

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра менеджменту і адміністрування

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2015

Васильєв О.Л. Ділове адміністрування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч.1. – 58 с.

У конспекті лекцій розглянуто особливості формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також теоретичні аспекти корпоративного управління.

Рекомендується для студентів спеціальності 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування (залізничний транспорт)”.

Табл. 1, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 23 лютого 2015 р., протокол № 17.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Васильєв О.Л.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 07.04.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

ЗМІСТОВИЙ	МОДУЛЬ 1.	МЕНЕДЖМЕНТ	
ОРГАНІЗА-			6
ЦІЙ			
...			
Лекція 1. Системна модель менеджменту організації. Еволюція організації.....			6
1.1 Організація як складна система та як об'єкт управління.....			6
...			
1.2 Особливості системного бачення організації.....			7
1.3 Життєвий цикл організації.....			8
Лекція 2. Організаційний механізм менеджменту організації.....			9
....			
2.1 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.....			9
2.2 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.....			10
Лекція 3. Організаційний інжиніринг.....			13
3.1 Інжиніринговий опис процесів в організації.....			13
3.2 Методологія організаційного інжинірингу.....			15
Лекція 4. Організаційний дизайн.....			16
4.1 Сутність та принципи організаційного дизайну.....			16
4.2 Розроблення внутрішніх регламентів.....			17
Лекція 5. Управлінські			19

моделі.....					
5.1	Моделі	організацій	як	об'єктів	19
управління.....					
5.2	Поведінкові	та	адміністративні	моделі	21
організації.....					
5.3		Цільові		управлінські	22
моделі.....					
Лекція	6.	Керівництво	в		23
організації.....					
6.1	Завдання	менеджера	щодо	керівництва	в 23
організації....					
6.2	Техніка	і	форми	передачі	24
розпоряджень.....					
6.3				Управління	25
дисципліною.....					
Лекція	7.	Ризикозахищеність			27
організації.....					
7.1	Сутність	ризиків	та	його	характерні 27
особливості.....					
7.2		Ризики		діяльності	28
підприємства.....					
7.3		Етапи		управління	29
ризиком.....					
Лекція 8.	Управління	результативністю	менеджменту		
організації.....					30
...					
8.1		Види		організаційної	30
ефективності.....					
8.2	Критерії	ефективності		організаційної	31
діяльності.....					
8.3	Результативність	та	ефективність	системи	32
менеджменту					
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОРПОРАТИВНЕ					
УПРАВЛІННЯ.....					34
...					
Лекція 1.	Сутність	корпоративного	управління	та його	
роль				процесі	34
господарювання.....					

1.1	Економічна природа	корпоративного управління.....	34
1.2	Переваги і недоліки	корпоративних форм.....	35
1.3	Суб'єкти та об'єкти	корпоративного управління.....	35
Лекція 2. Світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.....			36
2.1	Системи сучасного	корпоративного управління.....	36
2.2	Моделі сучасного	корпоративного управління.....	36
Лекція 3. Державне регулювання корпоративного сектора.....			38
..			
3.1	Мета та форми державного регулювання	корпоративного сектора.....	38
3.2	Управління корпоративними правами	держави.....	39
Лекція 4. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління.....			40
4.1	Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.....		40
4.2	Основи управління цінними паперами на первинному і вторинному ринках.....		40
4.3	Основні організаційні форми фінансового посередництва.....		41
..			
Лекція 5. Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження.....			43

5.1	Система органів корпоративного управління.....	43
5.2	Загальні збори акціонерів та їх повноваження.....	43
Лекція 6.	Повноваження наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії.....	46
6.1	Наглядова рада та причини її створення.....	46
6.2	Виконавчий орган акціонерного товариства.....	48
6.3	Ревізійна комісія.....	49
Лекція 7.	Стратегічне управління корпораціями.....	
7.1	Особливості стратегічного управління корпораціями...	
7.2	Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу.....	
Лекція 8.	Оцінювання ефективності корпоративного управління.....	
...		
8.1	Рейтингові оцінки якості корпоративного управління...	
8.2	Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління.....	
	Список літератури.....	

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Лекція 1. Системна модель менеджменту організації. Еволюція організації

1.1 Організація як складна система та як об'єкт управління

Організація (грец.— поєднання) — соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Основними елементами внутрішнього середовища є:

— цілі організації — формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;

— структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій;

— система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;

— персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;

— організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Кожна організація є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище розділяють на середовище непрямої дії (макросередовище) і середовище прямої дії (мікросередовище).

Макросередовище складається з шести елементів, або середовищ: політичного, або нормативно-правового,

економічного, демографічного, культурного, науково-технічного і природного.

Мікросередовище утворюється з п'яти елементів, до яких належать постачальники всіх видів ресурсів, необхідних для виробництва продукції і (або) послуг, конкуренти, посередники, клієнтура або споживачі продукції і (або) послуг, контактні аудиторії.

1.2 Особливості системного бачення організації

Системний підхід — це загальний спосіб мислення і підходу стосовно організації та управління. Системний підхід трактує організацію як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання, технологія), орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Система — це цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, що має певну структуру і взаємодіє з деяким середовищем.

Будь-яку організацію, як систему, можна розділити на три підсистеми: керуючу, керовану та інформаційну.

Керуюча підсистема — це суб'єкт або орган управління або система управління.

Керована підсистема — це об'єкт (об'єкти) управління або сфери управлінської діяльності.

Інформаційна підсистема подана у вигляді інформаційних потоків, що зв'язують внутрішнє середовище організації із зовнішнім, а також суб'єкт з об'єктом управління.

Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якої організації забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота цілого — як результат досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав внески різних управлінських шкіл, які в той чи інший час домінували в теорії та практиці управління.

1.3. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – це період часу від моменту її виникнення та виходу на ринок певних товарів або послуг до моменту її уходу з ринку та зникнення.

Життєвий цикл організації включає чотири етапи: виникнення, зростання, зрілість, спад.

Перший етап життєвого циклу – «Виникнення організації». Умовами для створення організації є наявність оригінальної ідеї здатної задовольнити певні потреби споживачів, і такої, що можна практично здійснити, а також наявність фахівців, зацікавлених у реалізації даної ідеї. На даному етапі відбувається формування первинної структури організації. Вона хоч ще і не склалася остаточно, але вже поставляє на ринок експериментальні зразки, зондує попит. Головна мета менеджменту на даному етапі – забезпечити організації вихід на ринок певних товарів або послуг.

При вдалому розвитку подій організація вступає в новий етап — етап зростання. Зростання потребує перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Це етап зміцнення ринкових позицій, вироблення конкурентної стратегії. Підвищується роль маркетингу в управлінні фірмою. Етап супроводжується перебудовою управління, пов'язаною з кількісними змінами.

Головна мета менеджменту на даному етапі – збільшення частки організації на ринку і формування індивідуального іміджу.

Третій етап розвитку організації називається етап зрілості. У цей період організація досягає стійкого становища на ринку. Конкурентоспроможність її висока. Виробництво характеризується високим рівнем освоєної технології, масовим випуском продукції. Даного етапу частіше за все досягають організації, що мають технологічні або організаційні переваги в конкретній галузі виробництва або економічної діяльності.

Головна мета менеджменту на даному етапі – забезпечення досягнутого рівня розвитку на якомога триваліший проміжок часу.

Четвертий етап у житті організації носить назву етап спаду. Це стан, коли найважливіші параметри життєдіяльності

організації помітно погіршуються, а подальший розвиток втрачає значення. Структура має тенденцію до спрощення, згортання, а більш ефективні конкуренти починають займати частку організації на ринку.

Ці причини можуть привести організацію до розпаду у зв'язку з неможливістю ефективного функціонування.

Головна мета менеджменту на даному етапі – забезпечити оновлення всіх функцій організації.

Лекція 2. Організаційний механізм менеджменту організації

2.1 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами

Різні підходи до моделювання й оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства. «Механістична» модель розглядає підприємство як механізм, який являє собою комбінацію основних виробничих факторів, засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців.

«Гуманістична» модель представляє підприємство як колектив людей, які виконують спільну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим фактором продуктивності є людина як соціальний діяч.

Ці два підходи, незважаючи на принципові відмінності, мають одну спільну рису – передбачається, що цілі організації однозначно визначені і приймаються всіма учасниками управлінської діяльності.

На відміну від системного підходу, який називають «жорстким», «м'який» системний підхід виходить із необхідності враховувати різноманітні та різнопланові інтереси всіх учасників діяльності підприємства. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення будь-якої однієї мети обмежується вимогою виконувати й інші цілі на належному рівні.

2.2 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур

Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки (стосунки), рівні та повноваження. Елементами організаційної структури можуть бути як окремі робітники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують конкретні функціональні обов'язки.

Стосунки між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких виокремлюють горизонтальні і вертикальні.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминує веде до багатократного зростання кількості і складності зв'язків, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень, внаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах є тотожним погіршенням якості управління організацією. Тому велике значення для ефективного функціонування й розвитку організації має підхід до формування організаційної структури з урахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які повинна виконувати система, й у виокремленні її певних підсистем (функціональних підрозділів).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає вирішення в системі окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Для цього функції виокремлених підсистем групуються за ознакою їх спорідненості й закріплюються за окремими елементами більш-менш автономними частинами системи.

Організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру. Ці зв'язки об'єднують систему в єдине ціле

й дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати локальних цілей і головної мети організації.

Організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію й контроль діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Вони різняться між собою складністю (тобто мірою розподілу діяльності за певними функціями), формалізацією (ступенем використання встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації має стати таким, щоб можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідними для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується під час зростання масштабів діяльності та її урізноманітнювання і зменшується, коли обсяги робіт невеликі. В цьому разі значно розширюється коло повноважень управлінських працівників, їхня відповідальність за кінцеві результати роботи. Розподіл організації на підрозділи називається департаментизацією. Вона може бути функціональна, територіальна, виробнича, проектна, змішана.

З функціональною департаментизацією маємо справу найчастіше, вона передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо).

Територіальна департаментизація також є досить поширеною, особливо у великих організацій, які діють у різних регіонах, унаслідок чого координація робіт ускладнюється. Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їхній керівник цілком відповідає за роботу компанії в даному регіоні, що дає йому змогу набувати навичок топ-менеджера, готувати себе до подальшого кар'єрного зростання. Але в керівників територіальних підрозділів може з'явитися бажання відокремитися, особливо коли їхні справи йдуть досить успішно.

Виробнича департаментизація є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням і реалізацією різних

продуктів, тому доцільніше здійснювати поділ організації за виробничою ознакою.

Проектна департаментизація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розроблення й реалізацію певного проекту чи його частини. По завершенні проекту група розформовується. Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають продукти з коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють проектні групи.

Наступним кроком у формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і які підрозділи мають входити до її складу.

Для кожного виокремленого підрозділу визначається необхідна кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах даного підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше рік).

Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з урахуванням нормованих перерв у роботі.

Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань.

Далі необхідно встановити кількість і підпорядкованість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами. Для цього використовують норми керованості.

Норма керованості — допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі фактори, як

характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо.

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під делегуванням повноважень розуміють передання компетенції (щодо прийняття рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеня передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію.

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління.

Лекція 3. Організаційний інжиніринг

3.1 Інжиніринговий опис процесів в організації

Організаційний інжиніринг полягає у розробленні організаційних елементів у системі, яка моделюється, при реалізації яких організаційне ціле, що виникло, має властивості високої надійності, стійкості та економічності.

У результаті позиціонування компанії відносно інших учасників зовнішнього середовища визначається місія – компроміс між потребами ринку, а також можливостями (можу) і бажанням компанії задовольнити ці потреби.

На основі місії формуються корпоративні цілі і стратегії зростання, інтеграції й інвестиції бізнесів. Подальше уточнення стратегічних позицій компанії відбувається на етапі розроблення стратегій у галузі окремих бізнесів і ресурсів.

Саме на цих етапах бізнес-моделювання уточнюється призначення компанії щодо задоволення соціальнозначущих

потреб ринку, що дає змогу сформувати бізнес-потенціал компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення вказаних потреб.

Бізнес-потенціал у свою чергу з урахуванням вибраних цілей і стратегій визначає функціонал компанії – перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту, потрібних для підтримки вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, визначаються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) і структура компанії.

Далі, закріплюючи між собою елементи різних класифікаторів за допомогою матричних проекцій, визначають зони відповідальності менеджменту.

Так, матриця комерційної відповідальності закріплює відповідальність структурних підрозділів за здобуття доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності, а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами.

Опис бізнес-потенціалу, функціонала і відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії.

Подальший розвиток (деталізація) бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні ролевих процесних потокових моделей. Ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції менеджменту.

Завершується організаційне бізнес-моделювання розробленням моделі структур даних, яка визначає перелік і формати системи довідників, документів і звітів, що супроводжують процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища.

3.2 Методологія організаційного інжинірингу

Процес організаційного інжинірингу полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, у якому методи інжинірингу відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці і прийнятті до практичної реалізації найбільш ефективних варіантів організаційних рішень. Організаційний інжиніринг здійснюється на основі таких методів: аналогій, експертно-аналітичного, структуризації цілей, організаційного моделювання.

Метод аналогій полягає у вживанні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою оточення, розміром), по відношенню до проектованої організації.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями, що проводяться із залученням її керівників та інших працівників, для того, аби виявити специфічні особливості, проблеми, «вузькі місця» в роботі апарату управління, а також виробити раціональні рекомендації з його формування або перебудови, виходячи з кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій у галузі організації управління.

Метод структуризації ланцюгів передбачає вироблення системи цілей організації і подальший аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей. При його використанні найчастіше виконуються такі етапи:

розроблення системи («дерева») цілей, що є структурною основою для погодження всіх видів організаційної діяльності;

експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури з точки зору організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, дотримання принципу однорідності цілей, що встановлюються кожному підрозділу, визначення стосунків керівництва, підпорядкування, кооперації підрозділів, виходячи зі взаємозв'язків їх цілей;

складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, де регламентується сфера відповідальності (продукція, робоча сила, ресурси, виробничі й управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність; права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів (твердження, узгодження, підтвердження, контроль).

Метод організаційного моделювання є розробленням формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінки різних варіантів організаційних структур.

Лекція 4. Організаційний дизайн

4.1 Сутність та принципи організаційного дизайну

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища в цілому можливостям і потребам зацікавлених сторін (споживачів продукції та послуг, власників, інвесторів, менеджменту, працівників, держави та суспільства).

Виконання організаційного дизайну, яке полягає у проектуванні та раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління.

Такими принципами є:

принцип єдності мети, який передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей підприємства;

принцип первинності функцій і вторинності структури – побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління;

принцип функціональної закритості підрозділів апарату управління - коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції;

простота організаційної структури: чим простіше, тим чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти та пристосуватися до цієї форми управління й активно брати участь у реалізації цілей;

принцип єдності керівництва – працівник повинен одержувати накази лише від одного начальника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль;

принцип оптимальної норми керованості – кількість підлеглих, які підпорядковуються одному працівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунків між керівниками і підлеглими;

принцип зворотного зв'язку – завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за наслідками функціонування системи та створюються умови для її використання.

На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи: бізнес-моделі підприємства; мережі процесів (або функціональної структури); організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

4.2 Розроблення внутрішніх регламентів

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії та її підрозділів, але й розробити систему внутрішніх регламентів та механізмів, які б змушували цю структуру ефективно працювати.

Для багатьох вітчизняних організацій посадова інструкція – практично єдиний регламентуючий (організаційно-розпорядчий) документ, що визначає завдання, на вирішення яких повинні бути направлені зусилля її співробітників. Будучи підставою для підбору співробітників на відповідні вакансії, посадова інструкція впливає на ефективність формування кадрового потенціалу організації.

Однак, окрім посадових інструкцій у практиці управління застосовують й інші регламенти, зокрема, положення про організаційну структуру та положення про структурні підрозділи. Дані документи разом із посадовими інструкціями визначають (регламентують) такі ключові моменти:

- модель управління, яку використовує чи буде використовувати компанія (централізована, децентралізована);

- основні принципи та підходи до побудови організаційної структури, яких дотримується чи збирається дотримуватися компанія;

- існуючу організаційну структуру та напрямки її подальшого розвитку;

- цілі, які стоять перед структурними одиницями та підрозділами компанії;

- розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними одиницями та підрозділами компанії;

- взаємозв'язки між структурними одиницями та підрозділами компанії;

- чисельність та посадовий склад структурних одиниць та підрозділів компанії;

- функції, службові обов'язки та відповідальність, повноваження, взаємозв'язки з іншими підрозділами чи працівниками компанії та основні компетенції, якими повинна мати окрема посадова особа компанії.

У результаті формалізації вищезгаданих моментів стає більш реальною можливість досягнення цілей, що повинні стояти перед керівництвом будь-якої компанії, зокрема:

- забезпечення розуміння працівниками своїх функцій, цілей та завдань;

- організація ефективної взаємодії між працівниками;

- моніторинг та аналіз змін управлінської системи і відповідний вплив на ці зміни;

- спрощення системи передачі знань у компанії;

- спрощення системи контролю та організації діяльності підпорядкованих працівників.

Лекція 5. Управлінські моделі

5.1 Моделі організацій як об'єктів управління

Під моделями розуміють подання організацій у формі, що демонструє властивості, взаємозв'язок, структурні і функціональні параметри системи, істотні для досягнення цілей.

При вирішенні проблем управління найбільше поширення одержали моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні, економічного аналізу.

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей організацій як об'єктів управління.

Перша модель – механістична модель організації.

Вона сформувалася наприкінці минулого століття й значно поширилася в першій чверті ХХ ст. Її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху. Розчленування роботи на автономні, які цілком програмуються, елементи і наступний оптимальний збір їх у єдине ціле – обов'язкові умови, що відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію. Інший представник цього теоретичного напрямку М. Вебер висунув і обґрунтував положення, відповідно до якого найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія. Підприємство – це механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів.

Механістична модель організації (її також називають моделлю раціональної бюрократії) дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки та залежності різних факторів виробництва.

Друга модель – організація як община.

Ця модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розроблення належить до 30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник, що створили основи теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук. У нашій країні ідеї наукового управління

трудовими колективами, що працюють на соціалістичних підприємствах, розвивали А.К. Гастев, О.А. Єрманський, М.А. Вітке тощо.

Модель організації будується, виходячи з головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею.

Як і в механістичній моделі, керуюча система тут також орієнтована на аналіз внутрішніх факторів і умов функціонування організації. Таким чином, обидві моделі можуть розглядатися як «закриті».

Третя модель – системна.

У цій моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає загальна теорія систем (основний внесок закордоном був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Поршем, у країнах СНД ці проблеми досліджували І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, В.В. Дружинін, В.Н. Садовський, В.Г. Афанасьєв). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

Четверта модель – зацікавлених груп.

Ця модель представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Цілі підприємств трактуються не з позицій виробництва і збуту яких-небудь продуктів і одержання прибутку, а з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому.

5.2 Поведінкові та адміністративні моделі організації

Поведінкова модель

Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників є Ф.У. Тейлор. При її створенні він виходив із припущення про те, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства визначається насамперед рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві матеріальних цінностей (звідси і характеристика її як «поведінкової моделі організації»), а тому шлях до економічної досконалості підприємництва лежить у площині належним чином організованого управління працею шляхом стандартизації «знарядь, умов і методів праці».

Адміністративна модель

А. Файоль одним з перших висунув припущення про те, що не тільки фізичні зусилля робітників, а насамперед організаційні дії менеджерів є вирішальним фактором одержання потрібного економічного результату в умовах застосування колективної праці. У такий спосіб визнання адміністративної дії як найважливішого продуктивного ресурсу стало значним проривом у теорії організації.

Модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами

Філософія управління процесами, за Демінгом, передбачає організацію управлінської роботи відповідно до принципів управління Демінга, протистояння «смертельним хворобам», які властиві деяким стилям управління і подолання перешкод, що заважають успішному застосуванню його вчення.

До переліку знаменитих пунктів Демінга входять:

- сталість цілі;
- нова філософія;
- необхідність покінчити із залежністю від масового контролю;
- покінчити з практикою закупівель за найдешевшою ціною;
- поліпшувати кожен процес;
- вводити в практику підготовку і перепідготовку кадрів;
- встановлювати лідерство;
- виганяти страхи;

- руйнувати міжфункціональні бар'єри між підрозділами і службами;
- відмовитися від порожніх гасел і закликів;
- усунути довільні кількісні норми і завдання, дати можливість працівникам пишатися своєю працею, стимулювати прагнення до освіти, прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва.

Модель організації «алмаз» Г. Лівітта»

Цей різновид моделі організації належить до категорії функціонально орієнтованих організаційних систем. Однак, на відміну від інших управлінських моделей, вона має суто пізнавальне значення і є найбільш популярною в академічних колах. Її конструкція, розроблена Г. Лівіттом у 1965 р., складається з п'яти елементів: завдань, структур, технологій, персоналу і цілей, з'єднаних між собою набором двосторонніх стрілок і для наочності виконана у вигляді ромба (звідси – «алмаз»). За задумом автора, модель не тільки дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

5.3 Цільові управлінські моделі

На думку багатьох учених, будь-яку цілеспрямовану організаційну систему можна подати як типову модель цілеорієнтованої організаційної системи.

Будь-яке підприємство є складною соціально-технічною системою. І в цій своїй якості підприємство виступає як «центр інтересів», з яким «люди» пов'язують якісь плани і надії.

Концепція цілеорієнтованої організаційної системи з функціональної точки зору припускає, що:

- у системі організації можуть бути виділені дві підсистеми: підсистема потенціалу (персонал + ресурси) і підсистема операційних процесів;
- джерелами дії є люди, тобто суб'єкти оригінальних дій і засобів виробництва, а процес дії проявляється у спрямованому

русі «інформації, матеріальних і номінальних благ» у вигляді однойменних потоків в організаційному просторі підприємства;

- прийняті персоналом рішення абсолютно раціональні, ідеально погоджені один щодо одного і проводяться в життя зовсім без перекручень.

Лекція 6. Керівництво в організації

6.1 Завдання менеджера щодо керівництва в організації

Менеджер – це керівник чи управляючий, що займає постійну посаду на контрактній основі і наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень по конкретних видах діяльності фірми.

За місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, середнього та нижчого.

За умов конкретної організації кожен менеджер має свої, передбачені посадовими інструкціями функції, але у нього є і загальні функції, які не залежать від посади. Він:

1) визначає цілі організації, вирішує, що треба для їх досягнення, забезпечує реалізацію визначених цілей, видає працівникам конкретні завдання;

2) забезпечує відповідні спонукувальні мотиви у працівників і зв'язки у колективі та поза ним;

3) формує колектив організації, забезпечує узгодженість усіх його ланок;

4) організовує, налагоджує процес виробництва (обслуговування), встановлює види та обсяги робіт, термін їх виконання, розподіляє роботи між виконавцями;

5) створює структуру управління організацією, визначає основні принципи, способи та методи керування у колективі;

6) оцінює діяльність працівників організації, вирішує питання щодо доцільності їх використання;

7) піклується про професійне та ділове зростання підлеглих;

8) аналізує результати діяльності організації, прогнозує розвиток її на перспективу;

9) розробляє і здійснює маркетингову концепцію розвитку організації;

10) впроваджує інновації, дбає про завоювання організацією передових позицій на ринку. З точки зору організації управлінської праці розрізняють три основні функції менеджера: міжособистісну, інформаційну і функцію прийняття рішення.

Ключовою функцією менеджера як керівника є його стосунки з підлеглими, що включають:

- 1) визначення та видачу завдань підлеглим;
- 2) здійснення нагляду (контролю) за їх виконанням;
- 3) створення і дотримання умов, за яких підлеглі прагнуть і зможуть виконати завдання своєчасно, у повному обсязі і якісно;
- 4) консультування у необхідних випадках підлеглих, коригування їх дій.

6.2 Техніка і форми передачі розпоряджень

Основною формою офіційних відносин у системі управління є віддача розпоряджень. Розпорядження – це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

Воно містить встановлення обов'язкової для виконання задачі, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань. Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними й інформаційними ресурсами; давати змогу перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За способом віддачі розпорядження можуть бути: усними, письмовими, змішаними. Це залежить від терміновості і важливості розв'язуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими, ступеня зрілості останніх.

Усні (не документовані) розпорядження віддаються при вирішенні термінових завдань малої і середньої складності і важливості у невеликих стабільних колективах.

Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати у письмовому вигляді (тому що людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації). Письмові розпорядження кращі також у великих організаціях.

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, у тому числі і телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

У залежності від цілей, особливостей ситуації, особистості і рівня розвитку робітників розпорядження можуть бути:

- директивними (наказ, команда, доручення і т.д.);
- демократичними (рада, рекомендація, прохання, виклик добровольців).

Підлеглий при використанні доручених завдань має право на помилку, але не навмисну, випадкову, наслідки якої усуваються і яка не є систематичною. Види помилок: навмисні та ненавмисні; особисті та групові; об'єктивні та суб'єктивні; виявлені та невиявлені; випадкові та систематичні; залежні та незалежні; наявні та приховані; що усуваються та не усуваються. До засобів боротьби з помилками відносять: превентивні і коригуючі.

6.3 Управління дисципліною

Управління дисципліною в організації тісно пов'язане з проблемою службового контролю.

Процес службового контролю в організації відбувається, як правило, в три етапи.

1) перший етап здійснюється до фактичного початку роботи і реалізується через розроблення стандартів, виходячи з цілей організації;

2) другий етап здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт та ґрунтується на оцінці отриманих результатів і перевірці їх відповідності стандартам;

3) третій етап відбувається після того, як робота виконана і передбачає прийняття необхідних дій з коригування.

Дисципліна є виробнича і трудова.

Виробнича дисципліна полягає у дотриманні встановлених режиму і технології роботи, правил техніки безпеки.

Трудова дисципліна ґрунтується на дотриманні працівниками внутрішнього розпорядку та сумлінному виконанні своїх обов'язків.

Крім того, виділяють статичний та допоміжний аспект дисципліни.

Статичний аспект дисципліни обумовлює існування чіткої дисциплінарної системи (системи обмежень), у межах якої кожен працівник виконує свої обов'язки.

Допоміжний аспект дисципліни полягає в тому, що керівництво підприємства повинно забезпечувати виконання існуючих правил внутрішнього розпорядку, правил техніки безпеки, своїх посадових обов'язків.

У Кодексі законів про працю визначено, що дисциплінарним проступком є порушення трудової дисципліни працівником.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені такі дисциплінарні стягнення:

- звільнення;
- догана;
- тимчасове відсторонення від виконання обов'язків;
- письмові попередження;
- переведення на іншу посаду чи місце роботи;
- зниження в посаді;
- штрафи.

Працівники заохочуються за зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, творчу ініціативу, винахідливість у роботі, передання передового досвіду роботи іншим працівникам, за багаторічну і сумлінну працю, за попередження крадіжок, аварій, пошкоджень, економію державних коштів.

Заохоченнями є:

- оголошення подяки;
- преміювання;
- нагородження цінним подарунком;
- підвищення в посаді.

Допускається одночасне застосування декількох заходів заохочення.

За особливі трудові заслуги працівників представляють у вищі органи до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

Лекція 7. Ризикозахищеність організації

7.1 Сутність ризику та його характерні особливості

Ризик – це ймовірність виникнення випадкових подій об'єктивного та суб'єктивного характеру, що можуть привести до негативних наслідків.

Ризик має три характерні властивості: суперечливість, альтернативність, невизначеність.

Суперечливість полягає в тому, що разом з можливими матеріальними, фінансовими, трудовими або іншими втратами існує можливість отримання позитивних результатів.

Альтернативність полягає в необхідності вибору одного з декількох варіантів при прийнятті рішення в конкретній ситуації ризику.

Невизначеність – відсутність повної інформації про фактори, що створюють ризикову ситуацію.

Джерела ризику:

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- багатоваріантність розвитку соціально-економічних та політичних процесів;
- імовірнісний характер науково-технічного прогресу;
- існування невизначеності внаслідок неповної та недостатньої інформації про об'єкт, процес, явище, що стосується прийняття рішення, обмеженість щодо збору та обробки інформації, яку потрібно постійно оновлювати;
- обмеженість та недостатність усіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та інших) для прийняття та реалізації рішень;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта за існуючих

рівнів та методів наукового пізнання:

- відносна обмеженість свідомої діяльності людей, неминучі відмінності в соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки;

- незбалансованість основних компонентів господарського механізму.

7.2 Ризики діяльності підприємства

Ураховуючи, що підприємство діє в умовах мінливого зовнішнього середовища ризики діяльності підприємства можна розподілити на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики діяльності підприємства — це ризики викликані дією факторів зовнішнього характеру. Вони поділяються на:

1) природні ризики – це ризики втрати майна підприємства або інших втрат внаслідок дії стихійних природних явищ (пожежі, повені, землетрусу і т.д.), серед природних ризиків також виділяють екологічні ризики, що пов'язані із забрудненням довкілля ;

2) демографічні ризики – ризики, пов'язані зі зміною демографічної ситуації в країні;

3) політичні ризики – ризики, пов'язані зі зміною політичної ситуації в країні;

4) ризики, пов'язані з науково-технічним прогресом, ризики можуть призвести до морального старіння певних основних фондів та закриття окремих видів виробництв;

5) економічні ризики, серед яких можна виділити:

а) податкові ризики, пов'язані з можливими змінами податкової політики (поява нових податків, ліквідація або скорочення податкових ставок, нестабільність податкового законодавства);

б) інфляційний ризик — це ризик, пов'язаний зі знеціненням грошей у державі;

в) дефляційний ризик — це ризик, пов'язаний з падінням рівня цін, що призводить до погіршення економічних умов підприємництва та зменшення доходів підприємств;

г) валютні ризики, що пов'язані зі зміною курсів окремих

видів валют.

Внутрішні ризики діяльності підприємства поділяються на ризики фінансової діяльності, інвестиційної діяльності, операційної діяльності. Останні діляться на ризики основної діяльності та іншої операційної діяльності.

Ризики фінансової діяльності— це множина випадкових подій, які приводять до змін розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства і їх співвідношення (ризик втрати платоспроможності, ризик втрати фінансової стійкості).

Ризики інвестиційної діяльності – це ризики, пов'язані з вкладенням усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти підприємницької або інших видів діяльності з метою отримання прибутку або соціального ефекту. Їх можна розподілити на ризики реального інвестування та ризики фінансового інвестування.

До ризиків основної діяльності відносять ризикові події, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг). Вони розподіляються на ризики виробничої діяльності, збутової діяльності і ризики управління.

7.3 Етапи управління ризиком

Управління ризиком – це процес, який має за мету зменшити або компенсувати втрати, які може понести підприємство у ризикових ситуаціях.

Процес управління ризиком складається з таких етапів:

- 1) аналіз ризику;
- 2) вибір методів впливу на ризик;
- 3) прийняття рішень.

Призначення аналізу ризику — виявлення джерел ризику, оцінка ступеня ризику та розміру його впливу на діяльність підприємства.

Існуючі методи аналізу ризику поділяються на якісні та кількісні.

Якісний аналіз ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення та аналіз факторів, що впливають на конкретний вид ризику.

Кількісний аналіз ризику полягає в оцінці ступеня

імовірності окремого виду господарського ризику, визначення розміру втрат.

Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком:

1) уникнення ризику означає просто ухил від заходів, пов'язаних з ризиком;

2) утримання ризику означає, що ризик лишається за суб'єктом ризику;

3) передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад інвестор) передає відповідальність за ризик іншій особі (наприклад страховій компанії);

4) зниження ризику — це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику та об'єкта втрат. Для зниження ступеня ризику обирають такі методи:

- лімітування;
- диверсифікація;
- створення додаткових запасів;
- отримання додаткової інформації.

Лекція 8. Управління результативністю менеджменту організації

8.1 Види організаційної ефективності

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (ефективність організації) — здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), оперативну, ефективність інноваційного проекту.

Внутрішня ефективність — ефективність з точки зору

використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність — ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність — сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності.

Ринкова ефективність. Показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Стратегічна ефективність. Належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію.

Оперативна ефективність. Відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів.

Ефективність інноваційного проекту. Характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

8.2 Критерії ефективності організаційної діяльності

Критерії ефективності — найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності.

Критерії оцінки ефективності діяльності організації поділяються на такі групи:

- 1) загальні критерії ефективності:

- загальні результати діяльності та темпи їх зростання (обсяг виробництва та реалізації продукції, сума валового прибутку, частка ринку, що займає підприємство);
- рівень загальної рентабельності;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт платоспроможності;
- зниження витрат на 1 грн товарної продукції;
- 2) часткові критерії ефективності:
 - темпи зростання продуктивності праці;
 - коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати;
 - частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці;
 - фондвіддача;
 - коефіцієнт обігу оборотних коштів;
 - коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів;
 - матеріаломісткість;
- 3) якісні показники:
 - підвищення рівня якості продукції та послуг;
 - стабільність персоналу організації;
 - поліпшення умов праці персоналу.

8.3 Результативність та ефективність системи менеджменту

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

Результативність системи менеджменту — її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність системи менеджменту — показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення у контексті загальної стратегії організації

цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;

— встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);

— визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу котрого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^l \gamma_i n_i}{N}, \quad (2)$$

де K_m – середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;

l – кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;

γ_i – значущість i -го виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

n_i – оцінка вищим керівником результатів i -го виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;

N – загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Лекція 1. Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання

1.1 Економічна природа корпоративного управління

У сучасних умовах у світі під корпорацією найчастіше розуміють підприємства, статутний фонд яких формується за рахунок об'єднання капіталів фізичних та юридичних осіб, але при цьому власники капіталів відокремлені від безпосередньої участі в господарській діяльності цього підприємства.

Вказані власники капіталу мають певні корпоративні права, тобто права власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої особи, а також частки активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства.

У зв'язку з цим корпоративне управління може розглядатися як механізм регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством та здійснення спекулятивних операцій з корпоративними правами.

На сьогодні «Організацією економічного співробітництва та розвитку» (ОЕСР) розроблені і запропоновані загальні принципи корпоративного управління. Вони дають лише загальні підходи до проблематики корпоративного управління, конкретно наголошується на п'яти принципах, зокрема система корпоративного управління повинна:

- 1) захищати права акціонерів;
- 2) забезпечувати однакове відношення до акціонерів;
- 3) регулювати діяльність зацікавлених осіб в управлінні корпорацією;
- 4) забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації і її прозорість;
- 5) забезпечувати стратегічне керівництво товариством шляхом чіткої регламентації обов'язків керівних органів.

1.2 Переваги і недоліки корпоративних форм

Масова поява корпорацій зв'язана з розвитком ринкових відносин у нашій країні. У цей перехідний період особливо виділилися основні переваги корпорацій:

- можливість залучення великого капіталу на необмежений термін, не звертаючись до кредиту чи застави майна, можливість консолідувати значні суми інвестицій;

- мінімізація підприємницького ризику, обмеження особистої відповідальності учасників корпорації розміром їхнього внеску;

- стабільність і довговічність діяльності консолідованого капіталу, незалежно від зміни його власників корпорація продовжує існувати й у випадку смерті чи виходу з неї одного з співвласників, тобто існує об'єктивна юридична незалежність особи від співвласників.

Але треба знати й про недоліки корпоративних форм господарювання, до яких належить: подвійне оподаткування прибутків акціонерів, більш складна і більш витратна процедура реєстрації підприємства у формі корпорації, більш складний процес планування, організації, мотивування та контролю за діями менеджменту корпорації.

1.3 Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління

З погляду регулювання руху корпоративних прав суб'єктами корпоративного управління будуть виступати:

- власники корпоративних прав (юридичні та фізичні особи, держава);

- менеджмент та працівники корпоративних підприємств;

- державні та недержавні органи, які здійснюють пряме або опосередковане регулювання руху корпоративних прав і діяльності підприємств;

- фінансові посередники (інвестиційні компанії, інвестиційні фонди, довірчі товариства).

Об'єктами корпоративного управління в Україні є акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, тобто ті, в яких управління відокремлене від власності.

Акціонерне товариство — господарське товариство, статутний капітал якого не може бути меншим ніж 1250 мінімальних заробітних плат і який поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерні товариства створюються у формі публічних або приватних товариств.

Лекція 2. Світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні

2.1 Системи сучасного корпоративного управління

У світі набули поширення дві управлінські системи корпоративного управління: інсайдерські та аутсайдерські.

Інсайдерські системи управління (Європа, Японія): власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Значна частина функцій управління здійснюється юридичними чи фізичними особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Інсайдери є і акціонерами, і менеджерами таких корпорацій.

Аутсайдерська система управління (США, Великобританія) характеризується нижчим рівнем концентрації власності, прийняття рішень залежить від менеджерів. Роль внутрішнього аудиту посилюється, бо виникає необхідність контролю за елементами обліково-економічної політики, надійністю економічної інформації.

2.2 Моделі сучасного корпоративного управління

На даний момент дослідники виділяють три основні моделі корпоративного управління. Це англо-американська, західноєвропейська і японська моделі.

Англо-американська модель корпоративного управління має розповсюдження в таких країнах: США, Велика Британія,

Канада, Австралія, Нова Зеландія.

Учасниками реалізації такої моделі є: акціонери, керівники, рада директорів, біржі та уряд.

Сутнісною характеристикою цієї моделі є:

- широке представництво індивідуальних і інституціональних (організованих через посередників) інвесторів;
- велика роль ринку фіктивного капіталу;
- наявність інвестиційних і комерційних банків;
- чітко розроблена законодавча база.

Західноєвропейська модель корпоративного управління набула розповсюдження у Німеччині, Австрії, Нідерландах, Скандинавії, частково в Бельгії, Франції.

Учасниками її реалізації є банк, правління, спостережна рада, працівники.

Сутнісні характеристики:

1) ключова роль банків у представництві і контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування (більшість акціонерів купують акції через банки, що є депозитаріями (держателями) і мають право голосувати за дорученням акціонера);

2) двоступенева система управління: наявність спостережної ради та виконавчої влади. Спостережна рада призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівника. Функції виконавчої влади полягають у формуванні та реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам усіх груп акціонерів.

Учасниками японської моделі є: ключовий банк (основний внутрішній акціонер), фінансово-промислова мережа, афілійовані корпоративні акціонери, правління й уряд.

Ключовий банк у японській моделі корпоративного управління відіграє ведучу роль, надаючи своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги з випуску облігацій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги.

Лекція 3. Державне регулювання корпоративного сектору

3.1 Мета та форми державного регулювання корпоративного сектора

Одним із найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора.

Виділяються такі форми державного регулювання ринку цінних паперів:

- прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів;

- регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав та обов'язків учасників ринку цінних паперів;

- видача ліцензій на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю;

- заборона та зупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності ліцензії на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством;

- реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів;

- контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією;

- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;

- контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам;

- встановлення правил і стандартів здійснення операцій на ринку цінних паперів та контролю за їх дотриманням;

- контроль за системами ціноутворення на ринку цінних паперів;

- контроль за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів;

- проведення інших заходів щодо державного регулювання і контролю за випуском та обігом цінних паперів.

Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектора здійснюють Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та інші у межах своїх повноважень.

3.2 Управління корпоративними правами держави

У цілому управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

- 1) створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;
- 2) пряме управління державними підприємствами;
- 3) управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Перший блок полягає в розробленні законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі.

Другий блок застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства і керує його діяльністю через менеджмент підприємства.

Третій блок державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

Заходи, що належать до першого блоку, здійснюються органами центральної державної влади, які мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в межах інших двох блоків упроваджуються органами виконавчої влади.

Лекція 4. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління

4.1 Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні

Депозитарна діяльність визначається як надання послуг щодо зберігання цінних паперів незалежно від форми їх випуску, відкриття та ведення рахунків у цінних паперах, обслуговування операцій на цих рахунках (включаючи кліринг та розрахунки за угодами щодо цінних паперів) та обслуговування операцій емітента за випущеними ним цінними паперами.

Верхній рівень депозитарної системи являє собою Національний депозитарій України і депозитарії, що ведуть рахунки ; для зберігачів та здійснюють кліринг та розрахунки за угодами щодо цінних паперів.

Нижній рівень — це зберігачі, які ведуть рахунки власників цінних паперів, та реєстратори власників іменних цінних паперів.

У цілому в депозитарній системі діє кілька суб'єктів корпоративного управління.

До них належать прямі й опосередковані учасники. Прямими учасниками вважаються депозитарії, зберігачі та реєстратори власників цінних паперів. Опосередкованими — емітенти, організатори торгівлі цінними паперами, торговці цінними паперами, банки.

4.2 Основи управління цінними паперами на первинному і вторинному ринках

Первинним ринком вважається купівля-продаж цінних паперів перших випусків, вторинним — такі самі дії з існуючими (zareєстрованими) цінними паперами. Відповідно корпоративне управління рухом акцій має дві стадії — при первинному розміщенні і при подальшій підтримці та створенні умов зростання їх ринкової вартості.

Для здійснення первинного розміщення акцій, як правило, укладається угода з дилерами, які займаються продажем таких акцій інвесторам. Умови взаємодії емітентів та продавців визначаються угодами між ними. Така діяльність називається

«андеррайтинг» і становить, як правило, розміщення фінансовими посередниками нових випусків цінних паперів.

На вторинні ринки акції потрапляють після їх первинного розміщення іноді досить складними шляхами. Вони можуть реалізуватись дрібними власниками-акціонерами з дотриманням або без дотримання вимог чинного законодавства, ними торгують і потужні дилери в позабіржовому обігу. Найбільші корпорації намагаються управляти рухом своїх акцій через посередництво фондових бірж.

Фондова біржа — організація, яка створюється без мети отримання прибутку та займається виключно організацією укладання угод купівлі та продажу цінних паперів і їх похідних. Вона не може здійснювати операції з цінними паперами від власного імені та за дорученням клієнтів, а також виконувати функції депозитарію.

4.3 Основні організаційні форми фінансового посередництва

У широкому розумінні фінансові посередники характеризуються як компанії, які надають своїм клієнтам послуги в галузі інвестування.

Фінансові посередники в системі корпоративного управління виконують такі функції:

- існування фінансових посередників, як показує світова практика, дає змогу в масштабах суспільства й окремого підприємства мати певну економію на деяких операціях внаслідок спеціалізації;
- залучення вільних інвестиційних ресурсів і спрямування їх у корпоративний сектор;
- зниження рівня ризиків при інвестиційній діяльності;
- консультативна робота, яка стосується тих чи інших сторін корпоративного управління.

Для України характерною формою фінансового посередництва є так звані торговці цінними паперами, які обслуговують рух цінних паперів корпоративних підприємств. В

Україні торговці цінними паперами мають право здійснювати такі види діяльності з випуску та обігу цінних паперів:

- діяльність з випуску цінних паперів;
- комісійну діяльність з цінних паперів;
- комерційну діяльність з цінних паперів.

Діяльністю з випуску цінних паперів визнається виконання торговцем цінними паперами за дорученням, від імені і за рахунок емітента обов'язків щодо організації передплати на цінні папери або їх реалізації іншим способом. При цьому торговець цінними паперами за домовленістю з емітентом може брати на себе зобов'язання у разі неповного розміщення цінних паперів викупити в емітента нереалізовані цінні папери.

Комісійною діяльністю з цінних паперів визнається купівля-продаж цінних паперів, що здійснюється торговцем цінними паперами від свого імені, за дорученням і за рахунок іншої особи.

Комерційною діяльністю з цінних паперів визнається купівля-продаж цінних паперів, що здійснюється торговцем цінними паперами від свого імені та за свій рахунок.

Найбільш комплексною структурою серед фінансових посередників є інвестиційна компанія. Інвестиційною компанією визнається торговець цінними паперами, який, окрім провадження інших видів діяльності, може залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їх розміщення.

Інвестиційний фонд — один з учасників фондового ринку. Інвестиційний фонд акумулює кошти інвесторів та передає їх в управління інвестиційному управляючому.

Інвестиційний консультант — це фізична особа, яка професійно консультує фізичних і юридичних осіб з питань інвестування та методів керування активами.

Довірчі товариства (їх ще називають трастовими компаніями від англійського слова trust — довіряти) — товариства, що здійснюють управління майном, грошима або цінними паперами чи правами за дорученням власника.

Лекція 5. Система органів корпоративного управління.

Загальні збори акціонерів та їх повноваження

5.1 Система органів корпоративного управління

Органами управління акціонерного товариства виступають:

- загальні збори акціонерів — вищий орган товариства;
- наглядова рада — орган, що представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і контролює діяльність виконавчого органу;
- виконавчий орган — правління або інший орган, передбачений статутом, — керує поточною діяльністю товариства, представляє товариство у відносинах із третіми особами;
- ревізійна комісія — орган, що контролює фінансово-господарську діяльність виконавчого органу (фактично не може бути віднесена до органів управління, оскільки не наділена ніякими владними повноваженнями).

5.2 Загальні збори акціонерів та їх повноваження

Акціонерне товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори).

Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року.

Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності акціонерного товариства.

У загальних зборах акціонерного товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники.

Порядок денний загальних зборів акціонерного товариства попередньо затверджується наглядовою радою товариства, а в разі скликання позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів – акціонерами, які цього вимагають.

Загальні збори акціонерного товариства мають кворум за умови реєстрації для участі у них акціонерів, які сукупно є власниками не менш як 60 % голосуючих акцій. Одна голосуюча

акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного з питань, винесених на голосування на загальних зборах акціонерного товариства, крім проведення кумулятивного голосування.

Право голосу на загальних зборах акціонерного товариства мають акціонери – власники простих акцій товариства, а у випадках, передбачених законодавством, також акціонери - власники привілейованих акцій товариства, які володіють акціями на дату складення переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах.

Обрання членів органу товариства здійснюється в порядку кумулятивного голосування у випадках, установлених законом та/або статутом акціонерного товариства.

Статутом приватного акціонерного товариства можуть бути передбачені інші питання, рішення щодо яких приймаються більш як трьома чвертями голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих з відповідного питання акцій.

Загальні збори не можуть приймати рішення з питань, не включених до порядку денного.

Позачергові загальні збори акціонерного товариства скликаються наглядовою радою: з власної ініціативи; на вимогу виконавчого органу – в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину; на вимогу ревізійної комісії (ревізора); на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства; в інших випадках, установлених законом або статутом товариства.

Питання діяльності акціонерного товариства, розгляд яких належить до виключної компетенції загальних зборів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Питання діяльності акціонерного товариства, розгляд яких належить до виключної компетенції загальних зборів

Питання, рішення загальних зборів акціонерного това-	Питання, рішення загальних зборів акціонерного товариства за якими приймається простою більшістю голосів акціонерів
--	---

<p>риства за якими приймається більш як трьома чвертями голосів акціонерів</p>	
<p>1 внесення змін до статуту товариства; 2 прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; 3 прийняття рішення про зміну типу товариства; 4 прийняття рішення про розміщення акцій; 5 прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства; 6 прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства.</p>	<p>1 Визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства 2 Прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій 3 Затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них 4 Затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо це передбачено статутом товариства 5 Розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законом 6 Затвердження річного звіту товариства 7 Прийняття рішення про форму існування акцій 8 Затвердження розміру річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законом 9 Прийняття рішень з питань порядку проведення загальних зборів 10 Обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових договорів, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди 11 Прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора) 12 Затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства 13 Обрання комісії з припинення акціонерного товариства 14 Вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів згідно із статутом товариства</p>

Лекція 6. Повноваження наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії

6.1 Наглядова рада та причини її створення

Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

В акціонерних товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій 10 осіб і більше створення наглядової ради є обов'язковим. У товаристві з кількістю акціонерів - власників простих акцій 9 осіб і менше у разі відсутності наглядової ради її повноваження виконують загальні збори.

До виключної компетенції наглядової ради належить:

1) затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства;

2) підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів;

3) прийняття рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів відповідно до статуту товариства;

4) прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, крім акцій;

5) прийняття рішення про викуп розміщених товариством інших, крім акцій, цінних паперів;

6) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених законодавством;

7) обрання та припинення повноважень голови і членів виконавчого органу;

8) затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди;

9) прийняття рішення про відсторонення голови або члена виконавчого органу від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу;

10) обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів товариства;

11) обрання реєстраційної комісії;

12) обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, установлення розміру оплати його послуг. У разі, якщо наглядова рада відсутня, це питання належить до компетенції виконавчого органу, якщо інше не встановлено статутом;

13) визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку;

14) визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів;

15) вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб;

16) визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;

17) прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, установлення розміру оплати його послуг;

18) прийняття рішення про обрання (заміну) реєстратора власників іменних цінних паперів товариства або депозитарію цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, установлення розміру оплати його послуг;

19) надсилання пропозиції акціонерам про придбання належних їм простих акцій особою (особами, що діють спільно), яка придбала контрольний пакет акцій.

Обрання персонального складу наглядової ради, ревізійної комісії (в разі їх створення) здійснюється без застосування кумулятивного голосування.

Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб - акціонерів.

Кількісний склад наглядової ради встановлюється загальними зборами.

Одна й та сама особа може обиратися до складу наглядової ради неодноразово.

Член наглядової ради не може бути одночасно членом виконавчого органу та/або членом ревізійної комісії (ревізором) цього товариства.

Голова наглядової ради акціонерного товариства обирається членами наглядової ради з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу наглядової ради, якщо інше не передбачено статутом товариства.

Засідання наглядової ради проводяться в міру необхідності з періодичністю, визначеною статутом, але не рідше одного разу на квартал.

Рішення наглядової ради приймається простою більшістю голосів членів наглядової ради, які беруть участь у засіданні та мають право голосу, якщо для прийняття рішення статутом акціонерного товариства не встановлюється більша кількість голосів.

На засіданні наглядової ради кожний член наглядової ради має один голос.

Наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для вивчення і підготовки питань, що належать до компетенції наглядової ради.

6.2 Виконавчий орган акціонерного товариства

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства.

До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради.

Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, установлених статутом акціонерного товариства і законом.

Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор).

Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

6.3 Ревізійна комісія

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства загальні збори можуть обирати ревізійну комісію (ревізора).

Члени ревізійної комісії в акціонерних товариствах обираються виключно шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб - акціонерів. Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу ревізійної комісії, якщо інше не передбачено статутом товариства.

Строк повноважень членів ревізійної комісії (ревізора) встановлюється на період до дати проведення чергових річних загальних зборів, якщо статутом товариства, або положенням про ревізійну комісію, або рішенням загальних зборів акціонерного товариства не передбачено інший строк повноважень, але не більше ніж на п'ять років.

Не можуть бути членами ревізійної комісії (ревізором):

- 1) член наглядової ради;
- 2) член виконавчого органу;
- 3) корпоративний секретар;
- 4) особа, яка не має повної цивільної дієздатності;
- 5) члени інших органів товариства.

Члени ревізійної комісії (ревізор) не можуть входити до складу лічильної комісії товариства.

Ревізійна комісія (ревізор) проводить перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року, якщо інше не передбачено

статутом товариства. За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року ревізійна комісія (ревізор) готує висновок, у якому міститься інформація про:

підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період;

факти порушення законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також установленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

Річна фінансова звітність публічного акціонерного товариства підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором.

Посадові особи товариства зобов'язані забезпечити доступ незалежного аудитора до всіх документів, необхідних для перевірки результатів фінансово-господарської діяльності товариства.

Лекція 7. Стратегічне управління корпораціями

7.1 Особливості стратегічного управління корпораціями

Стратегічне управління – це процес розроблення стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Для досягнення конкретних цілей застосовують прийнятні стратегії. Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно перебуває. Фактично скільки існує підприємств, стільки існує конкретних ситуацій.

Основними ключовими факторами, які враховуються при виборі стратегії, є:

- стан галузі та позиція підприємства в галузі, що допомагає підприємству вибрати відповідні стратегії зростання;
- цілі підприємства, які надають унікальності та

оригінальності вибору стратегії стосовно окремого конкретного підприємства;

- інтереси та відношення вищого керівництва до вибору стратегії розвитку підприємства;

- фінансові ресурси, оскільки підприємства, які мають великі фінансові ресурси, мають краще положення у виборі стратегії, ніж підприємства із дуже обмеженими фінансовими можливостями;

- кваліфікація працівників, які можуть значно впливати на правильний вибір стратегії підприємства;

- зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями. Їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій та закладати їх виконання у процес здійснення нових стратегій;

- ступінь залежності від зовнішнього середовища, яке значно впливає на вибір стратегії фірми;

- часовий фактор, який враховується у будь-яких випадках вибору стратегії. Як правило, кращих успіхів у здійсненні стратегії і в конкурентній боротьбі отримують ті підприємства, які краще навчилися враховувати час і відповідно краще вміють керувати процесами в часі.

Підприємство може вибрати один із трьох нижченаведених підходів до вироблення стратегії його поведінки на ринку.

Перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій тісно пов'язаний з тим, як підприємство досягає найменших витрат на виробництво та реалізацію своєї продукції. У результаті цього підприємство за рахунок найменших цін на аналогічну продукцію завойовує більшу частку ринку.

Другий підхід до вироблення стратегії пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку підприємство повинно мати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй сфері.

Третій підхід стосується до фіксації визначеного сегмента ринку та концентрації зусиль підприємства на вибраному ринковому сегменті. У цьому випадку підприємство досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку в певному типі продукції.

Відповідно до цього підприємство може застосовувати

нижченаведені еталонні групи стратегій для свого зростання:

Перша група – стратегії концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку, яка пов'язана із завоюванням кращих позицій з існуючим продуктом на даному ринку;

- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуці нових ринків для продукції, що вже виробляється;

- стратегія розвитку продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Друга група – стратегії інтегрованого зростання. Конкретними типами стратегій другої групи є:

- стратегія зворотної вертикальної стратегії, яка направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю за постачальниками;

- стратегія «вперед» вертикальної інтеграції, яка також направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, які перебувають між підприємством і кінцевим споживачем продукції, тобто над системами розподілу та продажу.

Третя група – стратегії диверсифікаційного зростання. Конкретними типами стратегій третьої групи є:

- стратегія горизонтальної диверсифікації, яка направлена на пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції;

- стратегія конгломератної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних нових продуктів, які реалізуються на нових ринках;

- стратегія центрованої диверсифікації, яка базується на пошуці та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які має існуючий бізнес.

Четверта група – стратегії скорочення. Конкретними типами стратегій четвертої групи є:

- стратегія ліквідації, яка здійснюється тоді, коли підприємство не має можливостей здійснювати подальший бізнес;

- стратегія «збору врожаю», яка направлена на максимальне здобуття доходів в короткостроковій перспективі;

- стратегія скорочення, яка полягає в ліквідації окремих

своїх підрозділів або бізнесів з метою здійснити довгострокові зміни рамок ведення бізнесу;

- стратегія скорочення витрат, яка направлена на проведення відповідних заходів зі скорочення витрат.

Кінцевий процес визначення стратегії підприємством включає такі етапи:

- усвідомлення поточної стратегії;
- проведення аналізу портфеля бізнесів;
- вибір стратегії підприємства та оцінки вибраної стратегії.

7.2 Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу

Стратегічний моніторинг – це спеціально організована і постійно діюча система необхідної статистичної звітності, збору та аналізу статистичної інформації, здійснення альтернативних інформаційних заходів (проведення соціологічних досліджень, вивчення звітів аналітиків) і діагностики стану та тенденцій розвитку корпорації.

У ході моніторингу виконання стратегії вирішуються такі завдання:

- стимулювання реалізації окремих проектів і стратегії в цілому;
- оцінка досягнення головної мети, отримання інформації для ухвалення рішень про розподіл ресурсів на досягнення мети або для коректування цілей;
- оцінка ступеня реалізації заходів, уточнення і коректування цих заходів;
- підтримка в робочому стані структури моніторингу і реалізації стратегії.

Розроблення методологічних основ системи стратегічного моніторингу ґрунтується на поєднанні існуючих підходів як з боку економічного моніторингу, так і з боку стратегічного аналізу. Необхідність забезпечення комплексності виконання досліджень потребує реалізації концепції стратегічного моніторингу як підсистеми стратегічного управління.

Завданнями стратегічного моніторингу слід вважати

формування цілеспрямованого комплексу заходів з досягнення цілей. Слід розмежовувати загальні та специфічні завдання. До загальних завдань належать:

- 1) інформаційне забезпечення процесів стратегічного аналізу, прогнозу, регулювання;
- 2) виконання динамічного стратегічного аналізу з певними напрямками (контурами) спостережень;
- 3) вироблення пропозицій зі зміни властивостей об'єкта моніторингу з урахуванням його прогнозного стану;
- 4) виконання функції координацій та системної інтеграції.

До специфічних завдань можуть бути віднесені:

- 1) участь у процесі прийняття рішень стосовно встановлення генеральних цілей, встановлення короткострокових цілей, перерозподілу ресурсів між окремими господарськими одиницями;
- 2) розроблення звітності для внутрішнього користування;
- 3) аналіз, структуризація та декомпозиція даних бухгалтерського обліку для управлінського обліку;
- 4) збір, систематизація, підготовка, структуризація первинної інформації;
- 5) формування систем, методик та організаційно-економічних механізмів проведення моніторингу середовища.

У системі управління організацією система стратегічного моніторингу може реалізовуватись на трьох рівнях:

- 1) на нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження);
- 2) на верхньому (як частина системи управління – набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу);
- 3) як структуроутворюючий елемент організації – динамічна зміна пріоритетів напрямків аналізу, що ґрунтуються на цільовій ознаці, може привести до динамічної зміни структури організації.

Лекція 8. Оцінювання ефективності корпоративного управління

8.1 Рейтингові оцінки якості корпоративного управління

На ринках, що розвиваються, незалежна думка щодо практики корпоративного управління набуває особливого значення. Досить важко визначити єдиний підхід до оцінювання корпоративного управління в різних країнах, з різними традиціями та культурою. Однак вони повинні базуватися на принципах чесності, прозорості, підзвітності та відповідальності.

Рейтинг корпоративного управління визначають як комплексну оцінку організації діяльності корпорації за критеріями: чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність; комплексну оцінку різних процедур, аспектів і пов'язаних із цим ризиків практики корпоративного управління підприємства.

Сьогодні існує велика кількість методик оцінки якості корпоративного управління підприємства, що використовують такий інструментарій:

макроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій державі): індикатор корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc; індекс розвитку корпоративного управління (Corporate Governance Risk-CGR) за методикою Кричтон-Міллера (Crichton-Miller) та Уормана (Worman);

мікроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій корпорації):

рейтинги (інтерактивні та дистанційні) – комплексна оцінка якості корпоративного управління: індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS); коефіцієнт корпоративного управління – CGQ та ін.;

ренкінги – списки, у яких компанії ранжуються на основі одного зведеного показника: ренкінги корпоративного управління журналу Euromoney; ренкінги корпоративного управління журналу «Експерт».

8.2 Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління

Ефективність господарської і фінансової діяльності акціонерного товариства в умовах трансформації економіки

країни визначається в першу чергу його фінансовим станом.

Узагальнюючи наукові надбання, показники оцінки ефективності корпоративного управління, що сьогодні застосовуються в акціонерних товариствах, можна розділити на чотири групи:

1) ринкова оцінка підприємства (рентабельність акціонерного капіталу, додана ринкова вартість) призначена для оцінки діяльності підприємства в цілому, а не окремих його бізнес-одиниць, функціональних підрозділів, працівників;

2) фінансові показники (величина прибутку, рентабельність активів, інвестицій, доходу) можуть використовуватись для оцінки діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих складових: філіалів і фірм, які складають баланси та звіти про фінансові результати;

3) нефінансові показники (інновації, якість продукції, рівень задоволення споживачів, лояльність споживачів) мають доволі складний і неоднозначний характер;

4) показники витрат мають обмежений характер використання, порівняно з іншими типами показників, тому що вони визначають лише один аспект ефективності – витрати.

Узагальнюючим цільовим критерієм ефективності розвитку корпоративного управління може бути такий, що відображає зміну ефективності діяльності кожного окремого АТ. Критерієм оцінювання ефективності моделі корпоративного управління АТ у розвиненому інституціональному середовищі пропонується його капіталізація.

Список літератури

1 Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - № 18; № 19 – 20; № 21 - 22.

2 Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 2011.- № 13 – 14; № 15 – 16; № 17.

3 Про акціонерні товариства [Текст]: закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2008. - № 50 - 51.

4 Про цінні папери та фондовий ринок [Текст]: закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2006. - № 31.

5 Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні [Текст]: закон України від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 51.

6 Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні [Текст]: закон України від 10 грудня 1997 р. № 710/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1998. - № 15.

7 Осовська, Г.В. Менеджмент організацій [Текст]: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К. : Кондор, 2007. – 675 с.

8 Федулова, Л.І. Менеджмент організацій [Текст]: підручник / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.

9 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Гардарика, 2010. – 320 с.

10 Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства [Текст]: підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2002. – 371 с.

11 Задихайло, Д.В. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Харків: Еспада, 2003. – 688 с.

12 Козаченко, А.В. Корпоративное управление [Текст]: учеб. для вузов [Текст] / А.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К.: Либра, 2004. – 368 с.

13 Небова, М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання [Текст]: навч. посібник / М.І. Небова. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 295 с.

14 Храброва, И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] / И.А. Храброва. - М.: Издат. Дом АЛЬПИНА, 2000. – 198 с.

15 Корпоративне управління [Текст]: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак [та ін.]. - Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.