.

Корпоративне управління – ключове питання при створенні ефективної ринкової економіки, заснованої на верховенстві права. Зловживання корпоративною владою з боку менеджерів, власників і власників контрольних пакетів акцій шкодить як вітчизняним, так і закордонним інвесторам. Низька якість корпоративного управління на багатьох підприємствах країни має украй негативний вплив на інвестиційний клімат,

стримує приплив інвестицій, необхідних для послідовного економічного зростання [37, С. 13-14].

Сьогодні в Україні існують деякі проблеми корпоративного управління, які можна розподілити по відношенню до компанії на дві групи: зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (управлінські, які мають суб'єктивний характер) (рисунок 1.2). Така систематизація та розподіл проблем корпоративного управління на дві групи дозволяє більш детально дослідити їх та обґрунтовано підходити до розробки заходів для подальшого їх вирішення [38].

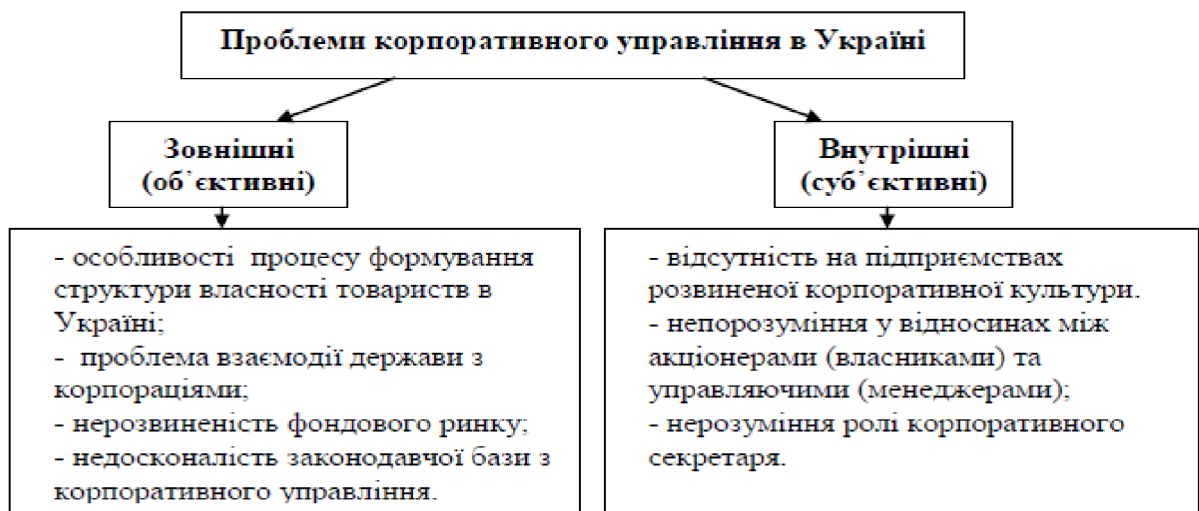


Рисунок 1.2 – Систематизація проблем корпоративного управління в Україні

Оцінивши досвід різних країн щодо корпоративного управління, цілком зрозуміло, що поява загальноприйнятих стандартів корпоративного управління обумовлена, передусім, зростанням уваги до питань корпоративного управління в умовах глобалізації фінансових ринків, лібералізації руху капіталу. Розробка міжнародних стандартів корпоративного управління є також відповіддю суспільства на світові фінансові кризи та прагненням до стабільності фінансових ринків.

Слід підкреслити, що кожна з них має як переваги, так і недоліки, але кожна з них довела свою ефективність. При формуванні національної моделі

управління корпоративними сектором економіки доцільним є визначення подібних та відмінних рис української моделі та наявних моделей корпоративного управління.

Національна модель корпоративного управління має загальні риси, як англо-американської (розпорошеність акціонерного капіталу, трирівневе управління товариством (загальні збори, спостережна рада, правління, важлива роль головного керівника), японської (ключовими учасниками є фінансово-промислові групи та банки, управління здійснюється афілійованими особами, держава – діючий акціонер, незалежне регулювання ринку державними органами є неефективним, відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації) та німецької (незначний розвиток фондового ринку) моделей.

Крім вище описаних моделей корпоративного управління останнім часом також виділяють так звані аутсайдерську і інсайдерську моделі управління.

Порівняльна характеристика існуючих моделей корпоративного управління, яка зауважить на їх основних відмінностях, важливих елементах, перевагах та недоліках, представлена в таблиці 1.7 [39, с.231, 233].

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Аутсайдерська модель та англо-американська модель	Інсайдерська модель, західноєвропейська та японська моделі
1	2
Контроль ринків капіталів та зовнішній контроль	Універсальний банківський контроль власності
Розосереджена власність, пасивні акціонери	Зосереджена власність активних акціонерів
Акціонерна демократія, конкуренція інтересів та конкурентні рішення	Довгострокове співробітництво акціонерів
Однорівневі корпоративні ради, в яких господарюють інсайдери	Дворівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури

Продовження таблиці 1.7

1	2
Важливі елементи	
<ul style="list-style-type: none"> - ліквідність для акціонерів; - захист дрібних акціонерів; - прозорість, розкриття інформації; - заборона на внутрішні угоди; - чіткі правила передачі; - явні процедури банкрутства; - більш активні ринки цінних паперів 	<ul style="list-style-type: none"> - участь працівників в управлінні; - правила управління по домовленості; - активна участь універсальних банків в фінансових рішеннях; - активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом; - контроль інсайдерів; - розповсюджено сімейне володіння
Переваги	
<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості в короткостроковому періоді; - висока гнучкість систем управління; - пристосування компанії до мобільності зовнішнього середовища; - інноваційність і достатня ризикованість проектів 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на довгостроковий розвиток компанії; - стабільність внутрішніх і зовнішніх для компанії факторів; - невеликі ризики банкрутств і руйнівних «конфліктів інтересів»; - стабільні партнерські відносини в групі акціонерів-інсайдерів (стратегічні альянси); - ефективний контроль за менеджерами компанії
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> - наявність ворожих злиттів і поглинань (а деякими оцінками - 50 % усіх реорганізацій); - переоцінений фондовий ринок і як наслідок – «перегрита» економіка 	<ul style="list-style-type: none"> - темпи зростання і прибутковість західноєвропейських та японських компаній нижче, ніж американських; - слабке впровадження інноваційних та інвестиційних проектів

Щодо української моделі корпоративного управління, то вона знаходиться на стадії свого становлення та одночасно об'єднує в собі компоненти цих двох систем. Так, на початку приватизації власність була притаманна аутсайдерській моделі, далі для української моделі характерною стала тенденція до концентрації власності і контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям. Таке поєднання елементів існуючих систем корпоративного управління є однією з основних особливостей української моделі управління корпоративними підприємствами (рисунок 1.3) [38, 40].

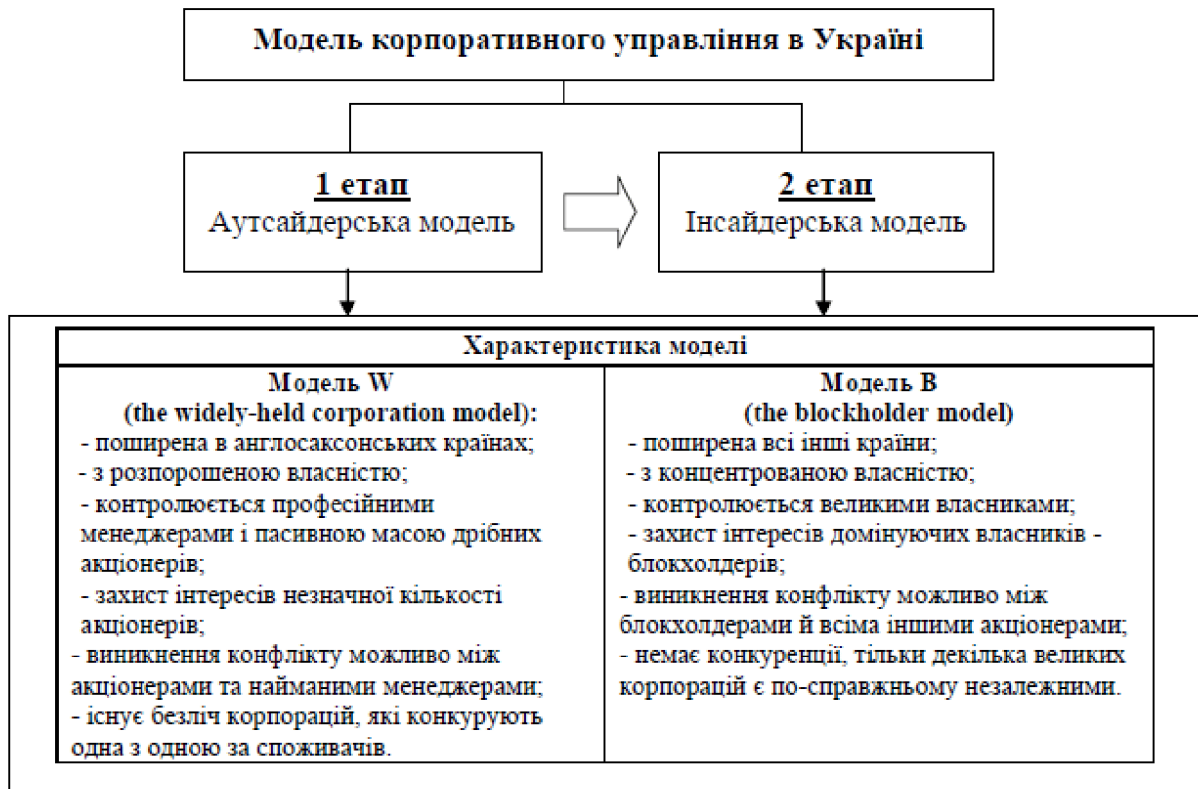


Рисунок 1.3 – Модель корпоративного управління в Україні

Організаційні засади корпоративних відносин в товаристві відтворюються під впливом відповідних організаційних механізмів. Встановлено, що організаційний механізм корпоративних відносин всередині організації являє собою комплекс установчих документів (статут, положення, інструкції), адміністративних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин та на процеси прийняття рішень в корпоративному підприємстві, що спрямовані на реалізацію інтересів всіх зацікавлених осіб. Базовими основами формування механізму корпоративних відносин є забезпечення його відповідності загальним принципам корпоративного управління, перелік та сутність яких проілюстровано на рисунку 1.4.

Дотримання вказаних принципів є важливими складовими корпоративної культури товариства, яка виступає одним із інвестиційних критеріїв на фінансовому ринку. Проте, якщо розглядати корпорацію у якості суб'єкта комерційної діяльності, що функціонує у складних умовах

зовнішнього середовища, принципними засадами його ефективного господарювання є також основні постулати економічного розвитку, а саме: економічна доцільність, гнучкість та гомеостатичність, ціле встановлення та синергічність [17, С. 120-121].

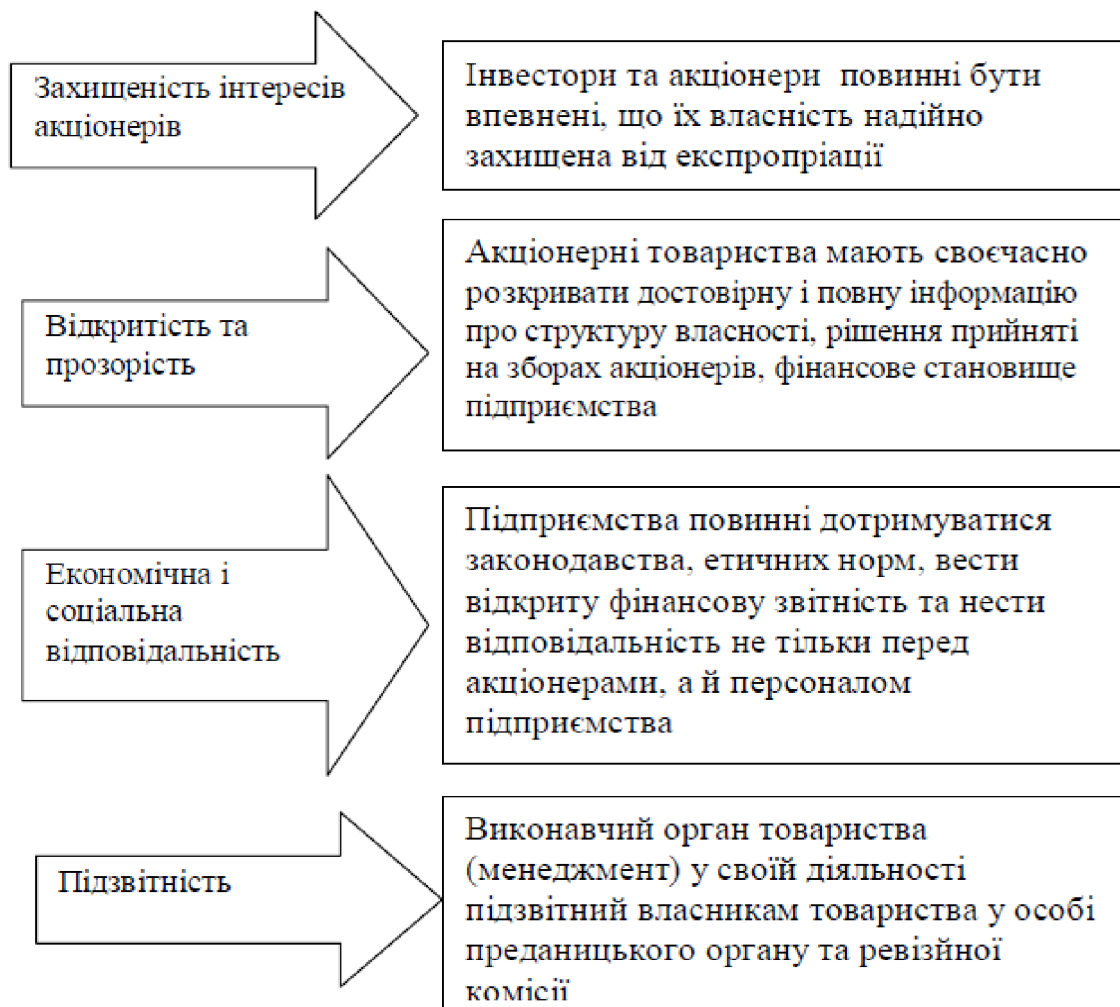


Рисунок 1.4 – Принципи корпоративного управління

Поєднання та реалізація принципів економічного розвитку з принципами корпоративного управління формує фундамент успішного функціонування і розвитку корпоративного підприємства, сприяє досягненню високих економічних результатів та зниженню ймовірності внутрішньо корпоративних конфліктів.

Важливими складовими організаційного механізму регулювання внутрішньо корпоративних відносин виступають: правове регулювання, організаційна структура, організація процесу управління та прийняття рішень, адміністрування реалізації рішень, стратегічне планування, контроль та регулювання. Сутність елементів організаційного механізму корпоративного підприємства з точки зору процесів, які вони представляють наведено на рисунку 1.5 [17, С. 121-123].



Рисунок 1.5 – Елементи організаційного механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах

Ефективність управління та розвитку корпоративного підприємства залежить від ступеня збалансування інтересів всіх учасників корпоративних відносин. На рисунку 1.6 проілюстровано систему інтересів учасників корпоративних відносин, що враховує їх поділ на економічні та управлінські [17, с. 134].

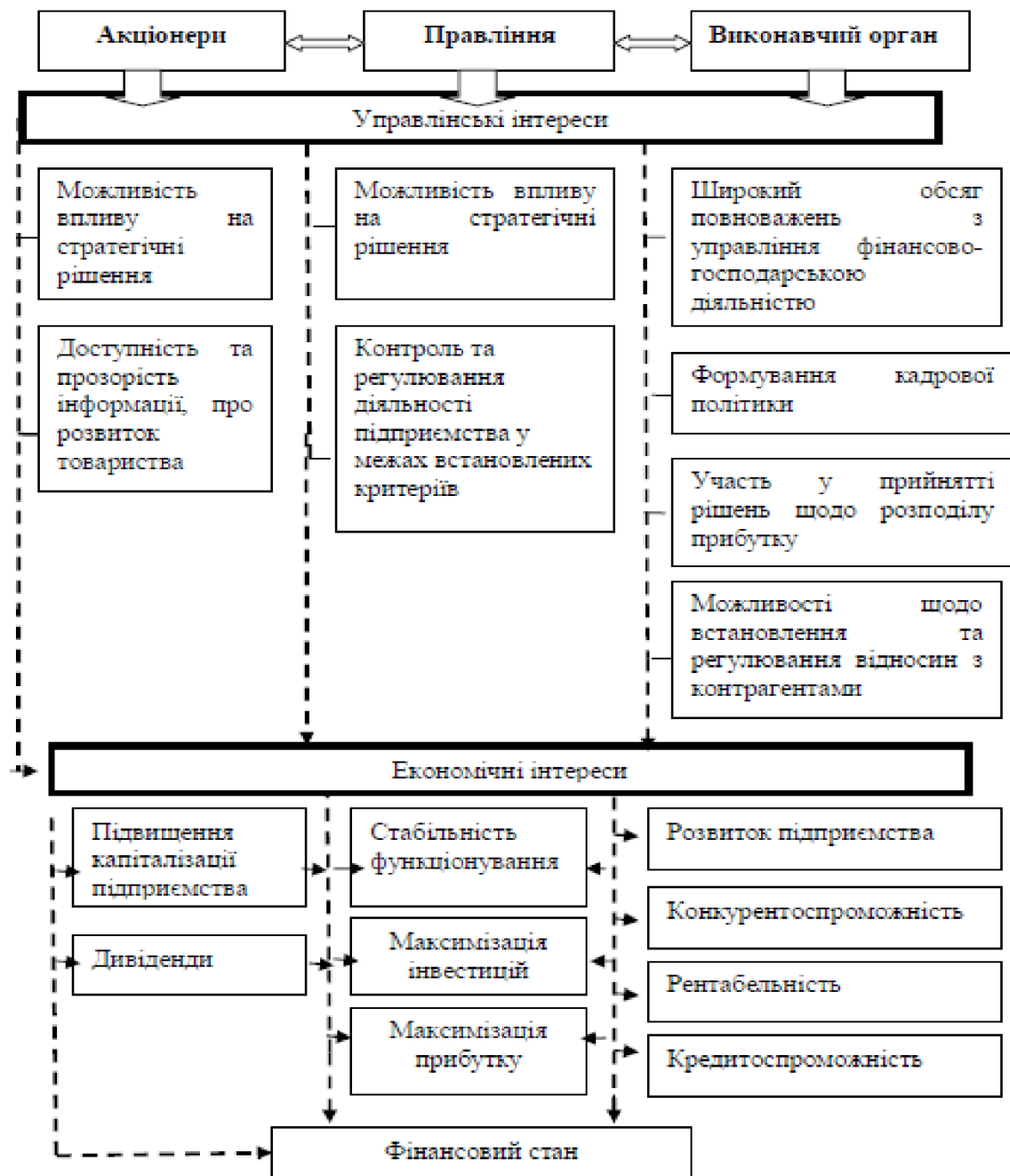


Рисунок 1.6 – Система інтересів учасників корпоративних відносин

Для того, щоб більша частина українських підприємств продовжила працювати на ринку, гідно конкуруючи з іноземними компаніями, а також зуміла подолати тяжкі умови фінансової кризи їм життєво необхідно впроваджувати корпоративне управління, що вже давно стало об'єктивним процесом, який можна з легкістю пояснити потребами й стандартами світового та українського фондових ринків та активною участю України в глобалізаційних процесах. Існує багато прикладів країн, в яких корпоративне управління позитивно вплинуло на економічні процеси.

Таким чином, сучасна система корпоративного управління в Україні знаходиться в стадії свого еволюційного становлення. У теперішній час найбільш привабливими для вітчизняних та іноземних інвесторів є чотири характеристики корпоративної форми бізнесу в Україні: самостійність корпорації як юридичної особи, обмежена відповідальність індивідуальних інвесторів, можливість передачі іншим особам акцій, що належать індивідуальним інвесторам, централізоване управління.

На сучасному етапі розвитку в Україні сформувалась така модель корпоративного управління, в якій в тій чи іншій мірі домінує власник-інсайдер з коротким часовим горизонтом прийняття рішень, що в свою чергу, створює суттєві обмеження для орієнтованого на нововведення економічного розвитку. Все це, в свою чергу, передбачає наступне:

- порівняно високий рівень концентрації власності у одного власника або вузького кола акціонерів;
- безпосередня участь в управлінні домінуючого власника – акціонера (акціонерів) або жорсткий (поточний) контроль за найманим менеджментом;
- опора на самофінансування інвестиційних проектів або на використання ресурсів контрагентів, з якими встановлені довгострокові партнерські відносини (в тому числі і в рамках інтегрованих бізнес-груп) як засіб мінімізації ризику корпоративного захвату.

Важливо розуміти, що ефективність будь-якої моделі корпоративного управління як форми інституційної угоди є відносною і залежить від якісних властивостей інституційного середовища. Модель (моделі) корпоративного управління, яка в найбільшому ступені підходить для розвинутих фінансових ринків, може виявитись зовсім нежиттєздатною в ситуації, коли права власності не захищені (в тому числі і тому, що не дотримується принцип незалежності судів, не вирішена безліч питань, пов'язаних з асиметричним розподілом інформації між зацікавленими сторонами). Слід враховувати, що внутрішньо корпоративні реструктуризації можуть відбуватись в рамках різних стратегій, в числі яких захисна і спрямована на розвиток. Модель корпоративного управління, що отримала розвиток в Україні, орієнтована на захисну реструктуризацію [39, С. 234-235].

Для покращення управління акціонерними товариствами в Україні необхідно приділити увагу наступним напрямам [38]:

- розвиток корпоративних відносин у сучасних умовах України потребує виваженого й послідовного впливу з боку держави. Для цього необхідно визначити й певним чином систематизувати можливий вибір відповідних методів і засобів державного регулювання, з'ясувати доцільності межі їх застосування відповідно до умов вітчизняної господарської практики. Тобто, необхідним є перетворення держави, як власника акцій деяких акціонерних підприємств, в ефективного акціонера;

- підвищення рівня законодавчої бази в сфері корпоративного управління, зокрема усунення всіх недоліків, які мають місце в існуючому Законі України «Про акціонерні товариства», що дозволить акціонерним товариствам більш зручно та впевнено проводити свою діяльність. Врахувати всі прогалини та можливі наслідки використання підприємствами процедур squeeze-out та sell-out;

- підвищення рівня корпоративної культури в акціонерних товариствах щодо прав акціонерів та управління ними;

- створення відповідних умов для підвищення конкурентоспроможності фондового ринку України та можливою подальшою інтеграцією українського ринку цінних паперів у міжнародні ринки капіталу. Розвиток відповідної інфраструктури фондового ринку України та застосування сучасних технологій;
- підвищення інформаційної прозорості українських акціонерних товариств, що призведе до підвищення інвестиційної привабливості українських товариств;
- оптимізація дивідендної політики, що також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості українських акціонерних товариств;
- вдосконалення практики корпоративного управління завдяки запровадженню принципів корпоративного управління та розуміння ролі корпоративного секретаря в акціонерному товаристві.

1.3 Теоретичні аспекти корпоративної безпеки підприємства

Корпоративні підприємства, будучи найбільш чисельною групою підприємств в національній економіці, здійснюють фінансово-господарську діяльність в умовах високої мінливості та складної передбачуваності зміни впливу основних зовнішніх та внутрішніх загроз, що актуалізує важливість удосконалення функціонування існуючої системи безпеки, ключовою складовою якої повинен стати механізм управління корпоративною безпекою. Важливість створення такого механізму обумовлено також і специфікою забезпечення безпеки в умовах корпоративних структур, коли існує реальна неузгодженість в інтересах основних учасників, тобто великих та дрібних акціонерів й менеджерів, а також протиріччя в інтересах підприємства й суб'єктів зовнішнього середовища, що повинно поєднуватися

із необхідністю досягнення та підтримання необхідного рівня стійкості й стабільності фінансово-господарської діяльності [41, с. 62].

На державному рівні питання корпоративної безпеки підприємств забезпечуються наступними нормативно-правовими актами:

- Закон України «Про національну безпеку» [42];
- Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності [43];
- Кримінальний кодекс України [44];
- Кримінальний процесуальний кодекс України [45];
- Конституція України [46];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [47];
- Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [48];
- Закон України «Про запобігання корупції» [49] та ін.

Питання корпоративної безпеки розглядаються в роботах таких авторів як: Ю. В. Біляк [50], Т. Б. Шира [41, 51, 52, 53, 69], О. В. Рудковський [54, 55, 56, 57, 58, 59], С. В. Онищенко [60], О. С. Мороз [61], В. І. Франчук [62], Я. М. Кіпчарська [63, 64], В. Я. Настюк [65], Н. В. Якименко [66], О. В. Скорук [67], К. Г. Сердюков [68].

Так, Рудковський О. В. зазначає, що «корпоративна безпека є сукупністю внутрішніх і зовнішніх умов, які сприяють ефективному динамічному зростанню економіки, її здатності задовольняти потреби суспільства, держави, індивіда, забезпечувати конкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках, що гарантує захист від різного роду загроз і витрат» [58, с. 358].

На думку Франчука В. І. «корпоративна безпека – це стан корпоративної системи в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію власних інтересів» [62, С. 165].

В цілому зміст корпоративної безпеки як функції (діяльності) полягає у [62, С. 166]:

- виявленні внутрішніх і зовнішніх загроз, їхніх причин, умов і джерел походження;
- формуванні граничних показників (індикаторів) економічної безпеки;
- моніторингу розвитку загроз і небезпеки, оцінці їхніх можливих наслідків (процесу розвитку і перетворювання загрози у небезпеку тощо);
- проведенні експертизи рішень, які приймаються з точки зору економічної безпеки;
- формуванні нормативно-правової бази та моделей економічної безпеки для протидії загрозам (концепції з економічної безпеки організації, положення, внесення змін до функціональних обов'язків посадових осіб тощо);
- формуванні організаційних структур та створенні відповідних умов для забезпечення корпоративної безпеки;
- розробці та проведенні загальних і спеціальних заходів з корпоративної безпеки, які реалізуються в усіх напрямках і видах діяльності.

Автор Шира Т. Б. наголошує, що «корпоративна безпека є ширшим поняттям порівняно із економічною безпекою, оскільки визначає необхідність виконання більш широкого кола завдань. Відповідно до цих ключових аспектів мету корпоративної безпеки можна визначити як досягнення корпоративних інтересів завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та здатності організації захисту, що уможливорює формування безпечних умов сталого розвитку підприємства» [52, с. 106].

Сукупність ключових завдань корпоративної безпеки підприємства представлено на рисунку 1.7 [51, С. 94-95].



Рисунок 1.7 – Завдання корпоративної безпеки підприємства

Суть системного підходу у трактуванні поняття «корпоративна безпека» полягає у визначенні її як системи безпечного функціонування бізнесу, яка включає в себе певний комплекс системотворчих елементів. Ці системотворчі елементи пов'язані між собою та постійно чинять вплив один на одного.

Корпоративна безпека включає в себе велику кількість понять, регламентів і систем: це й ефективний процес виробництва та реалізації продукції, і забезпеченість фінансовими ресурсами, і режим захисту комерційної таємниці, внутрішня робота зі співробітниками з метою запобігання негативних явищ, і внутрішня контрозвідка, і службові розслідування за загрозливими безпеці сигналами й фактами, й інформаційно-аналітична робота в інтересах безпеки та, нарешті, технічний і фізичний захист підприємства, організації, установи [60, с. 157].

Таким чином, «корпоративна безпека – це безпека бізнесу, що покликана забезпечити стан захищеності майнових інтересів власників бізнесу, система гарантій і заходів, які забезпечують: контроль власників за

належністю ним компанії, можливість своєчасного запобігання конфліктів із співвласниками, менеджментом, наявність механізмів захисту у випадку порушення прав власника бізнесу іншими особами» [60, с. 160].

Відштовхуючись від структуризації економічної безпеки представниками ресурсно-функціонального підходу та виходячи з позиції теорії систем, можна запропонувати виділити шість складових корпоративної безпеки підприємства: фінансово-економічну, організаційно-управлінську, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, інформаційну та силову безпеки, які, у свою чергу, структуровано на підсистеми нижчих рівнів (рисунок 1.8).

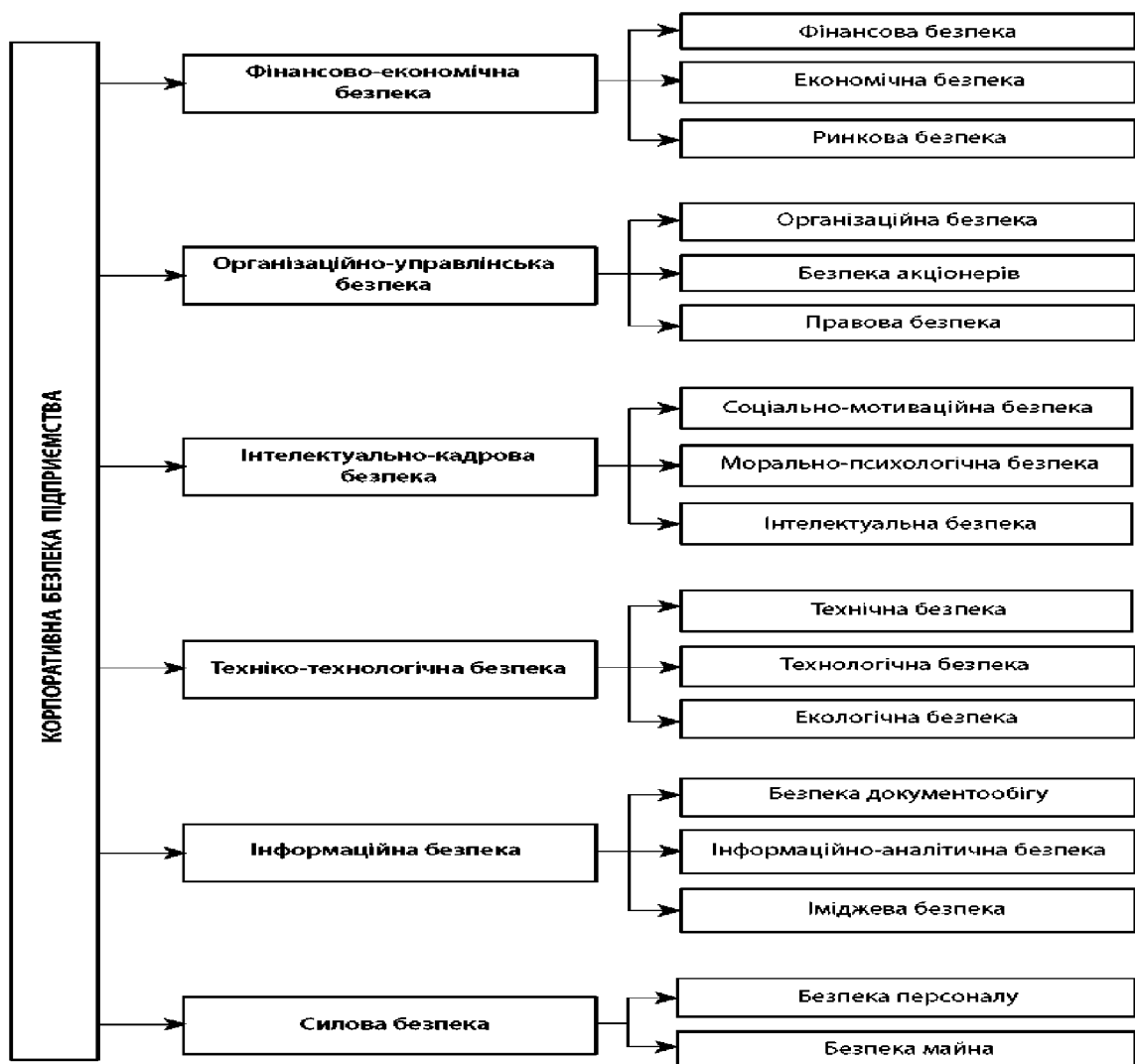


Рисунок 1.8 – Структура корпоративної безпеки підприємства

Фінансово-економічна складова корпоративної безпеки характеризується станом найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості діяльності, а також досягнення максимальних обсягів збуту продукції підприємства внаслідок ефективного просування, стимулювання продажу та врахування потреб споживачі.

Організаційно-управлінська складова корпоративної безпеки підприємства передбачає гарантування законних прав та інтересів акціонерів, забезпечення рівноваги впливу між учасниками корпоративних відносин, підвищення прозорості корпоративного управління та запровадження і дотримання правил раціонального менеджменту та належного контролю.

Інтелектуально-кадрова складова корпоративної безпеки спрямована на досягнення високого кваліфікаційного рівня персоналу, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток креативного мислення та творчого підходу працівників.

Техніко-технологічна складова корпоративної безпеки полягає в забезпеченні відповідності застосовуваних на підприємстві техніки та технологій сучасним світовим аналогам і дотриманні чинних екологічних норм.

Інформаційна складова корпоративної безпеки спрямована на ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства, представлення підприємства у середовищі партнерів та конкурентів, захист інформаційних ресурсів.

Силова складова корпоративної безпеки полягає в забезпеченні фізичної та моральної безпеки співробітників, гарантуванні безпеки майнових та фінансових ресурсів [63, С. 282-283].

В [65] «корпоративна безпека розуміється як інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень, які приймають керівники вищої ланки корпорації. Це один з інструментів менеджменту, роль якого в умовах гострої конкурентної боротьби недооцінювати просто не можна. Висока

ефективність корпоративної безпеки може бути досягнута лише в умовах високої довіри до неї з боку керівництва й фахівців корпорації. Діяльність корпоративної безпеки дозволяє: організувати систематичне інформування керівництва корпорації й провідних спеціалістів про діяльності конкурентів, вчасно прогнозувати загрози на ринку товарів і послуг та сприяти розробці маркетингових програм».

В [67, с. 166] автором запропоновано наступні етапи кількісної оцінки рівня корпоративної безпеки підприємства (рисунок 1.9).

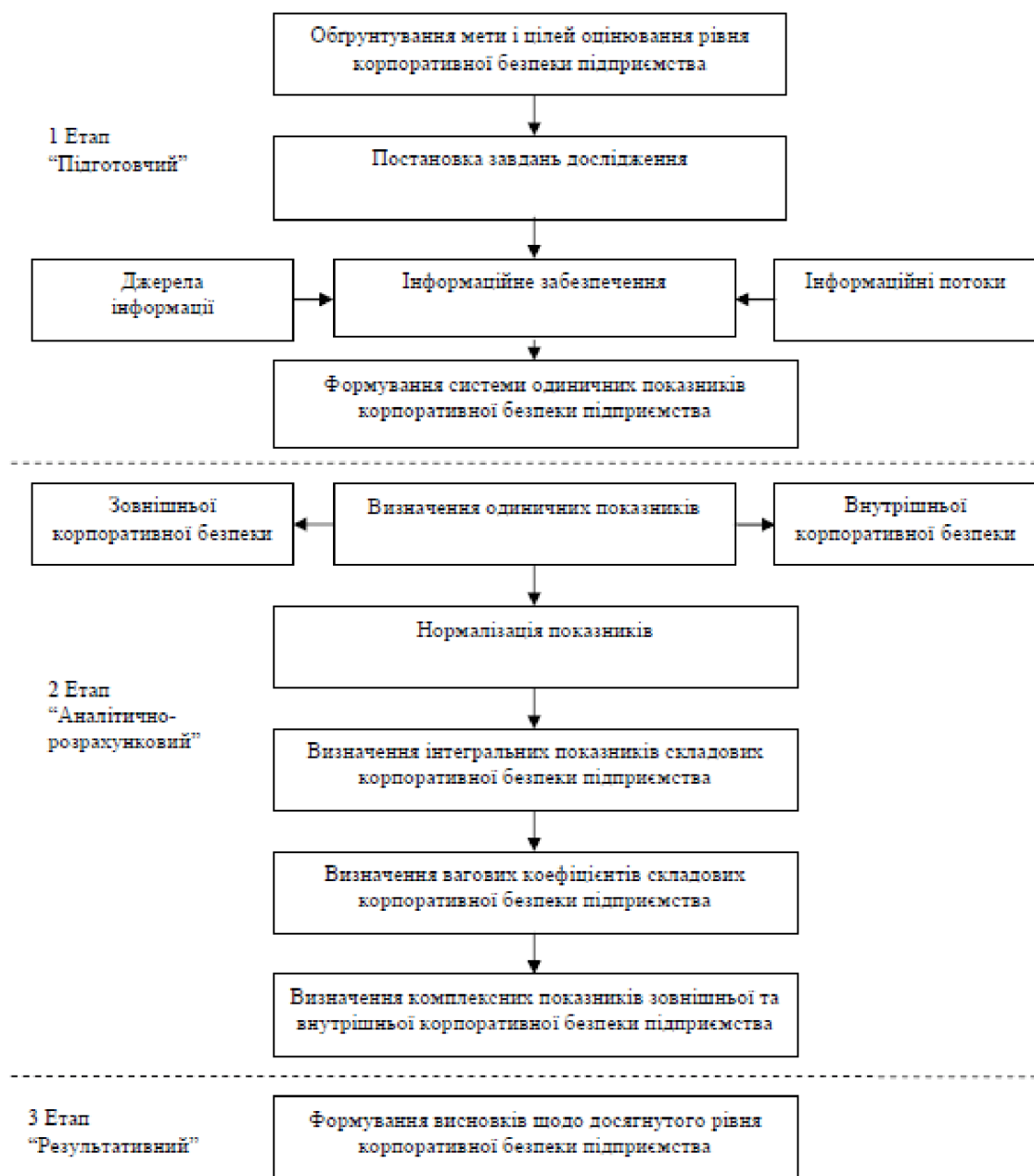


Рисунок 1.9 – Етапи оцінювання рівня корпоративної безпеки підприємства

Поточна ситуація в корпоративному секторі національної економіки характеризується наявністю ряду суттєвих проблем, розв'язання яких можливе завдяки забезпеченню на належному рівні корпоративної безпеки, основою чого повинні бути концептуальні засади (рисунок 1.10) [53, С.53-54].

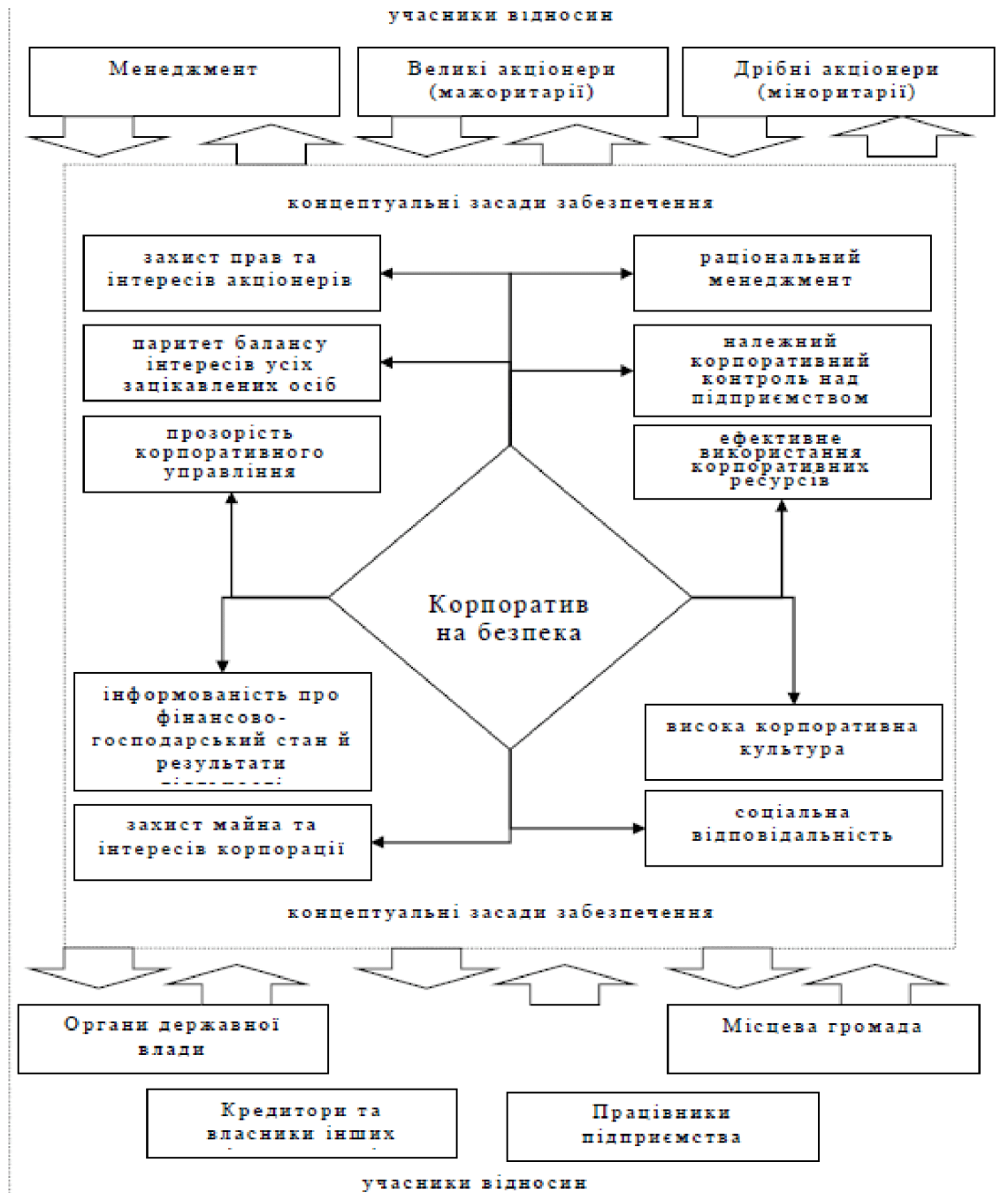


Рисунок 1.10 – Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств

Суттєвою відмінністю національної моделі корпоративного управління від іноземних є недостатній рівень корпоративної культури. Об'єктивними причинами можна вважати спадок планової економіки, коли держава створювала підприємство, забезпечувала його ресурсами, визначала асортимент продукції та й здійснювала реалізацію продукції. За таких умов співпраця між окремими учасниками відносин була обмежена і мала місце під контролем державних органів. Сьогоднішні умови ведення бізнесу вимагають як формування взаємної довіри, так і врахування інтересів усіх учасників, адже недовіра та нечесні дії призводять до втрати репутації, пониження конкурентних позицій і т.д., тобто розвиток корпоративної культури стає все більш актуальним, що знову ж таки пов'язано із корпоративною безпекою [53, с.56].

Організаційно-економічний механізм, будучи складовою частиною системи корпоративної безпеки, створений суб'єктами безпеки для виконання поставлених перед ними завдань, представлений на рисунку 1.11 [69, с. 175].

Виділено підготовчий етап, який передбачає не лише оцінювання поточного рівня корпоративної безпеки та фактичного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а й прогнозування їх зміни як інформаційне підґрунтя для розроблення механізму. Етап формування передбачає не лише підбір найбільш доцільного інструментарію, а і його уточнення з урахуванням фактичного організаційного та ресурсного забезпечення, можливості взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, пошуку та використання внутрішніх резервів, перерозподілу ресурсів між окремими підрозділами та використання їхнього потенціалу під час реалізації захисних заходів. Етап функціонування полягає у реалізації захисних заходів, оцінюванні результативності дій суб'єктів безпеки з подальшим внесенням доцільних змін у механізм, що забезпечує його систематичне вдосконалення. Розглянутий процес не враховує специфіки забезпечення корпоративної безпеки певного окремого підприємства, отже, у ньому не концентрується увага на окремих моментах.



Рисунок 1.11 – Процес формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств

Запропонована послідовність формування організаційно-економічного механізму відображає складність системи корпоративної безпеки на українських підприємствах. Створення такого механізму повинне розширити перелік існуючих інструментів для уможливлення досягнення суб'єктами безпеки поставлених перед ними завдань [69, с. 174].

В рамках поданої на рисунку 1.12 схеми розкривається зв'язок складових управління економічною безпекою господарського товариства зі стейкхолдерами. Подана схема визначає такий зв'язок, орієнтуючись на види ризиків. Як видно з рисунку, основу діяльності господарського товариства, як і будь-якого підприємства, становить надання ринку певної цінності. Для цього відображено зв'язок основних бізнес-процесів господарського товариства із групами стейкхолдерів. Інструменти контролю за практиками реалізації означених на схемі бізнес-процесів в сукупності з відповідними важелями впливу й інституціональним забезпеченням й формуватимуть механізм корпоративного контролю.

Архітектурну модель цього механізму, яка заснована на врахуванні принципів реалізації корпоративного контролю, які, своєю чергою, визначають практики роботи з загрозами корпоративній безпеці, подано на рисунку 1.13. Окрім того, в основу цієї моделі покладено розробки The Open Group щодо моделювання ризик-менеджменту та пропозиції щодо адаптації цих розробок до архітектурного підходу.

Ще одна особливість поданої на рисунку 1.13 схеми міститься в підході архітектурного моделювання archimate, який розглядає окремі моделі як інтегровані складові. Це дозволяє узгодити подані на рисунках 1.12-1.13 моделі одна з одною [70, С. 307-309].

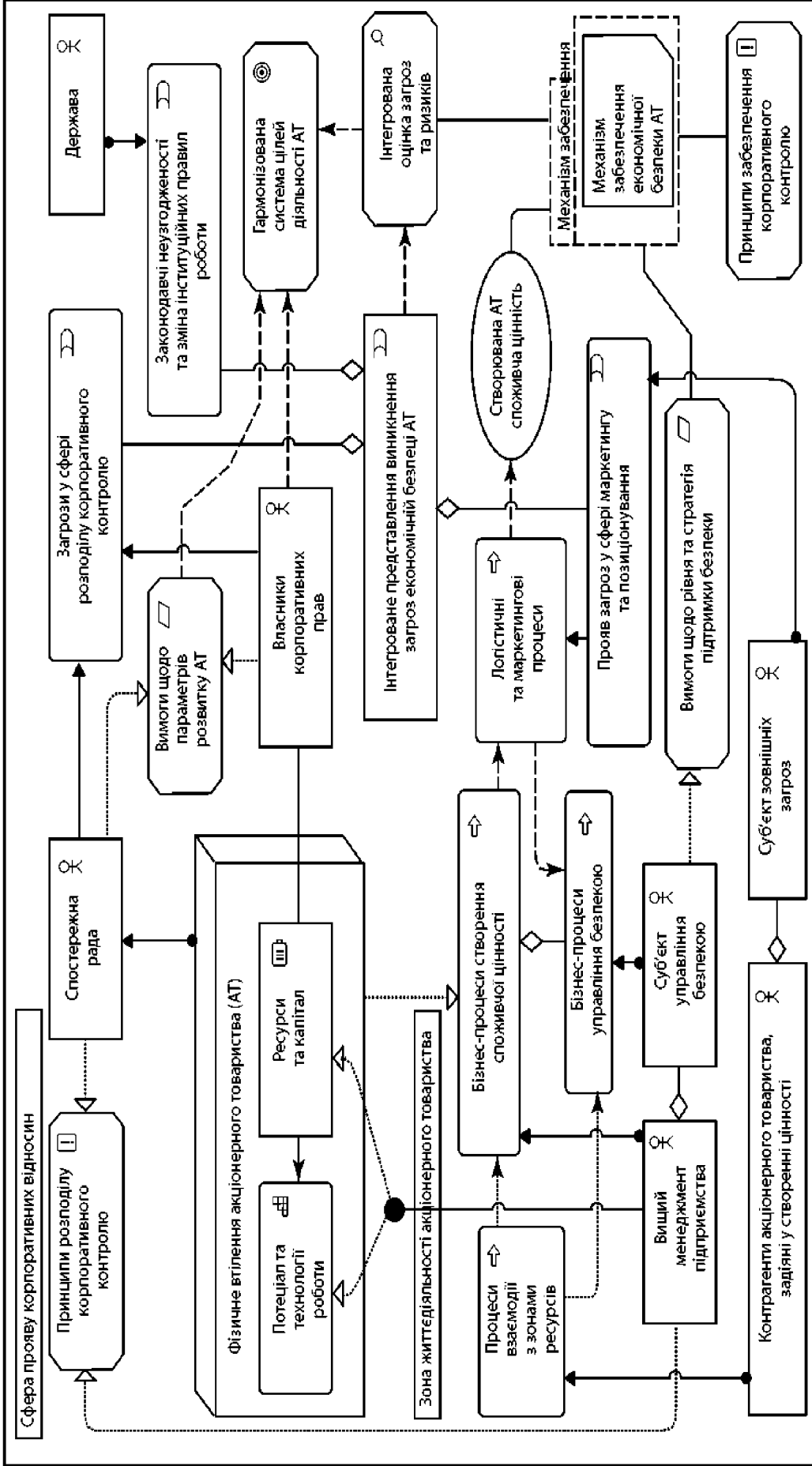


Рисунок 1.12 – Агрегована архітектурна модель господарського товариства з визначенням зон прояву загроз корпоративній безпеці

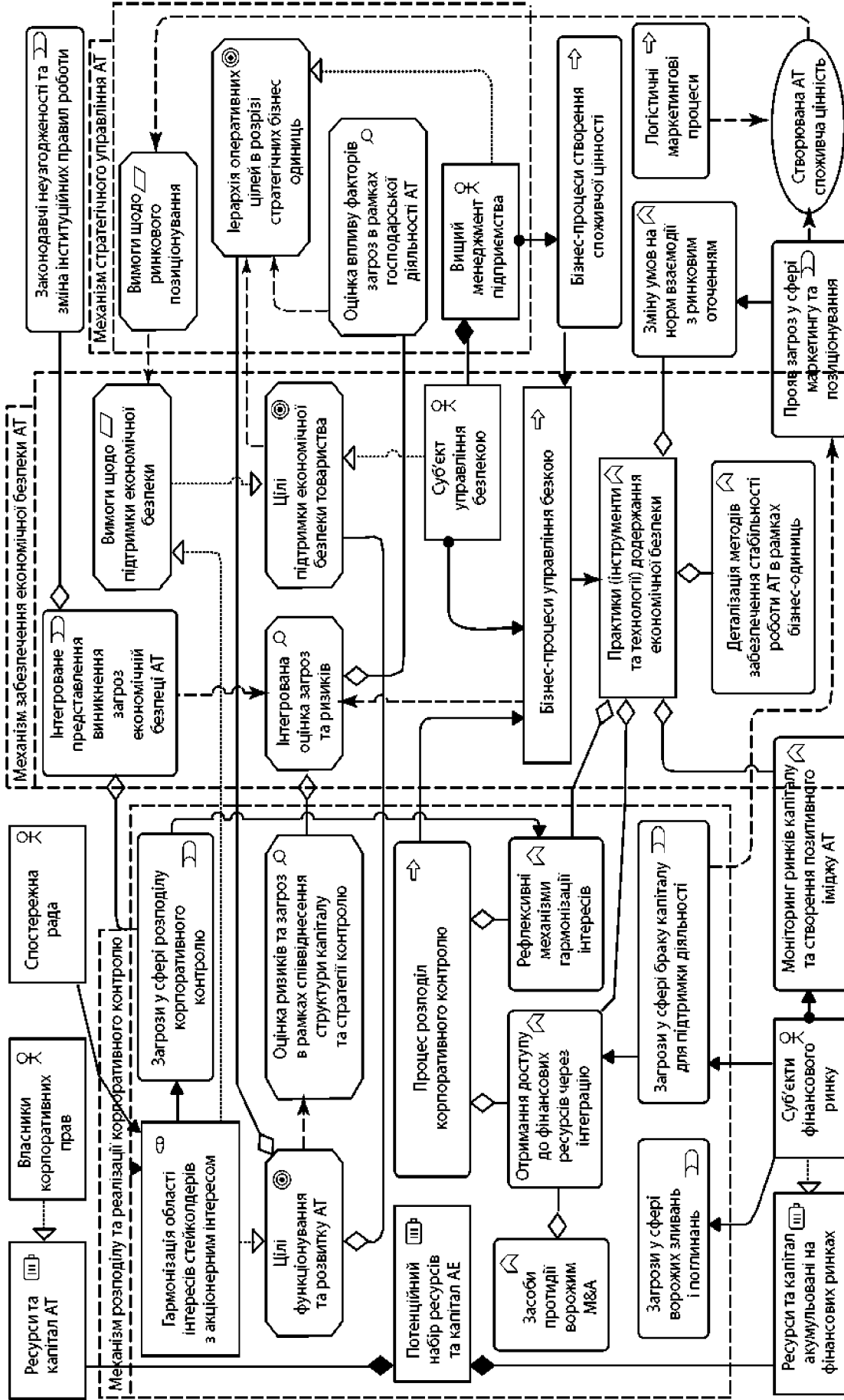


Рисунок 1.13 – Архітектурна модель механізму корпоративного контролю з виділенням практик підтримки безпеки

Підсумовуючи проведені у першому розділі дослідження, слід зазначити, що у сучасних умовах кризисного середовища, в яких перебуває економіка України, дослідження питань управління корпоративною безпекою є досить актуальним. Це підтверджується, перш за все, відсутністю єдиної та узгодженої між собою законодавчої бази регулювання господарської діяльності підприємств корпоративного сектору економіки. Термін «корпоративні права» різними авторами трактується по-різному, має міжгалузевий зв'язок та поєднує в собі майнові, організаційно-правові та фінансові правовідносини всіх учасників корпоративних підприємств.

Серед проблем, з якими стикаються учасники корпоративних відносин зазначаються: особливості процесу формування структури власності товариств України; проблема взаємодії держави з корпораціями; нерозвиненість фондового ринку; недосконалість законодавчої бази з корпоративного управління; відсутність на підприємствах розвиненої корпоративної культури; непорозуміння у відносинах між акціонерами та менеджерами; нерозуміння ролі корпоративного секретаря тощо.

Узагальнюючи дослідження дефініції «корпоративна безпека», можна зробити висновок, що корпоративна безпека – це складний та багатофункціональний механізм в структурі управління підприємством. Складність в побудові та управлінні цим механізмом, перш за все, полягає в тому, що необхідно не тільки постійно проводити моніторинг та прогнозування внутрішнього стану та загроз на підприємстві, але й водночас ураховувати стрімкі зміни зовнішнього середовища. Одним з головних аспектів цього механізму є людські ресурси. Адже саме поведінку людини в той чи іншій ситуації передбачити найбільш складно.

Ефективному та безпечному функціонуванню корпоративних підприємств зможе сприяти тільки комплексний підхід до вирішення проблеми забезпечення безпеки у корпоративному секторі. Цей підхід, окрім вирішення основних проблем, пов'язаних із подоланням корупції та реформуванням судової системи, також повинен передбачати вжиття заходів, спрямованих на:

- впровадження у вітчизняне законодавство міжнародних стандартів корпоративного управління, зрозумілих для інвесторів;

- формування та розвиток культури корпоративного управління;
- вирішення проблеми паритетного врахування інтересів власників великих пакетів акцій (часток) і міноритаріїв, у т.ч. шляхом запровадження механізму сквіз-аут (squeeze-out) – процедури, спрямованої на захист прав міноритарного акціонера, якому як компенсація пропонується викуп належних йому акцій за ринковою ціною;
- удосконалення системи розкриття інформації та забезпечення прозорості діяльності як акціонерних товариства, так й інших видів корпоративних підприємств;
- удосконалення системи захисту прав та законних інтересів власників корпоративних прав (акціонерів, учасників, членів);
- усунення бар'єрів, що перешкоджають початку та припиненню підприємницької діяльності з використанням форми корпоративного підприємства;
- зменшення регуляторного навантаження на корпоративні підприємства;
- запровадження правового інституту похідного позову, механізм застосування якого полягає у наданні кожному власнику корпоративних прав права звернутися до суду від імені корпоративного підприємства для притягнення до відповідальності посадових осіб підприємства за збитки, завдані їх незаконними діями;
- розробку нормативної бази для розміщення цінних паперів вітчизняних емітентів за межами України;
- технологічний розвиток біржового сегменту фондового ринку України в напрямку інтеграції з міжнародними депозитарною та платіжною системами з метою впровадження спеціалізованих, суто біржових моделей клірингу та розрахунків;
- розробку модельних та типових документів з питань корпоративного управління, у т.ч. установчих документів, внутрішніх положень, кодексу корпоративного управління та ін. [71].

2 АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Відповідно до офіційного сайту ПрАТ «Концерн Хлібпром» [72] одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 15 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.

«Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід.

Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому», не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

Співпраця з найбільшими торговими мережами країни та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції стимулює Компанію у впровадженні інноваційних рішень у виробничі процеси. Підрозділи «Концерну Хлібпром» отримали сертифікати ISO 9001 та ISO 22000:2005.

На кожному виробничому майданчику Компанії діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу. А в рамках програми технічного розвитку

Компанія інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління. Одноименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕУ («Ернст енд Янг»).

ПрАТ «Концерн Хлібпром» (далі – «Товариство») є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», а також інших нормативно-правових актів України.

Відповідно до Статуту ПрАТ «Концерн Хлібпром» [73] є правонаступником ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД № 5» (ідентифікаційний код – 05511001).

Товариство є правонаступником: ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЧЕРВОНОГРАДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» (ідентифікаційний код – 00376455), ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «САМБІРСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» (ідентифікаційний код – 00376521), ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТАЙСИНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ» (ідентифікаційний код – 30805065), ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАЛУСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» (ідентифікаційний код – 32128579), ТОВАРИСТВА З

ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХЛІБОКОМБІНАТ ЛЬВІВ» (ідентифікаційний код – 35720919), ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЯВІР-МЛИН» (ідентифікаційний код – 31700464), ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЯХЛІБ» (ідентифікаційний код – 00375763).

Повне та скорочене найменування Товариства. Повне:

– українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»;

– англійською мовою: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY «CONCERN HLIVPROM»;

– російською мовою: ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КОНЦЕРН ХЛИБПРОМ».

Скорочене:

– українською мовою: ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»;

– англійською мовою: PrJSC «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»;

– російською мовою: ЧАО «КОНЦЕРН ХЛИБПРОМ».

Товариство є приватним акціонерним товариством. Товариство є юридичною особою, яка створена відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має самостійний баланс, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, фірмові бланки, може мати знаки для товарів та послуг, промислові зразки та інші засоби візуальної ідентифікації Товариства, має право відкривати поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах.

Товариство має право від свого імені вчиняти будь-які правочини та укладати будь-які договори, набувати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, у тому числі в суді загальної юрисдикції, в господарському, адміністративному, третейському суді.

Товариство відповідно до чинного законодавства України на свій розсуд володіє, користується та розпоряджається майном, що знаходиться у його власності. Майно та активи Товариства, а також майно, що передано Товариству у користування, не підлягають націоналізації, конфіскації чи іншому безоплатному вилученню.

Товариство має право засновувати (створювати) інші юридичні особи (у т.ч. створювати дочірні підприємства), створювати (відкривати) філії та представництва, інші відокремлені та/або виробничі підрозділи як на території України, так і за її межами (за кордоном). Товариство має право створювати спільно з іншими українськими та іноземними юридичними і фізичними особами на території України та за її межами (за кордоном) господарські товариства, спільні підприємства, інші види юридичних осіб, брати участь в об'єднаннях, союзах, асоціаціях і т.п.. Товариство має право набувати цінні папери, паї, частки у статутному капіталі, корпоративні права інших юридичних осіб.

Товариство має право залучати кошти в будь-якій не забороненій законом формі, включаючи емісію цінних паперів (акцій, облігацій).

Товариство має право на охорону комерційної таємниці, інформації з обмеженим доступом та іншої конфіденційної інформації про свою діяльність. Обсяг інформації, що складає комерційну таємницю чи інформацію з обмеженим доступом, носить конфіденційний характер і не підлягає розголошенню, встановлюється органами Товариства відповідно до вимог чинного законодавства України та Статуту.

Товариство має право на недоторканність його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть належати Товариству. Особисті немайнові права Товариства захищаються відповідно до чинного законодавства України.

Товариство має право здійснювати підприємницьку (господарську) та іншу діяльність, що не суперечить чинному законодавству України.

Товариство самостійно планує та здійснює свою діяльність. Товариство самостійно визначає ціни на власну продукцію (товари, послуги, роботи). Товариство має право у встановленому чинним законодавством України порядку брати участь у зовнішньоекономічній діяльності (у т.ч. самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність) та самостійно або при посередництві інших суб'єктів господарювання здійснювати операції по експорту та імпорту товарів (робіт, послуг) як в Україні, так і за її межами. Товариство вправі самостійно укласти всі види зовнішньоекономічних договорів (угод, контрактів).

Товариство самостійно розробляє і затверджує штатний розклад (розпис), визначає фонд оплати праці та встановлює форми, системи і розміри оплати праці (інші види доходів) власних працівників, порядок надання і тривалість щорічних оплачуваних і додаткових відпусток. Товариство має право самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги тощо. Товариство має право залучати для роботи українських та іноземних спеціалістів.

Товариство самостійно організовує та здійснює облік результатів власної фінансово-господарської діяльності. Фінансовий рік Товариства співпадає з календарним роком. Бухгалтерський та податковий облік і звітність ведуться Товариством відповідно до чинного законодавства України. Товариство щорічно доводить до загального відома річний звіт, бухгалтерський баланс, а також іншу інформацію, передбачену чинним законодавством України.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх акціонерів та засновників. До Товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами (засновниками) Товариства протиправних дій.

Акціонери Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів Товариства не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Товариством або іншими акціонерами Товариства.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

Товариство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки (цивільну правоздатність), як і фізична особа, крім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині. Цивільна правоздатність Товариства може бути обмежена лише за рішенням суду.

Товариство набуває прав та обов'язків і здійснює їх через свої органи, які діють відповідно до цього Статуту, чинного законодавства України та інших внутрішніх документів Товариства.

Основною метою (цілями) діяльності Товариства є отримання прибутку; створення висококонкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; формування ефективної команди та надійного місця роботи для працівників Товариства; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та максимізації ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

- виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, інших товарів продовольчої групи;
- виробництво інших харчових продуктів;
- оптова та роздрібна торгівля хлібом та хлібобулочними виробами, сухарями, печивом, макаронними та іншими кондитерськими виробами, напівфабрикатами, іншими товарами продовольчої групи без обмежень;
- оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- переробка зернових культур на борошно та крупи;
- надання послуг по складуванню та зберіганню вантажів, товарів, продукції, в тому числі на митних ліцензійних складах; створення консигнаційних складів та консигнаційна торгівля;
- здійснення інвестиційної діяльності, здача (отримання) в оренду (лізинг), купівля-продаж, відчуження (набуття) в інший спосіб об'єктів нерухомого майна, цілісних майнових комплексів, земельних ділянок;
- надання послуг у сфері громадського харчування, організація барів, кафе, ресторанів тощо.

Засновниками Товариства вважаються особи (особа), які (яка) відповідно до законодавства, що діяло на момент створення Товариства, прийняли (прийняла) рішення про створення Товариства.

Акціонерами Товариства визнаються фізичні і юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій Товариства.

Товариство не може мати єдиним учасником інше підприємницьке товариство, учасником якого є одна особа. Товариство не може мати у

своєму складі лише акціонерів -юридичних осіб, єдиним учасником яких є одна й та ж особа.

Права акціонерів – власників простих акцій. Кожною простою акцією Товариства її власнику-акціонеру надається однакова сукупність прав, включаючи права на:

- участь в управлінні Товариством;
- отримання дивідендів;
- отримання у разі ліквідації Товариства частини його майна або вартості частини майна Товариства;
- отримання інформації про господарську діяльність Товариства.

Одна проста акція Товариства надає акціонеру один голос для вирішення кожного питання на загальних зборах, крім випадків проведення кумулятивного голосування. Акціонери-власники простих акцій Товариства можуть мати й інші права, передбачені актами законодавства та Статутом. Акціонери Товариства мають право укласти між собою договір, за яким на акціонерів, які уклали такий договір, покладаються додаткові обов'язки, у т.ч. обов'язок щодо участі у загальних зборах, і передбачається відповідальність їх недотримання. Такий договір укладається в простій письмовій формі.

У випадку прийняття Товариством рішення про розміщення привілейованих акцій – кожною привілейованою акцією одного класу її власнику – акціонеру надаватиметься однакова сукупність прав. Обсяг (у т.ч. розмір і черговість виплати дивідендів за привілейованими акціями, ліквідаційна вартість і черговість виплат у разі ліквідації Товариства, випадки та умови конвертації привілейованих акцій одного класу у привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери, порядок отримання інформації) та порядок реалізації прав, які надаватимуться акціонеру - власнику кожного класу привілейованих акцій, визначатиметься у Статуті Товариства.

Акціонери зобов'язані:

- дотримуватися Статуту, інших внутрішніх документів Товариства;
- виконувати рішення загальних зборів, інших органів Товариства;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі пов'язані з майновою участю;
- оплачувати акції у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені Статутом Товариства;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

Акціонери можуть мати інші обов'язки, встановлені законами України.

Для забезпечення діяльності Товариства створено статутний капітал у розмірі 163 545 780,54 (сто шістдесят три мільйони п'ятсот сорок п'ять тисяч сімсот вісімдесят гривень п'ятдесят чотири копійки).

Статутний капітал Товариства збільшується шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості у порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Товариство має право збільшувати статутний капітал після реєстрації звітів про результати розміщення всіх попередніх випусків акцій. Збільшення статутного капіталу Товариства із залученням додаткових внесків здійснюється шляхом розміщення додаткових акцій. Збільшення статутного капіталу Товариства без залучення додаткових внесків здійснюється шляхом підвищення номінальної вартості акцій. Збільшення статутного капіталу Товариства у разі наявності викуплених Товариством акцій не допускається. Збільшення статутного капіталу Товариства для покриття збитків не допускається.

Статутний капітал Товариства зменшується в порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, шляхом зменшення номінальної вартості акцій або шляхом анулювання раніше викуплених Товариством акцій та зменшення їх загальної кількості.

Товариство не здійснює формування резервного капіталу.

Товариством розміщено 16 354 578 054 (шістнадцять мільярдів триста п'ятдесят чотири мільйони п'ятсот сімдесят вісім тисяч п'ятдесят чотири) простих іменних акцій номінальною вартістю 1 (одна) копійка кожна у бездокументарній формі існування. Усі акції Товариства є іменними. Акції Товариства існують виключно в бездокументарній формі. Товариство здійснило розміщення простих акцій. Товариство не може встановлювати обмеження щодо кількості акцій або кількості голосів за акціями, що належать одному акціонеру. Прості акції Товариства не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери Товариства. Акціонери Товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та Товариства. Акціонери Товариства не мають переважного права на придбання акцій Товариства, які пропонуються їх власником для продажу третій особі.

Товариство може здійснювати емісію акцій тільки за рішенням загальних зборів. Товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій.

Товариство здійснює розміщення кожної акції за ціною не нижчою за її ринкову вартість, що затверджується Наглядовою радою, крім випадків, встановлених законодавством України. Товариство не має права розміщувати жодну акцію за ціною нижчою за її номінальну вартість.

Товариство має право здійснити дроблення всіх розміщених ним акцій, внаслідок чого одна акція конвертується у дві або більше акцій того самого типу і класу. Товариство в порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, має право анулювати викуплені ним акції та зменшити статутний капітал або підвищити номінальну вартість решти акцій, не змінюючи при цьому розмір статутного капіталу.

Товариство вправі здійснювати емісію привілейованих акцій, про що вносяться відповідні зміни до Статуту Товариства. Виплата дивідендів за

привілейованими акціями здійснюватиметься в установленому Статутом розмірі, крім випадків, передбачених законодавством України.

Частина привілейованих акцій у розмірі статутного капіталу Товариства не може перевищувати 25 відсотків.

Майно Товариства утворюється за рахунок:

- доходів від реалізації продукції, робіт, послуг та здійснення Товариством іншої виробничо-господарської та комерційної діяльності;
- грошових коштів, майна, майнових і немайнових прав, що вносяться інвесторами в рахунок оплати акцій Товариства;
- надходжень від випуску Товариством інших цінних паперів;
- доходів, отриманих від участі в господарських товариствах та від володіння корпоративними правами (акціями, частками, паями) інших юридичних осіб;
- добровільних внесків і пожертвувань українських та іноземних юридичних чи фізичних осіб;
- інших джерел, що не заборонені чинним законодавством України.

Порядок розподілу прибутку і покриття збитків Товариства визначається рішенням Загальних зборів відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства.

Прибуток Товариства утворюється в результаті грошових, матеріальних та інших надходжень від господарської діяльності Товариства після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат (у т.ч. витрат на оплату праці). З прибутку Товариства сплачуються передбачені чинним законодавством України податки та інші обов'язкові збори (платежі), а також відсотки по кредитах (позиках) і по облігаціях.

За рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства:

- може створюватися та поповнюватися резервний капітал (у разі його наявності);

- накопичується нерозподілений прибуток;
- виплачуються дивіденди;
- покриваються збитки.

Товариство приймає рішення про виплату дивідендів та здійснює виплату дивідендів за простими акціями із врахуванням обмежень, визначених законом та цим статутом.

Товариство покриває збитки відповідно до вимог чинного законодавства України.

Виплата дивідендів здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку на підставі рішення загальних зборів Товариства в обсязі, встановленому таким рішенням загальних зборів Товариства, та у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття Загальними зборами Товариства рішення про виплату дивідендів. Розмір дивідендів визначається без врахування податків, передбачених законодавством України. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за простими акціями приймається загальними зборами Товариства. Виплата дивідендів за простими акціями здійснюється виключно на підставі рішення Загальних зборів Товариства про виплату дивідендів.

Дивіденди за простими акціями виплачуються у спосіб, дозволений чинним законодавством України та передбачений у рішенні загальних зборів Товариства. Порядок виплати дивідендів за простими акціями визначається у рішенні загальних зборів Товариства.

Товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у випадку, якщо Товариство має зобов'язання щодо обов'язкового викупу акцій на вимогу акціонерів відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

2.2 Органи управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють:

- Загальні збори Товариства (Загальні збори);
- Наглядова рада Товариства (Наглядова рада);
- Генеральний директор Товариства (Генеральний директор);
- Ревізійна комісія Товариства (Ревізійна комісія).

Зміни у складі органів Товариства та їх компетенції затверджуються Загальними зборами шляхом внесення змін до Статуту Товариства.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлена на рисунку 2.1.

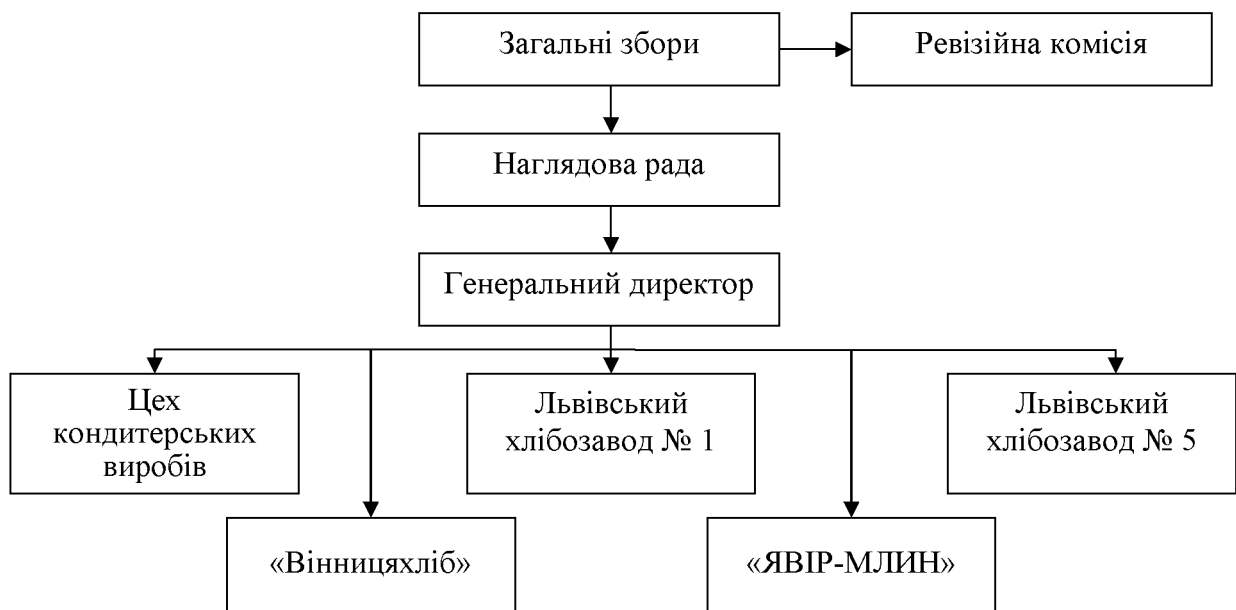


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Посадовими особами органів Товариства визнаються Голова та члени Наглядової ради, Генеральний директор, Голова та члени Ревізійної комісії.

Посадові особи органів Товариства повинні діяти в інтересах Товариства, дотримуватися вимог законодавства, положень Статуту та інших документів Товариства.

Посадові особи органів Товариства не мають права розголошувати комерційну таємницю, інформацію з обмеженим доступом та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, крім випадків, передбачених законом.

Посадові особи органів Товариства несуть відповідальність перед Товариством за шкоду (збитки), заподіяну Товариству їхніми діями (бездіяльністю) відповідно до чинного законодавства України. У разі, якщо відповідальність згідно цього пункту несуть декілька осіб, їхня відповідальність перед Товариством є солідарною.

Загальні збори є вищим органом Товариства.

Товариство зобов'язане щороку скликати Загальні збори (річні Загальні збори). Річні Загальні збори Товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року на підставі рішення Наглядової ради. Усі інші Загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими.

Загальні збори проводяться за рахунок коштів Товариства, у разі якщо позачергові Загальні збори проводяться з ініціативи акціонера (акціонерів), цей акціонер (акціонери) оплачує (оплачують) витрати на організацію, підготовку та проведення таких Загальних зборів.

У Загальних зборах можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники. На Загальних зборах за запрошенням особи, яка скликає Загальні збори, також можуть бути присутні представник незалежного аудитора (аудиторської фірми) Товариства та посадові особи Товариства, представник органу, який відповідно до Статуту представляє права та інтереси трудового колективу.

9.1.7 Перелік акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, складається в порядку, встановленому законодавством України.

Вносити зміни до переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, після його складення заборонено. Обмеження права акціонера на участь у Загальних зборах встановлюються законом.

Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства. До виключної компетенції Загальних зборів належить:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- внесення змін до Статуту Товариства;
- прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- прийняття рішення про зміну типу Товариства;
- прийняття рішення про розміщення акцій;
- прийняття рішення про збільшення статутного капіталу Товариства;
- прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства;
- прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
- затвердження положень про Загальні збори, Наглядову раду, Генерального директора та Ревізійну комісію, а також внесення змін до них;
- затвердження річного звіту Товариства;
- розподіл прибутку і збитків Товариства;
- прийняття рішення про викуп Товариством розміщених ним акцій, крім випадків встановлених законом;
- прийняття рішення про форму існування акцій;
- затвердження розміру річних дивідендів;
- прийняття рішень з питань порядку проведення Загальних зборів;
- обрання членів Наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів (контрактів) з членами Наглядової ради;
- прийняття рішення про припинення (у т.ч. дострокове) повноважень членів Наглядової ради, за винятком випадків, встановлених законом;

- обрання членів Ревізійної комісії, прийняття рішення про припинення (у т.ч. дострокове) їх повноважень;
- затвердження висновків Ревізійної комісії;
- прийняття рішення про виділ та про припинення (ліквідацію, реорганізацію) Товариства, крім випадків, передбачених законом, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії) Товариства, затвердження порядку та строків припинення (ліквідації, реорганізації) Товариства, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного (передавального, розподільчого) балансу (акта);
- прийняття рішення за наслідками розгляду звіту Наглядової ради, звіту Генерального директора, звіту Ревізійної комісії;
- затвердження Кодексу корпоративного управління Товариства;
- обрання голови та членів лічильної комісії Загальних зборів, прийняття рішення про припинення їх повноважень;
- прийняття рішення про розміщення інших цінних паперів, крім акцій, на суму, що перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства;
- прийняття рішення про вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;
- вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів згідно із цим Статутом або законом.

Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів, не можуть бути передані (делеговані) іншим органам Товариства.

Повідомлення про проведення Загальних зборів та проект порядку денного зборів надсилається кожному акціонеру, зазначеному в переліку акціонерів, складеному в порядку, встановленому законодавством України,

на дату, визначену Наглядовою радою, а в разі скликання позачергових Загальних зборів на вимогу акціонерів у випадках, передбачених законом, – акціонерами, які цього вимагають. Така дата не може передувати дню прийняття рішення про проведення Загальних зборів і не може бути встановленою раніше, ніж за 60 (шістдесят) днів до дати проведення Загальних зборів.

Кожний акціонер має право внести пропозиції щодо питань, включених до проекту порядку денного Загальних зборів, а також щодо нових кандидатів до складу органів Товариства, кількість яких не може перевищувати кількісного складу кожного з органів. Пропозиції вносяться не пізніше ніж за 20 (двадцять) днів до дати проведення Загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів Товариства – не пізніше ніж за 7 (сім) днів до дати проведення Загальних зборів.

Пропозиції акціонерів (акціонера), які сукупно є власниками 5 або більше відсотків голосуючих акцій, підлягають обов'язковому включенню до проекту порядку денного Загальних зборів.

Загальні збори не можуть приймати рішення з питань, не включених до порядку денного, крім питань зміни черговості розгляду питань порядку денного та оголошення перерви у ході Загальних зборів до наступного дня.

Рішення Загальних зборів вважається прийнятим з моменту складення протоколу про підсумки голосування.

Підсумки голосування оголошуються на Загальних зборах, під час яких проводилося голосування. Після закриття Загальних зборів підсумки голосування доводяться до відома акціонерів протягом 10 робочих днів шляхом їх розміщення на власному веб-сайті.

Наглядова рада Товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах своєї компетенції, визначеної Статутом та законом, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Генерального директора.

Порядок роботи, виплати винагороди та відповідальність членів Наглядової ради визначаються законом, Статутом Товариства, Положенням про наглядову раду, а також цивільно-правовим чи трудовим договором (контрактом), що укладається з членом Наглядової ради. Такий договір або контракт від імені Товариства підписується Генеральним директором чи іншою уповноваженою Загальними зборами особою на умовах, затверджених рішенням Загальних зборів.

До компетенції Наглядової ради Товариства належить вирішення питань, передбачених законом та Статутом.

До виключної компетенції Наглядової ради належить:

- затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю Товариства, за винятком положень про Загальні збори, Наглядову раду, Генерального директора та Ревізійну комісію, а також крім тих, що віднесені до виключної компетенції Загальних зборів, та тих, що рішенням Наглядової ради передані для затвердження Генеральному директору;

- прийняття рішення про проведення річних (чергових) або позачергових Загальних зборів відповідно до цього Статуту та у випадках, встановлених законом, підготовка порядку денного та проектів рішень Загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових Загальних зборів, затвердження форми і тексту бюлетеня для голосування;

- прийняття рішення про продаж раніше викуплених Товариством акцій;

- прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій, на суму, що не перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства;

- прийняття рішення про викуп розміщених Товариством інших, крім акцій, цінних паперів;
- затвердження ринкової вартості майна (цінних паперів) у випадках, передбачених законом;
- обрання та припинення повноважень Генерального директора;
- затвердження умов контракту, який укладатиметься з Генеральним директором, встановлення розміру його винагороди;
- обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених законом, обрання (призначення) головуєчого та секретаря Загальних зборів, формування тимчасової лічильної комісії Загальних зборів (у разі скликання Загальних зборів Наглядовою радою);
- обрання аудитора (аудиторської фірми) Товариства для проведення аудиторської перевірки за результатами поточного та/або минулого (минулих) року (років) та визначення умов договору, що укладатиметься з ним (нею), встановлення розміру оплати його (її) послуг;
- визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів;
- визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення Загальних зборів, та дати складення переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах відповідно до Статуту Товариства;
- вирішення питань про участь Товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях (асоціаціях), про заснування (створення), участь у заснуванні (створенні) та припинення (реорганізацію, ліквідацію) Товариством інших юридичних осіб (у т.ч. дочірніх підприємств (товариств)), про здійснення Товариством внесків до статутних капіталів юридичних осіб, про затвердження статутів (інших установчих документів) дочірніх підприємств (товариств) та інших юридичних осіб, частками (акціями, паями) у статутному капіталі яких володіє Товариство, про

створення та припинення (закриття) філій, представництв та інших відокремлених (структурних) підрозділів Товариства, про затвердження положень про філії, представництва та інші відокремлені (структурні) підрозділи Товариства;

- затвердження від імені Товариства документів, які пов'язані з діяльністю дочірніх підприємств, в межах компетенції, передбаченої цим Статутом та статутами дочірніх підприємств;

- визначення складу та обсягу відомостей, що становлять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, а також вжиття заходів щодо забезпечення їх нерозголошення;

- здійснення контролю за діяльністю Генерального директора, керівників дочірніх підприємств, філій та представництв Товариства з метою забезпечення відповідності господарської діяльності Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв чинному законодавству України, цьому Статуту Товариства, статутам дочірніх підприємств, положенням про відповідні філії та інші відокремлені підрозділи, правилам, процедурам та іншим внутрішнім документам Товариства, здійснення контролю за дотриманням в Товаристві норм чинного законодавства України;

- здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) Товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства;

- розгляд звіту Генерального директора та затвердження заходів за результатами його розгляду;

- вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради згідно із законом або Статутом Товариства тощо.

Питання, що належать до виключної компетенції Наглядової ради, не можуть вирішуватися іншими органами Товариства, крім Загальних зборів, за винятком випадків, встановлених законом.

Для здійснення покладених на неї обов'язків та функцій Наглядова рада має право:

- отримувати інформацію та документи, що стосуються діяльності Товариства;
- вимагати звітів та пояснень від Генерального директора, інших працівників Товариства, дочірніх підприємств, філій, представництв щодо їхньої посадової діяльності;
- відмінити рішення або розпорядження (наказ), прийняті Генеральним директором, якщо таке рішення або розпорядження прийнято з порушенням норм чинного законодавства України чи цього Статуту, може заподіяти шкоду Товариства або суперечить меті діяльності Товариства.
- здійснювати інші дії, які можуть бути необхідними для ефективного виконання Наглядовою радою своїх завдань.

До складу Наглядової ради обираються акціонери або особи, які представляють їхні інтереси (далі – представники акціонерів), та/або незалежні директори. Обрання членів Наглядової ради здійснюється виключно шляхом кумулятивного голосування.

Повноваження члена Наглядової ради можуть бути припинені достроково лише за умови одночасного припинення повноважень усього складу Наглядової ради. У такому разі рішення про припинення повноважень членів Наглядової ради приймається Загальними зборами простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах. Положення цього пункту не застосовуються до права акціонера (акціонерів), представник якого (яких) обраний до складу Наглядової ради, замінити такого представника – члена Наглядової ради. Член Наглядової ради, обраний як представник акціонера або групи акціонерів може бути замінений таким акціонером або групою акціонерів у будь-який час.

Кількісний склад Наглядової ради становить 5 (п'ять) членів, у т.ч. Голова Наглядової ради.

Загальні збори можуть в будь-який час та з будь-яких підстав (причин) прийняти рішення про дострокове припинення повноважень членів Наглядової ради та одночасне обрання нових членів.

Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, є Генеральний директор (одноосібний виконавчий орган). Генеральний директор підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені Товариства у межах, встановлених Статутом і законом. Генеральним директором Товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом Наглядової ради чи Ревізійної комісії.

Генеральний директор обирається (призначається) Наглядовою радою на строк 3 (три) роки. Наглядова рада вправі прийняти рішення щодо дострокового припинення повноважень (відкликання) Генерального директора Товариства.

У разі неможливості виконання Генеральним директором своїх повноважень ці повноваження здійснюються (виконуються) особою (в.о. Генерального директора), призначеною Наглядовою радою, протягом строку (терміну) та на умовах, визначених Наглядовою радою.

Генеральний директор Товариства:

– діє без довіреності від імені Товариства, представляє Товариство та його інтереси без довіреності у відносинах з усіма без винятку органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності, а також у відносинах з фізичними та юридичними особами;

– вчиняє від імені Товариства правочини та інші юридичні дії з урахуванням обмежень, які встановлені Статутом та внутрішніми документами Товариства, укладає (підписує) від імені Товариства будь-які договори (угоди) з урахуванням обмежень щодо предмету, змісту та суми

договорів (угод), які встановлені Статутом та внутрішніми документами Товариства;

– з урахуванням обмежень, встановлених Статутом та внутрішніми документами Товариства, виступає розпорядником коштів та майна Товариства;

– видає довіреності на право вчинення дій і представництво від імені Товариства;

– приймає на роботу та звільняє працівників Товариства, застосовує до них заходи заохочення та стягнення;

– визначає (конкретизує) сферу компетенції, права і відповідальність працівників Товариства;

– приймає будь-які інші кадрові рішення (в тому числі стосовно переведення) щодо працівників Товариства;

– укладає від імені Товариства трудові договори з керівниками філій та представництв;

– видає накази та розпорядження в межах своєї компетенції, затверджує штатний розпис та фонд оплати праці працівників Товариства, філій та представництв, встановлює внутрішній режим роботи в Товаристві, дає вказівки, що є обов'язковими до виконання всіма підрозділами та штатними працівниками Товариства, а також керівниками філій та представництв, виробничих підрозділів;

– у випадку набуття Товариством корпоративних прав або часток (паїв, акцій) у статутному капіталі інших юридичних осіб від імені Товариства приймає участь в органах управління таких юридичних осіб (у т.ч. у вищих органах управління), від імені Товариства голосує (приймає участь у голосуванні) щодо питань, які розглядаються органами управління таких юридичних осіб (у т.ч. щодо питань про затвердження статутів таких юридичних осіб), від імені Товариства підписує статuti таких юридичних

осіб, а також підписує від імені Товариства заяви про вихід зі складу учасників таких юридичних осіб;

- формує поточні плани діяльності Товариства, включаючи фінансові та виробничі питання;

- розробляє та подає на розгляд трудового колективу Товариства проект колективного договору, забезпечує виконання Товариством обов'язків, взятих на себе згідно з умовами колективного договору;

- організовує ведення бухгалтерського обліку та звітності Товариства, в порядку, встановленому внутрішніми документами Товариства, надає згоду на списання майна Товариства, організовує документообіг як в самому Товаристві, так і в його відносинах з іншими юридичними та фізичними особами;

- вирішує усі інші питання, що пов'язані з управлінням (керівництвом) поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради.

Повноваження Генерального директора припиняються за рішенням Наглядової ради (з одночасним прийняттям рішення про призначення Генерального директора, або особи, яка тимчасово здійснюватиме його повноваження).

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізійну комісію. Кількісний склад Ревізійної комісії становить 3 (три) члени, у т.ч. Голова Ревізійної комісії.

Члени Ревізійної комісії обираються Загальними зборами виключно шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб - акціонерів на строк 3 (три) роки. У випадку спливу цього строку повноваження членів Ревізійної комісії продовжуються до дня проведення найближчих Загальних зборів. Голова Ревізійної комісії обирається (переобирається) членами Ревізійної

комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу Ревізійної комісії.

Не можуть бути членами Ревізійної комісії:

- члени Наглядової ради;
- Генеральний директор;
- корпоративний секретар;
- особа, яка не має повної цивільної дієздатності;
- члени інших органів Товариства.

Права та обов'язки членів Ревізійної комісії, порядок прийняття нею рішень визначаються Положенням про Ревізійну комісію та договором, що укладається з кожним членом Ревізійної комісії, з урахуванням положень Статуту та чинного законодавства України.

Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного Загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів. Члени Ревізійної комісії мають право бути присутніми на Загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Члени Ревізійної комісії мають право брати участь у засіданнях Наглядової ради у випадках, передбачених законом, цим Статутом або внутрішніми положеннями Товариства.

Ревізійна комісія має право залучати до проведення ревізій та перевірок зовнішніх експертів (у т.ч. аудиторів), кандидатури яких погоджуються Наглядовою радою.

Ревізійна комісія інформує Загальні збори про результати перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства, складає та подає на затвердження Загальних зборів висновок з аналізом фінансової звітності Товариства та дотримання Товариством законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, доповідає про результати здійснених нею ревізій та перевірок Загальним зборам або Наглядовій раді.

Ревізійна комісія проводить перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року. Генеральний директор забезпечує членам Ревізійної комісії доступ до інформації в межах, передбачених Положенням про Ревізійну комісію.

За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року Ревізійна комісія готує висновок, в якому міститься інформація про підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період та про факти порушення законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

Засідання Ревізійної комісії скликаються її Головою в разі необхідності, але не рідше одного разу на рік. Будь-хто з членів Ревізійної комісії, Наглядової ради або акціонер (акціонери), які сукупно є власниками не менше ніж 10 відсотків простих акцій Товариства, мають право вимагати проведення позачергового засідання Ревізійної комісії, а Голова Ревізійної комісії зобов'язаний в такому випадку скликати та провести таке засідання із запропонованим ініціатором скликання порядком денним.

Ревізійна комісія уповноважена вирішувати питання, віднесені до її компетенції, якщо на її засіданні присутні не менше половини членів її складу. Усі питання, що віднесені до компетенції Ревізійної комісії, вирішуються колегіально. Кожен член Ревізійної комісії має один голос. Рішення Ревізійної комісії приймаються простою більшістю голосів її членів, які присутні на її засіданні. При однаковій кількості голосів голос Голови Ревізійної комісії є вирішальним.

2.3 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Відповідно до [73] річна фінансова звітність Товариства підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором (аудиторською фірмою).

Посадові особи Товариства зобов'язані забезпечити доступ незалежного аудитора (аудиторської фірми) до всіх документів, необхідних для перевірки результатів фінансово-господарської діяльності Товариства.

Незалежним аудитором (аудиторською фірмою) не може бути афілійована особа Товариства, афілійована особа посадової особи Товариства, інша визначена законом особа.

Висновок аудитора крім даних, передбачених законодавством про аудиторську діяльність, повинен містити інформацію про підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період та про факти порушення законодавства (та встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності) під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також іншу визначену законом інформацію.

Аудиторська перевірка діяльності Товариства також має бути проведена на вимогу акціонера (акціонерів), який (які) є власником (власниками) більше 10 відсотків голосуючих акцій Товариства. У такому разі акціонер (акціонери) самостійно укладає (укладають) з визначеним ним (ними) аудитором (аудиторською фірмою) договір про проведення аудиторської перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства, в якому зазначається обсяг перевірки.

Витрати, пов'язані з проведенням перевірки, покладаються на акціонера (акціонерів), на вимогу якого проводилася перевірка. Загальні збори можуть ухвалити рішення про відшкодування витрат акціонера (акціонерів) на таку перевірку.

Товариство зобов'язане протягом 10 днів з дати отримання запиту акціонера (акціонерів) про таку перевірку забезпечити аудиторю (аудиторській фірмі) можливість проведення перевірки. У зазначений строк Генеральний директор має надати акціонеру (акціонерам) відповідь з інформацією щодо дати початку аудиторської перевірки.

Аудиторська перевірка на вимогу акціонера (акціонерів), який є власником більше ніж 10 відсотків голосуючих акцій Товариства, може проводитися не частіше двох разів на календарний рік.

Порядок проведення аудиторських перевірок діяльності Товариства встановлюється Статутом Товариства та чинним законодавством України [73].

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дозволяє визначити фактори, що вплинули на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства. За результатами аналізу робиться висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни фінансових результатів діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

В таблиці 2.1 наведено абсолютні та відносні зміни показників фінансової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2017-2018 рр.

На рисунку 2.2 та 2.3 представлена динаміка основних показників результатів фінансової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2017-2018 рр.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників результатів фінансової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2017-2018 рр.

Стаття	2017 рік, тис.грн.	2018 рік, тис.грн.	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	1078053	1267439	+189386	+18
Собівартість реалізованої продукції	705256	801424	+96168	+14
Валовий прибуток	372797	466015	+93218	+25
Інші операційні доходи	24932	12550	-12382	-50
Адміністративні витрати	143495	170552	+27057	+19
Витрати на збут	198783	256477	+57694	+30
Інші операційні витрати	7983	6294	-1689	-21
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	47468	45242	-2226	-5
Фінансові витрати	59528	55321	-4207	-7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3072	1251	-1821	-59,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	2651	2784	+133	+5
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	0,00016	0,00017	+0,00001	+6,3

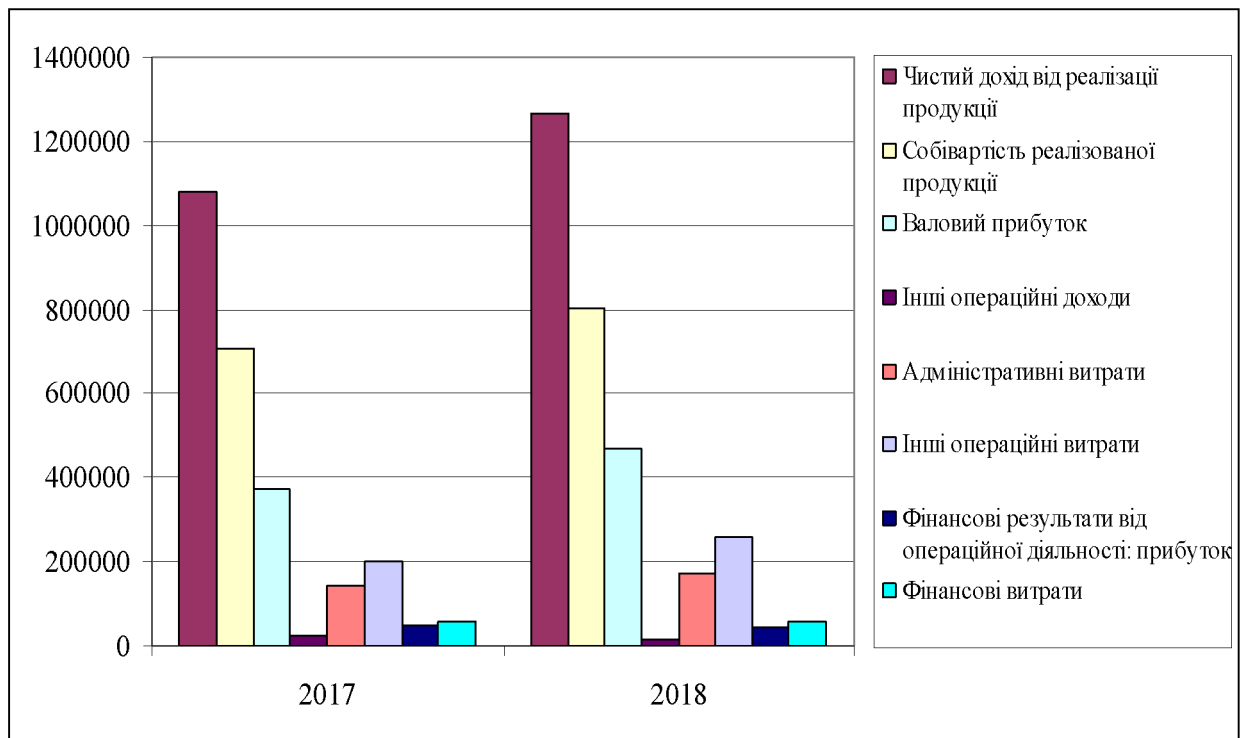


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників фінансової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2017-2018 рр.

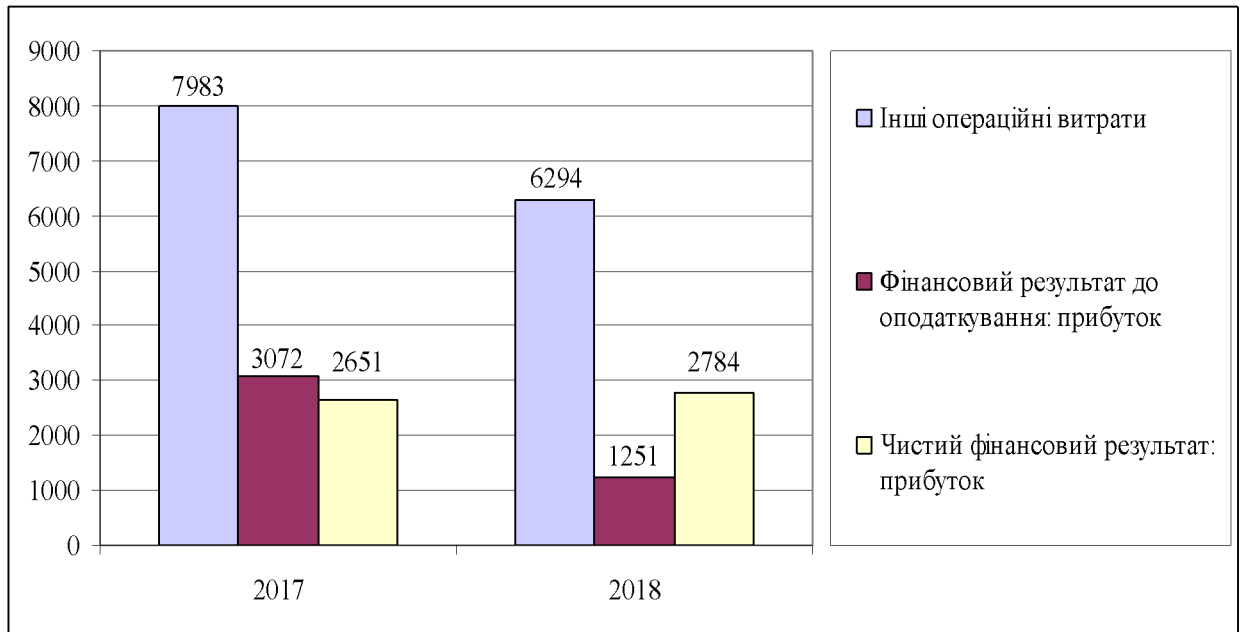


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2017-2018 рр.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (таблиця 2.2) [74].

За методикою, запропонованою в [75], виконаємо розрахунок показників ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості) та рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у динаміці за три роки.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників ліквідності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Характеристика	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	Розрахунок		
				2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	Розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань	$\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$	>1	1,19	1,143	1,002
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами	$\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$	0,6-0,8	0,96	0,78	0,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно	$\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$	0,1	0,22	0,14	0,123
Чистий оборотний капітал	Розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність сплачувати свої поточні зобов'язання	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	-	41192	24711	496

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр. представлена на рисунку 2.4 та 2.5.

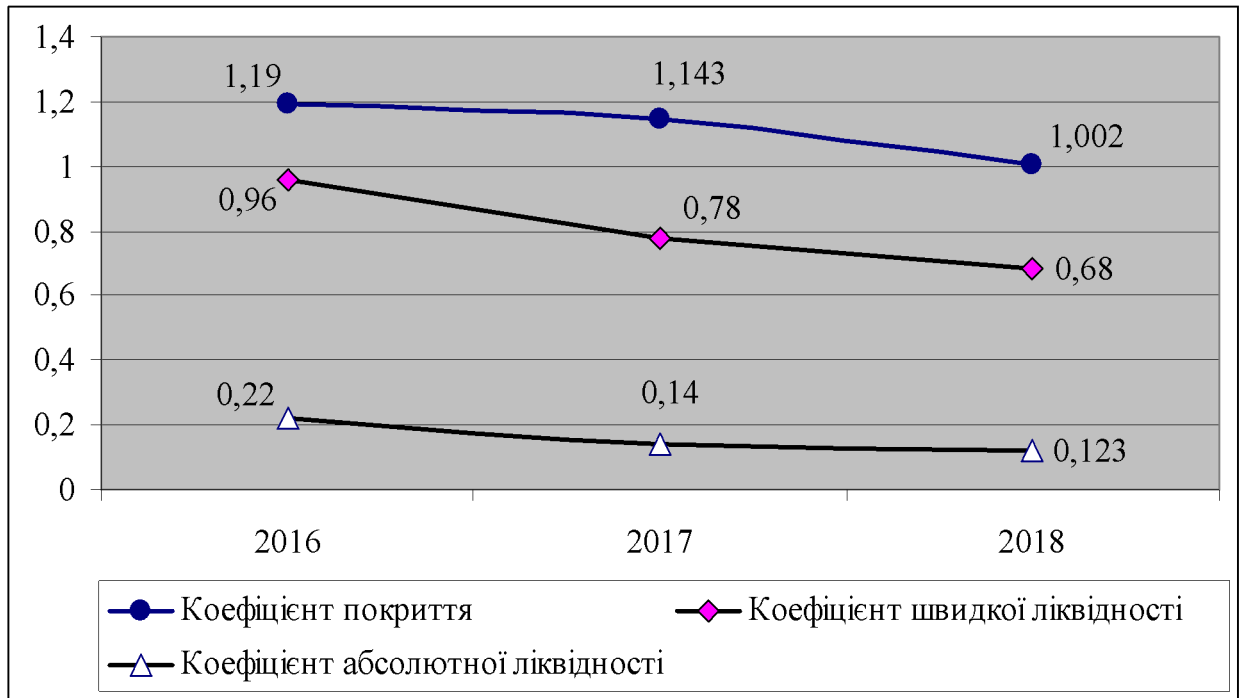


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр.



Рисунок 2.5 – Динаміка показника чистого оборотного капіталу підприємства

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості й незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневреності власного капіталу. Розрахунок показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Характеристика	Алгоритм розрахунку	Розрахунок		
			2016	2017	2018
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність	$\phi 1p.1495/\phi 1p.1900$	0,081	0,146	0,143
Коефіцієнт фінансування	Розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів	$\phi 1(p.1595+p.1695+p.1700+p.1800)/\phi 1p.1495$	11,3	5,86	6
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами	$\phi 1(p.1195-p.1695)/\phi 1p.1195$	0,159	0,125	0,002
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, а яка – капіталізована. Розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу	$\phi 1(p.1195-p.1695)/\phi 1p.1495$	0,694	0,24	0,005

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр. представлена на рисунках 2.5-2.6.

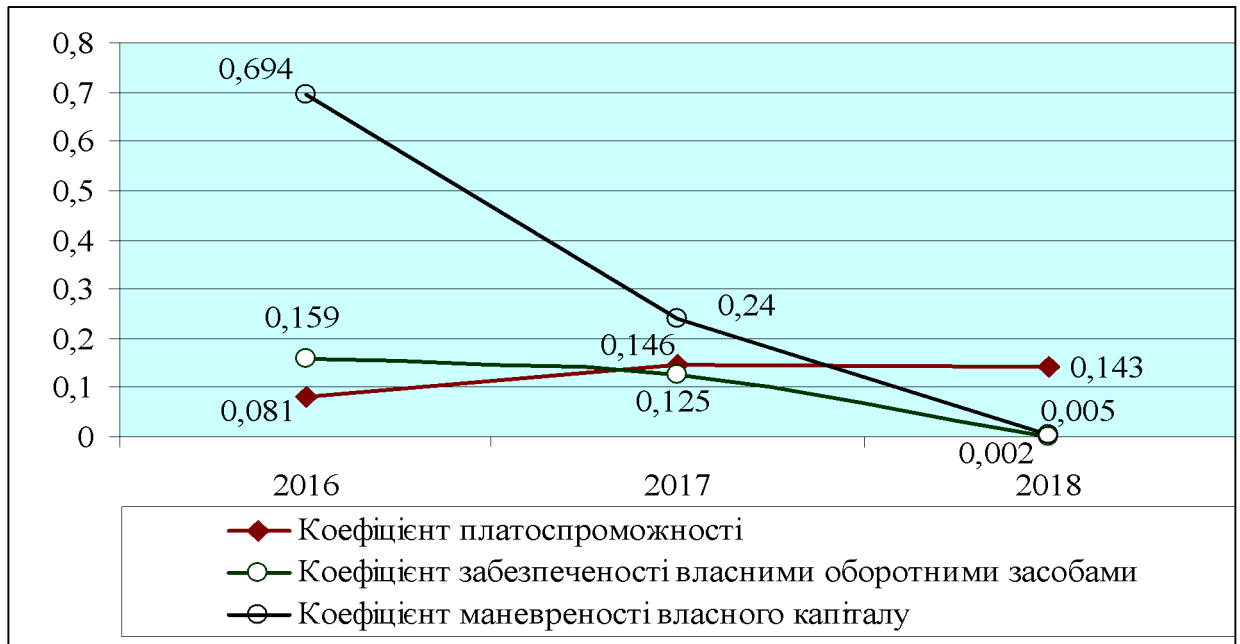


Рисунок 2.5 – Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр.

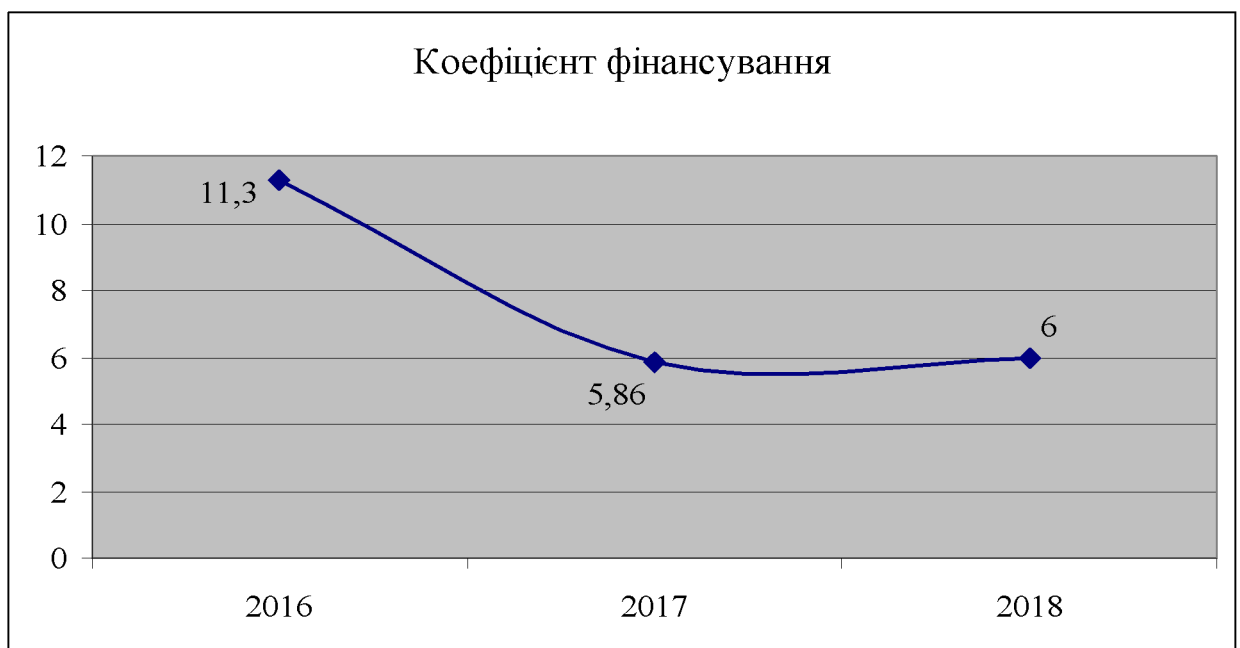


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнту фінансування ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. По суті, рентабельність безпосередньо представляє той самий прибуток, але це є відносний показник. Її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності, окупність витрат і т. ін. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Ці показники розраховують для оцінки діяльності підприємства та використовують як інструмент при розробці інвестиційної політики і ціноутворення [75, с. 232]. Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Характеристика	Алгоритм розрахунку	Розрахунок		
			2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства	$\frac{\phi 2p.2350 \text{ або } p.2355 / \phi 1(p.1300 \text{ (гр.3)} + p.1300(\text{гр.4}))}{2}$	-0,001	0,004	0,004
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства	$\frac{\phi 2p.2350 \text{ або } p.2355 / \phi 1(p.1495(\text{гр.3)} + p.1495(\text{гр.4}))}{2}$	-0,016	0,03	0,03

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності продажу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства	$\frac{\text{ф2р.2350 або р.2355}}{\text{ф2р.2000}}$	-0,001	0,003	0,002
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	Розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	$\frac{\text{ф2р.2190 (або р.2195)+2180-2120}}{\text{ф2(р.2050+2130+2150)}}$	0,072	0,03	0,033

На рисунку 2.7 представлено динаміку показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр.

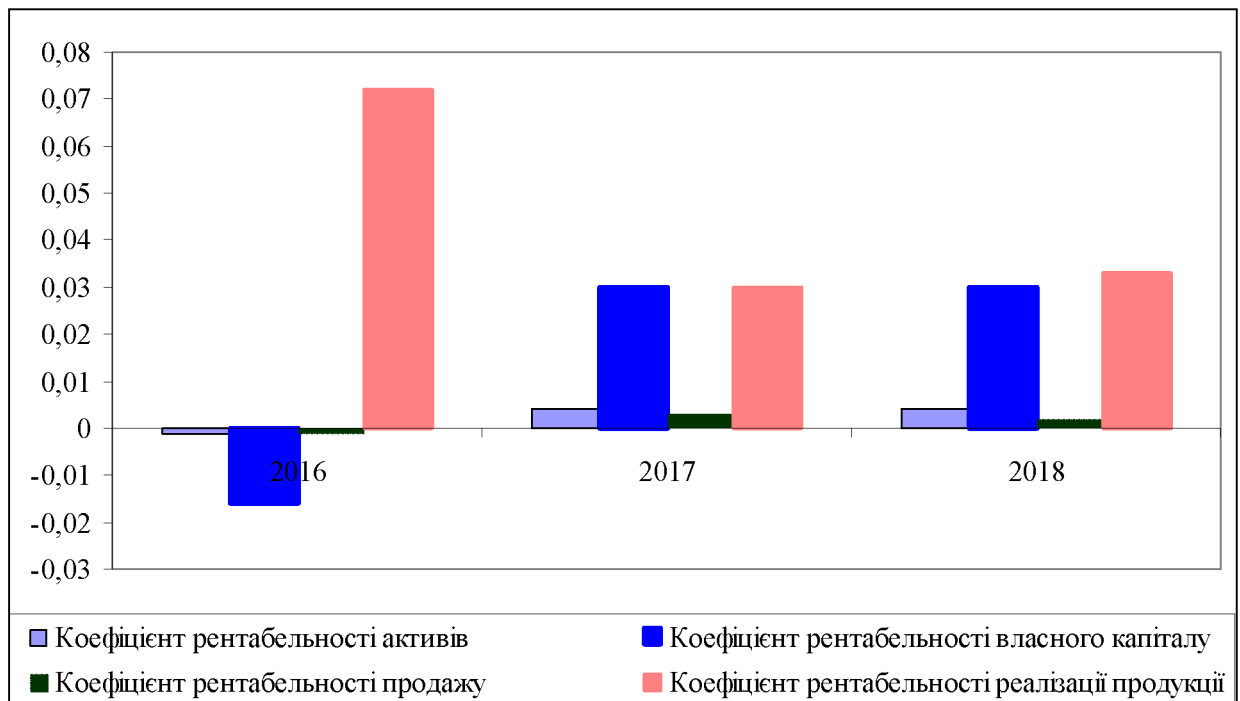


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності

ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2016-2018 рр.

Фінансовий стан підприємства визначається на певну дату і характеризує конкурентоспроможність, фінансовий потенціал підприємства, а також дозволяє оцінити, якою мірою гарантуються економічні інтереси як самого підприємства, так і його партнерів. Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у єдиному виробничо-господарському процесі. Під час аналізу оцінюється минула діяльність підприємства, його стан на даний момент, а також майбутні перспективи.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності підприємства показав, що:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 189386 тис. грн., що складає 18 %;
- собівартість реалізованої продукції у 2018 році збільшилася на 14 %, що фактично становить 96168 тис. грн.;
- витрати на збут зросли на 57694 тис. грн. (+30 %);
- фінансові витрати зменшилися на 2226 тис. грн. (-5 %);
- чистий фінансовий прибуток у 2018 році зріс на 5 %;
- фактичні значення показників ліквідності підприємства є більшими або ж дорівнюють своїм нормативним значенням, що свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання;
- динаміка показників коефіцієнту платоспроможності є позитивною, що свідчить про те, що питма вага власного капіталу підприємства у загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, збільшилася;
- значення коефіцієнту фінансування за три досліджувані роки зменшилася майже вдвічі, що характеризує зменшення залежності підприємства від залучених засобів;
- за досліджуваній період відбулося погіршення показників коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, що свідчить про погану забезпеченість

підприємства власними оборотними засобами (це також підтверджується від'ємною динамікою значення чистого оборотного капіталу підприємства, рисунок 2.5) та необхідність залучення позичкових джерел фінансування;

- динаміка коефіцієнтів рентабельності активів та власного капіталу підприємства є позитивною та свідчить про те, що ефективність використання активів підприємства та його привабливість для інвесторів зростає;

- динаміка коефіцієнту рентабельності продажів є нестабільною, що свідчить про не зовсім ефективну господарську діяльність підприємства;

- динаміка коефіцієнту реалізації продукції є негативною та характеризує зменшення прибутковості господарської діяльності підприємства основної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що, не зважаючи на дещо нестійкий фінансовий стан, підприємство є прибутковим та привабливим для інвестування.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1 Кодекс корпоративного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Корпоративний кодекс є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи, цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому підприємства харчової промисловості, особливо ті, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у зарубіжних партнерів і споживачів [76].

Розробка й упровадження корпоративних кодексів стає невід'ємною складовою ефективною діяльності та процесом управління поведінкою персоналу підприємства. Це пов'язано з тим, що корпоративна поведінка впливає на економічні показники діяльності підприємства та на його здатність залучати капітал, необхідний для економічного зростання.

Корпоративний кодекс – це документ, у якому викладається ставлення власників та керівництва компанії до сучасних тенденцій і проблем у сфері корпоративного управління [77, с. 9].

Загальна структура корпоративного кодексу представлена на рисунку 3.1 [76].

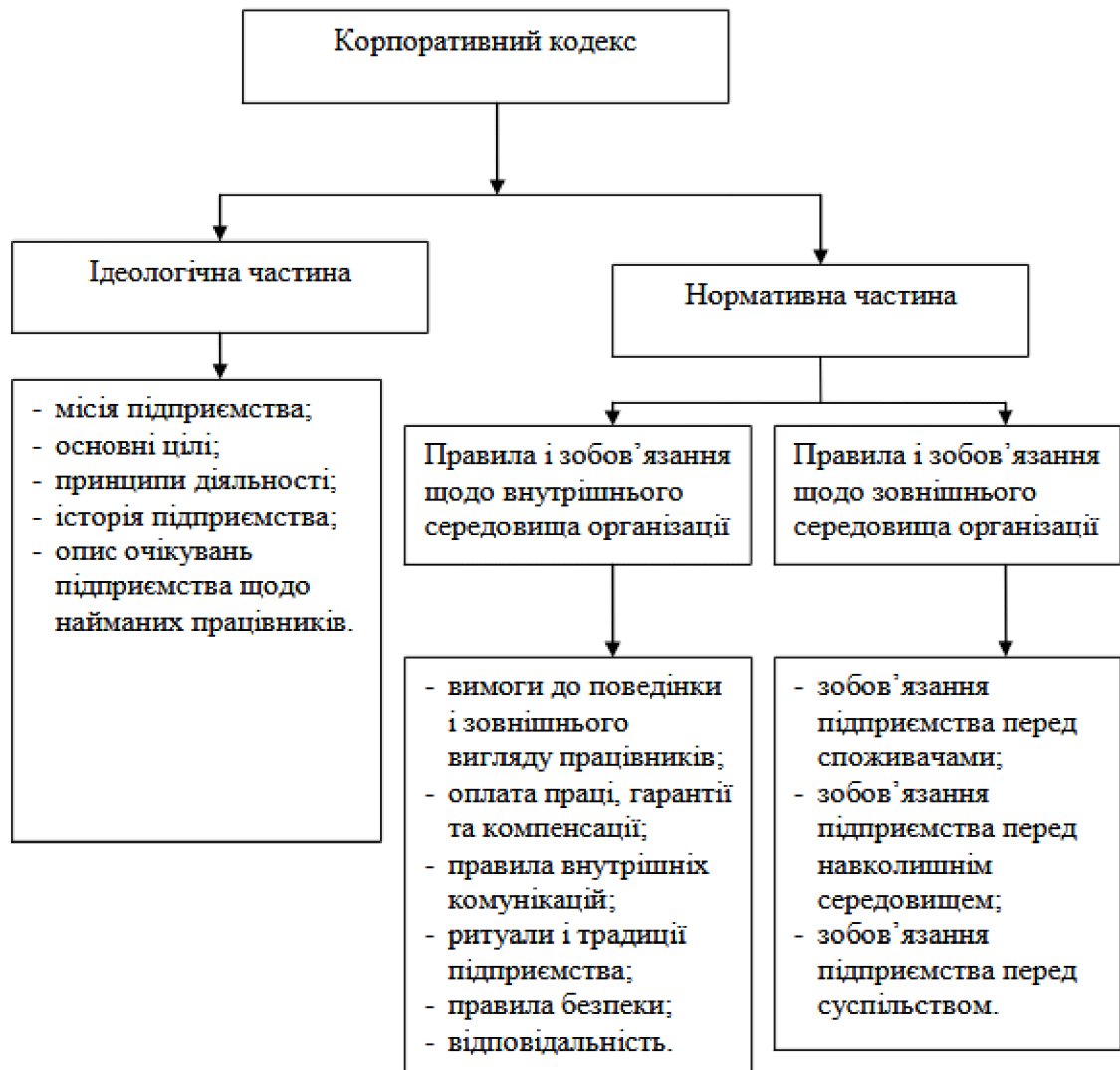


Рисунок 3.1 – Загальна структура корпоративного кодексу

Корпоративні кодекси можуть бути різноманітними за формою викладу, це залежить, у першу чергу, від специфіки конкретної організації та напрямку її діяльності. Корпоративні кодекси створюються, насамперед, визначенням особливостей організації, структурою, завданнями розвитку, установками її керівників і, як правило, складаються з двох складових: ідеологічної (місія, цілі, цінності) та нормативної (стандарти професійної поведінки).

У корпоративному кодексі відображені ключові принципи та ідеї, які виступають регульованим початком трудових відносин у колективі (організації). Це, насамперед, принцип відкритості (розуміння основних

цілей організації); принцип гідності (діяльність, методи організації та міжособистісні контакти, спрямовані не на приниження гідності особистості); принцип співучасті (прийняття та узгодженість рішень сприяє втіленню ідеї «спільної справи»); принцип доповнюваності (розмежування вирішення будь-якої проблеми, «невтручання» керівних структур і їх функціонування не за принципом всесилля, а за принципом доповнення) [77, с. 9].

Ефективність корпоративного кодексу залежить від двох важливих факторів: використання сучасних підходів до розробки такого документу; ступеня використання кодексу у роботі керівництва підприємством. Розробка корпоративного кодексу може здійснюватись як фахівцями підприємства, так і певними зовнішніми консультантами. І в першому, і в другому випадку важливо не просто розробити корпоративні правила, а створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності підприємства, документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури організації. Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу представлені на рисунку 3.2.

Подолання вказаних недоліків можливе за рахунок поєднання зусиль фахівців підприємства та зовнішніх консультантів. Значно підвищує вірогідність розробки дієвого корпоративного кодексу використання процедури обговорення кодексу у трудовому колективі. Як свідчить практика, насправді інтерес до обговорення положень кодексу виявляє інтерес лише 10-15 % співробітників, ще менший відсоток вносить власні пропозиції, проте запровадження такої процедури дає значний соціально-психологічний ефект. В результаті такого обговорення піднімаються важливі етичні та культурно-економічні питання, в свідомості найманого персоналу формуються важливі установки, які сприяють покращенню мотивації до праці, полегшують процес організаційних змін [76].

Розробка корпоративного кодексу фахівцями підприємства (служба управління персоналом)	Розробка корпоративного кодексу залученими зовнішніми консультантами
Переваги	
Глибоке знання особливостей діяльності підприємства, його історії, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Наявність хорошого досвіду розробки корпоративних кодексів, кодекс може бути складений у різних обсягах і стилях відповідно до умов замовлення
Недоліки	
Як правило, досвід складання кодексів є недостатнім. Високою є вірогідність розробки занадто формалізованого кодексу.	Відсутність знань про особливості діяльності підприємства. Високою є вірогідність складання кодексу, який буде бездоганний за формою і змістом, але не буде враховувати усі фактори внутрішнього середовища підприємства.

Рисунок 3.2 – Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу

Дотримання та виконання співробітниками колективу (організації) основних принципів і правил поведінки корпоративної етики стає своєрідною «візиткою» організації та сприяє успішним діловим взаємовідносинам. Тому корпоративна етика на сьогодні має особливу вагу при відборі персоналу та прийомі на роботу, а також у процесі професійної діяльності.

Кожне підприємство визначає власні завдання, для вирішення яких воно має намір використовувати такий інструмент, як корпоративний кодекс. При створенні цього документа обов'язково повинні бути враховані галузь і специфіка діяльності підприємства, розмір компанії та світоглядне бачення власників і засновників. Розробка, формування та функціонування корпоративного кодексу сприятиме підвищенню ефективності процесу управління поведінкою персоналу підприємства [77, с. 9].

Корпоративний кодекс є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи,

цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому підприємства харчової промисловості, особливо ті, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у зарубіжних партнерів і споживачів [76].

«Корпоративний кодекс управління» (далі Кодекс) ПрАТ «Концерн Хлібпром» розроблено за допомогою Міжнародної фінансової корпорації [78]. В основу Кодексу лягли такі загальнолюдські цінності, як порядність, відкритість та прозорість. Положення Кодексу створювалися та розроблялися на основі міжнародної практики принципів добросовісного корпоративного управління. Вони відображені, зокрема, в Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (Organization for Economic Cooperation and Development) та Принципах корпоративного управління, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України. Ключовими напрямками роботи для компанії є:

- відповідальність перед споживачами за якість нашої продукції: відповідальність перед працівниками за створення оптимальних умов для роботи, розвитку та реалізації власного потенціалу;
- відповідальність перед партнерами за чесне та добросовісне партнерство на відкритих засадах;
- відповідальність перед суспільством за вплив на навколишнє середовище.

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром», як виробник соціально значимого продукту, усвідомлює свою значну соціальну відповідальність перед суспільством.

Велику увагу Товариство приділяє захисту прав та інтересів акціонерів, постійному підвищенню кваліфікації персоналу, застосуванню нових технологій, чіткому та прозорому фінансовому плануванню і звітності, а також застосуванню кращої світової практики у своїй діяльності.

Товариство несе відповідальність як перед акціонерами та працівниками Товариства, що забезпечують стабільну роботу Товариства та подальший її розвиток, створення нових та збереження існуючих робочих місць, так і перед суспільством загалом, оскільки є невід'ємною його частиною.

Усвідомлюючи цю відповідальність та визнаючи важливість корпоративного управління для успішного ведення бізнесу та досягнення найкращого взаєморозуміння між усіма зацікавленими у діяльності Товариства особами, Товариство бере на себе зобов'язання послідовно дотримуватися у своїй діяльності викладених у цьому Кодексі принципів та докладати усіх зусиль для їх дотримання у своїй повсякденній діяльності.

Дотримання принципів, закріплених у цьому Кодексі, спрямоване не тільки на формування позитивної репутації Товариства серед її акціонерів, працівників, споживачів, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності Товариства, але і на контроль та зниження ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю Товариства, підтримання постійного зростання фінансових показників Товариства, її фінансової прозорості, рівноваги впливу та балансу інтересів, запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю, урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує роботу Товариства на благо суспільства, зростання національного багатства та успішного здійснення її статутної діяльності.

Положення Кодексу створювались та розроблялись на основі міжнародної практики принципів добросовісного корпоративного управління, відображених, зокрема, в Принципах корпоративного управління Організації

економічного співробітництва і розвитку та Принципах корпоративного управління, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Корпоративне управління ПрАТ«Концерн Хлібпром» – це система відносин між акціонерами Товариства, членами органів управління та контролю Товариства, споживачами, контрагентами та іншими зацікавленими у діяльності Товариства особами, а також органами державної влади. Ці відносини базуються на принципах:

- управління;
- звітності;
- контролю;
- відповідальності.

Пріоритетом корпоративної поведінки Товариства є повага до прав та законних інтересів акціонерів, працівників, споживачів, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності Товариства, відкритість Товариства, а також забезпечення ефективної діяльності, підтримання фінансової стабільності та прибутковості Товариства.

Основи ефективної діяльності та інвестиційної привабливості Товариства базуються на довірі між усіма учасниками корпоративних взаємовідносин.

Товариство забезпечує захист прав, законних інтересів акціонерів Товариства та однакове ставлення до всіх акціонерів Товариства незалежно від кількості акцій, якими він володіє, від того, чи є акціонер Товариства нерезидентом України, та інших факторів.

Товариство сприяє реалізації та захисту прав і законних інтересів акціонерів Товариства, зокрема:

- управлінню Товариством через участь та голосування на Загальних зборах акціонерів;
- отриманню частини прибутку Товариства у вигляді дивідендів, в

розмірі, пропорційному належній акціонерів кількості акцій;

- своєчасному отриманню повної та достовірної інформації про фінансово-господарський стан Товариства та результати її діяльності, суттєві факти, що впливають або можуть впливати на вартість цінних паперів та (або) розмір доходу за ними, про випуск Товариством цінних паперів тощо;

- вільному розпорядженню акціями Товариства;

- праву на надійну та ефективну реєстрацію та підтвердження права власності на акції Товариства;

- праву вимагати обов'язкового викупу Товариством акцій за справедливою ціною в акціонерів, які голосували "проти" певних прийнятих Загальними зборами акціонерів Товариства рішень, що обмежують їх права.

Товариство забезпечує однакове ставлення до всіх акціонерів - власників однієї категорії акцій:

- кожна випущена Товариством проста акція надає її власнику однаковий обсяг прав;

- у разі прийняття Загальними зборами акціонерів Товариства рішення, яке обмежує права акціонерів - власників привілейованих акцій, такі акціонери повинні мати право голосу стосовно цих питань – у разі, якщо акціонер голосував «проти» прийняття такого рішення, він повинен мати право вимагати викупу Товариством належних йому акцій за справедливою ціною;

- на кожну випущену Товариством акцію однієї категорії виплачується однаковий розмір дивідендів. Не допускається в рамках однієї категорії акцій встановлення переваг для отримання дивідендів різними групами акціонерів;

- усім акціонерам надаються рівні права та можливості щодо доступу до інформації, пов'язаної з діяльністю Товариства.

Товариство забезпечує акціонерам – нерезидентам України можливість для реалізації своїх прав нарівні з іншими акціонерами.

У разі здійснення додаткового випуску акцій Товариство забезпечує рівне переважне право всіх акціонерів придбати додатково випущені акції у кількості, пропорційній їхній існуючій частці у статутному капіталі Товариства на день прийняття рішення про додатковий випуск акцій Товариства.

Товариство постійно розробляє та впроваджує необхідні внутрішні механізми з метою запобігання неправомірному використанню інсайдерської інформації посадовими особами Товариства та іншими інсайдерами.

Товариство розуміє те, що впевненість акціонерів та інвесторів в економічній стабільності Товариства та в надійній корпоративній практиці управління є однією з найважливіших переваг Товариства та запорукою готовності вкладати в неї кошти, активно підтримуючи діяльність та проекти, які вона реалізує, таким чином забезпечуючи успіх її бізнесу в цілому.

Враховуючи вищесказане, Товариство докладає усіх зусиль задля максимального задоволення потреб акціонерів та інвесторів Товариства та налагодження взаємовідносин між ними й Товариством, задля досягнення стратегічних цілей Товариства.

Товариство зосереджує свою діяльність на наступних принципах:

- діяти у відповідності до чинного законодавства України та визнаної міжнародної практики добросовісного управління з метою забезпечення максимального захисту акціонерів та інвесторів Товариства від будь-яких впливів, дій та ін., які можуть призвести до обмеження їхніх прав та інтересів;

- враховуючи важливу роль стратегічних інвесторів, Товариство докладає усіх зусиль задля максимального забезпечення їхньої участі у бізнесі Товариства;

- враховуючи велику кількість мінори тарних акціонерів, Товариство проводить політику найбільшого сприяння участі цих акціонерів в управлінні Товариством та захисті їхніх прав.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належить вирішення основних питань діяльності Товариства, що закріплені у Статуті Товариства.

Товариство свідоме того, що члени органів управління та контролю повинні володіти знаннями, кваліфікацією та досвідом, необхідними для виконання своїх посадових обов'язків. Крім кваліфікації та досвіду кандидатів при обранні членів органів управління та контролю, Товариство завжди враховує й такі фактори, як репутація та вік кандидата, наявність потенційного конфлікту інтересів, можливу участь кандидата у вирішенні питань, пов'язаних із здійсненням Товариством зовнішньоекономічної діяльності тощо. Критерії підбору кандидатів у члени органів управління та контролю визначаються у закріплених внутрішніх положеннях Товариства.

Регламентация основних питань діяльності органів управління та контролю Товариства, а саме: порядок створення, компетенція, порядок прийняття ними рішень відповідно до вимог чинного законодавства України – чітко закріплені у Статуті та внутрішніх положеннях Товариства.

Товариство, з метою ефективного управління та моніторингу належного виконання всіма органами управління та контролю Товариства своїх функцій, забезпечує раціональний і чіткий розподіл повноважень між ними, а також належну систему підзвітності та контролю. Товариство створює необхідні умови для своєчасного обміну інформацією, який необхідний для виконання органами управління та контролю Товариства своїх функцій та оперативного прийняття ними відповідних рішень, а також для ефективної взаємодії між ними. Органи управління та контролю Товариства та їхні посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах Товариства.

Товариство для забезпечення належного рівня корпоративного управління, докладає максимальних зусиль задля розуміння усіма органами управління та контролю Товариства того, що здійснюючи свою діяльність,

вони спільно працюють на досягнення стратегічної мети Товариства, а оцінка діяльності кожного органу управління та контролю зокрема залежить від результатів діяльності Товариства в цілому.

Товариство свідоме того, що результати її діяльності залежать від чесного, добросовісного та сумлінного виконання посадовими особами Товариства своїх обов'язків, тому Товариство, маючи на меті здобути довіру інвесторів, створює належні внутрішні механізми для запобігання шахрайському вилученню активів Товариства чи іншим діям з боку посадових осіб Товариства, що суперечать інтересам Товариства.

Побудова взаємовідносин з акціонерами, працівниками, споживачами, контрагентами та іншими особами, що зацікавлені у діяльності Товариства як всередині Товариства, так і назовні здійснюється за принципом політичної нейтральності та незаангажованості.

Однією з найважливіших стратегічних цілей Товариства є: підтримання промислової безпеки, охорона праці та збереження навколишнього середовища, що відповідає сучасному рівню розвитку науки, техніки та суспільства в цілому.

Враховуючи також відповідальність Товариства перед суспільством, політика Товариства у сфері підтримки промислової безпеки, охорони праці та збереження навколишнього середовища ґрунтується на наступних принципах:

- досягнення рівня екологічної безпеки у сфері господарської діяльності Товариства, що відповідає сучасному рівню розвитку науки, техніки та суспільства в цілому;

- підвищення екологічної безпеки об'єктів Товариства, зниження негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок підвищення надійності технологічного обладнання, забезпечення його безпеки та безаварійної роботи;

- створення в Товаристві ефективних процедур підготовки та

реалізації програм у сфері

- підтримки промислової безпеки, охорони праці та збереження навколишнього середовища, що будуть забезпечувати постійне вирішення найбільш важливих завдань екологічної безпеки, що постають перед Товариством;

- зниження техногенного навантаження на навколишнє середовище від введення в дію нових об'єктів Товариства за рахунок проведення її екологічної експертизи та покращення якості підготовки передпроектної та проектної документації;

- підтримання постійного діалогу з усіма зацікавленими сторонами та регулярного Приватного інформування про результати природоохоронної діяльності.

Під час реалізації вищенаведених цілей у сфері охорони праці та збереження навколишнього середовища Товариство бере на себе наступні зобов'язання:

- досягати послідовного покращення характеристик та показників впливів здійснюваної діяльності на навколишнє середовище, відповідно до сучасного рівня науки, техніки та суспільства в цілому;

- використовувати передові технології та методи управління для зниження об'ємів викидів, мінімізації негативних впливів на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів;

- постійно вдосконалювати засоби праці на основі розробок світового рівня та впровадження безпечних технологій та обладнання;

- приймати та реалізовувати усі можливі управлінсько-виробничі рішення з (обов'язковим врахуванням екологічного аспекту майбутньої діяльності та послуг, що будуть надаватися;

- проводити оцінку впливу майбутньої господарської діяльності на навколишнє середовище, здоров'я населення та персоналу;

- вимагати від підрядників, які ведуть роботи на користь Товариства,

використання прийнятих Товариством стандартів та норм у сфері підтримки промислової безпеки, екологічної безпеки, охорони праці та здоров'я, які прийняті в Товаристві;

- періодично інформувати всі зацікавлені сторони про діяльність Товариства у сфері підтримки промислової безпеки, охорони навколишнього середовища;

- вимагати від усього персоналу Товариства діяти у відповідності до чинних правил та норм техніки безпеки, охорони праці, підтримки промислової безпеки та збереження навколишнього середовища.

Враховуючи фундаментальний характер політики оплати та мотивації праці у відносинах з працівниками, Товариство здійснює її на наступних принципах:

- єдина політика оплати та мотивації праці Товариства;
- створення робочої обстановки, що заснована на відкритості, взаємоповазі та сприянні розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, та колективу в цілому;

- встановлення мінімального гарантованого рівня оплати праці в Товаристві для всіх професійно кваліфікованих груп працівників на рівні, що перевищує законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати, з розрахунку задоволення основних життєво необхідних потреб;

- прозорість, об'єктивність та конкурентність системи оплати та мотивації праці працівників Товариства;

- періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищенням продуктивності праці;

- використання гнучких систем преміювання з метою найбільшого врахування індивідуального трудового вкладу працівника в роботу Товариства в цілому;

- соціальний захист працівників Товариства;

- надання працівникам можливості навчання та підвищення

кваліфікації.

Усвідомлюючи фундаментальну роль меценатства та спонсорства для розвитку культури та спорту в умовах ринкової економіки, Товариство шукає можливості для надання матеріальної допомоги:

- творчим особистостям та колективам, театрам, музеям;
- спортивним командам та спортсменам різного рівня;
- громадським організаціям.

Визнаючи непересічну цінність благодійницької діяльності в будь-якому суспільстві та особливу потребу в ній деяких організацій і людей в скрутний перехідний період, Товариство використовує наявні можливості для надання благодійної допомоги:

- безпосередньо особам – ветеранам, інвалідам, дітям-сиротам та ін.;
- державним бюджетним організаціям соціальної спрямованості, що опинилися в тяжкому економічному становищі - лікарням, дитячим будинкам та установам науки та культури;
- релігійним та благодійним організаціям.

Товариство розуміє, що її діяльність у прозорому режимі, за зрозумілими для всіх правилами дозволяє підвищувати її ефективність, сприяє захисту та реалізації прав інвесторів та Акціонерів, залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Також, Товариство свідоме того, що наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації про Товариство є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану Товариства та для прийняття ними виважених рішень щодо придбання, відчуження цінних паперів або здійснення інвестицій у Товариство, а також голосування на Загальних зборах акціонерів.

Розкриття інформації про Товариство є необхідною передумовою довіри до Товариства з боку інвесторів та акціонерів, і сприяє залученню капіталу. Розкриття інформації має велике значення для підвищення

ефективності діяльності самого Товариства, оскільки повна та достовірна інформація надає можливість органам управління та контролю Товариства об'єктивно оцінити досягнення Товариства та розробити стратегію її подальшого розвитку.

Тому, враховуючи вищенаведене, Товариство своєчасно та доступними засобами розкриває повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються її діяльності, з метою надання можливості користувачам інформації (акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам тощо) приймати виважені рішення.

У Товаристві існує ефективна система внутрішнього контролю за достовірністю інформації, що розкривається Товариством, в межах якої: Генеральний директор несе відповідальність за достовірність бухгалтерського обліку, фінансової та нефінансової інформації; Ревізійна комісія забезпечує здійснення належного контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства; Наглядова рада забезпечує належний контроль за достовірністю інформації, що розкривається Товариством, та функціонуванням незалежного та якісного зовнішнього аудиту.

Товариство використовує сучасні засоби оприлюднення та поширення інформації, в тому числі через мережу Інтернет. На власному веб-сайті у мережі Інтернет Товариство оперативно розміщує, зокрема, річні та квартальні звіти, аудиторські висновки, особливу інформацію, інформацію про випуск цінних паперів, інформацію, що стосується Загальних зборів акціонерів (включаючи повідомлення про проведення загальних зборів акціонерів, протоколи зборів тощо).

Товариство максимально забезпечує можливість доступу до інформації при мінімальних затратах користувачів.

Загальні засади інформаційної політики Товариства, що спрямовані на відкритість та прозорість, закріплені у внутрішніх положеннях Товариства.

Відносини з контрагентами ґрунтуються на принципах:

- рівності;
- взаємовигоди;
- регламентованості;
- конкурентності у виборі;
- компетентності.

Будь-які відносини з контрагентами, включаючи їхній вибір Товариства будуються на принципах паритетності та конкурентності, тому будь-які втручання (прохання, тиск чи інші дії) акціонерів, інших зацікавлених осіб чи представників влади, щодо вибору того чи іншого контрагента чи укладення угоди з ним на умовах, що суперечать інтересам Товариства, не допускаються.

Укладання важливих угод з контрагентами Товариства здійснюється на тендерній основі.

Посадові особи зобов'язані розкривати можливу зацікавленість в угодах, у відповідності до політики Товариства щодо конфлікту інтересів.

Товариство свідоме того, що розраховувати на довіру інвесторів та акціонерів на надходження зовнішнього фінансування можна тільки за умови запровадження належної системи контролю за її діяльністю. Тільки наявність такої системи дозволяє інвесторам та Акціонерам бути впевненими у тому, що їхні інвестиції раціонально використовуються, спрямовуються на розвиток Товариства та надійно захищені від можливих зловживань.

Товариство докладает максимальних зусиль, з метою захисту прав та законних інтересів акціонерів та інвесторів, забезпечуючи комплексний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснюється як через залучення незалежного зовнішнього аудитора (аудиторської фірми), так і через механізми внутрішнього контролю.

З метою забезпечення впевненості акціонерів, потенційних інвесторів,

кредиторів та інших зацікавлених осіб у надійному функціонуванні системи внутрішнього контролю, підсилення вірогідності фінансової інформації, Товариство забезпечує проведення незалежного зовнішнього аудиту шляхом залучення аудиторів (аудиторських фірм), які мають право на проведення аудиторської діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Товариство проводить щорічну аудиторську перевірку публічної бухгалтерської звітності, обліку та іншої інформації стосовно фінансово-господарської діяльності Товариства. З метою забезпечення належної якості та об'єктивності аудиторська перевірка проводиться згідно з міжнародними стандартами аудиту, та з врахуванням вимог Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Особи, які здійснюють контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства, є незалежними від впливу членів органів управління Товариства, власників великих пакетів акцій, інших осіб, які можуть бути зацікавленими у результатах контролю. Крім того, Товариство забезпечує проведення фінансово-господарського контролю за її діяльністю чесними і відвертими у підході до виконання своїх обов'язків особами, позбавленими упередженості та суб'єктивного ставлення. Також гарантією якісного контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства є професійна компетентність осіб, які його здійснюють.

Товариство поважає права та враховує законні інтереси заінтересованих осіб (тобто осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності Товариства і до яких передусім належать працівники, кредитори, споживачі Товариства, територіальна громада, на території якої розташована Товариство, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування) та активно співпрацює з ними для створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності Товариства.

Здійснюючи свою діяльність, Товариство не порушує права заінтересованих осіб, які зазначені чинним законодавством України

(цивільним, господарським, трудовим, про охорону навколишнього середовища тощо).

Крім того, Товариство враховує інтереси заінтересованих осіб при прийнятті рішень або здійсненні дій, що можуть тим чи іншим чином вплинути на заінтересованих осіб. До таких випадків належать, зокрема, реалізація Товариством соціальних та екологічних програм; створення робочих місць; зміна розміру Статутного капіталу Товариства; придбання Товариством власних акцій; реорганізація та ліквідація Товариства.

Органом, який забезпечує співпрацю Товариства із заінтересованими особами, є Корпоративний секретар Товариства. Інші органи Товариства у процесі своєї діяльності також враховують та забезпечують дотримання інтересів зазначених осіб.

Товариство забезпечує заінтересованим особам доступ до інформації про Товариство, необхідної для ефективної співпраці.

Товариство постійно сприяє активній участі працівників у процесі корпоративного управління та підвищенню їхньої зацікавленості в ефективній діяльності Товариства.

Посадові особи Товариства повинні добросовісно та розумно діяти в найкращих інтересах Товариства. Обов'язок добросовісно та розумно діяти в найкращих інтересах Товариства передбачає, що посадові особи Товариства під час виконання своїх функцій, визначених чинним законодавством України та внутрішніми документами Товариства, повинні виявляти турботу та обачність, що, як правило, очікуються від людини, яка приймає виважені рішення в аналогічній ситуації.

Обов'язок діяти в найкращих інтересах Товариства передбачає, що посадові особи Товариства повинні використовувати свої повноваження та можливості, пов'язані з посадами, які вони займають, виключно в інтересах Товариства.

Посадові особи Товариства не повинні здійснювати дії, які суперечать чи не відповідають інтересам Товариства. Зокрема, посадові особи не мають права отримувати будь-яку винагороду (прямо чи опосередковано) за здійснення ними впливу на ухвалення рішень органами управління та контролю Товариства, використовувати у власних інтересах чи інтересах третіх осіб майно Товариства, розкривати інформацію з обмеженим доступом тощо.

Здійснюючи свої функції, посадові особи Товариства зобов'язані діяти тільки в межах наданих їм повноважень та, представляючи Товариство перед третіми особами, поводитися так, щоб не зашкодити власній діловій репутації, діловій репутації інших посадових осіб та Товариства в цілому.

Посадові особи Товариства повинні розкривати інформацію про наявність у них конфлікту інтересів стосовно будь-якого рішення (правочину) Товариства.

Посадові особи Товариства не повинні використовувати у власних інтересах ділові можливості Товариства.

Під час виконання обов'язків посадові особи Товариства не повинні засновувати або брати участь у підприємствах (бути власниками або співвласниками), які конкурують з Товариством, та будь-яким іншим чином конкурувати з Товариством.

Посадові особи Товариства повинні відшкодувати збитки, завдані Товариству внаслідок невиконання або неналежного виконання ними свого обов'язку діяти добросовісно та розумно в найкращих інтересах Товариства. Відповідні положення про відповідальність посадових осіб передбачаються цивільно-правовими або трудовими договорами, що укладаються між Товариством та посадовими особами.

Регламентація основних питань діяльності посадових осіб Товариства, а саме: їхня компетенція, етика поведінки, конфлікт інтересів, порядок прийняття ними рішень відповідно до вимог чинного законодавства України, чітко закріплена у внутрішніх положеннях Товариства.

3.2 Система корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Розвиток суспільства на засадах ринкової економіки призвів до трансформації суспільних цінностей суспільства, формування системи відповідальності бізнесу, орієнтованої на тривалий і стійкий розвиток суспільства і його підсистем. Такий підхід до розуміння соціальної відповідальності дозволив поставити завдання поєднання економічного розвитку з соціальною стабільністю, підвищенням рівня суспільних очікувань і різноманітності системи цінностей різних суспільних груп [79, с. 43].

За визначенням Лебедева І. В. «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це спрямована на стійкий розвиток активна соціальна позиція підприємства, яка включає сумлінне виконання нормативних актів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань по задоволенню економічних і соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх заінтересованих осіб і суспільства у цілому» [80, с. 114].

В Україні поступово формуються нове правове поле і практика використання різних форм взаємодії влади і бізнесу, орієнтованих на принципи ринкової поведінки. Про це свідчить прийняття законів України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [81], «Про державно-приватне партнерство» [82], «Про соціальний діалог в Україні» [83] та інших нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку бізнесу; поширення досвіду соціального партнерства в сфері регулювання соціально-трудових відносин на трьохсторонній основі між роботодавцями, владою і профспілками, а також поступовий рух від благодійності до запозичення зарубіжних механізмів і технологій для досягнення цілей державної політики, у тому числі шляхом подальшої

інституціоналізації відносин у вигляді державно-приватного партнерства з метою вирішення політичних і суспільно-значущих завдань на національному, регіональному та місцевому рівнях. Саме ефективна взаємодія влади та бізнесу, спрямована на розвиток суспільства в умовах ліберальної демократії, здатна стати базисом політичної та економічної стабільності в суспільстві [79, С. 44-45].

Пріоритетні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у формі корпоративної соціальної політики і корпоративного громадянства представлені на рисунку 3.3 [84, с. 17, 19].



Рисунок 3.3 – Пріоритетні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Концептуальна схема соціально-економічного механізму реалізації КСВ у складі чотирьох блоків: органи, функції, технології, інструменти представлена на рисунку 3.4. Згідно із запропонованою концептуальною схемою, суб'єктами цього соціально-економічного механізму поряд з органами управління підприємством є система соціального партнерства і профспілковий комітет, тим самим підкреслюється їх роль у впровадженні КСВ. Це є зрозумілим, враховуючи нинішній незадовільний стан профспілкового руху в Україні, але оздоровлення суспільства не може відбутися без оздоровлення найбільш масової громадської організації – профспілок [84, с. 18, 19].

На відміну від західних країн з усталеною ринковою економікою, культурою підприємництва та тривалими традиціями соціального партнерства Україна відноситься до тих держав, де процеси суспільно-економічної модернізації мають наздоганяючий характер. З огляду на це формування практик соціальної відповідальності бізнесу почалося набагато пізніше, а самі практики, враховуючи українські реалії, мають певні особливості.

У регіональному розрізі впровадження соціальної відповідальності бізнесу характеризується однаковістю використовуваних форм. Проте сильна влада та потужний бізнес сприяють появі більш розвинених форм соціальної відповідальності бізнесу, ніж ті, що виникають у бідних регіонах. В бідних та багатих регіонах нерідко в основі мотивації взаємодії з боку бізнесу лежить не тільки бажання підтримати місцеве співтовариство або домогтися стратегічних бізнес-цілей, але й прагнення домогтися певних преференцій з боку влади, які полегшували б ведення бізнесу або пом'якшували конкуренцію.

У зв'язку з цим успішне впровадження ідей соціальної відповідальності бізнесу потребує модернізації податкової системи (розширення податкових пільг), посилення боротьби із корупцією, перебудова інформаційної політики з метою посилення неупередженості та об'єктивності, адаптація міжнародних практик, підготовка кадрів з питань організації соціальної відповідальності бізнесу [85, с. 203].

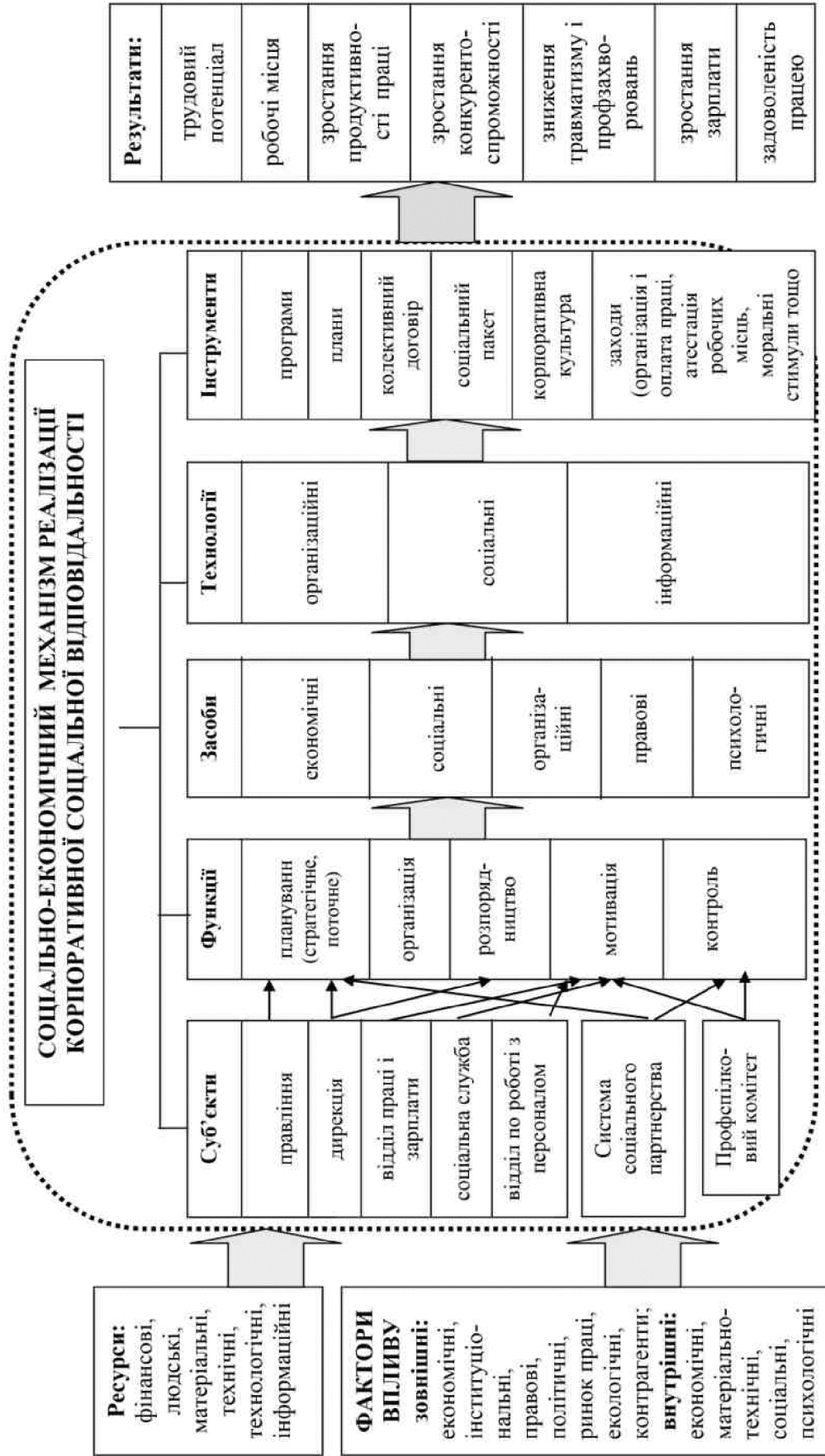


Рисунок 3.4 – Концептуальна схема соціально-економічного механізму реалізації КСВ

Відповідно до КСВ ПрАТ «Концерн Хлібпром» [86] у своїй послідовній та системній політиці розвитку прагне до сталості, ефективності та прибутковості. На підприємстві переконані, що запорука успішної компанії – це не тільки фінансова складова, а й високі стандарти ведення бізнесу на всіх його ланках. Досягнення позитивного довготермінового результату є можливим при урахуванні інтересів як безпосередньо споживачів, так і працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевих громад та інших заінтересованих сторін, які мають взаємодію з Компанією. Саме тому соціальна відповідальність бізнесу є важливим аспектом діяльності «Концерну Хлібпром».

Система управління якістю виробництва на ВП «Львівський хлібозавод № 1» пройшла сертифікацію за Національним стандартом України ISO 9001:2009. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародного ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги).

На Заводі хлібобулочних напівфабрикатів запроваджена система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Вона покликана реалізовувати контроль за безпекою продукту на усіх етапах виробничого ланцюга – від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Стандарти ISO 9001:2009, ISO 22000:2005. Для гарантування якості продукції компанія розробила власну систему захисту від підробок тих виробів, які продаються без пакування. Роздрібні магазини отримали від підприємства сертифікати авторизованих точок продажу з голографічним захистом. Ці документи посвідчують приналежність продукції до заводів компанії, що дозволяє споживачам уникнути виробів невідомого походження, а відповідно і без гарантії їх якості.

Окрім того, у компанії налагоджена робота гарячої лінії, що дозволяє додатково відслідковувати, контролювати якість виробів, комунікувати зі споживачами та оперативно реагувати на їхні звернення.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» будучи одним з найбільших виробників хліба в регіонах своєї присутності, усвідомлює відповідальність і перед соціально-незахищеними верствами населення. Саме тому взяло на себе функцію виготовлення соціального хліба в тих кількостях, які дозволять уникати напруги в соціумі.

ПрАТ «Концерн хлібпром» має чітку місію та цінності (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Місія та цінності ПрАТ «Концерн хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» надає споживачам достовірну інформацію про свою продукцію та процеси, що відбуваються на підприємстві та забезпечує відповідальні комунікації з усіма заінтересованими сторонами. В портфелі Концерну інформаційні кампанії, серед яких: «Як визначити якість хліба», «Хліб з йодованою сіллю для профілактики йододефіциту у населення», «Боротьба з тіньовим ринком та система захисту хліба від підробок».

Компанія відкрита до проектів, що відповідають її цілям – з виробництва корисних продуктів й популяризації здорового харчування. Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» радо підтримав ініціативу дитячого фонду ООН ЮНІСЕФ (Unicef) та GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) щодо боротьби з йододефіцитом серед українського населення і перший в Україні розпочав виробництво хліба з додаванням йодованої солі та присвячену йому інформаційну кампанію.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» володіє потужною промисловою базою – 8 виробничих підприємств. Окрім широких можливостей щодо забезпечення населення достатньою кількістю продукту «номер один» це покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище. Впродовж 5 років підприємство співпрацює з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, та Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (NEFCO) в напрямку розробки політики енергозберігання. Нещодавно підприємство отримало грант від організації на впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій в проекті з впровадження комплексу утилізації димових газів із димових печей. В майбутньому це дозволить знизити залежність вартості хліба від коливання ціни на енергоносії.

У 2014 році на виробничому підрозділі «ЦКВ» запроваджено практику вторинного використання пакувальної тари, яка дозволить на 30 % знизити

використання картону. Завдяки такій ініціативі компанія зможе зекономити до 30 тон паперу, а отже врятувати від вирубки понад 300 дорослих дерев.

Турбота про навколишнє середовище. Як один із найкрупніших роботодавців у регіонах своєї присутності ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує робочими місцями 3500 українців. В своїх відносинах з трудовим колективом компанія керується колективним договором, що є результатом соціального партнерства на локальному рівні. Для підприємства важливим завданням є збереження, розвиток існуючих та створення нових робочих місць, а також навчання працівників.

На початку 2014 року в компанії стартувала програма стажування для студентів-технологів профільних навчальних закладів. В рамках програми талановиті молоді фахівці мають змогу пройти стажування на виробничих підрозділах компанії, а кращі з них отримати після її завершення роботу. Таким чином компанія залучає кращих студентів та допомагає їм реалізувати свій потенціал.

Відповідальний роботодавець. У компанії активно працюють над розвитком корпоративного волонтерства, в результаті якого, зокрема, відбувається підтримка працівників, що потрапили в скрутне становище.

З метою виховання підростаючого покоління, розширення їхніх знань про хліб, хлібопекарську справу та виховання культури споживання продукту на підприємстві систематизований процес проведення екскурсій для дітей. З 2014 року компанія пропонує охочим на вибір традиційний формат екскурсії та інтерактивний – з майстер-класом.

Корпоративне волонтерство. ПрАТ «Концерн Хлібпром» дотримується принципів відповідальних закупівель. На підприємстві діє положення, яке регламентує порядок їх проведення. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність процесу постачання шляхом проведення конкурсного обрання постачальників. При відборі підприємство враховує як фінансовий ефект, так і якісний.

Компанія усвідомлює, що є частиною суспільства загалом та територіальних громад зокрема. Саме тому прагне реагувати на суспільні потреби не ситуативно, а системно, подаючи правильний приклад, забезпечуючи верховенство права, чесної конкуренції, людяності та відповідальності на своїй території та за межами власної локації.

3.3 Корпоративна культура як підсистема управління корпоративною безпекою підприємства

Культура організації є одним із факторів, який значно впливає на її діяльність, визначає можливість витримувати конкуренцію та адаптованість до змін зовнішнього середовища, а також визначає внутрішню єдність організації та можливість забезпечувати ефективну діяльність. Вона є джерелом формування ділової репутації підприємства, координує всю його діяльність з моменту зародження. Не підлягає сумніву, що корпоративна культура чинить величезний вплив на всю діяльність організації, її розвиток та досягнення економічних і соціальних цілей.

Здійснення постійного контролю і спостереження за основними напрямками розвитку корпоративної культури передбачає процес управління нею. Також в деяких випадках необхідно проводити комплексне оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою [87, с. 38].

Алгоритм формування корпоративної культури на підприємстві, яка може включати багато змінних факторів у залежності від складних факторів: місце розташування країни, культуру країни, національну філософію ведення бізнесу, культурне суспільне середовище, духовні традиції суспільства, моральні цінності та норми, ціль та місію підприємства, ментальні особливості суспільства, ментальні особливості поведінки працівників,

традиції та ритуали притаманні регіону наведено на рисунку 3.6 [88, С. 22-23].



Рисунок 3.6 – Алгоритм формування та взаємодії корпоративної культури організації

Місце корпоративної культури у структурі соціально-відповідальної організації відображено на рисунку 3.7 [88, с. 24].



Рисунок 3.7 – Місце корпоративної культури у структурі соціально-відповідальної організації

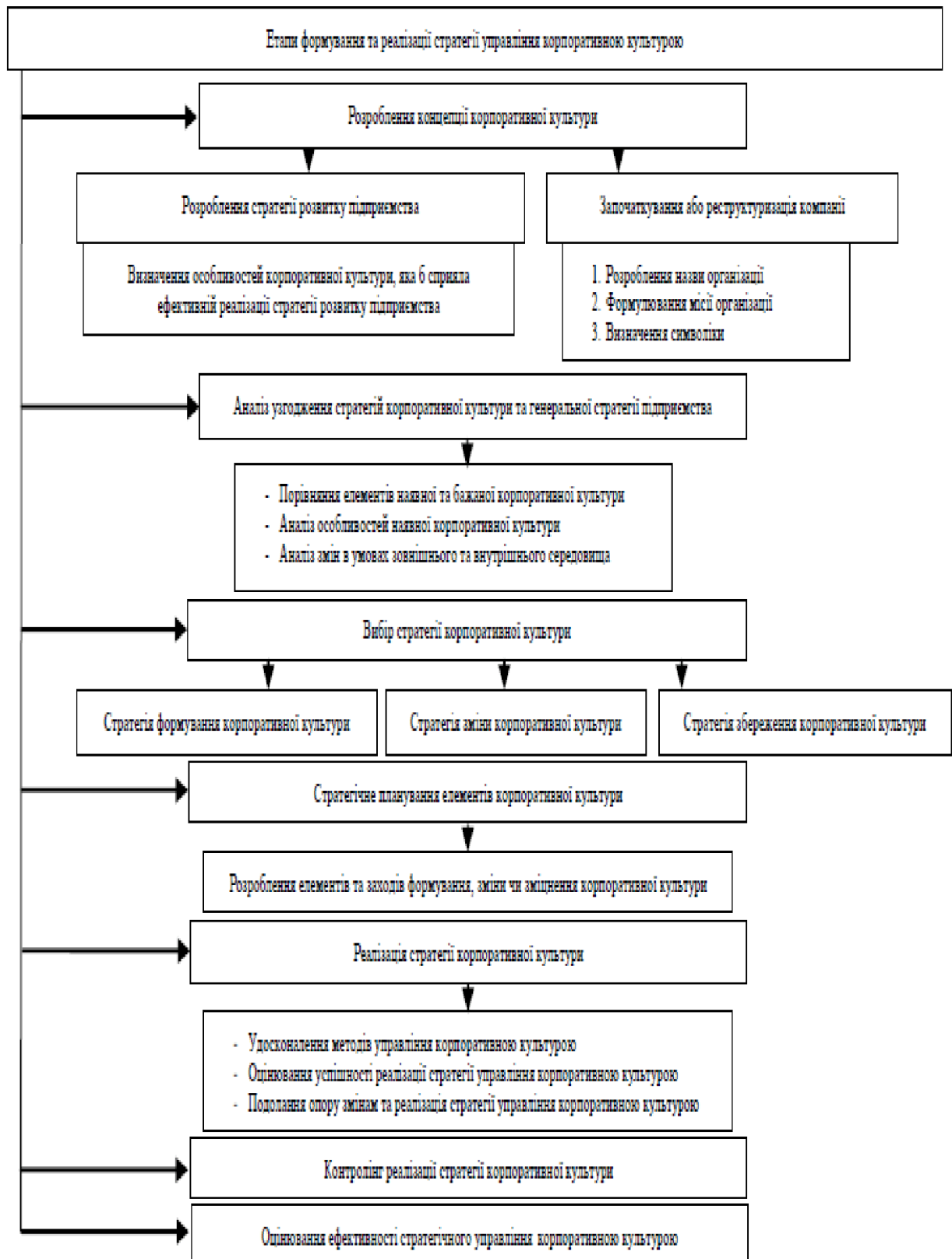
Основні функції, які виконує корпоративна культура у стратегічному управлінні людськими ресурсами представлено на рисунку 3.8 [87, с. 40].

Основні функції корпоративної культури у стратегічному управлінні персоналом

Функції корпоративної культури	Характеристика функцій
Креативна	Формування стратегічного мислення в контексті створення і збереження духовних цінностей
Оціночно-нормативна	Оцінювання працівника на основі порівняння реальної поведінки із загальноприйнятими орієнтирами та нормами
Регламентувальна й регульовальна	Розроблення корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також моніторинг дотримання їх працівниками
Єднання	Об'єднання членів організації на основі цінностей для спільної діяльності з досягнення стратегічних цілей
Заохочення	Стимулювання співробітників до найбільш ефективної діяльності для досягнення стратегічних цілей організації
Пізнавальна	Роз'яснення працівникам змісту стратегії та способів її реалізації, організація нових форм навчання, здобуття духовного і соціального досвіду
Змістовна	Визначення працівниками особистих та корпоративних цілей
Комунікаційна	Забезпечення конструктивної взаємодії через спільні цінності, норми поведінки
Корпоративної пам'яті	Збереження і нагромадження досвіду людських відносин у корпорації

Рисунок 3.8 – Основні функції корпоративної культури у стратегічному управлінні персоналом

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізувати, оновлювати. Тому процес розроблення стратегії управління корпоративною культурою можна проілюструвати схемою, наведеною на рисунку 3.9 [87, С. 40-41].



Загальна структура корпоративної культури відображена на рисунку 3.10 [89, с. 25].

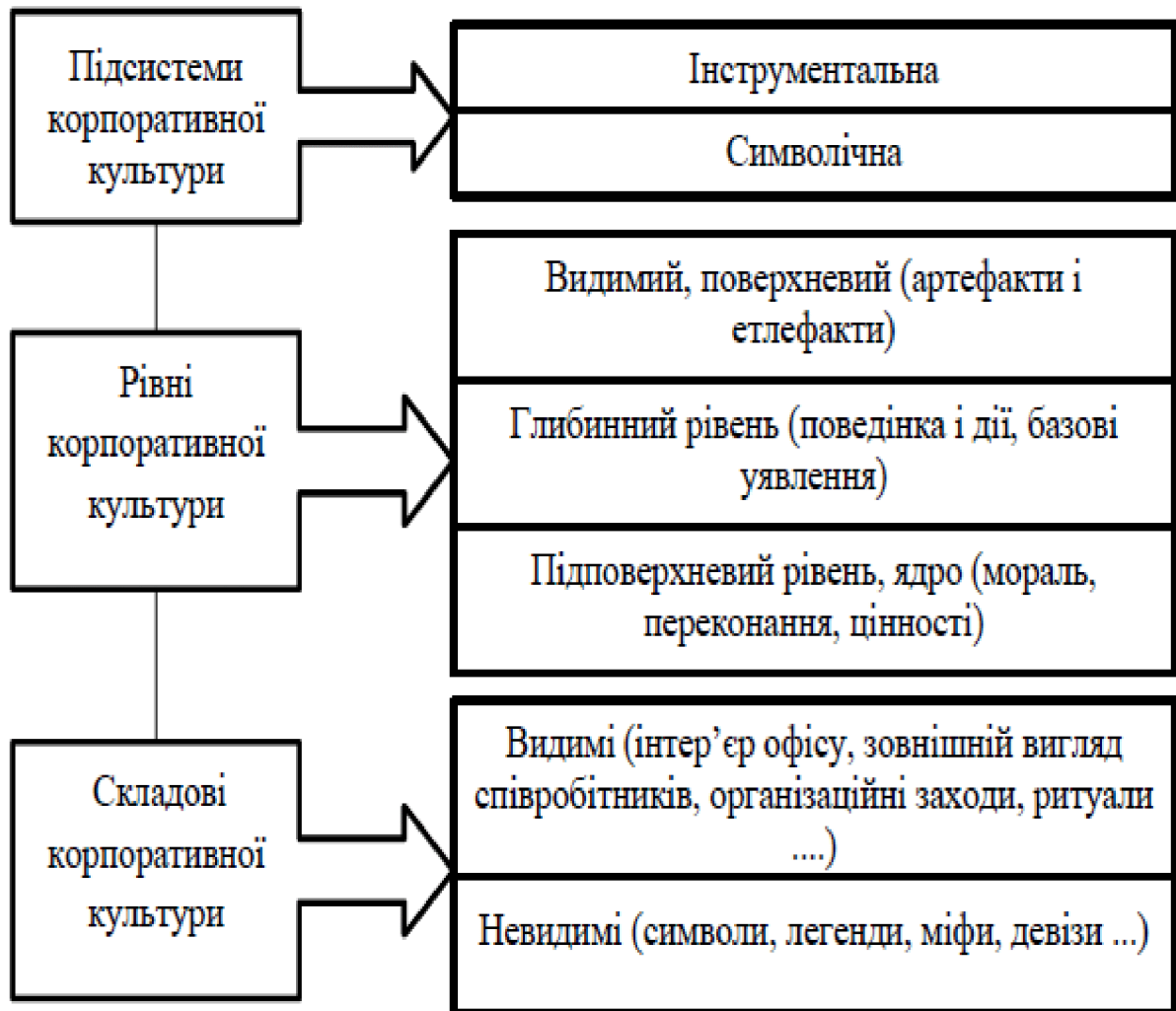


Рисунок 3.10 – Загальна структура корпоративної культури

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, що дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рисунок 3.11) [90, с. 518].

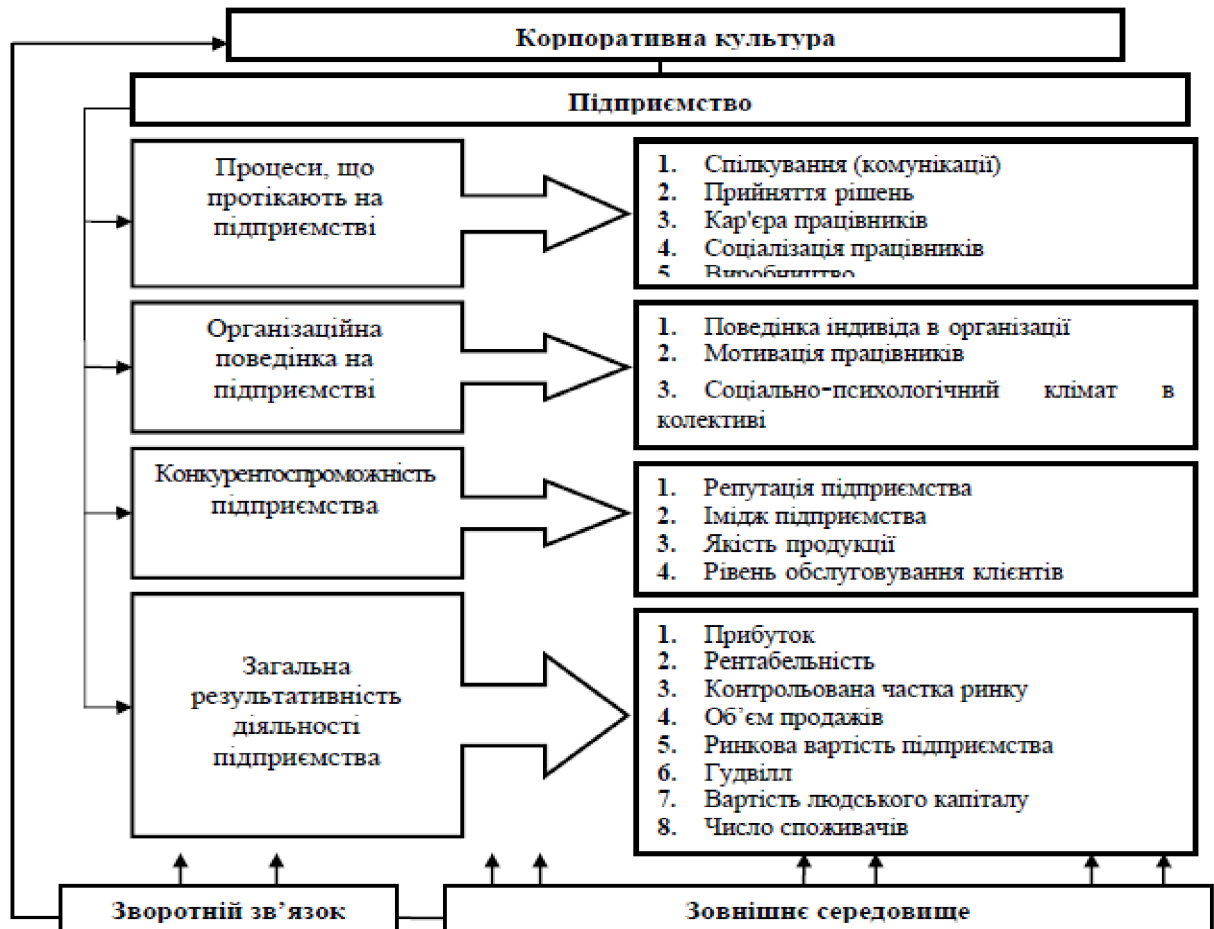


Рисунок 3.11 – Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Корпоративна культура впливає на всі сфери життя та діяльності підприємства, знаходить своє відображення у культурі виробництва та управління, культурі комунікацій та співпраці з контрагентами, культурі організації та умов праці, культурі інновацій та культурі персоналу, культурі соціальної сфери та економічній культурі підприємства. Корпоративна культура створює загальну сприятливу атмосферу серед персоналу всіх рівнів, спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань, що сприяє збільшенню результативності праці організації. Її основу складають ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації. Елементи корпоративної культури та їх вплив на економічну безпеку підприємства наведено на рисунку 3.12 [91, С. 128-129].

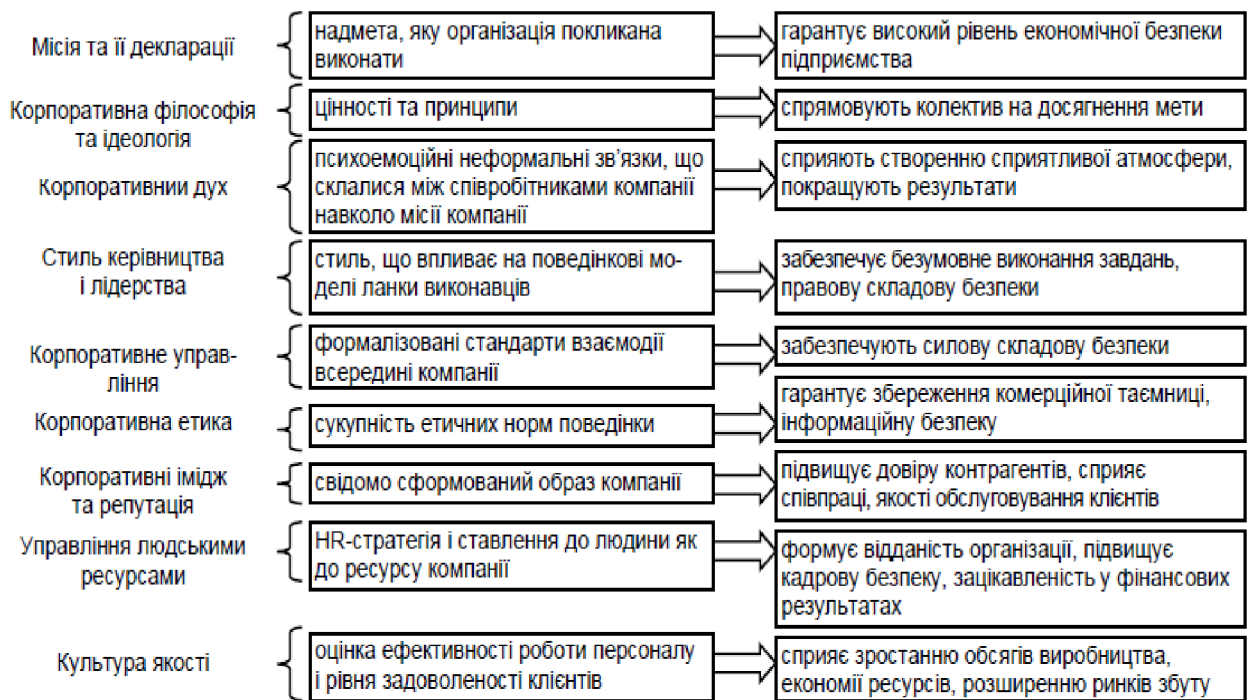


Рисунок 3.12 – Елементи корпоративної культури та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Для керівників вітчизняних підприємств характерним є нехтування корпоративною культурою при виборі технологій управління персоналом, тому ми виділили негативні наслідки, до яких може призвести таке ігнорування (рисунок 3.13).

Вибір технології управління персоналом впливає не лише на окремо взятого працівника, але й на усю систему управління в цілому. Вибір нової технології управління персоналом суттєво впливає на внутрішнє життя підприємства та основні цінності корпоративної культури (особливо, якщо це етап її зрілості). В таких випадках неврахування і відсутність діалогу з трудовим колективом призведе до того, що сам персонал стане найбільшою загрозою для керівництва.

Отже, встановивши наскільки значимий ефект може принести ігнорування ключових елементів корпоративної культури при виборі технологій управління персоналом, можна стверджувати про суттєву потребу у її врахуванні під час даного процесу [92, с. 77].



Рисунок 3.13 – Негативні наслідки від нехтування корпоративною культурою під час вибору технологій управління персоналом

Базовими, вихідними засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей та стилю менеджменту на підприємстві тощо. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості, у зв'язку з чим з метою забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на основі теоретичних напрацювань та власних досліджень систематизовано принципи корпоративної культури. У результаті виокремлено загальні та особливі принципи корпоративної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси та властивості

корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити особливі принципи, які враховують особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури підприємства, які розробляються конкретно для певного підприємства.

До загальних принципів належать: розвиток; всеохоплюваність та системність; відкритість та постійне удосконалення; координація; обов'язковості; винагороди; вимірності та корисності; відповідності чинному законодавству.

Особливими принципами є: індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків «керівництво-працівник»; еталону. Прикладне значення систематизації принципів корпоративної культури полягає в тому, що вони дасть змогу підвищити ефективність впливу корпоративної культури на управління персоналом.

Резюмуючи викладене, можна сформулювати основні принципи побудови корпоративної культури, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки підприємства:

- створення такої системи найму, навчання та стимулювання персоналу, за якої співробітники розділяють цілі організації і працюють на їх досягнення;

- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;

- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан підприємства та зміну ситуації в режимі реального часу;

- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного й адекватного подолання проблемної ситуації;

- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.

Для збереження стійкості свого становища підприємства повинні використовувати гнучкі стратегії ведення бізнесу, а конкурентоспроможність і стійкість компанії визначає людський фактор, що включає в себе високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і прийняття місії та цілей підприємства серед його персоналу. Всі ці якості виховуються відповідною корпоративною культурою [93, С. 179-180].

Для підвищення рівня корпоративної культури на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Коцерна Хлібпром» рекомендується застосувати людино-орієнтований підхід через анкетування персоналу (таблиця 3.1).

Будь-яке опитування – це не лише «збір думок», але й діалог між адміністрацією компанії та співробітниками. Тому слід прислуховуватися до будь-яких думок: об'єктивних і суб'єктивних, іронічних і позитивних, конструктивних і навіть «зухвалих». Але до всіх висловлювань на адресу компанії варто ставитися критично, з огляду на специфіку ситуації в кожному окремому підрозділі і компанії в цілому, стиль управління того чи іншого керівника, психологічні особливості конкретної людини. При всіх відмінностях у рівні кваліфікації або навичках комунікації люди, як правило, набагато охочіше озвучують критичні зауваження. Це потрібно враховувати.

При аналізі результатів опитування важливо оцінити задоволеність співробітників і ступінь комфортності роботи в компанії, розкрити «вузькі» місця в комунікативних схемах. Потім можна зробити більш глибокий аналіз з урахуванням категорій посад, регіональної приналежності і віку респондентів.

Таблиця 3.1 – Анкета опитування персоналу підприємства

№ п/п	Твердження	Оцінка				
		Категорично не згоден	Не зовсім згоден	Не знаю	Частково згоден	Повністю згоден
1	2	3	4	5	6	7
Очікування						
1	Мої щоденні обов'язки відповідають моїм очікуванням					
2	Я пишаюся тим, що працюю у своїй компанії					
Продуктивність						
3	Встановлені процеси допомагають мені ефективно виконувати роботу					
4	Рішення приймаються оперативно					
Взаємодія						
5	Відділи співпрацюють один з одним ефективно					
6	Відбувається обмін досвідом					
Безпека						
7	Мені забезпечили безпечні умови праці					
Потенціал						
8	Інноваційні пропозиції заохочуються					
9	Творча ініціатива винагороджується					
Комунікації						
10	Я отримую достатньо необхідної для роботи інформації					
11	Я можу вільно висловлювати свою думку					
Справедливість						
12	Обов'язки між співробітниками компанії і/або відділу розподілені справедливо					
Етичність						
13	Мої колеги дотримуються етичних норм поведінки					
14	Мій начальник є для мене взірцем етичної поведінки					

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Як довго Ви плануєте продовжувати свою кар'єру в компанії?						
Чи порекомендували б Ви своїм друзям працювати в компанії?	звісно, ні	можливо ні	можливо	можливо так	звісно, так	
Як довго Ви працюєте в компанії?						
Ваш вік						
Ваша стать	Чол.	Жін.				
Вкажіть підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром», на якому ви працюєте	1	2	3	4	5	
Оцініть компанію як роботодавця	1	2	3	4	5	
Напишіть, будь ласка, свої коментарі чи побажання						

Успіху в такій складній справі, як формування ефективної корпоративної культури, можна досягти лише за умови, що в компанії регулярно проводяться опитування думок співробітників, які за підсумками досліджень отримують якісний зворотний зв'язок, а керівництво не просто ініціює зміни у важливих для колективу питаннях, але й домагається позитивних результатів.

Не буває «хороших» чи «поганих» корпоративних культур: будь-яка з існуючих форм і моделей відповідає цілям організації, оскільки створена самими людьми. У процесі розвитку підприємства цілі бізнесу природним чином змінюються, при цьому серйозні організаційні зміни призводять до перебудови колективу, перегляду корпоративних цінностей і основних принципів діяльності. Щоб зробити процес змін корпоративної культури керованим необхідно спрямовувати його в потрібне русло. При цьому важливо не тільки не тиснути на персонал, але й не пускати процес на «самотік».

В залежності від результатів опитування керівництво компанії може обрати для себе один з наступних типів корпоративної культури (таблиця 3.2) і, як наслідок, стиль управління [узагальнено на підставі 94, с. 192-194].

Таблиця 3.2 – Типи корпоративних культур

Тип культури	Опис
1	2
Культура влади	<p>Грунтується на владі-власності або «владі-харизмі», пов'язаній із особистістю лідера, що спричинює виконання наказу кожним співробітником. Лідер за такого типу культури уособлює сильну владу, патріархальні традиції, ірраціональну, але часто великодушну владу, імпульсивність і харизму. Переважає інтуїтивне цілісне мислення керівника з нелюбов'ю до логіки, рішення ж рядових співробітників приймаються на основі припущень про думку лідера. Підбір кадрів здійснюється за рекомендацією людей, близьких лідеру, а основними методами навчання є особистий приклад та метод проб і помилок. Мотивацією роботи персоналу виступає влада та інтерес до роботи, винагороджують відповідальністю, ресурсами, особистою похвалою, причому гроші цінуються як ресурс для надання впливів і символ особистих досягнень. Перевагою цього типу корпоративної культури є швидкість прийняття рішень і відносно недороге управління (тому він є ефективним у невеликих підприємницьких організаціях), а недоліком – те, що прийняте керівником рішення не завжди оптимальне, оскільки влада зосереджена в центрі (у лідера-власника або харизматичного лідера), що, залежно від ситуації, може обумовити і неефективну роботу персоналу</p>
Культура ролі та правил	<p>Тип культури, що усталюється в організації з чіткою ієрархічною структурою, в якій все визначають інструкції та документи, і кожен співробітник виконує те, що передбачено його роллю та правилами. Керівники, які управляють найманими працівниками, стурбовані гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності. Основний спосіб комунікацій за такого типу корпоративної культури – посадові інструкції, інформаційні системи тощо. Рішення приймаються в основному процедурні, в їх прийнятті переважає логічність, послідовність, аналітичність. Підбір кадрів здійснюється за допомогою розроблених систем оцінки знань і вмінь претендентів, а навчання – шляхом безпосередньої передачі знань і шляхом здобуття знань і навичок на навчальних курсах. У таких організаціях цінують посаду, статус, особистість не має значення – і основою для мотивації співробітників є службово-професійне просування. Перевагою культури цього типу є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, тому вона ефективна в організаціях-монополіях, збройних силах, державних установах та підприємствах, де зміни відбуваються дуже рідко (оскільки зміни змушують змінювати набір ролей, правил і процедур, а за необхідності кардинальних змін руйнується вся структура). Недолік же культури ролі та правил полягає в тому, що функціонування апарату потребує чималих коштів, а люди вважаються взаємозамінною частиною машини управління</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2
Культура колегіальності	<p>Формується в організації, коли стратегічні рішення приймаються на радах, а виконавчу владу здійснює керівник – член ради. Загальним образом персоналу за такого типу культури є професійна спільнота. Процесам змін в організації приділяється незначна увага, будь-який конфлікт у спільноті вважається ненормальним та елімінується (лише в деяких організаціях з культурою колегіальності до конфлікту ставляться як до ключа в аналізі впливу політики). Теоретичні засади управління полягають в концепції «людських відносин», рішення приймаються переважно спільні, колегіальні, за посередництвом переговорів. Соціальна структура в таких організаціях унітарна, об'єднана спільнотою професіоналів, що, звичайно, позитивно впливає на комфортність і ефективність роботи персоналу, але постановка цілей та визначання загальної політики організації неясні, більший акцент робиться на їх формулюванні, ніж на реалізації</p>
Культура великої сім'ї	<p>Характеризується патерналізмом, доброзичливою обстановкою, взаємоповагою та слуханням старших (що відповідає принципам японського менеджменту). Це дуже товариське місце роботи, де у співробітників багато спільного, а лідери сприймаються як вихователі. Організація з таким типом корпоративної культури зберігається завдяки відданості традиції, високій обов'язковості (що певною мірою стримує творчі, інноваційні прояви в роботі персоналу), вона надає першочергового значення згуртованості колективу та моральному клімату. На тлі заохочення бригадної роботи її успіх оцінюється в термінах добрих почуттів до споживачів та турботи до людей, а не в параметрах продуктивності праці. Корпоративна культура цього типу сприяє ефективній роботі персоналу виключно за умови її відповідності менталітету співробітників компанії: так, застосування принципів японського управління в американських організаціях може призводити до того, що співробітники – як діти, які виростають і тікають із таких сімей на волю</p>
Культура творчих команд	<p>Усталюється в тих організаціях, що складаються з творчих команд і в роботі переважно орієнтуються на інновації. Організація з такою культурою – це динамічне підприємницьке та творче місце роботи, де лідери є інноваторами, співробітники готові йти на ризик, заохочується особиста ініціатива і сполучним елементом персоналу виступає відданість експериментуванню та інноваціям. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів, а успіх визначається виробництвом унікальних і нових видів продукції (а не її кількістю), а також лідерством на ринку. Творча команда є одним із найпривабливіших типів корпоративної культури у процесі професійної діяльності, в сучасній економіці її визнано досить ефективною навіть для роботи самих управлінців, особливо з появою нових ринків, нових видів продукції, але коли діяльність стає більш традиційною, неминуче тією чи іншою мірою формується ієрархія зі зростанням роді інструкцій і правил. Наступає етап розвитку організації, коли масив інновацій стає шкідливим, бо обумовлює непослідовність у роботі на досягнення спільної мети</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2
Культура зірок	<p>Це тип корпоративної культури, який формується в організаціях з орієнтацією на «зірок», тобто на окремих яскравих слабкокерованих особистостей. Цей тип корпоративної культури зустрічається в адвокатських конторах, консультативних фірмах, західних університетах і дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але не пересічним співробітникам, оскільки для останніх це означає «Ніхто не відповідає за нашу долю, крім нас самих», що не завжди сприяє психологічному комфорту працівників. За такого типу культури кожен обирає свій спосіб мислення, що в комунікаціях спричинює помірну координацію дій. Важко планувати підбір персоналу та його навчання, оскільки «зірки» самі приходять і йдуть, а навчання здійснюється переважно самостійно, за індивідуальними потребами. Організація такого типу існує заради допомоги індивідам у досягненні ними особистих цілей, кожен отримує згідно своїх результатів, проте така мотивація не завжди є адекватною та справедливою, оскільки винагороджуються переважно інновації, а не продуктивна праця. Крім того, відхід і прихід окремих «зірок» мало впливає на кооперацію та реалізацію змін у компанії</p>
Культура задач	<p>Формується в організаціях, в яких управління здійснюється через постановку цілей і задач, а співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації. Влада в таких організаціях зосереджена у вузлах навколо окремих задач, що є ефективним у дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології або на початку діяльності фірми. Культура задач характеризується поєднанням творчого мислення з логікою, мотивація та винагорода базуються на результатах рішення проблем, перевагою цього типу є високі творчі результати та важливі інновації, але це спричинює значні витрати та обумовлює недовговічність таких організацій. Персонал підбирає сам керівник окремого проекту, добираючи собі команду інтелектуалів із творчими задатками, а методи навчання включають участь у проектних групах, тренінги, навчання у школах бізнесу, саморозвиток. Зміни в організації реалізуються шляхом визначення нових проблем, визнання їх співробітниками та створення нових підрозділів з відповідним перерозподілом ресурсів. У зв'язку з тим, що комунікації за такого типу корпоративної культури існують переважно всередині клітин-команд за задачами, можлива слабка координація роботи над окремими проектами, а зосередження влади у вузлах послабляє ієрархію в компанії, через що є загроза анархії</p>
Культура конкуренції	<p>Усталюється в організації в умовах орієнтації управління на конкуренцію, на суперництво як всередині організації, так і між організаціями. Організація з такою корпоративною культурою орієнтована на результати, головною турботою є виконання поставленої задачі з максимальною ефективністю задля репутації та успіху, організацію в цілому поєднує акцент на прагненні перемагати. Співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, лідери – непохитні й вимогливі керівники та суворі конкуренти, фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, а успіх визначається термінами проникнення на ринок та ринковою часткою. Недоліком такого типу культури є низький рівень гнучкості та дискретності на фоні достатньої (іноді надмірної) стабільності та контролю, а також недостатня увага до внутрішнього середовища через орієнтацію на зовнішню конкурентоспроможність – особливо у поєднанні це може принципово заважати ефективній роботі персоналу</p>

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти визначення дефініції «корпоративні права». Проаналізовано сучасні моделі, принципи та функції корпоративного управління. Розкрито нормативно-правові та методологічні підходи щодо управління та забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Підсумовуючи проведені у першому розділі дослідження, слід зазначити, що у сучасних умовах кризисного середовища, в яких перебуває економіка України, дослідження питань управління корпоративною безпекою є досить актуальним. Це підтверджується, перш за все, відсутністю єдиної та узгодженої між собою законодавчої бази регулювання господарської діяльності підприємств корпоративного сектору економіки. Термін «корпоративні права» різними авторами трактується по-різному, має міжгалузевий зв'язок та поєднує в собі майнові, організаційно-правові та фінансові правовідносини всіх учасників корпоративних підприємств.

Серед проблем, з якими стикаються учасники корпоративних відносин зазначаються: особливості процесу формування структури власності товариств України; проблема взаємодії держави з корпораціями; нерозвиненість фондового ринку; недосконалість законодавчої бази з корпоративного управління; відсутність на підприємствах розвиненої корпоративної культури; непорозуміння у відносинах між акціонерами та менеджерами; непорозуміння ролі корпоративного секретаря тощо.

Узагальнюючи дослідження дефініції «корпоративна безпека», можна зробити висновок, що корпоративна безпека – це складний та багатофункціональний механізм в структурі управління підприємством. Складність в побудові та управлінні цим механізмом, перш за все, полягає в тому, що необхідно не тільки постійно проводити моніторинг та

прогнозування внутрішнього стану та загроз на підприємстві, але й водночас урахувати стрімкі зміни зовнішнього середовища. Одним з головних аспектів цього механізму є людські ресурси. Адже саме поведінку людини в той чи іншій ситуації передбачити найбільш складно.

У другому розділі роботи проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Проведені дослідження показали, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є активним учасником ринку харчової промисловості, здійснює свою діяльність у межах чинного законодавства України та відповідно до Статуту.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності підприємства показав, що:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 189386 тис. грн., що складає 18 %;
- собівартість реалізованої продукції у 2018 році збільшилася на 14 %, що фактично становить 96168 тис. грн.;
- витрати на збут зросли на 57694 тис. грн. (+30 %);
- фінансові витрати зменшилися на 2226 тис. грн. (-5 %);
- чистий фінансовий прибуток у 2018 році зріс на 5 %;
- фактичні значення показників ліквідності підприємства є більшими або ж дорівнюють своїм нормативним значенням, що свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання;
- динаміка показників коефіцієнту платоспроможності є позитивною, що свідчить про те, що питма вага власного капіталу підприємства у загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, збільшилася;
- значення коефіцієнту фінансування за три досліджувані роки зменшилася майже вдвічі, що характеризує зменшення залежності підприємства від залучених засобів;
- за досліджуваній період відбулося погіршення показників коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнту

маневреності власного капіталу, що свідчить про погану забезпеченість підприємства власними оборотними засобами (це також підтверджується від'ємною динамікою значення чистого оборотного капіталу підприємства) та необхідність залучення позичкових джерел фінансування;

- динаміка коефіцієнтів рентабельності активів та власного капіталу підприємства є позитивною та свідчить про те, що ефективність використання активів підприємства та його привабливість для інвесторів зростає;

- динаміка коефіцієнту рентабельності продажів є нестабільною, що свідчить про не зовсім ефективну господарську діяльність підприємства;

- динаміка коефіцієнту реалізації продукції є негативною та характеризує зменшення прибутковості господарської діяльності підприємства основної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що, не зважаючи на дещо нестійкий фінансовий стан, підприємство є прибутковим та привабливим для інвестування.

У третьому розділі роботи розглянуто існуючі на досліджуваному підприємстві інструменти управління корпоративною безпекою, серед яких особливо слід зазначити «Кодекс корпоративного управління» та досить змістовну систему корпоративної соціальної відповідальності.

Запропоновано проводити удосконалення системи управління корпоративною безпекою підприємства через підвищення рівня корпоративної культури як підсистеми управління корпоративною безпекою підприємства. Для підвищення рівня корпоративної культури на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Коцєрн Хлібпром» рекомендується застосувати людино-орієнтований підхід через анкетування персоналу. Було розроблено та представлено анкету для опитування співробітників підприємства.

В залежності від результатів опитування керівництво компанії може обрати для себе один із запропонованих типів корпоративної культури і, як наслідок, стиль управління.

Основні результати досліджень опубліковано у двох роботах, копії яких наведено у додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сафронова О. М. Методи регулювання корпоративних відносин та особливості їх упровадження в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 1. С. 139-146. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05somouu.pdf>.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20140101#n1247>.
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
4. Господарський процесуальний кодекс України від 11 лютого 1992 року № 1798-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. Ст. 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1798-12>.
5. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17/ Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20130401#n423>.
6. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51. Ст. 384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
7. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 49. Ст. 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
8. Про депозитарну систему України: Закон України від 6 липня 2012 року. № 5178-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 39, Ст. 517. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>.

9. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. Ст. 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

10. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 5 липня 2012 року № 5080-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 29. Ст. 337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>.

11. Про кооперацію: Закон України від 10 липня 2003 року №1087-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. №5. Ст. 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15>.

12. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12 липня 2001 р. № 2658-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 47, Ст. 251. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>.

13. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 46. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>.

14. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23 лютого 2006 року. № 3480-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

15. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15 березня 2006 року № 3528-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 34. Ст. 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/3528-15/ed20160801>.

16. Смітюх А. В. Корпоративне право у схемах: навч. посіб. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 322 с.

17. Салюк-Кравченко О. О. Регулювання корпоративних відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного макроекономічного середовища: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одеський національний

університет імені І. І. Мечникова. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2018. 187 с.

18. Лукач І. Місце корпоративного права в правовій системі України. *Національний юридический журнал*. 2016. С. 58-63.

19. Сосула О. Правова природа корпоративних прав. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2018. № 889. С. 100-105.

20. Шмиголь Н. М., Ляшенко О. М. Особливості правового регулювання економічної безпеки підприємств в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6 (87). С. 91-95.

21. Серих О. В. Класифікація джерел корпоративного права України. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2011. № 1. С. 96-99.

22. Бутрин-Бока Н. С. Поняття «корпоративне право» та «корпоративні права» у законодавстві України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 3. Т. 1. С. 84-88.

23. Шуба Б. В. Корпоративне право і законодавство: поняття та систематизація. *Європейські перспективи*. 2013. № 5. С. 137-140.

24. Прилуцький Р. Б., Шатило В. С. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США. *Юридична наука*. 2013. № 2. С. 55-61.

25. Рудковський О. В. Організація державного регулювання корпоративної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 1. С. 178-181.

26. Кравчук П. Я. Правове забезпечення корпоративної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. *Право і безпека*. 2004. № 3. С. 117-122.

27. Кибенко Е. Р. Корпоративное право Украины: учеб. пособие. Х.: Эспада, 2001. 287 с.

28. Глусь Н. С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2000. 16с.
29. Кравчук В. М. Корпоративне право. Науково-практичний коментар законодавства та судової практики. К.: Істина 2005. 720с.
30. Васильєва В. А. Щодо питання про поняття корпоративного права. *Правове регулювання корпоративних відносин в Україні*: матеріали науково-практичного семінару (28 лютого 2003 р.). Львів, 2003. С. 8-10.
31. Гриньова Я. Г. Корпоративні відносини в сучасний період: суспільні запити щодо удосконалення нормативно-правового регулювання. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 4. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2015_4_5.
32. Григоренко О. В. До питання про поняття корпоративного права. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2018. Вип. 2. Т. 1. С. 88-91. URL: http://www.lj.kherson.ua/2018/pravo02/part_1/22.pdf.
33. Прилуцький Р. Б. Про поняття корпоративного права та його місце у системі права України. *Часопис Академії адвокатури України*. 2013. № 2 (19). С. 1-10. URL: <http://e-pub.aau.edu.ua/index.php/chasopys/article/view/45>.
34. Мусієнко В. О., Іванова В. Б. Аналіз сучасних аспектів створення ефективної системи менеджменту організації в умовах інноваційної діяльності. *Strategy of socio-economic development of regions: Collective monograph*. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. 100 p. С. 4-16.
35. Ващенко Н. В. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом». *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 266-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_45.
36. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua/activities/corpmanagement> (дата звернення 05.11.2019).

37. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління: навч. посіб. для студентів спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.
38. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6653> (дата звернення: 05.11.2019).
39. Сучков А. В. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2 (26). С. 228-235.
40. Іоргачова М. І. Українська модель корпоративного управління. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси: ЧДТУ. 2012. Вип. 30. Частина 1. С. 98-102.
41. Шира Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. С. 62-65. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/44_2019/14.pdf.
42. Про національну безпеку: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
43. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності: від 15.04.1994 р. *Офіційний вісник України*. 2010. № 84. Ст. 2989. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018.
44. Кримінальний кодекс України: від 05.04.2001 р. № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25/26. Ст. 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
45. Кримінальний процесуальний кодекс України: від 13.04.2012 р. № 4651-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 9-13. Ст. 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.

46. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
47. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
48. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 7. Ст. 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
49. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст.2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
50. Біляк Ю. В. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 12. С. 20-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_12_5.
51. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 6. Том 29 (68). С. 93-96. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/22.pdf.
52. Ши́ра Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Наукові записки*. 2018. № 2 (57). С. 103-109. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-57/13.pdf>.
53. Ши́ра Т. Б. Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 51-56.
54. Рудковський О. В. Оцінювання загроз і небезпек корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2014. Вип. 10(1). С. 150-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2014_10%281%29__24.

55. Рудковський О. В. Корпоративні відносини як складова системи управління корпоративною безпекою. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 194-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_37_23.

56. Рудковський О. В. Проблематика ресурсного забезпечення системи корпоративної безпеки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 154-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_2_25.

57. Рудковський О. В. Значення корпоративної діяльності для безпечного економічного розвитку країни. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Випуск 126 (частина I). С. 126-135. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/view/2698>.

58. Рудковський О. В. Структурні елементи системи корпоративної безпеки. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 355-360. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2014_1_46.

59. Рудковський О. В. Формування та розвиток системи управління корпоративною безпекою підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2017. 506 с.

60. Онищенко С. В., Савицька О. І. Економічна безпека підприємства як підсистема корпоративної безпеки. *Комунальне господарство міст*. 2011. № 100. С. 153-162. URL: http://eprints.kname.edu.ua/22394/1/153-162_%D0%9E%D0%BD%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D0%92.pdf.

61. Мороз О. С. Формирование системы управления корпоративной безопасностью. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 53. С. 51-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2013_53_8.

62. Франчук В. І. Теоретичні засади корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7 (97). С. 161-167. URL:

http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-7/Akt-prob-ekonomiky-2009-7_161-167.pdf.

63. Кіпчарська Я. М. Функціональна структура корпоративної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 279-284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_3_45.

64. Кіпчарська Я. М. Сутність корпоративної безпеки підприємства та її структура. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12 (175). С. 150-153. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-korporativnoyi-bezpeki-pidприємства-ta-yiyi-struktura>.

65. Настюк В. Я., Трофімов С. А. Правові засади концепції корпоративної безпеки. *Приватний сектор безпеки: сучасний досвід та проблеми правового регулювання*: зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2013. С. 3-7. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6932/1/Nastyk_Trofimov_3-7.pdf.

66. Якименко Н. В. Управління корпоративною безпекою залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 40. С. 256-260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_40_63.

67. Скорук О. В. Формування методичного підходу до оцінювання рівня корпоративної безпеки підприємств дитячого харчування. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Випуск 2 (34). С. 165-169. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5396/1/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A5%D0%9E%D0%94%D0%A3%20%D0%94%D0%9E%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%AE%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A0%D0%86%D0%92%D0%9D%D0%AF.pdf>.

68. Сердюков К. Г. Формування механізму управління фінансово-економічною безпекою власників корпоративних прав. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 4. С. 171-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_4_42.

69. Шира Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3 (65). С. 171-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_22.

70. Сердюков К. Г. Економічна безпека господарського товариства в структурі механізму корпоративного контролю. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 302-310. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-302_310.pdf.

71. Гарагонич О. В. Актуальні правові проблеми забезпечення безпеки в корпоративному секторі. *Гармонізація правових засад підприємництва: матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Луганськ, 24-28 березня 2014 р.) / За заг. ред. О. В. Шаповалової*. Луганськ: Вид-во СНУ, 2014. 164 с. URL: <http://bnc.in.ua/publikatsiji/korporativne-pravo/225-aktualni-pravovi-problemi-zabezpechennya-bezpeki-v-korporativnomu-sektori.html>.

72. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення 11.11.2019).

73. Статут ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/statut_2018.pdf (дата звернення 11.11.2019).

74. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2002. 360с.

75. Фещенко О. П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності.

Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 229-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_39.

76. Харчишина О. В. Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва. URL: [prints.zu.edu.ua/8375/1/Стратегія розвитку України 2011-7.pdf](http://prints.zu.edu.ua/8375/1/Стратегія_розвитку_України_2011-7.pdf).

77. Казмерчук М. Т. Корпоративний кодекс як інструмент управління поведінкою персоналу підприємства. *Управління розвитком.* 2013. № 21 (161). С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_21_5.

78. Корпоративний кодекс управління ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/KHP_kodeks_korp_upravlinnya_2017.pdf (дата звернення 20.11.2019).

79. Бержанір А. Л. корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління.* 2014. № 1 (17)-2 (18). С. 43-47.

80. Лебедев І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як передумова сталого розвитку. *Вісник Донецького університету: Серія В: Економіка і право.* 2011. № 2. С. 113-117. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/64/9526-korporativna-socialna-vidpovidalnist-yak-peredumova-stalogo-rozvitku.html>.

81. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. *Відомості Верховної Ради України.* 2013. № 3. Ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

82. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України.* 2010. № 40. Ст. 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

83. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 28. Ст. 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

84. Лебедев І. В. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 5. С. 13-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_5_4.

85. Романуха О. М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 198-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2%281%29__39.

86. Корпоративна соціальна відповідальність ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/static/csr/> (дата звернення 20.11.2019).

87. Чернушкіна О. О., Данилюк Я. Ю. Управління корпоративною культурою організації на стратегічних засадах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. Т. 1. С. 38-43.

88. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

89. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5 (10). С. 22-34.

90. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Миколаївський університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 514-519.

91. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1 (65). С. 127-131.

92. Дюк О. Мю Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 76-81.

93. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 4. С. 175-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_4_24.

94. Несторенко Г. О. Принципи управління корпоративною культурою. *Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління. Серія № 11*. 2004. Вип. 2. С. 189-197.