

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

МІРОШНИЧЕНКО ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.114.45:338.242.2:334.722.8:330.4

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТАБІЛІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

ТОМ 2

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

/І.В. Мірошніченко/

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Брадул Олександр Михайлович**, доктор економічних наук, професор

Кривий Ріг – 2026

ЗМІСТ

ДОДАТОК А Наукові та методичні аспекти корпоративного управління.....	5
Додаток А.1 Наукові погляди на визначення сутності корпоративного управління.....	5
Додаток А.2 Підходи до визначення корпоративного управління (авторський підхід).....	27
Додаток А.3 Ключові ознаки, наявні у визначеннях корпоративного управління, які пропонували різні дослідники*	29
Додаток А.4 Характеристика наукових підходів до змістового наповнення поняття «корпоративне управління».....	32
Додаток А.5 Відповідність ключових ознак корпоративного управління Принципам G20/ОЕСР [359] (склав автор)	34
ДОДАТОК Б Класифікація методик оцінювання ефективності бізнес-процесів, яку наводить у своєму дослідженні Дж. Невберт [395]	39
ДОДАТОК В Формування рейтингу складових механізму корпоративного управління в наукових дослідженнях	43
ДОДАТОК Д Оцінювання ефективності бізнес-процесів та впливу конкурентного середовища	47
Додаток Д.1 Критерії та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням авторської моделі збалансованої системи показників.....	47
Додаток Д.2 Характеристика складових і критеріїв запропонованої моделі оцінювання впливу конкурентного середовища на товарному ринку на ефективність бізнес-процесів.....	53
Додаток Д.3 Перелік показників у розрізі кожного критерію запропонованої моделі оцінювання впливу конкурентного середовища на товарному ринку на ефективність бізнес-процесів.....	55
Додаток Д.4 Характеристика складових (блоків оцінювання), критеріїв і показників запропонованої моделі оцінювання неринкових елементів організаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління	56
Додаток Д.5 Коефіцієнти вагомості для підприємств ГЗК за запропонованою методикою.....	63
Додаток Д.6 Характеристика складових і критеріїв запропонованої моделі оцінювання ефективності форм корпоративного співробітництва в системі корпоративного управління	65

Додаток Д.7 Перелік показників у розрізі кожного критерію запропонованої моделі оцінювання ефективності форм корпоративного співробітництва в системі корпоративного управління	67
Додаток Д.8 Характеристика складових (блоків оцінювання), критеріїв і показників запропонованої моделі оцінювання неринкових елементів стабілізаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління	69
Додаток Д.9 Коефіцієнти вагомості для підприємств ГЗК за запропонованою методикою.....	76
ДОДАТОК Е Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики.....	78
Додаток Е.1 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПрАТ «Полтавський ГЗК»	78
Додаток Е.2 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ТОВ «Єрстівський ГЗК»	82
Додаток Е.3 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПрАТ «Центральний ГЗК»	86
Додаток Е.4 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	90
Додаток Е.5 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПАТ «АМКР».....	94
Додаток Е.6 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ДП «Східний ГЗК»	98
Додаток Е.7 Результати оцінювання неринкових елементів організаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління за запропонованою методикою в умовах ПрАТ «Полтавський ГЗК»	102
Додаток Е.8 Результати оцінювання неринкових елементів стабілізаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління за запропонованою методикою в умовах ПрАТ «Полтавський ГЗК»	105

ДОДАТОК Є Механізм формування мотивації виконавчих директорів корпорації до ефективного управління (розробка автора)	108
ДОДАТОК Ж Характеристика профілів кандидатів до кадрового резерву за результатами оцінювання за запропонованою матрицею	111
ДОДАТОК К Методики оцінювання ефективності (якості) корпоративного управління*	113
ДОДАТОК Л Авторський підхід до класифікації методичного інструментарію аналізу ефективності бізнес-процесів товариства	115
ДОДАТОК М Характеристика груп індикаторів, що використовуються для аналізу ефективності бізнес-процесів та ефективності корпоративного управління (розробка автора).....	117
ДОДАТОК Н Складові механізму корпоративного управління	118
Додаток Н.1 Складові механізму корпоративного управління за С. Хеннесей (S. Hennessey) (узагальнено за даними [364])	118
Додаток Н.2 Складові механізму корпоративного управління за Я. Ван (Y. Wang), К. Аббасі (K. Abbasi), Б. Бабаджіде (B. Babajide) та К. Єкіні (K. Yekini) (узагальнено за даними [435])	119
ДОДАТОК П Характеристика основних підприємств галузі дослідження.....	120
ДОДАТОК Р Оцінювання фінансового забезпечення КУ в умовах ПрАТ «Центральний ГЗК» за запропонованою методикою.....	124
ДОДАТОК С Логіка формування методичного підходу до оцінювання ефективності діяльності органів корпоративного управління	127
ДОДАТОК Т Змістове уявлення про сутність кадрового резерву органів корпоративного управління (розробка автора)	128
ДОДАТОК У Критерії та показники оцінювання ефективності формування кадрового резерву виконавчого органу за запропонованою методикою	130
ДОДАТОК Довідки про впровадження результатів дисертації.....	131

ДОДАТОК А Наукові та методичні аспекти корпоративного управління

Додаток А.1 Наукові погляди на визначення сутності корпоративного управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
1	О. Акчуріна [2, с. 56]	Корпоративне управління – це певний спосіб управління, який базується на певних принципах (кодексах) та нормах законодавства, збалансовує та враховує інтереси всіх учасників корпоративних відносин та реалізує їхні права й обов’язки, забезпечує діяльність товариства в прозорому режимі, за зрозумілими для всіх «правилами гри», створює механізм взаємодії між органами товариства та регулює взаємодію між органами товариства для здійснення їхнього ефективного керівництва та контролю, і має на меті досягнення високого розвитку товариства та реалізацію прав кожного акціонера	- діяльність у межах законодавства; - баланс інтересів учасників; - прозорість управління; - система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективне управління та контроль; - формування та реалізація стратегії товариства; - реалізація та захист прав акціонерів	Спосіб управління
2	Н. Андрусак [5, с. 17]	Корпоративне управління – це система відносин між акціонерами, органами управління акціонерного товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства, інтересів власників та інших зацікавлених осіб	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективність діяльності товариства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - інтерес власників від інвестування коштів	Система відносин
3	Г. Артикульна [7, с. 73]	Корпоративним управлінням вважають систему відносин між органами управління (управлінським апаратом) акціонерного товариства та його власниками (акціонерами) з приводу управління діяльністю акціонерного товариства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективне управління та контроль	Система відносин; управління
4	А. Балабаниць, М.	Корпоративне управління - це система відносин між	- система взаємодії органів	Система

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
	Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11, с. 23]	власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства й максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб у рамках чинного законодавства	корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників; - діяльність у межах законодавства	відносин
5	В. Баранчук, І. Явтуховська [13, с. 72]	Корпоративне управління – це система взаємовідносин між акціонерами та керівництвом компанії, водночас основним завданням акціонерів є раціональне вкладання коштів і контроль за їхнім використанням, а для керівництва нагальною метою має виступати примноження та збереження капіталу на території країни	- система взаємодії органів корпоративного управління; - регулювання та контроль діяльності товариства; - інтерес власників від інвестування коштів	Система відносин
6		Корпоративне управління – це система цілеспрямованого формування процесу діяльності акціонерного товариства та впливу на відносини між акціонерами та зацікавленими особами	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Система формування процесу діяльності
7	Д. Баюра [14, с. 62]	Корпоративне управління – це цілеспрямований, організуючий та регулятивний вплив на товариство, який здійснюється органами товариства з розподіленням повноважень між ними відповідно до закону та статуту товариства.	- ефективне управління та контроль; - система взаємодії органів корпоративного управління; - діяльність в межах законодавства	Управління
8	О. Беянович, А. Мякий [18, с. 8]	Корпоративне управління – це система відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами з метою забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників	Система відносин
9	А. Бережна, Н.	Корпоративне управління – це система керування	- регулювання та контроль	Система

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
	Склярук [19, с. 91]	акціонерними товариствами та контролю за їхньою діяльністю, що охоплює способи, якими наглядові ради і вище керівництво компаній регулюють діяльність, і спрямоване на захист інтересів акціонерів та належний рівень поінформованості між органами управління, власниками та клієнтами	діяльності товариства; - реалізація та захист прав акціонерів; - система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	управління
10	І. Бондар [28, с. 203]	Під корпоративним управлінням в акціонерних товариствах розуміється система відносин між органами управління і посадовцями емітента, власниками цінних паперів (акціонерами, власниками облігацій та інших цінних паперів), а також іншими зацікавленими особами, так чи інакше залученими до управління емітентом як юридичною особою	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами.	Система відносин
11	Д. Васильківський [36, с. 292]	Корпоративне управління – специфічна для країни система, яку складають правові, інституційні та культурні чинники, що формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій	- діяльність в межах законодавства; - відокремлення власності від управління; - специфіка управління та прийняття рішень	Система управління
12		Корпоративне управління – це система врегульованих правом відносин, що виникають у процесі взаємодії органів корпоративного підприємства, учасників (членів) та інших зацікавлених осіб з приводу їхньої узгодженої участі в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників	Система відносин
13	Дж. Веймер, Дж. Папе (Weimer J., Pape J.) [438, с. 154]	Корпоративне управління – це система взаємовідносин між менеджерами, акціонерами та іншими зацікавленими особами корпорації, що визначає: 1) механізми узгодження їх інтересів при формуванні корпоративних цілей; 2) організацію контролю за	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників;	Система відносин

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		ефективністю діяльності в досягненні корпоративних цілей	- регулювання та контроль діяльності товариства; - формування та реалізація стратегії товариства	
14	О. Гарагонич [40, с. 158]	Корпоративне управління -це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами	- реалізація та захист прав акціонерів; - ефективність діяльності товариства; - специфіка управління та прийняття рішень; - інтерес власника від інвестування коштів	Процес регулювання інтересів
15	Я. Головіна [52, с. 39]	Корпоративне управління підприємством – це керівництво діяльністю підприємства, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки з використанням певних методів, за допомогою яких підприємства встановлюють цілі свого бізнесу; керівництво в частині здійснення щоденних фінансових операцій; урахування у своїй роботі позицій зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулюючих органів і держави); здійснення корпоративних дій відповідно до правил забезпечення надійності бізнесу й вимог нормативно-правових актів; захист інтересів клієнтів і партнерів	- специфіка управління та прийняття рішень; - формування та реалізація стратегії товариства; - взаємодія із зацікавленими сторонами; - діяльність в межах законодавства	Управління
16	В. Гречаний [56, с. 20]	Під корпоративним управлінням слід розуміти систему організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх зацікавлених у діяльності корпорації суб'єктів, що відповідає певним принципам та встановлює форми, структури, способи їхньої взаємодії, з метою забезпечення максимально можливого прибутку в межах норм чинного законодавства	- специфіка управління та прийняття рішень; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - система взаємодії органів корпоративного управління; - діяльність в межах законодавства;	Система відносин

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
			- ефективність діяльності товариства	
17	М. Грідчина [61, с. 75]	Корпоративне управління – це набір механізмів (як інституціональних, так і створених на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників	- система взаємодії органів корпоративного управління; - специфіка управління та прийняття рішень; - капіталізація активів	Набір механізмів
18	О. Гудзь [63, с. 10]	Корпоративне управління – це управління організаційно-правовим полем бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- та міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - формування та реалізація стратегії товариства	Управління
19	Д. Деніс, Дж. Макконнел (Denis D., McConnel J.) [349, с. 4-5]	Під корпоративним управлінням розуміється система відносин, що встановлює такий спосіб управління компанією, який забезпечує справедливе і рівноправне розподілення результатів діяльності між усіма учасниками - акціонерами, органами управління, співробітниками, а також іншими зацікавленими особами	- специфіка управління та прийняття рішень; - реалізація та захист прав учасників; - баланс інтересів учасників; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Система відносин
20	Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [70, с. 44]	Корпоративне управління – це система організаційно-правових, економічних та фінансових взаємовідносин усіх учасників акціонерного товариства з метою встановлення механізмів, засобів взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких вони представляють у суспільстві свої інтереси та взаємодіють з ними та між собою.	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективність діяльності товариства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - забезпечення соціальних цілей та інтересів.	Система відносин
21	Б. Елебаєв [75, с. 9]	Корпоративне управління – спосіб забезпечення захисту і врахування інтересів в нових реаліях як фінансових, так і нефінансових інвесторів, який регламентується нормативно-правовими актами,	- забезпечення інтересів власників; - діяльність в межах законодавства; - ефективність діяльності	Спосіб захисту інтересів

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		внутрішніми нормативними положеннями і документами, з метою отримання максимально можливого фінансового результату	товариства	
22	В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [77, с. 54]	Корпоративне управління – це сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у межах яких функціонує корпорація, й на основі яких вибудовуються взаємини між усіма її учасниками	- діяльність у межах законодавства; - специфіка управління та прийняття рішень; - система взаємодії органів корпоративного управління	Сукупність норм і правил
23	А. Завгородня [81, с. 26]	Корпоративне управління - це система взаємовідносин між інвесторами-власниками компанії, її менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності компанії рівноваги впливу й балансу інтересів учасників корпоративних відносин	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників	Система відносин
24	Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова [82, с. 23]	Корпоративне управління - цю організаційну модель, метою використання якої є, з одного боку, регулювання взаємовідносин між менеджерами компаній і їхніми власниками, а з іншого – узгодження цілей різних зацікавлених сторін задля забезпечення тим самим ефективного функціонування компаній	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - формування та реалізація стратегії товариства; - ефективність діяльності товариства	Організаційна модель
25	Л. Захарченко [85, с. 164]	Корпоративне управління можна розглядати як систему взаємовідносин між менеджерами компанії та їхніми власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими сторонами, з питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності діяльності компанії та інтересів власників	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - забезпечення інтересів власників	Система відносин
26	К. Іваній [88, с.	Сутність корпоративного управління полягає в тому,	- система взаємодії органів	Діяльність;

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
	172]	що воно є, з одного боку, цілеспрямованою діяльністю системи виборних і призначених органів, через яку реалізується цілі і контролюються результати товариства, а з іншого – системою правил і поведінки між зацікавленими особами з метою максимізації прибутку, зростання капіталізації товариства та підвищення його конкурентоспроможності. Водночас функція держави полягає в належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності з погляду дотримання комерційними структурами норм соціальної відповідальності перед суспільством	корпоративного управління; - регулювання та контроль діяльності товариства; - інтерес власників від інвестування коштів; - ефективність діяльності товариства; - капіталізація активів; - забезпечення соціальних цілей та стратегій; - підвищення конкурентоспроможності товариства	система норм і правил
27	І. Ігнат'єва, О. Гарафонов [91, с. 39]	Сутність корпоративного управління полягає в налагодженні відносин між учасниками корпоративних відносин, рівноваги впливу та балансу інтересів між цими учасниками для забезпечення ефективної діяльності корпорації	- система взаємодії органів корпоративного управління; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства	Система відносин
28		Корпоративне управління – це діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямована на підтримання балансу інтересів власників і менеджерів, які управляють власністю суспільства, на отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності суспільства в рамках норм чинного законодавства	- баланс інтересів учасників; - інтерес власників від інвестування коштів; - діяльність в межах законодавства	Діяльність
29	Т. Казакова [94, с. 27]	Корпоративне управління виступає, з одного боку, цілеспрямованою діяльністю системи виборних і призначених органів, через яку спрямовуються й контролюються товариства, а з іншого – системою правил поведінки між зацікавленими особами з метою максимізації прибутку, зростання капіталізації товариства та підвищення його	- система взаємодії органів корпоративного управління; - регулювання та контроль діяльності товариства; - взаємодія із зацікавленими особами; - ефективність діяльності	Діяльність; система правил і норм

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		конкурентоспроможності	товариства; - капіталізація активів; - підвищення конкурентоспроможності товариства	
30	О. Калініна, О. Зіброва [96, с. 109]	Корпоративне управління – це система норм, правил, методів, принципів, інструментів, які доцільно використовувати для досягнення поточних і стратегічних цілей діяльності підприємства щодо задоволення інтересів учасників корпоративних відносин і забезпечення довгострокового конкурентоспроможного розвитку організації	- формування та реалізація стратегії товариства; - баланс інтересів учасників; - підвищення конкурентоспроможності товариства	Система правил і норм
31	А. Козаченко, А. Воронкова, Е. Корєнев [104, с. 34]	Корпоративне управління підприємством – це керівництво діяльністю підприємства, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки з використанням певних методів, за допомогою яких установлюють цілі свого бізнесу; керівництво в частині здійснення щоденних фінансових операцій; облік у своїй роботі позицій зацікавлених сторін; здійснення корпоративних дій відповідно до правил забезпечення надійності бізнесу й вимог нормативно – правових актів; захист інтересів клієнтів і партнерів	- ефективне управління та контроль; - формування та реалізація стратегії товариства; - діяльність у межах законодавства; - баланс інтересів учасників	Управління
32	Л. Колосова [106, с. 53]	Корпоративне управління – це певна сукупність управлінських рішень, які впливають на те, як відбувається розвиток усередині корпорації, що знаходиться під управлінням або контролем відповідальних осіб. Це система взаємодії органів і структур управління, управління його вартістю та його стійким розвитком відповідно до прийнятих цілей для забезпечення найбільш вигідного перерозподілення сконцентрованих у корпорації ресурсів як запоруки конкурентоспроможної діяльності в теперішньому та	- система взаємодії органів корпоративного управління; - специфіка управління та прийняття рішень; - формування та реалізація стратегії товариства; - регулювання та контроль діяльності товариства; - капіталізація активів; - підвищення	Система управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		майбутньому вимірах	конкурентоспроможності товариства	
33	А. Корнійчук [111, с. 82]	Під ним пропонується розуміти процес збалансування цілей корпорації та індивідуальних, групових, державних і суспільних інтересів; формат політики корпорації, побудований на визначених принципах управління згідно з нормами корпоративного кодексу, який сприяє реалізації організаційних засад її діяльності, що виступають базисом його виживання в умовах виникнення кризових ситуацій; система взаємозв'язків зацікавлених сторін корпоративних відносин, що встановлює форми, структури та способи їх взаємодії з метою дотримання інтересів учасників у процесі управління	- баланс інтересів учасників; - діяльність у межах законодавства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективне управління та контроль	Процес регулювання інтересів
34		Корпоративне управління (corporate governance) – комплекс взаємовідносин між менеджментом корпорації, радою директорів, акціонерами й іншими зацікавленими особами із приводу управління діяльністю корпорації для досягнення її стратегічних цілей	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективне управління та контроль; - формування та реалізація стратегії товариства	Система відносин
35	С. Коробка [112, с. 82]	Корпоративне управління – це управління організаційно- правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- і міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей	- система взаємодії органів корпоративного управління; - формування та реалізація стратегії товариства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Управління
36	Ю. Кривець [117, с. 63]	Корпоративне управління як управління відносинами, які опосередковано виникають між акціонерами, менеджерами та іншими зацікавленими особами під час прийняття та реалізації управлінських рішень у	- специфіка управління та прийняття рішень; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами;	Управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		процесі діяльності підприємства не лише з погляду її ефективності, а й для забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних взаємин і сприяння підвищенню вартості підприємства	- ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників; - капіталізація активів	
37	І. Кривов'язюк, О. Кварцяна [120, с. 159]	Корпоративне управління – це сукупність механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію менеджменту, акціонерів, працівників корпорації, ради директорів та інших зацікавлених осіб, спрямованих на досягнення узгодженості інтересів усіх його учасників з метою забезпечення ефективної діяльності компанії	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства	Набір механізмів
38	М. Кужелєв [124, с. 202]	Корпоративне управління – це система відносин між акціонерами, органами управління акціонерних товариств та їхніми членами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства та захисту інтересів акціонерів	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Система відносин
39	Р. Кузіна [125, с. 7]	Сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства	Система відносин
40	І. Лебідь [132, с. 21]	Корпоративне управління передбачає подолання проблем нагляду й контролю управлінської діяльності в умовах, коли корпоративна власність і корпоративний контроль відокремлюються внаслідок розпорошення акціонерної власності, а діяльність товариства забезпечується в інтересах колективних акціонерів, які забезпечують компанію фінансовими ресурсами	- регулювання та контроль діяльності товариства; - відокремлення власності від управління; - інтерес власників від інвестування коштів	Управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
41	І. Лещик, Г. Пиріг [138, с. 396]	Корпоративне управління – це система взаємовідносин між власниками (акціонерами) та виконавчими органами господарського товариства щодо управління його діяльністю	- система взаємодії органів корпоративного управління; - специфіка управління та прийняття рішень	Система відносин
42		Корпоративне управління – це складний процес, що являє собою комплекс взаємопов’язаних механізмів: організаційно-правових, економічних, мотиваційних, соціально-психологічних та ін., охоплює різні зацікавлені сторони корпоративних відносин, кожна з яких переслідує власні інтереси	- система взаємодії органів корпоративного управління; - баланс інтересів учасників	Процес збалансування інтересів, набір механізмів.
43	Е. Лібанова [142, с. 6]	Корпоративне управління – діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямована на баланс інтересів власників і менеджерів, які керують власністю товариства, спрямована на отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності в рамках норм чинного законодавства. Вивчення та аналіз визначень дозволяє розглядати корпоративне управління як цілеспрямований вплив керуючих суб'єктів корпорації на керованих для досягнення визначених цілей корпорації з урахуванням впливу середовища функціонування	- баланс інтересів учасників; - ефективне управління та контроль; - ефективність діяльності товариства; - діяльність в межах законодавства; - формування та реалізація стратегії товариства	Діяльність
44	М. Ліщинський [143, с. 33]	Корпоративне управління — це процес управління бізнесом, що забезпечує оптимальне поєднання всіх напрямків діяльності та організаційних структур підприємства, що позитивно впливає на економічну діяльність, синтезуючи в собі систему внутрішніх і зовнішніх відносин компанії відповідно до поставлених цілей	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективність діяльності товариства; - формування та реалізація стратегії товариства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Процес управління
45		Корпоративне управління – система внутрішніх і зовнішніх механізмів, які об’єднуються в комплекс способів для оптимізації структури корпоративних	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми	Набір механізмів

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		відносин з метою утворення гармонії інтересів між усіма суб'єктами корпоративних відносин	зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників	
46	К. Майєр [149, с. 25]	Під корпоративним управлінням розуміють стосунки між різними учасниками (акціонерами, менеджерами, членами ради директорів, працівниками, покупцями, постачальниками, кредиторами та іншими стейкхолдерами) у визначенні напрямів розвитку й діяльності корпорації	- система взаємодії органів корпоративного управління; - формування й реалізація стратегії товариства	Система відносин
47	М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [150, с. 9]	Корпоративне управління – відповідно регламентований механізм забезпечення захисту й урахування інтересів основних груп соціальних агентів-учасників корпоративних відносин з метою забезпечення максимально можливої соціально-економічної результативності підприємства	- реалізація та захист прав акціонерів; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - забезпечення соціальних цілей та інтересів; - ефективність діяльності товариства	Механізм захисту інтересів
48	С. Малюк, К. Шевченко [151, с. 412]	Корпоративне управління – це сучасний прогресивний вид управлінської діяльності в рамках господарюючої системи, яка характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів і власників інших цінних паперів підприємства-емітента	- ефективне управління та контроль; - формування та реалізація стратегії товариства; - реалізація та захист прав акціонерів; - прозорість управління	Управління
49	М. Матушкіна, Є. Снітко [152, с. 13-14]	Корпоративне управління – певний спосіб управління організацією для врегулювання відносин (установлення взаємозв'язків, збалансування сил і врахування інтересів) усіх учасників (акціонерів, менеджерів, директорів, зацікавлених осіб) за умови дотримання норм законодавства та правил ведення бізнесу, спрямоване на залучення та раціональне використання ресурсів при здійсненні відповідного	- специфіка управління та прийняття рішень; - система взаємодії органів корпоративного управління; - діяльність у межах законодавства; - регулювання та контроль діяльності товариства;	Спосіб управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		керівництва та контролю для підвищення ефективності функціонування організації (корпоративного підприємства) з метою отримання прибутку у вигляді дивідендів відповідно до частки власності в статутному капіталі	- ефективність діяльності товариства; - інтерес власника від інвестування коштів	
50	О. Молодецька, І. Дикий [158, с. 105]	Корпоративне управління – це система економічних, соціальних, правових відносин між власниками, менеджерами, працівниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами з метою ефективного об'єднання капіталу, створення балансу інтересів зацікавлених сторін для підвищення ефективності функціонування корпорації при поєднанні економічних і соціальних інтересів індивідуумів, підприємства й суспільства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства; - забезпечення соціальних цілей та інтересів	Система відносин
51	Т. Момот [159, с. 17-18]	Корпоративне управління – це управлінська, організаційно-економічна модель, яка містить сукупність правомірних цілеспрямованих заходів щодо планування, реалізації та контролю діяльності й балансу інтересів учасників корпоративних відносин на основі посилення результативності взаємозв'язку між ними, залучення та максимально ефективного використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, спрямованих на отримання максимально можливого позитивного результату діяльності та зростання вартості капіталу компанії	- система взаємодії органів корпоративного управління; - регулювання та контроль діяльності товариства; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства; - капіталізація активів	Модель управління
52	Р. Монкс, Н. Міноу (Monks A., Minow N.) [389, с. 18]	Сучасне корпоративне управління – це складний комплекс взаємовідносин між власниками корпорації, керівниками вищої ланки, менеджерами, а також іншими зацікавленими особами, які регулюються нормами законодавства, внутрішніми нормативними документами та багаторівневою структурою управління, що дозволяє корпорації реалізовувати свій	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - діяльність у межах законодавства; - ефективність діяльності	Система відносин

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		корпоративний потенціал, накопичувати конкурентні переваги, збільшувати вартісні показники корпорації, а також захищати інтереси акціонерів	товариства; - підвищення конкурентоспроможності товариства; - капіталізація активів; - забезпечення інтересів власників	
53	О. Мороз, Н. Карачина, Т. Халімон [162, с. 17-18]	Корпоративне управління – це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації	- реалізація та захист прав акціонерів; - ефективність діяльності товариства; - капіталізація активів	Процес регулювання прав
54	Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163, с. 89]	Корпоративне управління -це система відносин між органами управління, акціонерами, менеджерами та іншими зацікавленими особами, яка допомагає спрямовувати та контролювати діяльність акціонерного товариства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - регулювання та контроль діяльності товариства	Система відносин
55		Корпоративне управління – це система відносин між органами управління акціонерного товариства та його власниками з приводу управління діяльністю акціонерного товариства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективне управління та контроль	Система відносин
56	Р. Муха [164, с. 242]	Корпоративне управління передбачає заходи з підвищення конкурентоспроможності товариства та його економічної ефективності завдяки забезпеченню: належної уваги до інтересів акціонерів; рівноваги впливів і балансу інтересів учасників корпоративних відносин; фінансової прозорості; додержанню правил результативного менеджменту й налагодженого контролю	- підвищення конкурентоспроможності товариства; - ефективність діяльності товариства; - реалізація та захист прав акціонерів; - баланс інтересів учасників; - прозорість управління; - регулювання та контроль	Управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
			діяльності товариства	
57	Г. Назарова [165, с. 9]	Корпоративне управління – це сукупність дій, пов’язаних з утворенням корпорацій, оптимізацією їхньої структури, формами і методами державної підтримки; організацією, плануванням, збутом, контролем, стимулюванням виробничо-економічної діяльності корпорації; узгодженням інтересів власників корпорації, зокрема через прийняття рішень про споживання прибутку	- система взаємодії органів корпоративного управління; - регулювання і контроль діяльності товариства; - баланс інтересів власників; - інтерес власників від інвестування коштів	Спосіб управління
58	Т. Назарчук [168, с. 67]	Суть корпоративного управління полягає в забезпеченні ефективного процесу прийняття рішень та являє собою необхідну систему, при якій топ-менеджери компанії та рада директорів спільно розробляють рішення й залучають до цього акціонерів	- специфіка управління та прийняття рішень; - система взаємодії органів корпоративного управління	Система управління
59	Н. Назарчук, І. Малик [167, с. 162-163]	Корпоративне управління – це система взаємин, що складається між різними учасниками корпоративних відносин із метою розподілення влади, власності й доходів в акціонерному товаристві, яка підлягає чіткому правовому регулюванню	- система взаємодії органів корпоративного управління; - відокремлення власності від управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - діяльність у межах законодавства	Система відносин
60	М. Небава [171, с. 12]	Корпоративне управління – це комплексно-інтегрована централізована система ухвалення управлінських рішень, що базується на зрозумілих для всіх "правилах гри", певних принципах та нормах законодавства, що створює оптимальні умови для використання резервів виробництва, збуту, постачання, маркетингу, зменшення ризиків, сприяння розв’язанню проблем активізації інноваційної діяльності підприємств, об’єднаних у корпорацію, шляхів досягнення вказаних цілей та врахування інтересів усіх учасників корпоративних відносин (інвестори-	- специфіка управління та прийняття рішень; - діяльність в межах законодавства; - ефективність діяльності товариства; - формування та реалізація стратегії товариства; - реалізація та захист прав акціонерів; - регулювання та контроль	Система управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		власники, менеджери, зацікавлені особи), а також розробленні механізмів контролю за їхнім досягненням	діяльності товариства	
61	О. Нусінова [177, с. 58]	Система корпоративного управління являє собою цілісність організаційних елементів, покликана врегулювати не тільки взаємовідносини між акціонерами й менеджерами та мінімізувати агентські витрати, а й узгодити інтереси всіх стейкхолдерів, забезпечуючи ефективне функціонування компанії	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства	Система управління
62	В. Опришко [187, с. 42]	Корпоративне управління розуміється в дуалістичному вигляді: у вузькому значенні – забезпечення діяльності менеджерів з управління підприємством в інтересах власників – акціонерів, у більш широкому значенні – захист і врахування інтересів інвесторів, які диференціюються на фінансові й нефінансові	- реалізації та захист прав акціонерів; - специфіка управління та прийняття рішень; - інтерес власника від інвестування коштів	Управління
63	В. Оскольський [191, с. 4]	Корпоративне управління можна визначити як систему організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх учасників акціонерного товариства, що встановлює механізми, способи взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких вони представляють в товаристві свої інтереси та взаємодіють з ним та між собою	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників	Система відносин
64		Корпоративне управління – це сукупність управлінських дій, які виникають під впливом юридичних, організаційних норм і правил, які формують внутрішнє середовище корпорації, систему соціально-економічних відносин, на базі яких формуються взаємовідносини, які сприяють не лише зростанню вартості підприємства, але й клієнтів	- діяльність в межах законодавства; - ефективне управління та контроль; - забезпечення соціальних цілей та інтересів; - капіталізація активів	Система управління
65	Є. Палига [195, с. 25]	Корпоративне управління - це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через	- ефективність діяльності товариства; - специфіка управління та прийняття рішень;	Процес регулювання прав

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами	- капіталізація активів	
66	Дж. Паунд (John Pound) [399, с. 86]	Корпоративне управління слід розглядати як таку систему управління діяльністю корпорації (акціонерного товариства) з боку її засновників (акціонерів), яка забезпечує реалізацію її корпоративних цілей за умови збалансованості інтересів її учасників й забезпеченості економічної безпеки та прибутковості бізнесу	- специфіка управління та прийняття рішень; - формування та реалізація стратегії товариства; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства	Система управління
67		Корпоративне управління – це система виборних і призначених органів, які здійснюють управління діяльністю акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності згідно з нормами чинного законодавства	- регулювання та контроль діяльності товариства; - баланс інтересів учасників; - інтерес власника від інвестування коштів; - діяльність у межах законодавства	Система управління
68	А. Педько [198, с. 111]	Корпоративного управління - це система відносин між інвесторами - власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин за допомогою організаційно-економічних механізмів	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників	Система відносин
69	В. Печерський [199, с. 92]	Корпоративне управління як спосіб управління, який базується на певних принципах (кодексах) і нормах законодавства, збалансовує та враховує інтереси всіх учасників корпоративних відносин (інвестори-власники, менеджери, зацікавлені особи) і реалізує їхні права та обов'язки	- діяльність у межах законодавства; - специфіка управління та прийняття рішень; - баланс інтересів учасників; - реалізація та захист прав акціонерів	Спосіб управління
70		Корпоративне управління - це система взаємопов'язаних елементів внутрішнього механізму діяльності корпоративних підприємств і зовнішнього	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми	Система механізмів діяльності

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		середовища, у рамках яких функціонує корпорація (акціонерне товариство) з метою забезпечення сталого розвитку формування ефективної функціональної та організаційної структури управління й одержання прибутку	зацікавленими особами; - формування та реалізація стратегії товариства; - ефективність діяльності товариства	
71	О. Петухова, Г. Чорноштан [201, с. 129]	Поняттям корпоративного управління охоплюється система виборних і призначених органів, які здійснюють управління діяльністю підприємницького товариства (корпорації), що відображає баланс інтересів усіх учасників корпоративних відносин (акціонерів, АТ), а також його менеджерів і кредиторів та спрямована на одержання максимально можливого прибутку від діяльності товариства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - регулювання та контроль діяльності товариства; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства	Система органів
72		Корпоративне управління - це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо функціонування господарського товариства, здійснення контролю за діяльністю, а також розподілення прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством. Вдало налагоджена система корпоративних відносин підвищує ефективність діяльності організації	- система взаємодії органів корпоративного управління; - специфіка управління та прийняття рішень; - ефективне управління та контроль; - ефективність діяльності товариства	Система відносин
73	С. Пішпек [206, с. 86]	Корпоративне управління – це спосіб за допомогою якого реалізується влада над корпоративною організацією, щоб якимось чином визначався загальний напрямок її діяльності, та реалізувалося конкретне управління її функціонуванням. Важливе значення для корпоративного управління мають відносини ради директорів з акціонерами, аудиторамі, регулюючими органами та іншими зацікавленими групами, а також між радою директорів і менеджментом організації	- система взаємодії органів корпоративного управління; - формування та реалізація стратегії товариства; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Спосіб управління

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
74	О. Поважний, Н. Орлова [208, с. 39]	Корпоративне управління – це система правил та інструментів впливу, яка стимулює менеджерів акціонерного товариства працювати в інтересах акціонерів	- специфіка управління та прийняття рішень; - реалізація та захист прав акціонерів; - баланс інтересів учасників	Сукупність норм і правил
75	О. Полінкевич, В. Лещук [212, с. 154]	Корпоративне управління - це концепція, яка включає організаційні структури управління компанією, інструменти контролю, законодавчу базу, регламентацію прав і відповідальності акціонерів, ради директорів і керуючих, що використовуються для підтримки балансу між економічними та соціальними, особистими й суспільними цілями зацікавлених осіб у процесі створення та розподілення доданої вартості	- специфіка управління та прийняття рішень; - діяльність в межах законодавства; - реалізація та захист прав акціонерів; - баланс інтересів учасників; - капіталізація активів	Концепція управління
76	Н. Прищепа [215, с. 8]	Корпоративного управління – це сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує організація (підприємство), система управління організацією для врегулювання відносин (установлення взаємозв'язків, збалансування сил і врахування інтересів) усіх учасників (акціонерів, менеджерів, членів ради директорів, працівників, покупців, постачальників, кредиторів та інші зацікавлені групи) за умови дотримання норм законодавства та правил ведення бізнесу, спрямоване на залучення та раціональне використання ресурсів необхідних для успішної реалізації стратегії, при здійсненні відповідного керівництва й контролю для підвищення ефективності функціонування організації (підприємства), з метою отримання прибутку у вигляді дивідендів	- специфіка управління та прийняття рішень; - забезпечення інтересів власників; - взаємодія з іншими зацікавленими особами; - діяльність у межах законодавства; - формування та реалізація стратегії товариства; - ефективність діяльності товариства; - регулювання та контроль діяльності товариства; - інтерес власника від інвестування коштів	Сукупність норм і правил
77	Л. Рогатіна [232, с. 53]	Корпоративне управління, з одного боку, цілеспрямована діяльність системи виборних і призначених органів, через яку спрямовуються й	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективне управління та	Діяльність; система норм і правил

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
		контролюються товариства (процесний підхід), а з іншого – система правил поведінки між зацікавленими особами (системний підхід), що зрештою орієнтоване на максимізацію прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності товариства	контроль; - взаємодія з іншими зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - капіталізація активів; - підвищення конкурентоспроможності товариства	
78	С. Румянцев [237, с. 13]	Корпоративне управління розглядається як система, що надає можливість через відповідні структури (органи) проводити аналіз та регулювання організаційно-економічних відносин з приводу формування та використання акціонерної власності, що обумовлює напрямки формування стратегії ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Через таку систему спрямовується й контролюється діяльність товариства, визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства; це дозволяє інвесторам бути впевненими, що їхні інвестиції розумно використовуються в процесі фінансово-господарської діяльності товариства, завдяки чому збільшується вартість участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства. Корпоративне управління не обмежується відносинами інвесторів з менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - формування та реалізація стратегії товариства; - ефективність діяльності товариства; - ефективне управління та контроль; - капіталізація активів; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Система управління
79	О. Сватюк [242, с.	Корпоративне управління - це сукупність	- система взаємодії органів	Система

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
	234]	взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб були досягнені основні цілі самої корпоративної структури з урахуванням балансу інтересів з її стейкхолдерами	корпоративного управління; - формування та реалізація стратегії товариства; - баланс інтересів учасників	відносин
80	Р. Севастьянов, О. Акчуріна [243, с. 74]	Корпоративне управління - це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами	- ефективність діяльності товариства; - ефективне управління та контроль; - капіталізація активів	Процес регулювання прав
81	Л. Селіверстова [244, с. 47]	Суттю корпоративного управління є система зв'язків між власниками товариства, його управлінським персоналом та зацікавленими особами для здійснення ефективної діяльності підприємства, рівноваги впливу інтересів учасників корпоративних прав	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників	Система відносин
82		Корпоративне управління – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами й зацікавленими особами, яка відображає баланс їхніх інтересів та спрямована на отримання максимального прибутку від діяльності компанії відповідно до чинного законодавства та врахуванням міжнародних стандартів	- система взаємодії органів корпоративного управління; - взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами; - баланс інтересів учасників; - ефективність діяльності товариства; - діяльність у межах законодавства	Система відносин
83	І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова [252, с. 94]	Корпоративне управління - це шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал.	- специфіка управління та прийняття рішень; - інтерес власника від інвестування коштів.	Спосіб захисту інтересів
84	А. Сучков, А. Кінцель [256, с.	Корпоративне управління – це система відносин між органами товариства і його власниками (акціонерами)	- система взаємодії органів корпоративного управління;	Система відносин

№ з/п	Науковці	Визначення корпоративного управління	Ключові ознаки	Ключовий аспект
1	2	3	4	5
	228]	щодо управління діяльністю товариства	- специфіка управління та прийняття рішень	
85	Б. Трікер (Bob Tricker) [424, с. 40]	Корпоративне управління – це система управління корпоративними відносинами в організації з метою реалізації її стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття ефективних рішень на основі регулювання і контролю корпоративних прав і моніторингу результатів діяльності в інтересах усіх учасників корпоративних відносин	- ефективне управління та контроль; - формування та реалізація стратегії товариства; - специфіка управління та прийняття рішень; - ефективність діяльності товариства; - баланс інтересів учасників	Система управління
86	М. Хацер [266, с. 80]	Корпоративне управління – це складна система впливу на учасників корпоративних відносин з метою ефективного використання об'єднаного капіталу та максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства	- система взаємодії органів корпоративного управління; - ефективність діяльності товариства; - діяльність у межах законодавства	Система впливу

Додаток А.2 Підходи до визначення корпоративного управління (авторський підхід)

ПІДХОДИ	Ключові аспекти	Основні представники
СИСТЕМНИЙ	Система відносин	Н. Андрусак [5]; Г. Артикульна [7]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; В. Баранчук, І. Явтуховська [13]; А. Бережна, Н. Складарук [19]; Д. Васильківський [36]; О. Гарагонич [40]; Я. Головіна [52]; О. Гудзь [63]; Б. Елебаєв [75]; В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [77]; Л. Захарченко [85]; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [91]; О. Калініна, О. Зіброва [96]; М. Кужелєв [124]; Е. Лібанова [142]; М. Ліщинський [143]; М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [150]; Р. Монкс, Н. Міноу [389]; Г. Назарова [165]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; О. Нусінова [177]; В. Опришко [187]; А. Педько [198]; О. Поважний, Н. Орлова [208]; О. Сватюк [242]; А. Сучков, А. Кінцель [256]; В. Царук [274]; В. Шепелюк [286]; М. Шкільняк [288]; Г. Штерн [292] та ін.
	Система формування процесу діяльності	Д. Баюра [14] та ін.
	Система органів	І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко та В. Борисова [252] та ін.
	Система впливу	Г. Ямненко та М. Михайлюк [298] та ін.
	Система управління	І. Бондар [28]; Дж. Веймер, Дж. Папе [438]; Ю. Кривець [117]; Дж. Паунд [399]; В. Печерський [199]; О. Петухова, Г. Черноштан [201]; О. Полінкевич, В. Лешук [212]; Л. Рогатіна [232]; С. Румянцев [237]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; Н. Шура, В. Голівер [411] та ін.
УПРАВЛІНСЬКИЙ	Управління (у загальному розумінні)	Г. Артикульна [7]; О. Беяневич, А. Мякий [18]; М. Грідчина [61]; Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [70]; С. Коробка [112]; Р. Кузіна [125]; І. Лебідь [132]; К. Майєр [149]; Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163]; В. Оскольський [191]; С. Пішпек [206] та ін.
	Спосіб управління	О. Акчуріна [2]; Р. Муха [164]; Є. Палига [195]; Р. Севаст'янов, О. Акчуріна [243]; Б. Трікер [424] та ін.

Продовження Додатку А.2

ПІДХОДИ	Ключові аспекти	Основні представники
УПРАВЛІНСЬКИЙ	Модель управління	Т. Назарчук [168] та ін.
	Концепція управління	О. Хілуха [267] та ін.
	Процес управління	О. Молодецька та І. Дикий [158] та ін.
ПРОЦЕСНИЙ	Процес регулювання прав	В. Гречаний [56]; М. Небава [171]; Н. Прищепка [215]; Ф. Швець [285] та ін.
	Процес збалансування інтересів	І. Кривов'язюк та О. Кварцяна [120]; Т. Малюк та К. Шевченко [151] та ін.
СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ	Спосіб захисту інтересів	А. Завгородня [81]; А. Шлейфер, Р. Вишні [409] та ін.
	Механізм захисту інтересів	О. Мороз, Н. Карачина, Т. Халімон [389] та ін.
МЕХАНІСТИЧНИЙ	Набір механізмів	Д. Деніс, Дж. Макконнелл [349]; І. Лещик, Г. Пиріг [138]; Т. Малюк, К. Шевченко [151]; Т. Момот [159]; Л. Селіверстова [244] та ін.
НОРМАТИВНИЙ	Сукупність правил і норм	Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова [82]; Т. Казакова [94]; Л. Колосова [106]; А. Корнійчук [111]; М. Хацер [266]; Н. Хлопотна [268]; О. Худік [272] та ін.
ДІЯЛЬНІСНИЙ	Діяльність	Т. Казакова [94]; А. Козаченко, А. Воронкова, Е. Коренєв [104]; Л. Колосова [106]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; О. Худік [272] та ін.
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ	Організаційна модель	К. Іваній [88] та ін.

Додаток А.3 Ключові ознаки, наявні у визначеннях корпоративного управління, які пропонували різні дослідники*

Ключові ознаки	Автори, які враховують цю ознаку при визначенні корпоративного управління
Система взаємодії органів корпоративного управління	О. Акчуріна [2]; Н. Андрусак [5]; Г. Артикульна [7]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; В. Баранчук, І. Явтуховська [13]; Д. Баюра [14]; А. Бережна, Н. Склярчук [19]; І. Бондар [28]; Д. Васильківський [36]; О. Гарагонич [40]; Я. Головіна [52]; О. Гудзь [63]; Д. Деніс, Дж. Макконнел [349]; Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [70]; В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [7714]; Д. Задохайло, О. Кібенко, Г. Назарова [82]; Л. Захарченко [85]; К. Іваній [88]; О. Беляневич, А. Мягкий [18]; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [91]; Т. Казакова [94]; О. Калініна, О. Зіброва [96]; Л. Колосова [106]; Ю. Кривець [117]; М. Кужелєв [124]; Р. Кузіна [125]; І. Лещик, Г. Пиріг [138]; Е. Лібанова [142]; М. Ліщинський [143]; М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [150]; С. Малюк, К. Шевченко [151]; О. Молодецька, І. Дикий [158]; Т. Момот [159]; Р. Монкс, Н. Міноу [389]; Р. Муха [164]; Г. Назарова [165]; Т. Назарчук [168]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; О. Нусінова [177]; В. Опришко [187]; Є. Палига [195]; Дж. Паунд [399]; А. Педько [198]; О. Петухова, Г. Черноштан [201]; О. Поважний, Н. Орлова [208]; О. Сватюк [242]; Л. Селіверстова [244]; І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова [252]; А. Сучков, А. Кінцель [256]; Б. Трікер [424]; О. Худік [272]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; В. Царук [274]; В. Шепелюк [286]; М. Шкільняк [288]; Г. Штерн [292]; Г. Ямненко, М. Михайлюк [298]
Діяльність у межах законодавства	О. Акчуріна [2]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; Дж. Веймер, Дж. Папе [438]; М. Грідчина [61]; О. Гудзь [63]; А. Завгородня [81]; Д. Задохайло, О. Кібенко, Г. Назарова [82]; О. Беляневич, А. Мягкий [18]; А. Казаченко, А. Воронкова, Е. Коренєв [104]; С. Коробка [112]; І. Кривов'язюк, О. Кварцяна [120]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; Р. Муха [164]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; А. Педько [198]; В. Печерський [199]; О. Полінкевич, В. Лещук [212]; С. Румянцев [237]; Р. Севаст'янов, О. Акчуріна [243]; О. Хілуха [267]; Н. Хлопотна [268]; М. Шкільняк [288]; Г. Ямненко, М. Михайлюк [298]
Баланс інтересів учасників	О. Акчуріна [2]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; А. Бережна, Н. Склярчук [19]; О. Гарагонич [40]; Я. Головіна [52]; Б. Елєбаєв [75]; Л. Захарченко [85]; О. Калініна, О. Зіброва [96]; А. Казаченко, А. Воронкова, Е. Коренєв [104]; А. Корнійчук [111]; С. Коробка [112]; І. Кривов'язюк, О. Кварцяна [120]; І. Лебідь [132]; І. Лещик, Г. Пиріг [138]; М. Ліщинський [143]; С. Малюк, К. Шевченко [151]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; Т. Момот [159]; Г. Назарова [165]; Т. Назарчук [168]; В. Оскольський [191]; О. Поважний, Н. Орлова [208]; Л. Рогатіна [232]; С. Румянцев [237]; О. Сватюк [242]; Р. Севаст'янов, О. Акчуріна [243]; І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова [252]; М. Хацер [266]; О. Хілуха [267]; В. Царук [274]; В. Шепелюк [286]; М. Шкільняк [288]; Н. Шура, В. Голівер [411]
Забезпечення інтересів	А. Завгородня [81]; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [91]; Е. Лібанова

Ключові ознаки	Автори, які враховують цю ознаку при визначенні корпоративного управління
власників	[142]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; Є. Палига [195]; Н. Хлопотна [268]
Ефективне управління та контроль	О. Акчуріна [2]; Г. Артикульна [7]; О. Беляневич, А. Мягкий [18]; С. Коробка [112]; І. Кривов'язюк, О. Кварцяна [120]; М. Кужелєв [124]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163]; В. Опришко [187]; О. Полінкевич, В. Лещук [212]; А. Сучков, А. Кінцель [256]; О. Худік [272]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; Ф. Швець [285]; Н. Шура, В. Голівер [411]
Формування та реалізація стратегії товариства	О. Акчуріна [2]; Я. Головіна [52]; М. Грідчина [61]; Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [70]; К. Іваній [88]; А. Корнійчук [111]; С. Коробка [112]; Ю. Кривець [117]; М. Кужелєв [124]; Р. Кузіна [125]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; О. Молодецька, І. Дикий [158]; Р. Монкс, Н. Міноу [389]; Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163]; В. Печерський [199]; Л. Рогатіна [232]; Л. Селіверстова [244]; Б. Трікер [424]; Н. Хлопотна [268]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; В. Царук [274]; Н. Шура, В. Голівер [411]
Реалізація та захист прав акціонерів	О. Акчуріна [2]; І. Бондар [28]; В. Гречаний [56]; Б. Елебаєв [75]; О. Мороз, Н. Карачина, Т. Халімон [162]; Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163]; М. Небава [171]; В. Оскольський [191]; В. Печерський [199]; С. Пішпек [206]; Р. Севастьянов, О. Акчуріна [243]; М. Хацер [266]; О. Хілуха [267]
Ефективність діяльності товариства	Н. Андрусак [5]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; А. Бережна, Н. Склярчук [19]; О. Гарагонич [40]; В. Гречаний [56]; О. Гудзь [63]; В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [77]; А. Завгородня [81]; Л. Захарченко [85]; К. Іваній [88]; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [91]; Т. Казакова [94]; О. Калініна, О. Зіброва [96]; Л. Колосова [106]; І. Лебідь [132]; І. Лещик, Г. Пиріг [138]; Е. Лібанова [142]; М. Ліщинський [143]; М. Матушкіна, Є. Снітко [152]; О. Молодецька, І. Дикий [158]; О. Мороз, Н. Карачина, Т. Халімон [162]; Р. Муха [164]; Г. Назарова [165]; Т. Назарчук [168]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; М. Небава [171]; В. Оскольський [191]; В. Печерський [199]; О. Петухова, Г. Чорноштан [201]; Н. Прищепа [215]; Л. Рогатіна [232]; Л. Селіверстова [244]; І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова [252]; А. Сучков, А. Кінцель [256]; Н. Хлопотна [268]; О. Худік [272]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; Ф. Швець [285]; В. Шепелюк [286]; М. Шкільняк [288]; Н. Шура, В. Голівер [411]; Г. Ямненко, М. Михайлюк [298]
Взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Н. Андрусак [5]; А. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Мацука [11]; Д. Баюра [14]; А. Бережна, Н. Склярчук [19]; І. Бондар [28]; Д. Васильківський [36]; О. Гарагонич [40]; Я. Головіна [52]; М. Грідчина [61]; О. Гудзь [63]; Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [70]; Б. Елебаєв [75]; В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [77]; Л. Захарченко [85]; К. Іваній [88]; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [91]; Л. Колосова [106]; І. Кривов'язюк, О. Кварцяна [120]; М. Кужелєв [124]; Р. Кузіна [125]; І. Лебідь [132]; І. Лещик, Г. Пиріг [138]; Е. Лібанова [142]; М. Ліщинський [143]; О. Молодецька, І. Дикий [158]; Т. Момот [159]; О. Мороз,

Ключові ознаки	Автори, які враховують цю ознаку при визначенні корпоративного управління
	Н. Карачина, Т. Халімон [162]; Г. Назарова [165]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; О. Нусінова [177]; А. Педько [198]; О. Петухова, Г. Чорноштан [201]; О. Поважний, Н. Орлова [208]; О. Сватюк [242]; Л. Селіверстова [244]; Б. Трікер [424]; Н. Хлопотна [268]; О. Худік [272]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; В. Шепелюк [286]; М. Шкільняк [288]
Інтерес власників до інвестування коштів	Н. Андрусак [5]; В. Баранчук, І. Явтуховська [13]; В. Гречаний [56]; Т. Казакова [94]; А. Казаченко, А. Воронкова, Е. Корєнєв [104]; К. Майєр [149]; Р. Муха [164]; Є. Палига [195]; С. Пішпек [206]; С. Румянцев [237]; Н. Хлопотна [268]; А. Шлейфер, Р. Вишні [409]
Регулювання та контроль діяльності товариства	В. Баранчук, І. Явтуховська [13]; І. Бондар [28]; Я. Головіна [52]; Т. Казакова [94]; Л. Колосова [106]; Ю. Кривець [117]; К. Майєр [149]; Р. Муха [164]; Т. Назарчук [168]; О. Нусінова [177]; В. Оскольський [191]; Є. Палига [195]; В. Печерський [199]; С. Румянцев [237]; І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова [252]; Н. Хлопотна [268]
Відокремлення власності від управління	Дж. Веймер, Дж. Папе [438]; К. Майєр [149]; А. Педько [198]
Специфіка управління та прийняття рішень	Дж. Веймер, Дж. Папе [438]; В. Гречаний [56]; М. Грідчіна [61]; О. Гудзь [63]; Д. Деніс, Дж. Макконнел [349]; Б. Елебаєв [75]; Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова [82]; Ю. Кривець [117]; І. Лебідь [132]; М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [150]; Р. Муха [164]; Дж. Паунд [399]; В. Печерський [199]; С. Пішпек [206]; Н. Прищепа [215]; Л. Рогатіна [232]; Р. Севастьянов, О. Акчуріна [243]; А. Сучков, А. Кінцель [256]; М. Хацер [266]; О. Хілуха [267]; О. Хілуха [267]; А. Шлейфер, Р. Вишні [409]; Г. Штерн [292]; Н. Шура, В. Голівер [411]
Капіталізація активів	Д. Деніс, Дж. Макконнел [349]; Т. Казакова [94]; Л. Колосова [106]; Ю. Кривець [117]; І. Лебідь [132]; Т. Назарчук [168]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; М. Небава [171]; О. Полінкевич, В. Лещук [212]; Н. Прищепа [215]; Н. Хлопотна [268]; О. Худік [272]; О. Царенко, Н. Бей, О. Мартиненко, І. Сало [273]; Ф. Швець [285]
Забезпечення соціальних цілей та інтересів	В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [77]; Т. Казакова [94]; О. Мороз, Н. Карачина, Т. Халімон [162]; Г. Назарова [165]; О. Полінкевич, В. Лещук [212]
Підвищення конкурентоспроможності товариства	Т. Казакова [94]; Л. Колосова [106]; А. Корнійчук [111]; Ю. Кривець [117]; Н. Назарчук, І. Малик [167]; В. Оскольський [191]; О. Худік [272]
Прозорість управління	О. Акчуріна [2]; Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, Ю. Симоненко [163]; В. Оскольський [191]

* склав автор на основі проаналізованих у Додатку А.1 визначень

Додаток А.4 Характеристика наукових підходів до змістового наповнення поняття «корпоративне управління»

Підходи	Характеристика
Система взаємодії органів корпоративного управління	Усі органи корпоративного управління мають становити органічно поєднану систему з ефективними взаємозв'язками щодо достовірного, своєчасного та повного (у встановлених межах) обміну управлінською інформацією
Діяльність у межах законодавства	Діяльність товариства має здійснюватися на основі чинного вітчизняного законодавства, а також з урахуванням вимог міжнародного законодавства в галузі корпоративного управління
Баланс інтересів учасників	Інтереси одних учасників корпоративних відносин (внутрішніх та зовнішніх) мають реалізовуватися не всупереч інтересам інших
Забезпечення інтересів власників	Здійснюється відповідно до вимог Принципів G20/ОЕСР [359]
Ефективне управління та контроль	Передбачає ефективну діяльність як управляючих, так і контролюючих органів корпоративного управління, а також їхню органічну взаємодію для досягнення загальної мети діяльності товариства
Формулювання та реалізація стратегії товариства	Передбачає ефективне розроблення та реалізацію стратегії діяльності товариства в межах загальнокорпоративних цілей, а також з урахуванням поточної ситуації на ринку
Реалізація та захист прав акціонерів	Передбачає дотримання п. 2 Кодексу корпоративного управління, наведеного в Додатку до Рішення НКЦПФР № 118 від 12.03.2020 р. [102]: «Права Акціонерів, передбачені законодавством і правилами лістингу, дотримуються у повному обсязі. Крім того, Компанія забезпечує дотримання духу закону, спрямованого на рівноправне та справедливе ставлення до всіх Акціонерів». Крім того, захист прав акціонерів є одним із Принципів G20/ОЕСР, які є міжнародним орієнтиром належного корпоративного управління [359]
Ефективність діяльності товариства	Як і діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, яка здійснюється з метою отримання прибутку, діяльність корпорації також спрямована на поступове нарощування та максимізацію прибутку
Взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	Здійснюється відповідно до вимог Принципів G20/ОЕСР [359]
Інтерес власника від інвестування коштів	Визначається дивідендною політикою окремого товариства та передбачає прийняту в товаристві практику розподілення та використання прибутку
Регулювання та контроль діяльності товариства	Здійснюється акціонерами з урахуванням специфіки корпоративного управління шляхом скликання Зборів акціонерів
Відокремлення власності від управління	Полягає в розмежуванні влади та управління та одночасній їхній ефективній взаємодії задля вироблення ефективних корпоративних рішень та подальшої їхньої реалізації виконавчою владою корпорації в інтересах власників

Підходи	Характеристика
Специфіка управління та прийняття рішень	Визначається організаційно-економічним механізмом функціонування системи управління в товаристві
Капіталізація активів	Передбачає поступове зростання вартості товариства та концентрації власності в його активах
Забезпечення соціальних цілей і стратегій	Один із актуальних напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності товариства
Підвищення конкурентоспроможності товариства	Є логічним продовженням підвищення його ефективності діяльності
Прозорість управління	Здійснюється в межах прийнятих внутрішніх документів та з урахуванням мінімальних вимог до розкриття інформації щодо діяльності товариства

Додаток А.5 Відповідність ключових ознак корпоративного управління Принципам G20/ОЕСР [359] (склав автор)

Ключові ознаки	Принципи G20/ОЕСР, що відповідають ознаці
Система взаємодії органів корпоративного управління	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.A. Структуру корпоративного управління слід розробляти з огляду на її вплив на доступ компаній до фінансування, загальну економічну ефективність і фінансову стабільність, стійкість і стабільність корпорацій, цілісність ринку та стимули, які вона створює для учасників ринку, а також просування прозорих і добре функціонуючих ринків
Взаємодія із зовнішніми зацікавленими особами	II. ПРАВА ТА СПРАВЕДЛИВЕ СТАВЛЕННЯ ДО АКЦІОНЕРІВ Й ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВЛАСНОСТІ II.F. Операції із пов'язаними сторонами повинні бути затверджені та проводитися у спосіб, який забезпечує належне управління конфліктами інтересів і захищає інтереси компанії та її акціонерів. II.F.1. Конфлікти інтересів, властиві операціям із пов'язаними сторонами, мають бути розглянуті. III. ІНСТИТУЦІЙНІ ІНВЕСТОРИ, ФОНДОВІ РИНКИ ТА ІНШІ ПОСЕРЕДНИКИ <i>Структура корпоративного управління повинна забезпечувати надійні стимули в усьому інвестиційному ланцюжку та забезпечувати функціонування фондових ринків таким чином, щоб сприяти належному корпоративному управлінню.</i> III.D. Структура корпоративного управління повинна вимагати, щоб організації та спеціалісти, які надають аналіз або консультації, пов'язані з рішеннями інвесторів, наприклад довірені радники, аналітики, брокери, постачальники рейтингів і даних ESG, агентства кредитного рейтингу та постачальники індексів, де це регулюється, розкривали та мінімізували конфлікти інтересів, які можуть поставити під загрозу цілісність їх аналізу чи поради. Методології, які використовують постачальники рейтингів і даних ESG, кредитні рейтингові агентства, постачальники індексів і проксі-консультанти, повинні бути прозорими та загальнодоступними. VI. СТІЙКІСТЬ І СТАБІЛЬНІСТЬ VI.B. Структура корпоративного управління повинна дозволяти діалог між компанією, її акціонерами та зацікавленими сторонами

Ключові ознаки	Принципи G20/OECP, що відповідають ознаці
	для обміну думками щодо питань сталого розвитку, які мають відношення до бізнес-стратегії компанії та її оцінювання того, які питання слід уважати суттєвими. VI.D. Структура корпоративного управління повинна враховувати права, ролі та інтереси зацікавлених сторін і заохочувати активну співпрацю між компаніями, акціонерами та зацікавленими сторонами у створенні вартості, якісних робочих місць, а також стійких і стійких компаній. VI.D.1. Необхідно поважати права зацікавлених сторін, установлені законом або взаємними угодами
Ефективність діяльності товариства	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ V.D. Рада повинна виконувати певні ключові функції, зокрема: V.D.3. Моніторинг ефективності практики управління компанією та внесення змін за потреби. VI. СТІЙКІСТЬ І СТАБІЛЬНІСТЬ <i>Система корпоративного управління має заохочувати компанії та їхніх інвесторів приймати рішення та управляти ризиками таким чином, щоб сприяти стійкості та стабільності корпорації</i>
Баланс інтересів учасників	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ Члени Правління ВА повинні діяти на основі повної інформації, добросовісно, з належною обачністю та обережністю та в найкращих інтересах компанії та акціонерів, беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін
Специфіка управління та прийняття рішень	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.E. Органи нагляду, регулювання та правозастосування повинні мати повноваження, автономію, чесність, ресурси та спроможність виконувати свої обов'язки професійно та об'єктивно. Крім того, їхні рішення мають бути своєчасними, прозорими та вичерпно поясненими
Діяльність в межах законодавства	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.B. Законодавчі та нормативні вимоги, що впливають на практику корпоративного управління, мають відповідати верховенству

Ключові ознаки	Принципи G20/OECP, що відповідають ознаці
	права, бути прозорими та такими, що мають бути забезпечені виконанням. Кодекси корпоративного управління можуть запропонувати додатковий механізм для підтримки розвитку та еволюції передового досвіду компаній за умови, що їхній статус визначено належним чином. I.H. Чітка нормативна база повинна забезпечувати ефективний нагляд за публічними компаніями в рамках груп компаній
Формування та реалізація стратегії товариства	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ <i>Система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний моніторинг управління з боку правління та підзвітність правління перед компанією та акціонерами.</i> V.D. Рада повинна виконувати певні ключові функції, зокрема: V.D.1. Огляд і керівництво корпоративною стратегією, основними планами дій, річними бюджетами та бізнес-планами; установлення цілей ефективності; моніторинг реалізації та корпоративної діяльності; нагляд за основними капітальними витратами, придбаннями та відчуженнями активів
Регулювання та контроль діяльності товариства	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ <i>Система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний моніторинг управління з боку правління та підзвітність правління перед компанією та акціонерами.</i> V.E.4. Правління повинні регулярно проводити оцінювання, щоб оцінити їхню результативність і визначити, чи володіють вони правильним поєднанням кваліфікації та компетенцій, зокрема щодо статі та інших форм різноманітності
Ефективне управління та контроль	II. ПРАВА ТА СПРАВЕДЛИВЕ СТАВЛЕННЯ ДО АКЦІОНЕРІВ Й ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВЛАСНОСТІ II.C.5. Необхідно сприяти ефективній участі акціонерів у прийнятті ключових рішень щодо корпоративного управління, таких як призначення та обрання членів правління
Капіталізація активів	VI. СТІЙКІСТЬ І СТАБІЛЬНІСТЬ

Ключові ознаки	Принципи G20/ОЕСР, що відповідають ознаці
	VI.C.2. Правління має оцінити, чи структура капіталу компанії сумісна з її стратегічними цілями та пов'язаною з нею схильністю до ризику, щоб забезпечити її стійкість до різних сценаріїв
Реалізація та захист прав акціонерів	II. ПРАВА ТА СПРАВЕДЛИВЕ СТАВЛЕННЯ ДО АКЦІОНЕРІВ Й ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВЛАСНОСТІ <i>Система корпоративного управління має захищати та сприяти реалізації прав акціонерів і забезпечувати справедливе ставлення до всіх акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів.</i> <i>Усі акціонери повинні мати можливість отримати ефективне відшкодування за порушення своїх прав за розумну ціну та без надмірних затримок.</i> II.G. Міноритарні акціонери повинні бути захищені від зловживань з боку контрольних акціонерів або в інтересах контрольних акціонерів, які діють прямо чи опосередковано, і повинні мати ефективні засоби правового захисту. Образливе самообслуговування повинне бути заборонене
Інтерес власників до інвестування коштів	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ V.D. Рада повинна виконувати певні ключові функції, зокрема: V.D.5. Узгодження винагороди ключового керівництва та правління з довгостроковими інтересами компанії та її акціонерів
Підвищення конкурентоспроможності товариства	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.A. Структуру корпоративного управління слід розробляти з огляду на її вплив на доступ компаній до фінансування, загальну економічну ефективність і фінансову стабільність, стійкість і стійкість корпорацій, цілісність ринку та стимули, які вона створює для учасників ринку, а також просування прозорих і добре функціонуючих ринків
Забезпечення інтересів власників	V. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВЛІННЯ Члени Правління V.A. повинні діяти на основі повної інформації, добросовісно, з належною обачністю й обережністю та в найкращих інтересах компанії та акціонерів, беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін

Ключові ознаки	Принципи G20/ОЕСР, що відповідають ознаці
Забезпечення соціальних цілей та інтересів	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.C. Розподілення обов'язків між різними органами влади та органами саморегулювання має бути чітко сформульованим і розробленим таким чином, щоб слугувати суспільним інтересам
Відокремлення власності від управління	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.C. Розподілення обов'язків між різними органами влади та органами саморегулювання має бути чітко сформульованим і розробленим таким чином, щоб слугувати суспільним інтересам
Прозорість управління	I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ I.E. Органи нагляду, регулювання та правозастосування повинні мати повноваження, автономію, чесність, ресурси та спроможність виконувати свої обов'язки професійно та об'єктивно. Крім того, їхні рішення мають бути своєчасними, прозорими та вичерпно поясненими. II. ПРАВА ТА СПРАВЕДЛИВЕ СТАВЛЕННЯ ДО АКЦІОНЕРІВ Й ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВЛАСНОСТІ II.H. Слід дозволити ринкам корпоративного контролю функціонувати ефективно та прозоро. IV. ВІДКРИТТЯ ТА ПРОЗОРИСТЬ <i>Система корпоративного управління має забезпечувати своєчасне та точне розкриття інформації щодо всіх суттєвих питань, які стосуються корпорації, включаючи фінансовий стан, результати діяльності, стійкість, власність та управління компанією.</i> IV.E. Канали розповсюдження інформації мають забезпечувати рівний, своєчасний та економічно ефективний доступ користувачів до відповідної інформації

**ДОДАТОК Б Класифікація методик оцінювання ефективності
бізнес-процесів, яку наводить у своєму дослідженні Дж. Невберт
[395]**

Класифікаційні групи методів	Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів
1. Аналіз середовища	Матриця Boston Consulting Group
	PESTLE-аналіз
	Модель п'яти сил Портера
	Аудит ресурсів
	Аналіз VMOST
2. Стратегічний аналіз	Матриця Ансоффа
	Збалансована система показників
	Критичні фактори успіху (КФУ)
	Ключові показники ефективності (KPI)
	Модель McKinsey 7-S
	SWOT-аналіз
	TOWS-аналіз
3. Техніки розслідування	Активне слухання
	Аналіз документів
	Етнографічне дослідження
	Фокус-група
	Інтерв'ю
	Розбір оповіді
	Спостереження
	Аналіз протоколу
	Пошук записів
	Репертуарна сітка
	Вибірка
	Тіньове спостереження
	Запис спеціального призначення
	Опитування
	Семінар
4. Методи фасилітації	Зміна припущення
	Мозковий штурм
	Брейнрайтинг
	Спільні ігри
	Колони та кластери
	Грінфілд-сайт
	Вправа зі стікерами Post-it
	Обговорення за круговою системою
	Стіна, що говорить
	Транспортер
5. Проблемний аналіз	5 причин
	Модель бурої корови
	Діаграма контексту
	Шість капелюхів мислення Де Боно
	Діаграма «риб'ячої кістки»
	Інтелект-карта

Класифікаційні групи методів	Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів
	Модель розв'язання проблем
	Постановка проблеми
	Багате зображення
	Аналіз першопричин
6. Моделювання бізнес-процесів	Моделювання бізнес-активності
	Бізнес-модель Canvas
	Моделювання можливостей
	Організаційна схема
	Аналіз ланцюга створення вартості
	Ціннісна пропозиція
	Картування потоку створення цінності
7. Рольове моделювання користувача	Модель бізнес-випадків використання
	Карта шляху клієнта
	Карта емпатії
	Аналіз персонажів
	Діаграма варіантів використання
8. Аналіз пробілів (розривів)	Порівняння «як є» та «як буде»
	Оцінювання характеристик
	Структура аналізу розривів
	Діамант Лівітта
	Модель ROPIT
	Шаблони редизайну процесів
9. Техніко-економічне оцінювання	Аналіз доцільності
	Аналіз силового поля
	Визначення опцій
	Варіанти короткого списку
10. Підготовка бізнес-кейсів	Аналіз витрат і вигод
	Аналіз впливу
	Оцінювання інвестицій
	Аналіз ризиків
	Оцінювання постачальника
11. Модель бізнес-комунікації	Комунікаційна модель «4А»
12. Проектне планування	Щоденна зустріч
	Епічний метод (<i>Модель Джеффри Мура «Перетин прізви»</i>)
	Оцінювання
	Функціональний розклад
	Діаграма Ганта
	Дошка Канбан
	Вивчений урок
	Пріоритизація MoSCoW
	Трикутник бізнес-аналізу Ньюберта
	ОСКАР
	Планування покеру
	Беклог продукту
	Аналіз RAID-масивів
	Ретроспектива
	Моделювання обсягу
	Критерії SMART
	Спринт

Класифікаційні групи методів	Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів
	Тайм-боксинг
	Потрійні обмеження
13. Стейкхолдер-аналіз	Дослідження передумов
	Аналіз CATWOE
	Synefi
	Аналіз змін <i>Heimat</i>
	Сітка влади/інтересів
	Принципові переговори
	Діаграма RASCI
	Кореневе визначення
	Аналіз соціальних мереж
	Планування управління зацікавленими сторонами
	Карта зацікавлених сторін
	Висування зацікавлених сторін
	Коло зацікавлених сторін
	Інструмент конфліктного режиму Томаса-Кілмана
	Аналіз світогляду
14. Процесний аналіз	Діаграма діяльності
	Аналіз бізнес-подій
	Моделювання бізнес-процесів
	Аналіз бізнес-правил
	Діаграма потоку даних
	Таблиця рішень
	Дерево рішень
	ДМАІК
	Аналіз людської діяльності
	Шаблони редизайну процесів
	Діаграма рольової діяльності
	СПОК
	Карта спагеті
	Аналіз завдання
15. Виявлення вимог	Інтелектуальний аналіз даних
	Тепла життєдіяльність
	Аналіз інтерфейсу
	Прототипування
	Аналіз сценаріїв
	Розроблення розкадровки
	Аналіз користувачів
	Діаграма UX
	Ваєрфреймінг
16. Аналіз вимог	Категоризація
	Матриця CRUD
	Необхідність, доцільність, розв'язання конфліктів
	Критерії якості
	Організація вимог
17. Документування вимог	Словник даних
	Аналіз нефункціональних вимог
	Каталог вимог
	Матриця ролей і дозволів

Класифікаційні групи методів	Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів
	Описи варіантів використання
	Історія користувача
18. Моделювання даних	Моделювання зв'язків між сутностями
	Моделювання класів
	Визначення даних
	Визначення домену
19. Поведінкове моделювання	Діаграма послідовності
	Діаграма штатів
	Діаграми кінцевих автоматів
20. Перевірка вимог	Характеристики якості
	Огляди / Покрокові інструкції
21. Управління вимогами	Контроль змін
	Матриця відстеження
	Контроль версій
22. Тестовий аналіз	Визначення критеріїв прийнятності
	Тестовий скрипт
	Тестовий випадок
	Сценарій прийняття користувачем
23. Навчання та розвиток	Активні звіти
	Тематичні дослідження
	Демонстрація
	Стилі навчання Хані та Мамфорд
	Контроль учасників
	Картки з питаннями
	Вікторини
	Сесії питань і відповідей
	Рольові ігри
	Обговорення в малих групах
	Аналіз потреб у навчанні
24. Управління впровадженнями	Планування розгортання
25. Управління змінами	Модель усиновлення на основі проблем
	Модель свідомої компетентності
	Культурний аналіз
	Підхід Коттера до змін
	Модель організаційних змін Курта Левіна
	Бережливі зміни
	Цикл навчання
	Структура результату
	Модель Prosci ADKAR
	Модель САРІ
26. Управління перевагами (пільгами)	Категоризація вигод
	Структура залежності вигод
	Підхід до реалізації вигод
	Діаграма часових рамок вигод
	CPPOLDAT

ДОДАТОК В Формування рейтингу складових механізму корпоративного управління в наукових дослідженнях

Елементи механізму	Автори, які його використовують	Кількість авторів
Склад і структура органів КУ	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]; Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; К. Ковалевська [100]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; Ю. Кривець [118]; І. Посохов [213]; Н. Резнік та В. Печерський [228]; О. Сватюк [242]; А. Черпак [279]; Н. Шарма [408]; О. Шрам [291]	12
Організаційний устрій корпоративних відносин	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; І. Каліна та А. Завгородня [95]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; Є. Палига та Т. Сидорченко [196]; М. Потетюєва [214]; О. Сватюк [242]; Р. Чалабі та Б. Джаррая [333]; Г. Циганенко [275]; А. Черпак [279]; Н. Шарма [408]; О. Шрам [291]	11
Нормативно-методичне забезпечення КУ	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; Ю. Кривець [118]; М. Потетюєва [214]; О. Сватюк [242]; Г. Циганенко [275]; А. Черпак [279]; О. Шрам [291]	8
Мотивація менеджерів до ефективного управління (компенсаційні пакети акцій)	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]; Я. Урбан [430]; С. Хеннесей [364]; А. Черпак [279]; Н. Шарма [408]	8
Стратегічне управління, контролінг і стратегічний розвиток	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; І. Каліна та А. Завгородня [95]; К. Ковалевська [100]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; Г. Олійник та Т. Кадацька [184]; О. Сватюк [242]; А. Черпак [279]	8
Баланс інтересів акціонерів і менеджерів (подолання конфлікту інтересів)	І. Каліна та А. Завгородня [95]; К. Ковалевська [100]; Є. Палига та Т. Сидорченко [196]; Я. Урбан [430]; С. Хеннесей [364]; Р. Чалабі та Б. Джаррая [333]	6
Інформаційне забезпечення КУ	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; Ю. Кривець [118]; О. Сватюк [242]; Г. Циганенко [275]; А. Черпак [279]	6
Фінансове забезпечення КУ	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; К. Ковалевська [100]; М. Потетюєва [214]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]; А. Черпак [279]	6
Розкриття інформації про стан КУ та її прозорість	Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; Є. Палига та Т. Сидорченко [196]; Я. Урбан [430]; Г. Циганенко [275]; Н. Шарма [408]	5
Принципи КУ	І. Каліна та А. Завгородня [95]; К. Ковалевська [100]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]	4

Елементи механізму	Автори, які його використовують	Кількість авторів
Адміністрування та контроль КУ	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]; А. Черпак [279]	4
Захист прав та інтересів акціонерів	Ю. Кривець [118]; Є. Палига та Т. Сидорченко [196]; Г. Циганенко [275]	3
Ефективна діяльність правління	Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; К. Ковалевська [100]; М. Потетюєва [214]	3
Корпоративне планування	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]	3
Організація і проведення аудиту фінансової звітності	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; А. Черпак [279]; Н. Шарма [408]	3
Інструментарій управлінського впливу (методи управління)	І. Каліна та А. Завгородня [95]; Н. Резнік та В. Печерський [228]; О. Шрам [291]	3
Прийняття корпоративних управлінських рішень	Я. Урбан [430]; Р. Чалабі та Б. Джаррая [333]; О. Шрам [291]	3
Кадрове забезпечення органів КУ	С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]; О. Сватюк [242]; Н. Шарма [408]	3
Ступінь концентрації власності	Ю. Кривець [118]; Н. Шарма [408]	2
Ефективна діяльність ради директорів	С. Хеннесей [364]; Н. Шарма [408]	2
Наявність внутрішніх регламентних положень	М. Потетюєва [214]; Г. Циганенко [275]	2
Виконання органами КУ своїх функцій	І. Посохов [213]; Г. Циганенко [275]	2
Форми та методи планування корпоративного розвитку	І. Каліна та А. Завгородня [95]; К. Ковалевська [100]	2
Форми корпоративного співробітництва	І. Каліна та А. Завгородня [95]; Н. Резнік та В. Печерський [228]	2
Оперативне управління та контролінг	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; К. Ковалевська [100]	2
Оцінювання ризиків	Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; М. Потетюєва [214]	2
Корпоративна соціальна відповідальність	Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]; Я. Урбан [430]	2
Розвинений фондовий ринок	С. Хеннесей [364]; Н. Шарма [408]	2
Конкуренція на ринку товарів і послуг	І. Посохов [213]; Н. Шарма [408]	2
Незалежність ради директорів	Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]; Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]	2
Інституційна власність	Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]; І. Каліна та А. Завгородня [95]	2

Елементи механізму	Автори, які його використовують	Кількість авторів
Оптимізація трансфертного ціноутворення	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; А. Черпак [279]	2
Бюджетування	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; А. Черпак [279]	2
Оптимізація податкових і страхових платежів	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; А. Черпак [279]	2
Формування інтегрованого виробничо-технологічного ланцюга	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]; А. Черпак [279]	2
Захист прав та інтересів інших зацікавлених осіб	Є. Палига та Т. Сидорченко [196]	1
Формування та розвиток корпоративної культури	Є. Палига та Т. Сидорченко [196]	1
Залучення додаткового капіталу	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]	1
Соціокультурне підґрунтя корпоративного співробітництва	О. Шрам [291]	1
Призначення та сфера застосування корпорації	Н. Резнік та В. Печерський [228]	1
Поглинання більш успішними компаніями менш успішних заради спасіння бізнесу	С. Хеннесей [364]	1
Засідання ради директорів	Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]	1
Гендерне та інше різноманіття правління	Я. Ван, К. Аббасі, Б. Бабаджіде та К. Єкіні [435]	1
Етична культура	Ш. де Вільєрес та Р. Даймс [348]	1
Державне управління діяльністю корпорацій	І. Посохов [213]	1
Стратегічний моніторинг	В. Баранчук та І. Явтуховська [13]	1
Корпоративне управління як таке	А. Черпак [279]	1
Реалізація та контролінг корпоративних змін	Г. Олійник та Т. Кадацька [184]	1
Маркетинг корпоративних змін	Г. Олійник та Т. Кадацька [184]	1
Модуль супроводу механізмів КУ	Г. Олійник та Т. Кадацька [184]	1
Регулювання внутрішньо-корпоративних зв'язків	С. Колодинський, Т. Лозова, О. Сторожук, К. Скопцов [105]	1
Розпорядчі та дисциплінарні інструменти управління	Н. Резнік та В. Печерський [228]	1

Елементи механізму	Автори, які його використовують	Кількість авторів
<i>Управління бізнес-процесами</i>	Г. Олійник та Т. Кадацька [184]	1
<i>Організаційно-стабілізуючі інструменти управління</i>	Н. Резнік та В. Печерський [228]	1

ДОДАТОК Д Оцінювання ефективності бізнес-процесів та впливу конкурентного середовища

Додаток Д.1 Критерії та показники оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням авторської моделі збалансованої системи показників

Блоки	Критерії	K _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	K _{ваг}
1.ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	Чи забезпечують визначені цілі досягнення стійкої продуктивності; чи надихає розроблена стратегія розвитку на досягнення значущих результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі? Корпорація має правильно визначити та сформулювати фундамент власної діяльності, заснований на баченні бізнесу	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18
				1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25
				1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей і розробленої стратегії реаліям та викликам сьогодення	0,30
				1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	Характеризує організаційну культуру корпорації як політику управління спільними цінностями, нормами та переконаннями, які впливають на прийняття управлінських рішень, а також на поведінку апарату управління щодо персоналу корпорації, так і до зовнішніх контрагентів. Визначає, чи знатна організаційна культура сформувати команду лідерів серед управлінців, які забезпечать ефективне функціонування корпорації, зможуть зміцнити й адаптувати її цінності під цінності та запити ринку.	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури	0,15
				1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17
				1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12
				1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації	0,16
				1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10
				1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	К _{ваг}
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	Позитивна, підтримувальна культура, що заохочує співпрацю, інновації та відкрите спілкування, створює сприятливе середовище для роботи: зменшує плинність кадрів, підвищує залученість і мотивацію співробітників, що, своєю чергою, призводить до зростання продуктивності та якості роботи. Корпоративна культура є основою для оптимізації бізнес- процесів, дозволяє співробітникам пропонувати нові ідеї, виявляти неефективні ділянки та впроваджувати інноваційні рішення, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення швидкості виконання завдань. Прагнення до сталого розвитку та соціальної відповідальності часто змушує корпорації переглядати свої виробничі процеси, шукати більш екологічні та ефективні рішення, що зрештою призводить до зниження операційних витрат і покращення іміджу.	1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських та лідерських якостей фахівців	0,12
				1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16
				1.3.2. Наявність та дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності керівництва до відкритого обговорення проблем та прийняття критики	0,10
				1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14
				1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11
				1.3.5. Наявність та практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв'язання конфліктів і повідомлення про порушення	0,19
				1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13

Блоки	Критерії	K _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	K _{ваг}
				1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17
2.ВИКОНАННЯ	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	Для всіх ключових стейкхолдерів має створюватися цінність відповідно до їхніх потреб та очікувань. У центрі уваги корпорацій стає збалансування потреби кожної зацікавленої сторони, щоб переконатися, що кожна група стейкхолдерів урахована в процесі створення вартості	2.1.1. Наявність стабільних та тривалих відносин з клієнтами	0,24
				2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25
				2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21
				2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	Корпорація має демонструвати стійку продуктивність, створення сталої вартості для забезпечення довгострокового успіху та нарощування фінансово-економічного потенціалу за умов одночасного забезпечення екологічної та соціальної стійкості	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21
				2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності	0,18
				2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації	0,15
				2.2.4. Рівень інноваційності цінності корпорації	0,22
				2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації	0,24
	2.3. Ефективна діяльність та трансформації	0,13	У сучасних умовах корпорація має відповідати важливим вимогам залишатися успішною на основі наявної ефективності та	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16

Блоки	Критерії	K _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	K _{ваг}
			організації бізнес-процесів. Паралельно з цим корпорація має швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни в організації діяльності та забезпеченні реалізації поточних бізнес-операцій («рушійна трансформація»). Поєднання поточного потенціалу ефективності та можливостей до трансформації підтверджує можливість корпорації задовольняти поточні потреби за одночасної підготовки до майбутніх трансформацій	2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14
				2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17
				2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18
				2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації.	0,19
				2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій.	0,16
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	Ефективне КУ є фундаментом, на якому будується успішна та стійка корпорація. Воно пронизує всі аспекти діяльності компанії та безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів. Ефективне КУ гарантує, що стратегія компанії чітко визначена, реалістична та відповідає довгостроковим інтересам усіх стейкхолдерів, веде до підвищення прозорості, відповідальності та етичної поведінки, що позитивно впливає на зовнішню репутацію компанії	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20
				2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18
				2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21
				2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22
				2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19
3. РЕЗУЛЬТАТИ	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	Визначається, що із запланованих цілей, завдань і стратегій корпорація має в досягнутих результатах або очікує їхнього досягнення в найближчу перспективу, і таке досягнення вже	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28
				3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31

Блоки	Критерії	K _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	K _{ваг}
			високоймовірне. Важливо оцінювати як оперативні, так і стратегічні результати, оскільки корпорація має демонструвати не тільки добрий поточний фінансово-економічний стан, але й мати запас фінансової міцності на перспективу, щоб протистояти ризикам і негативним впливам	3.1.3. Кредитний рейтинг та вплив на нього кредитної історії	0,19
				3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проектний розвиток, якісний розвиток)	0,22
	3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	Цей критерій зосереджується на результатах та відгуках ключових стейкхолдерів щодо їхню взаємодії з корпорацією. Такі результати визначаються шляхом інтерв'ю, опитування цільових фокус-груп стейкхолдерів, вивчення рейтингів, інформації з соціальних мереж, оцінювання репутації тощо	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їхнє розв'язання, відтік-приплив клієнтів тощо)	0,27
				3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)	0,26
				3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23
				3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24
	3.3. Корпоративні результати	0,09	Тут визначаються результати діяльності корпорації, які безпосередньо пов'язані з ефективним	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33
				3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20
				3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Призначення оцінювання	Показники	К _{ваг}
			корпоративним управлінням	3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25

Додаток Д.2 Характеристика складових і критеріїв запропонованої моделі оцінювання впливу конкурентного середовища на товарному ринку на ефективність бізнес-процесів

Таблиця Д.2.1

Блоки	Критерії	Характеристика	Роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів корпорації
1. РИНКОВА СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА	1.1. Рівень та інтенсивність конкуренції	Визначає кількість і силу конкурентів, характер конкурентної боротьби	Висока конкуренція змушує корпорацію підвищувати продуктивність. При низькій конкуренції бізнес-процеси можуть залишатися менш оптимізованими, але існує ризик втрати адаптивності
	1.2. Бар'єри входу та виходу з ринку	Формують доступність/недоступність ринку для нових учасників та стійкість позицій сучасних корпорацій	Високі бар'єри входу зменшують ризик появи нових конкурентів, що дає змогу планувати бізнес-процеси на довший період. Низькі бар'єри входу змушують підприємства бути гнучкими та постійно вдосконалювати операції, щоб швидко реагувати на появу нових гравців
	1.3. Тенденції розвитку ринку	Відображають загальний напрям змін: зростання, спад чи стабільність попиту тощо.	Ринок, що зростає, стимулює розширення виробництва та інвестиції в нові технології. Стагнація чи спад змушують оптимізувати бізнес-процеси для зниження витрат на утримання рентабельності
2. ВЗАЄМОДІЯ УЧАСНИКІВ РИНКУ	2.1. Сила постачальників	Впливає на собівартість продукції корпорації, стабільність поставок і залежність корпорації від зовнішніх ресурсів	Висока концентрація постачальників може збільшувати витрати й обмежувати гнучкість виробничих процесів. Велика кількість альтернативних постачальників дозволяє оптимізувати закупівельні процеси та зменшити витрати
	2.2. Сила споживачів	Визначає вимоги до ціни, якості, інновацій та сервісу	Вимогливі споживачі стимулюють вдосконалення якості продукції, скорочення часу обслуговування, персоналізацію пропозицій. Пасивні споживачі знижують тиск на оперативні зміни, але можуть гальмувати інноваційний розвиток
	2.3. Товари-замінники	Створюють ризики втрати клієнтів і стимулюють пошук унікальних переваг	Їх наявність спонукає до підвищення цінності пропозиції (якість, сервіс, додаткові послуги). Відсутність замінників зменшує тиск на модернізацію бізнес-процесів

Блоки	Критерії	Характеристика	Роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів корпорації
3. ЗОВНІШНІ УМОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	3.1. Регуляторне середовище	Формує правові рамки та обмеження діяльності корпорації	Жорсткі норми та стандарти вимагають адаптації технологічних і логістичних процесів, посилення контролю якості та документації. Ліберальне регулювання створює простір для швидшого впровадження нових бізнес-рішень
	3.2. Технологічні чинники	Задають темп інновацій і модернізації бізнес-процесів	Високий темп технологічного прогресу стимулює автоматизацію, цифровізацію, упровадження нових інструментів управління. Відставання в технологіях знижує ефективність процесів і конкурентоспроможність
	3.3. Соціально-культурні чинники	Визначають споживчі уподобання, стиль життя та цінності цільової аудиторії	Зміни в стилі життя та споживчих цінностях змушують перебудовувати процеси маркетингу, сервісу та взаємодії з клієнтами. Ігнорування соціальних трендів (екологічність, етика, інклюзивність тощо) може призвести до втрати лояльності споживачів

Додаток Д.3 Перелік показників у розрізі кожного критерію запропонованої моделі оцінювання впливу конкурентного середовища на товарному ринку на ефективність бізнес-процесів

Блоки	Критерії	Показники
1. РИНКОВА СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА	1.1. Рівень та інтенсивність конкуренції	1.1.1. Рівень конкуренції (кількість конкурентів на ринку та їх частка)
		1.1.2. Рівень концентрації ринку (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція)
		1.1.3. Агресивність конкурентних стратегій (цінові війни, демпінг, інші маркетингові заходи впливу)
	1.2. Бар'єри входу та виходу з ринку	1.2.1. Витрати на входження в галузь (інвестиції, ліцензії, технології)
		1.2.2. Доступ до каналів збуту та постачальників
		1.2.3. Правові обмеження, сертифікаційні вимоги
	1.3. Тенденції розвитку ринку	1.3.1. Динаміка обсягів продажу (зростання, стагнація, спад)
		1.3.2. Цінові тенденції та маржинальність
		1.3.3. Прогнозована зміна споживчих уподобань
2. ВЗАЄМОДІЯ УЧАСНИКІВ РИНКУ	2.1. Сила постачальників	2.1.1. Доступність постачальників та рівень їх концентрації
		2.1.2. Залежність корпорації від конкретних постачальників
		2.1.3. Можливість постачальників підвищувати ціни або змінювати умови
	2.2. Сила споживачів	2.2.1. Чутливість споживачів до ціни
		2.2.2. Можливість швидкого переходу до конкурентів
		2.2.3. Вимоги до якості, інноваційності та сервісу
	2.3. Товари-замінники	2.3.1. Наявність альтернативних продуктів, здатних задовольнити ті ж потреби
		2.3.2. Швидкість, з якою споживач може перейти на замінник
		2.3.3. Наявність інновацій, що змінюють структуру попиту
3. ЗОВНІШНІ УМОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	3.1. Регуляторне середовище	3.1.1. Державна політика щодо ціноутворення, податків, екологічних стандартів
		3.1.2. Антимонопольне регулювання.
		3.1.3. Митні бар'єри для імпорту та експорту
	3.2. Технологічні чинники	3.2.1. Рівень автоматизації та цифровізації в галузі
		3.2.2. Поява нових виробничих технологій в галузі
		3.2.3. Вплив електронної комерції на структуру ринку
	3.3. Соціально-культурні чинники	3.3.1. Зміни в споживчих цінностях та стилі життя
		3.3.2. Рівень доходів і демографічні особливості цільової аудиторії
		3.3.3. Ставлення до брендів, етичності та екологічності виробництва в галузі

**Додаток Д.4 Характеристика складових (блоків оцінювання),
критеріїв і показників запропонованої моделі оцінювання
неринкових елементів організаційної складової організаційно-
стабілізаційного механізму корпоративного управління**

Таблиця Д.3.1

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Склад і структура органів КУ	1.1.1. Оптимальність кількісного складу органів КУ	З'ясовується, чи кількісний склад відповідає нормам законодавства та корпоративним нормам, чи дозволяє кількість членів ефективно приймати корпоративні рішення
		1.1.2. Оптимальність якісного складу органів КУ	Наявність у складі фахівців органів КУ більш освічених спеціалістів у галузі фінансів, права, стратегічного управління, ризик-менеджменту або галузевих спеціалізованих знань; середня тривалість професійного досвіду фахівців органів КУ; належна ділова репутація фахівців
		1.1.3. Незалежність і баланс інтересів у раді директорів	Частка незалежних директорів у складі ради директорів (бажано не менше 1/3); частка представників міноритарних акціонерів; відсутність конфлікту інтересів; гендерна та соціальна різноманітність (пропорція чоловіків і жінок, представників різних вікових груп)
		1.1.4. Оптимальність організаційної структури управління органів КУ	Наявність у складі ради директорів ключових комітетів (з аудиту, винагород, ризиків, стратегічного розвитку); чіткість розподілення функцій і повноважень між радою директорів, правлінням та комітетами; прозорість діяльності органів та її відповідність положенням про відповідний орган
		1.1.5. Результативність діяльності	Відвідуваність засідань (середній відсоток присутності членів); кількість прийнятих рішень за рік (порівнянно з попередніми роками та середніми показниками); рівень виконання рішень (частка реалізованих у встановлені терміни рішень); оцінювання щорічних звітів про роботу органів
	1.2. Організаційний устрій корпоративних відносин	1.2.1. Правова регульованість діяльності корпорації	Повнота розкриття в статуті корпорації щодо закріплення положень і механізмів взаємодії акціонерів та органів управління; повнота регламентації внутрішніх положень (кількість та якість внутрішніх документів – положень про збори, комітети, дивідендну політику); ступінь узгодженості внутрішніх документів із загальнодержавними та

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			міжнародними нормами
		1.2.2. Структура корпоративних відносин	Співвідношення ролей акціонерів, ради директорів та виконавчого органу (чи є баланс впливу); рівень участі акціонерів у стратегічних рішеннях (відсоток питань, винесених на загальні збори); дієвість механізму захисту прав міноритарних акціонерів
		1.2.3. Прозорість та інформованість учасників корпоративних відносин	Доступність корпоративної інформації (відкритість фінансових звітів, публікація порядку денного зборів); якість комунікації з акціонерами (наявність інвестор-релейшнс відділу чи відкритого порталу); відсоток акціонерів, що беруть участь у голосуванні
		1.2.4. Механізм прийняття рішень	Регулярність і частота проведення загальних зборів; кворумність зборів (середній відсоток акціонерів, що беруть участь у зборах); прозорість голосування (використання електронного голосування, незалежних лічильних комісій); ефективність процедур (частка рішень, прийнятих в межах одного засідання до загальної кількості винесених на розгляд рішень)
		1.2.5. Ефективність корпоративної взаємодії	Рівень виконання рішень зборів акціонерів; ступінь участі акціонерів у формуванні та реалізації стратегії; наявність та дієвість механізму мотивації менеджменту (прив'язка винагороди до довгострокових цілей та інтересів акціонерів)
		1.2.6. Корпоративна культура та етика	Наявність та рівень дотримання кодексу корпоративної етики; рівень довіри між акціонерами та менеджментом (на основі опитувань або індикаторів взаємодії); рівень упровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності
	1.3. Інформаційне забезпечення КУ	1.3.1. Повнота та достовірність інформації	Наявність та публікація обов'язкової звітності (фінансової, аудиторської тощо); дотримання стандартів повноти розкриття інформації; рівень достовірності звітності
		1.3.2. Доступність і відкритість інформації	Публічність інформації (наявність корпоративного сайту з інформацією для інвесторів; оперативність розміщення даних від моменту прийняття до публікації; мова та формат подання (доступність для іноземних інвесторів, використання відкритих форматів PDF, XLS, інтерактивні дашборди)
		1.3.3. Якість	Наявність каналів зворотного зв'язку (гарячі

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
		комунікацій зі стейкхолдерами	лінії, електронна пошта для акціонерів, IR-служби); частота оновлення інформації (регулярність публікацій новин та оголошень); рівень залучення інвесторів у КУ (кількість інформаційних зустрічей, вебінарів, презентацій)
		1.3.4. Рівень використання інформаційних технологій	Наявність електронного документообігу (чи забезпечено цифровий доступ до протоколів і звітів); системи електронного голосування (застосування e-voting на зборах акціонерів); інформаційні системи для ради директорів (спеціалізовані платформи Board Portal); захищеність даних (наявність систем кібербезпеки та політики захисту інформації)
		1.3.5. Відповідність міжнародним стандартам	Розкриття нефінансової інформації (ESG-звіти, звіти зі сталого розвитку); використання принципів OECD і GRI (відповідність глобальним принципам КУ); наявність зовнішнього аудиту інформаційних систем (перевірка прозорості та надійності)
	1.4. Організаційні інструменти управління	1.4.1. Система операційного та стратегічного планування	Наявність стратегічного плану/бізнес-стратегії (чи затверджена довгострокова стратегія розвитку); регулярність оновлення планів (частота перегляду стратегії та бюджетів); ступінь деталізації планів (наявність KPI, фінансових та нефінансових індикаторів); відповідність планів ринковим умовам (адаптивність до змін середовища)
		1.4.2. Організаційне регламентування	Наявність внутрішніх регламентів (положення про структурні підрозділи, політику корпорації); рівень формалізації процесів (наявність описаних бізнес-процесів); актуальність документів (своєчасне оновлення регламентів); розподілення повноважень (чіткість делегування між рівнями управління)
		1.4.3. Система контролю й аудиту	Внутрішній аудит (наявність і незалежність служби внутрішнього аудиту); система моніторингу виконання рішень (кількість контрольних показників, які відстежуються); результативність контролю (частка виявлених та усунутих порушень); наявність системи ризик-менеджменту (ідентифікація та оцінювання основних ризиків)

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
		1.4.4. Система мотивації та оцінювання персоналу	Наявність положення про винагороди та бонуси (прозорість критеріїв винагороди); прив'язка мотивації до результатів (співвідношення змінної частини зарплати до фіксованої); система КРІ (кількість ключових показників, які використовуються); задоволеність працівників системою винагород (дані опитувань)
		1.4.5. Комунікаційні інструменти	Наявність внутрішніх каналів комунікації (корпоративний портал, розсилки, чат-системи); регулярність зборів і нарад (частота проведення); ефективність обміну інформацією (швидкість поширення управлінських рішень); рівень інтеграції підрозділів (показники взаємодії між департаментами)
		1.4.6. Ефективність організаційних інструментів	Досягнення стратегічних цілей (відсоток реалізованих стратегічних ініціатив); рівень продуктивності праці (динаміка продуктивності персоналу); зниження операційних витрат (ефект від упровадження систем контролю та автоматизації); гнучкість управління (швидкість прийняття рішень у кризових умовах)
2. ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Організація та проведення аудиту фінансової звітності	2.1.1. Вибір і незалежність аудитора	Наявність зовнішнього аудитора (чи залучається сертифікована аудиторська компанія); незалежність аудитора (відсутність фінансових, трудових чи корпоративних зв'язків із корпорацією); ротація аудитора (періодичність зміни аудиторських фірм відповідно до законодавства); репутація та досвід (кількість років роботи на ринку, міжнародні сертифікати)
		2.1.2. Організація процесу аудиту	Чіткість договору на проведення аудиту (наявність визначених термінів, обсягу робіт, відповідальності сторін); планування аудиту (розроблення програми аудиторської перевірки); взаємодія з внутрішнім аудитом (ступінь використання результатів внутрішніх перевірок); регулярність проведення (щорічний чи періодичний аудит)
		2.1.3. Відповідність стандартам	Використання Міжнародних стандартів аудиту (ISA); відповідність МСФЗ/національним стандартам у підготовці звітності; дотримання вимог

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			регуляторних органів (подання звітів у НКЦПФР, податкові органи); наявність сертифікованих аудиторів (АССА, СРА тощо)
		2.1.4. Якість аудиторської перевірки	Повнота перевірки (охоплення всіх розділів фінансової звітності); виявлені суттєві викривлення (кількість виявлених помилок та коригувань); обґрунтованість аудиторського висновку (чи містить пояснення та аналітичні дані); залучення фахівців у суміжних сферах (юристи, податкові консультанти); публікація аудиторського висновку (наявність у річному звіті компанії); доступність для акціонерів (можливість ознайомитися з результатами на сайті корпорації); рівень деталізації аудиторського звіту (розкриття інформації про ризики, резерви, оцінювання); наявність нефінансового аудиту ESG, CSR (додаткові перевірки поза фінансовою звітністю)
		2.1.5. Ефективність аудиту для КУ	Своєчасність аудиторської перевірки (дотримання термінів надання висновку); упровадження рекомендацій (відсоток реалізованих пропозицій аудиторів); зменшення кількості повторних помилок – динаміка з року в рік); рівень довіри інвесторів і кредиторів (опосередковано через рейтинги чи обсяг інвестицій); роль аудиторського комітету ради директорів (чи здійснює він контроль за вибором і роботою аудитора); наявність механізму оцінювання роботи аудитора (чи переглядається ефективність щороку); співпраця з внутрішнім аудитом (наскільки узгоджені підходи); використання аудиту як інструменту управління ризиками (включення висновків до стратегії корпорації)
	2.2. Нормативно-методичне забезпечення КУ	2.2.1. Наявність нормативної бази КУ	Відповідність статуту корпорації законодавству, чіткість визначення нормативного забезпечення діяльності органів управління; регламентація Положень про органи управління (раду директорів, правління, комітети); регламентація загальних зборів акціонерів (наявність чітких нормативних процедур скликання та голосування); відповідність локальних актів чинному законодавству

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			(відсутність розбіжностей)
		2.2.2. Методичне забезпечення управлінських процесів	Наявність внутрішніх методик і політик (ризик-менеджмент, дивідендна, антикорупційна, інвестиційна); рівень деталізації методик (чіткість алгоритмів і процедур); системність документів (узгодженість між собою); актуальність документів (своєчасне оновлення з урахуванням змін у законодавстві та практиці)
		2.2.3. Відповідність міжнародним стандартам і провідним практикам	Інтеграція принципів OECD, G20, GRI для застосування у корпоративній політиці; використання міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS/MSFO); наявність кодексу корпоративного управління (національного чи власного); порівняння з бенчмарками галузі – наскільки документація відповідає кращим практикам
		2.2.4. Регламентація процедур прийняття рішень	Формалізовані процедури ухвалення рішень (положення про кворум, порядок денний, голосування); чіткість розподілення повноважень (відсутність дублювання функцій); чинні механізми контролю прийняття рішень (внутрішній аудит, аудит комітетів); наявність процедур запобігання конфлікту інтересів
		2.2.5. Гнучкість нормативної бази	Частота перегляду нормативних документів (регулярність оновлення); механізм внесення змін (чи передбачена проста та прозора процедура); урахування змін у законодавстві (швидкість адаптації до нових вимог); можливість адаптації під особливості компанії (наскільки документи гнучкі)
	2.3. Державне управління діяльністю корпорацій	2.3.1. Регуляторна діяльність державних органів	Наявність спеціалізованих регуляторів (НКЦПФР, антимонопольний комітет, податкові органи); якість нагляду за ринками капіталу (частота перевірок, результати контролю); ефективність антимонопольної політики (кількість справ про зловживання домінантним становищем); наявність єдиних стандартів корпоративної звітності (вимоги до розкриття інформації)
		2.3.2. Державна політика у сфері КУ	Програми розвитку фондового ринку (наявність державних стратегій); заходи із захисту прав інвесторів (механізми захисту

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			міноритаріїв, доступ до судового захисту); рівень прозорості державних підприємств (обов'язковість корпоративних процедур у держкомпаніях); механізми залучення іноземних інвесторів (наявність стимулів і гарантій)
		2.3.3. Контроль і підзвітність корпорацій державі	Обов'язковість подання фінансової та нефінансової звітності; якість державного аудиту (кількість і ефективність перевірок); наявність і прозорість державно-приватних партнерств (відкритість інформації про спільні проекти); рівень державних санкцій (кількість застосованих штрафів та їх результативність)
		2.3.4. Державна підтримка корпоративного сектору	Наявність інвестиційних стимулів (податкові пільги, гранти, кредити); доступ корпорацій до держпрограм розвитку (частка компаній, що отримали підтримку); фінансування інновацій (обсяги державних інвестицій); рівень корпоративних суперечок (кількість справ, що виникають через недосконалість регулювання); місце країни в міжнародних рейтингах КУ; динаміка залучення інвестицій (обсяг прямих іноземних інвестицій); рівень довіри бізнесу до регуляторної системи (результати опитувань корпорацій)

**Додаток Д.5 Коефіцієнти вагомості для підприємств ГЗК за
запропонованою методикою**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Склад і структура органів КУ	0,14	1.1.1. Оптимальність кількісного складу органів КУ	0,17
			1.1.2. Оптимальність якісного складу органів КУ	0,20
			1.1.3. Незалежність і баланс інтересів у раді директорів	0,18
			1.1.4. Оптимальність організаційної структури управління органів КУ	0,19
			1.1.5. Результативність діяльності	0,26
	1.2. Організаційний устрій корпоративних відносин	0,17	1.2.1. Правова регульованість діяльності корпорації	0,14
			1.2.2. Структура корпоративних відносин	0,17
			1.2.3. Прозорість та інформованість учасників корпоративних відносин	0,16
			1.2.4. Механізм прийняття рішень	0,19
			1.2.5. Ефективність корпоративної взаємодії	0,19
			1.2.6. Корпоративна культура та етика	0,15
	1.3. Інформаційне забезпечення КУ	0,14	1.3.1. Повнота та достовірність інформації	0,20
			1.3.2. Доступність та відкритість інформації	0,20
			1.3.3. Якість комунікацій зі стейкхолдерами	0,23
			1.3.4. Рівень використання інформаційних технологій	0,18
			1.3.5. Відповідність міжнародним стандартам	0,19
	1.4. Організаційні інструменти управління	0,13	1.4.1. Система операційного та стратегічного планування	0,18
			1.4.2. Організаційне регламентування	0,14
			1.4.3. Система контролю та аудиту	0,17
			1.4.4. Система мотивації та оцінювання персоналу	0,17
			1.4.5. Комунікаційні інструменти	0,15
			1.4.6. Ефективність організаційних інструментів	0,19
2. ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Організація та проведення аудиту фінансової звітності	0,18	2.1.1. Вибір і незалежність аудитора	0,18
			2.1.2. Організація процесу аудиту	0,16
			2.1.3. Відповідність стандартам	0,21
			2.1.4. Якість аудиторської перевірки	0,23
			2.1.5. Ефективність аудиту для КУ	0,22
	2.2. Нормативно-методичне забезпечення КУ	0,13	2.2.1. Наявність нормативної бази КУ	0,18
			2.2.2. Методичне забезпечення управлінських процесів	0,16
			2.2.3. Відповідність міжнародним стандартам і провідним практикам	0,19
			2.2.4. Регламентація процедур прийняття рішень	0,25

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}
	2.3. Державне управління діяльністю корпорацій	0,11	2.2.5. Гнучкість нормативної бази	0,22
			2.3.1. Регуляторна діяльність державних органів	0,25
			2.3.2. Державна політика у сфері КУ	0,28
			2.3.3. Контроль і підзвітність корпорацій державі	0,21
			2.3.4. Державна підтримка корпоративного сектору	0,26
Загальна оцінка		1,0	x	1,0

Додаток Д.6 Характеристика складових і критеріїв запропонованої моделі оцінювання ефективності форм корпоративного співробітництва в системі корпоративного управління

Блоки	Критерії	Характеристика	Роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів корпорації
1. СТРУКТУРА ТА ДИЗАЙН СПІВРОБІТНИЦТВА	1.1. Регламентація та прозорість	Визначає наявність та якість внутрішніх документів (кодекс КУ, Положення про органи, Регламент взаємодії менеджменту та ради директорів), які чітко визначають права, обов'язки та процедури комунікації між стейкхолдерами	Зменшує трансакційні витрати на координацію та контроль; мінімізує простір для конфліктів, забезпечуючи швидке та однозначне прийняття рішень; підвищує відповідальність усіх суб'єктів корпоративного співробітництва
	1.2. Склад і баланс Наглядової ради	Визначає ступінь незалежності та компетентності членів ради директорів, баланс інтересів ключових суб'єктів КУ	Забезпечує об'єктивність стратегічного нагляду та рішень; гарантує, що інтереси всіх ключових сторін ураховуються, що знижує ризик диверсії стратегії
	1.3. Комунікаційна інфраструктура	Відображає ефективність використання цифрових платформ, ІТ-інструментів для обміну інформацією та спільного прийняття рішень; оцінює швидкість доступу акціонерів до корпоративної інформації	Прискорює бізнес-процеси завдяки оперативному обміну даними та швидкому ухваленню рішень; підвищує обґрунтованість рішень та довіру інвесторів
2. ДИНАМІКА ТА ЯКІСТЬ СПІВРОБІТНИЦТВА	2.1. Ефективність рішень	Визначає середній час на прийняття ключових рішень, відсоток рішень, прийнятих консенсусом та успішно реалізованих рішень, які призвели до очікуваних результатів	Прямо впливає на швидкість адаптації корпорації до ринкових змін; забезпечує своєчасне використання ринкових можливостей та швидке реагування на загрози, що є основою операційної ефективності
	2.2. Управління конфліктами	Визначає частоту виникнення значних корпоративних конфліктів (особливо між акціонерами та менеджментом), наявність і ефективність внутрішнього механізму медіації та розв'язання суперечок	Звільняє ресурси (час, фінанси, людський капітал), які інакше витрачалися б на судові процеси та внутрішню боротьбу; підтримує безперервність ключових бізнес-процесів
	2.3. Залученість стейкхолдерів	Визначає рівень участі акціонерів у загальних зборах, показники задоволеності членів ради директорів та	Створює синергію знань і досвіду; підвищує лояльність та мотивацію ключового персоналу; забезпечує легітимність та

Блоки	Критерії	Характеристика	Роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів корпорації
		топ-менеджменту якістю їхньої взаємодії та комунікації	підтримку стратегічних ініціатив на всіх рівнях
3. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СПІВРОБІТНИЦТВА	3.1. Фінансова синергія	Формує уявлення про покращення ключових фінансових показників, які можна опосередковано пов'язати з підвищенням якості управління та узгодженістю стратегії	Пряма монетизація якісного управління: підвищує рентабельність та інвестиційну привабливість; ефективно знижує «агентські витрати», що напряду впливає на чистий фінансовий результат
	3.2. Стратегічна стійкість	Визначає рівень досягнення довгострокових стратегічних цілей, якість ризик-менеджменту, що є прямим результатом співпраці між радою директорів, менеджментом і внутрішнім аудитом	Забезпечує довгострокову життєздатність корпорації; дозволяє ефективніше управляти ризиками (включно з нефінансовими), підвищуючи надійність та прогнозованість фінансових потоків
	3.3. Репутація та довіра	Визначає позицію компанії в корпоративних рейтингах, довіру інвесторів, якість розкриття нефінансової інформації, що є відображенням збалансованого корпоративного співробітництва із зовнішніми стейкхолдерами	Знижує вартість залучення капіталу; посилює конкурентні переваги на ринках, де важлива репутація; прискорює залучення висококваліфікованих кадрів

Додаток Д.7 Перелік показників у розрізі кожного критерію запропонованої моделі оцінювання ефективності форм корпоративного співробітництва в системі корпоративного управління

Блоки	Критерії	Показники
1. СТРУКТУРА ТА ДИЗАЙН СПІВРОБІТНИЦТВА	1.1. Регламентація та прозорість КУ	1.1.1. Наявність і якість ключових внутрішніх регулюючих корпоративних документів (Кодекс КУ, Положення про органи, Політика розкриття інформації тощо)
		1.1.2. Рівень відповідності внутрішніх документів рекомендаціям
		1.1.3. Своєчасність розкриття інформації
	1.2. Склад і баланс Наглядової ради	1.2.1. Частка незалежних директорів у складі Наглядової ради
		1.2.2. Наявність та ефективне функціонування спеціалізованих комітетів Наглядової ради
		1.2.3. Індекс компетентності Наглядової ради
	1.3. Комунікаційна інфраструктура	1.3.1. Наявність офіційних та ефективних комунікаційних каналів для міноритарних акціонерів
		1.3.2. Рівень цифровізації документообігу та прийняття рішень органами КУ
		1.3.3. Наявність внутрішньої платформи для спільної роботи зі стейкхолдерами та регулярність її роботи
2. ДИНАМІКА ТА ЯКІСТЬ СПІВРОБІТНИЦТВА	2.1. Ефективність рішень	2.1.1. Середній час на прийняття ключових управлінських рішень 9від моменту подання пропозиції до затвердження) (порівняно з середніми показниками)
		2.1.2. Коефіцієнт реалізації рішень (відношення успішно впроваджених рішень до загальної кількості прийнятих рішень)
		2.1.3. Відсоток ключових рішень, прийнятих консенсусом (без значних розбіжностей чи публічних суперечок)
	2.2. Управління конфліктами	2.2.1. Кількість корпоративних суперечок і позовів за звітний період
		2.2.2. Наявність і використання механізму медіації/розв'язання суперечок
		2.2.3. Індекс задоволеності власників результатами комунікації та розв'язання проблем
	2.3. Залученість стейкхолдерів	2.3.1. Коефіцієнт участі акціонерів у загальних зборах
		2.3.2. Рівень задоволеності власників якістю корпоративного співробітництва
		2.3.3. Кількість та якість пропозицій від працівників каналами «зворотного зв'язку»
3. РЕЗУЛЬТАТИ	3.1. Фінансова синергія	3.1.1. Показники рентабельності (порівняно із середньогалузевими)

Блоки	Критерії	Показники
		3.1.2. Зміна питомої ваги агентських витрат у загальних операційних витратах
		3.1.3. Довгострокова інвестиційна привабливість.
	3.2. Стратегічна стійкість	3.2.1. Індекс реалізації стратегії (% досягнення кількісних стратегічних цілей, установлених на звітний період)
		3.2.2. Рівень зрілості системи ризик-менеджменту
		3.2.3. Ступінь виконання рішень внутрішнього аудиту
	3.3. Репутація та довіра	3.3.1. Рейтинг КУ
		3.3.2. Наявність та якість нефінансової звітності
		3.3.3. Вартість залучення капіталу

Таблиця Д.5.1

**Додаток Д.8 Характеристика складових (блоків оцінювання),
критеріїв і показників запропонованої моделі оцінювання
неринкових елементів стабілізаційної складової організаційно-
стабілізаційного механізму корпоративного управління**

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Стратегічне управління, контролінг і стратегічний розвиток	1.1.1. Якість та ефективність поточного стратегічного управління (місія, цілі, бачення)	Наявність чітко сформульованих довгострокових цілей (використання SMART-критеріїв при постановці довгострокових цілей), відповідності місії баченню, внутрішньої узгодженості (відсутності розбіжностей між різними стратегічними цілями) та актуальності стратегії до зовнішнього середовища. Наявність каскадування стратегічних цілей у тактичні плани та KPI підрозділів. Ступінь інтеграції стратегії в поточну операційну діяльність (наскільки стратегія відповідає поточним та прогнозованим змінам зовнішнього середовища – ринок, конкуренти, технології). Якість і своєчасність реалізації ключових стратегічних ініціатив та проєктів
		1.1.2. Наявність та ефективність ресурсного забезпечення стратегії	Оцінювання того, наскільки адекватно стратегія забезпечена фінансовими, людськими та технологічними ресурсами, та оцінювання ефективності їх розподілення відповідно до стратегічних пріоритетів. Фінансові ресурси: достатність капіталу та фінансових потоків для реалізації стратегічних ініціатив. Персонал: наявність необхідних компетенцій (кадровий потенціал) для виконання стратегічних завдань і планів розвитку персоналу. Технології: наскільки IT-інфраструктура та технологічні платформи підтримують та є каталізаторами для стратегічного розвитку
		1.1.3. Якість системи стратегічного контролінгу	Наявність і функціональність системи моніторингу, що використовується в корпорації (KPI, збалансована система показників тощо)
		1.1.4. Адаптивність і гнучкість системи стратегічного управління	Здатність корпорації швидко реагувати на значні зміни зовнішнього середовища (ринкові, технологічні, регуляторні), а також наявність механізму перегляду та

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			реалізації стратегії. Здатність організаційної структури підтримувати міжфункціональну співпрацю та швидку реорганізацію під нові стратегічні завдання
		1.1.5. Якість реалізації стратегічних рішень	Оцінювання обґрунтованості, своєчасності та результативності ключових рішень, прийнятих вищим керівництвом щодо стратегічного розвитку та розподілення ресурсів. Якість та повнота інформації, що подається вищому керівництву для прийняття стратегічних рішень. Чітке визначення відповідальності за досягнення стратегічних результатів за наслідками прийнятих рішень
	1.2. Адміністрування та контроль КУ	1.2.1. Зрілість внутрішньої нормативної бази КУ	Наявність та актуальність ключових внутрішніх документів КУ; дотримання вимог чинного законодавства та регуляторів (НКЦПФР, стандарти лістингу). Узгодженість внутрішніх документів між собою та з фактичними практиками КУ
		1.2.2. Якість системи внутрішнього контролю та аудиту	Наявність та ефективність процедур контролю операційних, фінансових і комплаєнс-ризиків у всіх підрозділах. Незалежність, ресурси та кваліфікація фахівців служби внутрішнього аудиту. Наявність ризик-орієнтованого плану аудиту та виконання його рекомендацій. Ефективна взаємодія служби внутрішнього аудиту з зовнішніми аудиторами
		1.2.3. Система управління комплаєнсом та етика	Наявність чітких політик щодо запобігання корупції, конфлікту інтересів та відмивання коштів. Наявність і дотримання етичного кодексу корпорації. Наявність ефективних і захищених механізмів для повідомлень про порушення та безкарність (гарячі лінії). Регулярне навчання персоналу з питань комплаєнсу та етики
		1.2.4. Управління конфліктом інтересів і значними угодами	Чіткість процедур ідентифікації та розкриття потенційних конфліктів інтересів членів НР та Правління. Дотримання процедур затвердження значних угод та угод із особливо пов'язаними сторонами, що потребують схвалення зборами акціонерів або НР
		1.2.5. Управління	Наявність та ефективність політикт щодо

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
		інформаційними потоками та ІТ-безпека КУ	захисту конфіденційної корпоративної інформації та даних акціонерів. Контроль доступу до стратегічних та фінансових інструментів. Забезпечення безперервності процесів КУ та відповідної ІТ-підтримки (електронне голосування, документообіг тощо)
		1.2.6. Якість і прозорість системи винагород	Наявність чіткої та відкритої Політики винагород для членів правління та НР, включаючи фіксовану та змінну частини. Чіткий зв'язок змінної частини винагород з досягненнями довгострокових стратегічних цілей та їхньої ефективністю. Наявність та ефективність Комітету з винагород та призначень для контролю цього процесу
	1.3. Прийняття корпоративних рішень	1.3.1. Процедурна відповідність та комплаєнс	Дотримання правил: наскільки процедури скликання, підготовки та проведення засідань органів КУ відповідають Статуту та законодавству. Чітке дотримання вимог до кворуму та правил підрахунку голосів при прийнятті рішень. Своєчасність та коректність оформлення протоколів та витягів рішень
		1.3.2. Якість і повнота інформаційного забезпечення прийняття рішень	Надання органам КУ повних, достовірних та актуальних матеріалів до засідання (не менше, ніж за встановлений термін). Наявність у матеріалах глибокого аналізу, оцінювання ризиків і фінансових прогнозів для прийняття ключових рішень. Забезпечення легкого, зручного та безпечного доступу до необхідної інформації
		1.3.3. Обґрунтованість рішень	Наскільки прийняті рішення базуються на фактичних даних, професійному аналізі та стратегічній доцільності. Чи розглядалися та документувалися альтернативні варіанти прийняття рішень з оцінюванням їх наслідків і ризиків. Урахування потенційного впливу рішення на довгострокову вартість корпорації та інтереси стейкхолдерів
		1.3.4. Своєчасність та оперативність прийняття рішень	Здатність органів управління швидко реагувати на кризові ситуації або термінові ринкові можливості. Середня тривалість процесу прийняття стратегічних рішень (часу від моменту ініціативи до прийняття остаточного рішення). Наявність механізму звітування

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			про перебіг реалізації прийнятих рішень
		1.3.5. Процес моніторингу та контролю виконання рішень	Своєчасне виявлення відхилень і прийняття рішень про коригувальні дії для забезпечення усунення відхилень. Належне документування результатів моніторингу та причин невиконання чи недовиконання
	1.4. Стабілізуючі інструменти управління	1.4.1. Зрілість системи управління ризиками	Комплексність охоплення всіх категорій ризиків у процесі управління ними. Наявність формалізованої та інтегрованої методології ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики. Інтеграція ризик-менеджменту в процес прийняття стратегічних та оперативних рішень
		1.4.2. Якість системи управління стратегічними ризиками	Ефективність контрольних процедур у ключових бізнес-процесах щодо управління стратегічними ризиками. Фактичне виконання контрольних процедур та регулярна їх перевірка
		1.4.3. Планування безперервності діяльності	Розроблення та документальне оформлення програми управління стратегічними ризиками (плану забезпечення безперервності діяльності) для сценаріїв значних збоїв (стихійні лиха, кібератаки, пандемії, воєні події). Наявність резервних потужностей (ІТ-інфраструктура, запаси) та альтернативних постачальників. Регулярне тестування та оновлення Плану забезпечення безперервності діяльності, а також навчання персоналу
		1.4.4. Управління ІТ-безпекою та кіберризиками	Наявність формалізованої політики ІТ-безпеки (безпека даних, контроль доступу). Упровадження сучасних технічних засобів захисту даних. Регулярне навчання персоналу з питань кібергігієни і тестування на проникнення (penetration testing)
		1.4.5. Юридичний захист активів і ліцензування	Належне юридичне оформлення прав власності на ключові активи та інтелектуальну власність. Своєчасне отримання та поновлення всіх необхідних ліцензій і дозволів для ведення діяльності. Ефективність управління судовими спорами та претензіями, що можуть загрожувати фінансовій стабільності або репутації
		1.4.6. Управління	Наявність формалізованого процесу

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
		репутаційними ризиками та кризові комунікації	моніторингу репутації в ЗМІ та соціальних мережах. Розроблення та наявність чіткого Плану кризових комунікацій для різних сценаріїв репутаційної кризи. Наявність політики та підготовлених осіб для швидкої та професійної взаємодії з медіа в критичних ситуаціях
2.ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Баланс інтересів учасників	2.1.1. Дотримання прав міноритарних акціонерів	Забезпечення рівного доступу всіх акціонерів до суттєвої інформації. Наявність механізмів захисту від недобросовісних дій мажоритарних акціонерів. Забезпечення можливості ефективної участі в голосуванні на Зборах акціонерів
		2.1.2. Прозорість і справедливість політики дивідендів	Наявність чіткої, формалізованої та публічної дивідендної політики. Збалансованість розподілення прибутку між виплатами акціонерам та реінвестуванням у стратегічний розвиток (стабілізація майбутнього). Забезпечення однакових умов отримання дивідендів для всіх акціонерів
		2.1.3. Якість взаємодії з кредиторами	Чітке та своєчасне виконання всіх зобов'язань та умов за кредитними угодами. Своєчасне надання кредиторам повної та достовірної фінансової звітності. Наявність ефективного діалогу для обговорення фінансових стратегій і можливих змін умов співпраці
		2.1.4. Управління інтересами співробітників (соціальний капітал)	Дотримання трудового законодавства, наявність і виконання колективного договору. Інвестиції у навчання, розвиток та утримання ключового персоналу. Стан охорони праці та промислової безпеки, рівень виробничого травматизму
		2.1.5. Урахування інтересів суспільства та сталий розвиток	Дотримання або перевищення екологічних стандартів, зниження негативного впливу на довкілля. Реалізація соціальних проєктів, підтримка місцевих громад. Регулярне та прозоре розкриття нефінансової звітності
	2.2. Корпоративна соціальна відповідальність	2.2.1. Інтеграція КСВ у стратегічне управління	Наявність формально затвердженої Політики КСВ. Включення питань КСВ до порядку денного НР та їхній вплив на стратегічні рішення. Виділення достатнього бюджету та персоналу для реалізації ініціатив КСВ
		2.2.2. Управління екологічними	Наявність системи моніторингу та цілей зниження шкідливих викидів, споживання

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
		факторами	енергії та води. Ефективність програми управління відходами, переробка та мінімізація забруднення. Оцінювання та управління ризиками, пов'язаними з кліматом і природними ресурсами, що впливають на діяльність корпорації
		2.2.3. Управління соціальними факторами	Дотримання міжнародних і національних стандартів праці, рівність оплати праці та недискримінація. Якість заходів з охорони праці та рівень виробничого травматизму. Обсяг і сфокусованість програм соціальних інвестицій і підтримки місцевих громад
		2.2.4. Управління відповідальністю постачальників	Наявність процедур перевірки постачальників на предмет дотримання норм етичних, трудових та екологічних стандартів. Виключення ризиків використання дитячої та примусової праці в усьому ланцюгу постачання
		2.2.5. Бенчмаркінг КСВ	Участь і позиції корпорації в національних та міжнародних ESG-рейтингах та індексах. Отримання незалежних нагород або відзнак за досягнення у сфері КСВ. Сприйняття корпорації з боку ключових стейкхолдерів як соціально відповідальної
	2.3. Стратегічний моніторинг КУ	2.3.1. Система моніторингу ключових показників КУ (KPI/KRI)	Наявність чітко визначених ключових показників ефективності (KPI) та ключових показників ризику (KRI), що стосуються КУ. Установлена та дотримувана частота збору, аналізу та звітування за цими показниками. Використання ІТ-інструментів для візуалізації та швидкого доступу до даних моніторингу
		2.3.2. Стратегічна спрямованість внутрішнього аудиту та контролінгу	Наскільки план внутрішнього аудиту сфокусований на ключових стратегічних ризиках і критичних елементах КУ. Регулярне надання внутрішньо-аудиторських звітів, що стосуються КУ, до Комітету з аудиту. Своєчасність і повнота впроваджень керівництвом рекомендацій внутрішнього аудиту, спрямованих на посилення стратегічного контролю та стратегічного управління
		2.3.3. Моніторинг стратегічної ефективності КУ	Наскільки система КУ корелює з довгостроковими фінансовими результатами та стабільністю корпорації. Регулярний бенчмаркінг показників КУ з кращими галузевими/міжнародними

Блоки	Критерії	Показники	Характеристика
			практиками. Наявність формалізованого процесу внесення коригувальних змін у документи та процеси КУ за результатами моніторингу
		2.3.4. Моніторинг ризиків і плану безперервності діяльності	Регулярність перегляду та оновлення реєстру ризиків у контексті стратегічних цілей. Моніторинг графіка та результатів тестування Плану безперервності діяльності, а також усунення виявлених недоліків

Таблиця Д.5.2

**Додаток Д.9 Коефіцієнти вагомості для підприємств ГЗК за
запропонованою методикою**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Стратегічне управління, контролінг і стратегічний розвиток	0,14	1.1.1. Якість та ефективність поточного стратегічного управління (місія, цілі, бачення)	0,26
			1.1.2. Наявність та ефективність ресурсного забезпечення стратегії	0,19
			1.1.3. Якість системи стратегічного контролінгу	0,18
			1.1.4. Адаптивність і гнучкість системи стратегічного управління	0,15
			1.1.5. Якість реалізації стратегічних рішень	0,22
	1.2. Адміністрування та контроль КУ	0,11	1.2.1. Зрілість внутрішньої нормативної бази КУ	0,20
			1.2.2. Якість системи внутрішнього контролю та аудиту	0,27
			1.2.3. Система управління комплаєнсом та етикою	0,22
			1.2.4. Управління конфліктом інтересів і значними угодами	0,16
			1.2.5. Управління інформаційними потоками та ІТ-безпека КУ	0,09
			1.2.6. Якість і прозорість системи винагород	0,06
	1.3. Прийняття корпоративних рішень	0,08	1.3.1. Процедурна відповідність і комплаєнс	0,24
			1.3.2. Якість і повнота інформаційного забезпечення прийняття рішень	0,21
			1.3.3. Обґрунтованість рішень	0,23
			1.3.4. Своєчасність та оперативність прийняття рішень	0,15
			1.3.5. Процес моніторингу та контролю виконання рішень	0,17
	1.4. Стабілізуючі інструменти управління	0,17	1.4.1. Зрілість системи управління ризиками	0,21
			1.4.2. Якість системи управління стратегічними ризиками	0,23
			1.4.3. Планування безперервності діяльності	0,16
			1.4.4. Управління ІТ-безпекою та кіберризиками	0,12
			1.4.5. Юридичний захист активів і ліцензування	0,19
			1.4.6. Управління репутаційними ризиками та кризові комунікації	0,09

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}
2. ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Баланс інтересів учасників	0,23	2.1.1. Дотримання прав міноритарних акціонерів	0,14
			2.1.2. Прозорість і справедливість політики дивідендів	0,13
			2.1.3. Якість взаємодії з кредиторами	0,11
			2.1.4. Управління інтересами співробітників (соціальний капітал)	0,25
			2.1.5. Урахування інтересів суспільства та сталий розвиток	0,37
	2.2. Корпоративна соціальна відповідальність	0,19	2.2.1. Інтеграція КСВ у стратегічне управління	0,22
			2.2.2. Управління екологічними чинниками	0,32
			2.2.3. Управління соціальними чинниками	0,21
			2.2.4. Управління відповідальністю постачальників	0,15
			2.2.5. Бенчмаркінг КСВ	0,10
	2.3. Стратегічний моніторинг КУ	0,08	2.3.1. Система моніторингу ключових показників КУ (KPI/KRI)	0,28
			2.3.2. Стратегічна спрямованість внутрішнього аудиту та контролінгу	0,31
			2.3.3. Моніторинг стратегічної ефективності КУ	0,25
			2.3.4. Моніторинг ризиків і плану безперервності діяльності	0,16
Загальна оцінка		1,0	x	1,0

ДОДАТОК Е Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики

Додаток Е.1 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	80	14,4
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	85	21,3
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей та розробленої стратегії реаліям і викликам сьогодення	0,30	50	15
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	60	16,2
			Сума зважених відсотків за критерієм			x
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури.	0,15	85	12,8
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	80	13,6
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	55	6,6
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації	0,16	60	9,6
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	65	6,5
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	50	9
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	60	7,2
			Сума зважених відсотків за критерієм			x
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16	45	7,2
			1.3.2. Наявність та дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом	0,10	45	4,5

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності керівництва до відкритого обговорення проблем і прийняття критики			
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	45	6,3
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	50	5,5
			1.3.5. Наявність і практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв’язання конфліктів і повідомлення про порушення	0,19	70	13,3
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	60	7,8
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	60	10,2
			Сума зважених відсотків за критерієм			х
2. ВИКОНАННЯ	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	65	15,6
			2.1.2. Наявність стабільних та тривалих відносин з постачальниками	0,25	65	16,3
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21	70	14,7
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	55	16,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	63,1
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	55	11,6
			2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності	0,18	55	9,9
2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації			0,15	65	9,8	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			2.2.4. Рівень інноваційності цінності корпорації	0,22	65	14,3
			2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації	0,24	60	14,4
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	59,9
	2.3. Ефективна діяльність і трансформації	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16	55	8,8
			2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14	55	7,7
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17	50	8,5
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	50	9
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	60	11,4
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій	0,16	60	9,6
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	55
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	70	14
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	65	11,7
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	65	13,7
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	70	15,4
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	65	12,4
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	67,2
3. РЕЗУЛЬТАТИ	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	55	15,4
			3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	60	18,6
			3.1.3. Кредитний рейтинг і вплив на нього кредитної історії	0,19	50	9,5
			3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	70	15,4

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	58,9
	3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх розв’язання, відтік-приплив клієнтів тощо)	0,27	60	16,2
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв’язання суперечок)	0,26	60	15,6
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	50	11,5
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	55	13,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	56,5
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	45	14,9
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	35	7
			3.3.3. Система внутрішнього контролю.	0,22	55	12,1
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	30	7,5
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	41,5	

Додаток Е.2 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ТОВ «Єристівський ГЗК»

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	80	14,4
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	80	20
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей та розробленої стратегії реаліям і викликам сьогодення	0,30	50	15
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	60	16,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	65,6
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури.	0,15	80	12
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	80	13,6
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	55	6,6
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації	0,16	60	9,6
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	65	6,5
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	50	9
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	50	6
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	63,3
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16	40	6,4
			1.3.2. Наявність і дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності	0,10	40	4

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			керівництва до відкритого обговорення проблем та прийняття критики			
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	45	6,3
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	50	5,5
			1.3.5. Наявність та практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв’язання конфліктів та повідомлення про порушення	0,19	70	13,3
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	60	7,8
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	60	10,2
			Сума зважених відсотків за критерієм			x
2. ВИКОНАННЯ	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	65	15,6
			2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25	65	16,3
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21	65	13,7
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	50	15
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	60,6
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	65	13,7
			2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності	0,18	55	9,9
			2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації.	0,15	65	9,8
			2.2.4. Рівень інноваційності цінності корпорації	0,22	65	14,3
			2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації	0,24	60	14,4
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	62,1

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
3. РЕЗУЛЬТАТИ	2.3. Ефективна діяльність і трансформації	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16	60	9,6
			2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14	65	9,1
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17	55	9,4
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	65	11,7
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	60	11,4
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій	0,16	70	11,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	62,4
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	70	14
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	70	12,6
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	65	13,7
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	70	15,4
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	70	13,3
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	69
	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	65	18,2
			3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	70	21,7
			3.1.3. Кредитний рейтинг та вплив на нього кредитної історії	0,19	50	9,5
			3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	70	15,4
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	64,8	
3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх розв'язання, відтік-приплив клієнтів тощо).	0,27	60	16,2	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)	0,26	60	15,6
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	50	11,5
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	55	13,2
			Сума зважених відсотків за критерієм			х
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	45	14,9
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	35	7
			3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22	60	13,2
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	30	7,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	42,6

**Додаток Е.3 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах
ПрАТ «Центральний ГЗК»**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	60	10,8
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	55	13,8
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей та розробленої стратегії реаліям і викликам сьогодення	0,30	60	18
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	60	16,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	58,8
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури	0,15	70	10,5
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	70	11,9
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	45	5,4
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації	0,16	50	8
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	55	5,5
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	55	9,9
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	50	6
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	57,2
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16	50	8
			1.3.2. Наявність та дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема. готовності	0,10	55	5,5

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
2. ВИКОНАННЯ			керівництва до відкритого обговорення проблем і прийняття критики			
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	65	9,1
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	50	5,5
			1.3.5. Наявність і практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв’язання конфліктів і повідомлення про порушення	0,19	65	12,4
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	65	8,5
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	65	11,1
			Сума зважених відсотків за критерієм			х
	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	65	15,6
			2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25	65	16,3
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21	60	12,6
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	45	13,5
			Сума зважених відсотків за критерієм			х
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	90	18,9
2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності			0,18	65	11,7	
2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації			0,15	80	12	
2.2.4. Рівень інноваційної цінності корпорації			0,22	60	13,2	
2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації			0,24	65	15,6	
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	71,4	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
3. РЕЗУЛЬТАТИ	2.3. Ефективна діяльність і трансформації	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16	65	10,4
			2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14	60	8,4
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва у реалізації трансформаційних змін.	0,17	60	10,2
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	70	12,6
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	55	10,5
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій	0,16	55	8,8
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	60,9
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	65	13
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	65	11,7
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	55	11,6
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	60	13,2
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	55	13,3
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	62,8
3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	50	14	
		3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	60	18,6	
		3.1.3. Кредитний рейтинг і вплив на нього кредитної історії	0,19	30	5,7	
		3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	55	12,1	
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	50,4
3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх розв'язання, відтік-приплив клієнтів тощо)	0,27	60	16,2	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)	0,26	60	15,6
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	40	9,2
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	50	12
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	53
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	30	9,9
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	40	8
			3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22	50	11
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	30	7,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	36,4

**Додаток Е.4 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	60	10,8
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	55	13,8
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей та розробленої стратегії реаліям і викликам сьогодення	0,30	60	18
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	60	16,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	58,8
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури	0,15	70	10,5
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	70	11,9
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	45	5,4
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації.	0,16	50	8
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	55	5,5
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	55	9,9
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	50	6
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	57,2
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16	50	8
			1.3.2. Наявність та дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності	0,10	55	5,5

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %	
2. ВИКОНАННЯ			керівництва до відкритого обговорення проблем і прийняття критики				
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	65	9,1	
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	50	5,5	
			1.3.5. Наявність та практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв'язання конфліктів і повідомлення про порушення.	0,19	65	12,4	
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	65	8,5	
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	65	11,1	
			Сума зважених відсотків за критерієм			х	х
	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	65	15,6	
			2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25	65	16,3	
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21	60	12,6	
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	45	13,5	
			Сума зважених відсотків за критерієм			х	х
		2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	65	13,7
2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності				0,18	65	11,7	
2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації				0,15	80	12	
2.2.4. Рівень інноваційності цінності корпорації				0,22	60	13,2	
2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації				0,24	65	15,6	
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	66,2		

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
3. РЕЗУЛЬТАТИ	2.3. Ефективна діяльність і трансформації	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16	65	10,4
			2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14	50	7
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17	60	10,2
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	65	11,7
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	55	10,5
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій	0,16	50	8
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	57,8
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	65	13
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	65	11,7
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	55	11,6
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	60	13,2
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	55	13,3
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	62,8
	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	40	11,2
			3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	50	15,5
			3.1.3. Кредитний рейтинг і вплив на нього кредитної історії	0,19	30	5,7
			3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	55	12,1
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	44,5	
3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх розв'язання, відтік-приплив клієнтів тощо)	0,27	60	16,2	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)	0,26	60	15,6
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	40	9,2
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	50	12
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	53
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	30	9,9
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	40	8
			3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22	50	11
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	30	7,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	36,4

Додаток Е.5 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ПАТ «АМКР»

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	80	14,4
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	85	21,3
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей та розробленої стратегії реаліям і викликам сьогодення	0,30	70	21
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	80	21,6
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	78,3
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури	0,15	80	12
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	60	10,2
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	55	6,6
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін в корпорації	0,16	70	11,2
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	70	7
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	50	9
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	60	7,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	63,2
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень і покращенні корпоративного управління	0,16	55	8,8
			1.3.2. Наявність і дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності керівництва до відкритого обговорення проблем і прийняття критики	0,10	75	7,5

Блоки	Критерії	K _{ваг}	Показники	K _{ваг}	%	Зва- жені %
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	60	8,4
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	60	6,6
			1.3.5. Наявність і практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв’язання конфліктів і повідомлення про порушення	0,19	85	16,2
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	75	9,8
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	70	11,9
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	69,2
2. ВИКОНАННЯ	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	80	19,2
			2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25	85	21,3
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами	0,21	80	16,8
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	70	21
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	78,3
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	30	6,3
			2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності	0,18	50	9
			2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації	0,15	65	9,8
			2.2.4. Рівень інноваційності цінності корпорації	0,22	60	13,2
			2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації	0,24	65	15,6
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	53,9
	2.3. Ефективна діяльність і	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю	0,16	65	10,4

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %	
	трансформації		(інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)				
			2.3.2. Рівень виконання оперативних та стратегічних завдань діяльності	0,14	70	9,8	
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17	60	10,2	
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	50	9	
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	60	11,4	
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій	0,16	65	10,4	
	Сума зважених відсотків за критерієм				x	x	61,2
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	70	14	
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	70	12,6	
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	75	15,8	
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	60	13,2	
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	65	12,4	
	Сума зважених відсотків за критерієм				x	x	68
3. РЕЗУЛЬТАТИ	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	30	8,4	
			3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	30	9,3	
			3.1.3. Кредитний рейтинг і вплив на нього кредитної історії	0,19	30	5,7	
			3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	50	11	
	Сума зважених відсотків за критерієм				x	x	34,4
	3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх розв’язання, відтік-приплив клієнтів тощо)	0,27	50	13,5	
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські	0,26	55	14,3	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)			
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	40	9,2
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	60	14,4
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	51,4
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	70	23,1
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	60	12
			3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22	60	13,2
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	65	16,3
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	64,6

Додаток Е.6 Результати оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням запропонованої методики в умовах ДП «Східний ГЗК»

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ДИРЕКТИВИ	1.1. Цілі, бачення, стратегія	0,08	1.1.1. Рівень забезпечення привабливості місії та стратегії для стейкхолдерів	0,18	45	8,1
			1.1.2. Рівень розуміння корпорацією свого призначення та позитивного впливу на економіку	0,25	55	13,8
			1.1.3. Рівень адекватності поставлених цілей і розробленої стратегії реаліям та викликам сьогодення	0,30	40	12
			1.1.4. Рівень відповідності критеріям сталого розвитку	0,27	45	12,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	46,1
	1.2. Організаційна культура та управління	0,09	1.2.1. Рівень сформованості організаційної культури	0,15	45	6,8
			1.2.2. Рівень сформованості умов для подальшого вдосконалення організаційної культури	0,17	60	10,2
			1.2.3. Рівень можливостей для прояву ініціативності та творчості серед співробітників корпорації	0,12	40	4,8
			1.2.4. Рівень можливостей для реалізації організаційних змін у корпорації	0,16	40	6,4
			1.2.5. Рівень здатності апарату управління об'єднати навколо себе стейкхолдерів	0,10	60	6
			1.2.6. Рівень гнучкості сформованої організаційної культури	0,18	30	5,4
			1.2.7. Рівень можливостей для проявів управлінських і лідерських якостей фахівців	0,12	40	4,8
	Сума зважених відсотків за критерієм			x	x	44,4
	1.3. Корпоративна культура та КСВ	0,11	1.3.1. Ступінь ініціативності співробітників, їхнє бажання брати участь у прийнятті рішень та покращенні корпоративного управління	0,16	30	4,8
			1.3.2. Наявність та дієвість відкритих каналів зворотного зв'язку з апаратом управління (наприклад, анонімні опитування, скриньки для пропозицій, «дні відкритих дверей» з керівництвом), зокрема готовності	0,10	30	3

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %	
			керівництва до відкритого обговорення проблем і прийняття критики				
			1.3.3. Ефективність міжфункціональної взаємодії та командної роботи в системі корпоративного управління	0,14	35	4,9	
			1.3.4. Рівень довіри між різними рівнями ієрархії в системі корпоративного управління	0,11	30	3,3	
			1.3.5. Наявність і практичне застосування кодексу КУ, механізмів розв’язання конфліктів і повідомлення про порушення	0,19	0	0	
			1.3.6. Якість діалогу з основними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, інвестори, неурядові організації)	0,13	50	6,5	
			1.3.7. Ступінь інтеграції екологічних принципів у бізнес-процеси (наприклад, зменшення споживання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії)	0,17	40	6,8	
				Сума зважених відсотків за критерієм			х
2. ВИКОНАННЯ	2.1. Залучення стейкхолдерів	0,07	2.1.1. Наявність стабільних і тривалих відносин з клієнтами	0,24	70	16,8	
			2.1.2. Наявність стабільних і тривалих відносин з постачальниками	0,25	80	20	
			2.1.3. Рівень взаємодії та співпраці виконавчого органу з акціонерами (акціонер – держава)	0,21	70	14,7	
			2.1.4. Сталість складу та структури персоналу, низька плинність кадрів, створення сприятливих умов для припливу кваліфікованих кадрів у корпорацію	0,30	45	21	
		Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	72,5
	2.2. Створення стабільної цінності	0,11	2.2.1. Рівень стабільності та поступового нарощування вартості корпорації	0,21	40	8,4	
			2.2.2. Рівень урахування запитів ринку в процесі створення цінності	0,18	35	6,3	
			2.2.3. Рівень репутаційної цінності корпорації	0,15	10	1,5	
			2.2.4. Рівень інноваційної цінності корпорації	0,22	20	4,4	
			2.2.5. Рівень стратегічного потенціалу ціннісного розвитку корпорації	0,24	40	9,6	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	30,2
	2.3. Ефективна діяльність і трансформації	0,13	2.3.1. Рівень розвитку системи управління поточною ефективністю (інформаційне та кадрове забезпечення, планування, організація)	0,16	40	6,4
			2.3.2. Рівень виконання оперативних і стратегічних завдань діяльності	0,14	30	4,2
			2.3.3. Рівень гнучкості керівництва в реалізації трансформаційних змін	0,17	15	2,6
			2.3.4. Рівень ефективності управління наявними ресурсами в забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,18	20	3,6
			2.3.5. Рівень використання інновацій у забезпеченні ефективності діяльності та трансформації	0,19	20	3,8
			2.3.6. Рівень стійкості до кризових трансформацій.	0,16	20	3,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	23,8
	2.4. Ефективне корпоративне управління	0,10	2.4.1. Ефективність діяльності ради директорів	0,20	0	0
			2.4.2. Ефективність діяльності правління	0,18	30	5,4
			2.4.3. Ефективність дотримання принципів корпоративного управління	0,21	0	0
			2.4.4. Якість управління корпоративними конфліктами	0,22	30	6,6
			2.4.5. Якість системи управління ризиками та внутрішнього контролю	0,19	30	5,7
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	17,7
3. РЕЗУЛЬТАТИ	3.1. Стратегічні та оперативні результати	0,14	3.1.1. Економічні результати (дохід, рентабельність, EBITDA, ROI, ROE, грошовий потік)	0,28	20	5,6
			3.1.2. Фінансові показники (оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства)	0,31	10	3,1
			3.1.3. Кредитний рейтинг і вплив на нього кредитної історії.	0,19	20	3,8
			3.1.4. Показники ефективності трансформаційних процесів (зміна та реструктуризація, ланцюги поставок, безпека та відповідальність бізнесу, інноваційний розвиток, проєктний розвиток, якісний розвиток)	0,22	30	6,6
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	19,1
	3.2. Сприйняття стейкхолдерами	0,08	3.2.1. Результати сприйняття клієнтами (поставки, обслуговування, скарги та їх	0,27	50	13,5

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			розв'язання, відтік-приплив клієнтів тощо)			
			3.2.2. Результати сприйняття постачальниками (партнерські взаємини, якість, оперативність доставки, співпраця, умови оплати, розв'язання суперечок)	0,26	50	13
			3.2.3. Результати сприйняття акціонерами та інвестиційна привабливість (курс акцій, дивіденди, корпоративний рейтинг, дотримання принципів КУ, результати аудиту)	0,23	10	2,3
			3.2.4. Результати сприйняття ринком праці (потенційними кваліфікованими фахівцями)	0,24	30	7,2
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	36
	3.3. Корпоративні результати	0,09	3.3.1. Корпоративний рейтинг	0,33	0	0
			3.3.2. Система винагород і оцінок органів КУ	0,20	30	6
			3.3.3. Система внутрішнього контролю	0,22	35	7,7
			3.3.2. Ризики корпоративного управління	0,25	30	7,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	21,2

**Додаток Е.7 Результати оцінювання неринкових елементів
організаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму
корпоративного управління за запропонованою методикою в умовах
ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Склад і структура органів КУ	0,14	1.1.1. Оптимальність кількісного складу органів КУ	0,17	70	11,9
			1.1.2. Оптимальність якісного складу органів КУ	0,2	65	13
			1.1.3. Незалежність і баланс інтересів у раді директорів	0,18	70	12,6
			1.1.4. Оптимальність організаційної структури управління органів КУ	0,19	65	12,35
			1.1.5. Результативність діяльності	0,26	50	13
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	62,85
	1.2. Організаційний устрій корпоративних відносин	0,17	1.2.1. Правова регульованість діяльності корпорації	0,14	50	7
			1.2.2. Структура корпоративних відносин	0,17	65	11,05
			1.2.3. Прозорість і інформованість учасників корпоративних відносин	0,16	55	8,8
			1.2.4. Механізм прийняття рішень	0,19	50	9,5
			1.2.5. Ефективність корпоративної взаємодії	0,19	55	10,45
			1.2.6. Корпоративна культура та етика	0,15	60	9
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	55,8
	1.3. Інформаційне забезпечення КУ	0,14	1.3.1. Повнота та достовірність інформації	0,2	40	8
			1.3.2. Доступність і відкритість інформації	0,2	35	7
			1.3.3. Якість комунікацій зі стейкхолдерами	0,23	50	11,5

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			1.3.4. Рівень використання інформаційних технологій	0,18	40	7,2
			1.3.5. Відповідність міжнародним стандартам	0,19	65	12,35
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	46,05
	1.4. Організаційні інструменти управління	0,13	1.4.1. Система операційного та стратегічного планування	0,18	55	9,9
			1.4.2. Організаційне регламентування	0,14	65	9,1
			1.4.3. Система контролю й аудиту	0,17	50	8,5
			1.4.4. Система мотивації та оцінювання персоналу	0,17	45	7,65
			1.4.5. Комунікаційні інструменти	0,15	65	9,75
			1.4.6. Ефективність організаційних інструментів	0,19	60	11,4
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	56,3
2. ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Організація і проведення аудиту фінансової звітності	0,18	2.1.1. Вибір і незалежність аудитора	0,18	65	11,7
			2.1.2. Організація процесу аудиту	0,16	70	11,2
			2.1.3. Відповідність стандартам	0,21	70	14,7
			2.1.4. Якість аудиторської перевірки	0,23	80	18,4
			2.1.5. Ефективність аудиту для КУ	0,22	65	14,3
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	70,3
	2.2. Нормативно-методичне забезпечення КУ	0,13	2.2.1. Наявність нормативної бази КУ	0,18	70	12,6
			2.2.2. Методичне забезпечення управлінських процесів	0,16	70	11,2
			2.2.3. Відповідність міжнародним стандартам і провідним практикам	0,19	80	15,2

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			2.2.4. Регламентация процедур прийняття рішень	0,25	65	16,25
			2.2.5. Гнучкість нормативної бази	0,22	55	12,1
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	67,35
	2.3. Державне управління діяльністю корпорацій	0,11	2.3.1. Регуляторна діяльність державних органів	0,25	40	10
			2.3.2. Державна політика у сфері КУ	0,28	30	8,4
			2.3.3. Контроль і підзвітність корпорацій державі	0,21	40	8,4
			2.3.4. Державна підтримка корпоративного сектору	0,26	30	7,8
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	34,6

**Додаток Е.8 Результати оцінювання неринкових елементів
стабілізаційної складової організаційно-стабілізаційного механізму
корпоративного управління за запропонованою методикою в умовах
ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %	
1. ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ	1.1. Стратегічне управління, контролінг і стратегічний розвиток	0,14	1.1.1. Якість та ефективність поточного стратегічного управління (місія, цілі, бачення)	0,26	60	15,60	
			1.1.2. Наявність та ефективність ресурсного забезпечення стратегії	0,19	65	12,35	
			1.1.3. Якість системи стратегічного контролінгу	0,18	55	9,90	
			1.1.4. Адаптивність і гнучкість системи стратегічного управління	0,15	35	5,25	
			1.1.5. Якість реалізації стратегічних рішень	0,22	45	9,90	
	Сума зважених відсотків за критерієм				х	х	53,00
	1.2. Адміністрування та контроль КУ	0,11	1.2.1. Зрілість внутрішньої нормативної бази КУ	0,20	70	14,00	
			1.2.2. Якість системи внутрішнього контролю та аудиту	0,27	60	16,20	
			1.2.3. Система управління комплаєнсом та етика	0,22	50	11,00	
			1.2.4. Управління конфліктом інтересів і значними угодами	0,16	45	7,20	
			1.2.5. Управління інформаційними потоками та ІТ-безпека КУ	0,09	40	3,60	
			1.2.6. Якість і прозорість системи винагород	0,06	45	2,70	
	Сума зважених відсотків за критерієм				х	х	54,70
	1.3. Прийняття корпоративних рішень	0,08	1.3.1. Процедурна відповідність і комплаєнс	0,24	55	13,20	
			1.3.2. Якість і повнота інформаційного забезпечення прийняття рішень	0,21	70	14,70	
			1.3.3. Обґрунтованість рішень	0,23	60	13,80	

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			1.3.4. Своєчасність та оперативність прийняття рішень	0,15	55	8,25
			1.3.5. Процес моніторингу та контролю виконання рішень	0,17	50	8,50
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	58,45
	1.4. Стабілізуючі інструменти управління	0,17	1.4.1. Зрілість системи управління ризиками	0,21	55	11,55
			1.4.2. Якість системи управління стратегічними ризиками	0,23	45	10,35
			1.4.3. Планування безперервності діяльності	0,16	30	4,8
			1.4.4. Управління ІТ-безпекою та кіберризиками	0,12	30	3,6
			1.4.5. Юридичний захист активів та ліцензування	0,19	45	8,55
			1.4.6. Управління репутаційними ризиками та кризові комунікації	0,09	45	4,05
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	42,9
2. ЗОВНІШНІЙ МЕХАНІЗМ	2.1. Баланс інтересів учасників	0,23	2.1.1. Дотримання прав міноритарних акціонерів	0,14	45	6,3
			2.1.2. Прозорість і справедливість політики дивідендів	0,13	55	7,15
			2.1.3. Якість взаємодії з кредиторами	0,11	45	4,95
			2.1.4. Управління інтересами співробітників (соціальний капітал)	0,25	55	13,75
			2.1.5. Урахування інтересів суспільства та сталий розвиток	0,37	40	14,8
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	46,95
	2.2. Корпоративна соціальна відповідальність	0,19	2.2.1. Інтеграція КСВ у стратегічне управління	0,22	55	12,1
			2.2.2. Управління екологічними чинниками	0,32	30	9,6
			2.2.3. Управління соціальними чинниками	0,21	40	8,4
			2.2.4. Управління відповідальністю постачальників	0,15	35	5,25

Блоки	Критерії	К _{ваг}	Показники	К _{ваг}	%	Зва- жені %
			2.2.5. Бенчмаркінг КСВ	0,10	45	4,5
	Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	39,85
	2.3. Стратегічний моніторинг КУ	0,08	2.3.1. Система моніторингу ключових показників КУ (KPI/KRI)	0,28	45	12,6
			2.3.2. Стратегічна спрямованість внутрішнього аудиту та контролінгу	0,31	60	18,6
			2.3.3. Моніторинг стратегічної ефективності КУ	0,25	55	13,75
			2.3.4. Моніторинг ризиків і плану безперервності діяльності	0,16	50	8
Сума зважених відсотків за критерієм			х	х	52,95	

ДОДАТОК Є Механізм формування мотивації виконавчих директорів корпорації до ефективного управління (розробка автора)



МАТЕРІАЛЬНІ:	НЕМАТЕРІАЛЬНІ:
• Базова заробітна плата: фіксована винагорода за виконання посадових обов'язків (зазвичай, вища, ніж у середніх менеджерів, для відображення рівня відповідальності). • Бонуси та премії: короткострокові стимули (річні або квартальні), пов'язані з виконанням КРІ чи фінансових результатів корпорації (як індивідуальні, так і колективні). • Участь у прибутку: частка у фінансових результатах корпорації; спрямована на узгодження інтересів акціонерів та директорів. • Опціони на акції / акціонерний капітал: надання топ-менеджеру права придбати акції компанії за пільговою ціною за виконання певних умов або КРІ (стимулює працювати на довгострокове зростання ринкової вартості корпорації). • Довгострокові програми винагород (LTI – Long Term Incentives): прив'язка винагороди до результатів за 3–5 років; що захищає від «короткозорих» рішень заради швидкого прибутку. • Соціальний пакет: медичне страхування, пенсійні програми, корпоративні автомобілі, житло, страхування життя (допомагає утримати ключових керівників у корпорації).	• Статус і престиж: посада у відомій корпорації, високий соціальний статус, репутація на ринку (для багатьох топ-менеджерів є сильним мотиватором). • Визнання досягнень: публічне схвалення результатів, нагороди, відзнаки (підсилює відчуття цінності внеску керівника). • Участь у стратегічних рішеннях: доступ до ради директорів, можливість формувати стратегію розвитку компанії (додає відчуття впливу та відповідальності). • Кар'єрні перспективи: можливість росту всередині корпорації (наприклад, вихід у міжнародні структури); виступає як довгостроковий мотиватор для амбітних керівників. • Професійний розвиток: доступ до тренінгів, участь у світових форумах, навчання в бізнес-школах (підвищує компетентність і впевненість керівника). • Корпоративна культура та цінності: лояльність до компанії, відчуття приналежності до сильної організації (важливий чинник для утримання ключових управлінських кадрів). • Можливість впливати на суспільство: реалізація проектів КСВ, благодійних програм (для сучасних виконавчих директорів важливо залишати «нематеріальну спадщину»)

Поведінка виконавчих директорів у системі мотиваційного механізму:

1. **Виконання стратегічних цілей акціонерів:** виконавчі директори реалізують стратегію, затверджену радою директорів, і транслиють її на всі рівні управління; орієнтуються на ключові КРІ, узгоджені з акціонерами; забезпечують зростання вартості бізнесу та дивідендних виплат.
2. **Операційне управління та оптимізація ресурсів:** організовують ресурси для досягнення результатів; використовують сучасні управлінські практики (lean management, управління проектами, цифровізація процесів); контролюють витрати та ефективність використання активів.
3. **Баланс інтересів акціонерів і стейкхолдерів:** виконавчі директори не лише орієнтуються на прибуток, а й враховують інтереси працівників, клієнтів, партнерів, держави та суспільства; вибудовують КСВ як елемент стратегії.
4. **Прийняття управлінських рішень і ризик-менеджмент:** поведінка виконавчих директорів включає здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності та ризику; важливо: уникати опортуністичної поведінки (користь для себе на шкоду корпорації); використовують внутрішні механізми контролю (аудит).

Продовження Додатку Є

Поведінка виконавчих директорів у системі мотиваційного механізму:

5. **Інноваційна активність та розвиток:** генерація нових ідей, упровадження інноваційних технологій і бізнес-моделей; пошук можливостей виходу на нові ринки, створення конкурентних переваг; інвестиції у R&D (наукові дослідження та розроблення).
6. **Управління персоналом та лідерство:** виконавчі директори виступають лідерами, що формують корпоративну культуру; впливають на мотивацію середніх менеджерів і рядових працівників; створюють команду, здатну ефективно реалізовувати стратегію.
7. **Комунікація з акціонерами та прозорість:** регулярно звітують перед радою директорів і загальними зборами акціонерів; забезпечують чесність і відкритість у фінансовій і нефінансовій звітності; формують довіру до управлінських рішень.

**Результати ефективної діяльності виконавчих директорів у системі мотиваційного механізму:**

- зростання вартості бізнесу;
- довгострокова стійкість корпорації;
- задоволення інтересів акціонерів;
- підвищення конкурентоспроможності корпорації.

ДОДАТОК Ж Характеристика профілів кандидатів до кадрового резерву за результатами оцінювання за запропонованою матрицею

Блоки оцінювання	Характеристика
ЛІДЕРСТВО (унікальний директор)	Кандидат поєднує високі професійно-управлінські компетентності та особистісно-управлінські якості справжнього лідера-професіонала, здатного досягати високих професійних результатів та об'єднувати навколо себе команду однодумців. Він добре виконує всі поставлені завдання, мислить масштабно, уміє розв'язувати проблеми та доносити до підлеглих їх поточні завдання, підтримує різноманітні стратегічні ініціативи та готовий реалізовувати їх. У разі обрання цього кандидата на посаду корпорація має виграти в усіх відношеннях
ЕНЕРГІЯ ТА ПРОФІ (потенційний лідер)	У кандидата наявні високі особистісно-управлінські якості та достатній рівень професіоналізму, щоб уміло управляти підлеглими. Успішна робота на поточній посаді може забезпечити йому можливість для зростання/розвитку. На посаді директора такий кандидат впевнений у собі навіть через недостатність професіоналізму та віддає перевагу розв'язанню стратегічних завдань, успішно досягає поставлених цілей за рахунок розвитку особистісно-управлінських якостей
ПРОФІ ТА ЕНЕРГІЯ (сильний керівник)	У кандидата наявні високі професійно-управлінські компетентності та достатній рівень особистісно-управлінських якостей. Він чудово може впоратися з реалізацією поточних завдань, а стратегічні йому даються більш складно. Проте такий кандидат також має потенціал для прийняття більш серйозних управлінських викликів, хоча й витрачає на їхню реалізацію відносно багато часу
ОСНОВА (стриманий лідер-професіонал)	Кандидат має достатні рівні особистісно-управлінських якостей і професійно-управлінських компетентностей. Проте він має низький потенціал для кар'єрного зростання, тому підходить для заміщення посад того ж рівня ієрархії, на якому знаходиться. Може підвищити свій рівень тільки за умови серйозного коучингового підходу до розвитку особистісно-управлінських якостей (перехід на рівень «Енергія та профі») або тривалого підвищення кваліфікації (перехід на рівень «Профі та енергія»)
РОЗВИТОК БЕЗ РОБОТИ (нереалізований директор)	Кандидат розглядається як молододосвідчений фахівець у силу недостатності його професійно-управлінських якостей та не може показати достатніх професійних результатів. Він не здатний на розширення кола своїх обов'язків, але може згуртувати навколо себе команду однодумців, здатних підтримати та допомогти прийняти вірне рішення. Потребує суттєвого підвищення кваліфікації в напрямку розвитку професійно-управлінських якостей. Такий кандидат може досягти успіху в певній вузькоспеціалізованій сфері управління, у якій має більш високі професійні компетентності
РОБОТА БЕЗ РОЗВИТКУ (досвідчений директор)	Кандидат розглядається як високоосвічений фахівець, який не володіє особистісно-управлінськими якостями, він надто продуктивний, але не амбітний. Він, можливо, досяг меж свого кар'єрного потенціалу, але все ще цінний фахівець у вирішенні тих управлінських питань, які не потребують командної роботи
АМБІЦІЇ БЕЗ ПОТЕНЦІАЛУ (непродуманий)	Кандидат має низький рівень професійно-управлінської компетентності та достатній рівень розвитку особистісно-управлінських якостей. Він може реалізовувати окремі поточні завдання без глибокого розуміння стратегічних процесів, здатний

Блоки оцінювання	Характеристика
директор)	підтримувати робочий порядок у команді, але без системної оптимізації її роботи. Володіє навичками базової відповідальності, але без готовності брати на себе складні й непопулярні рішення. Низький рівень професіоналізму призводить до низької якості власних управлінських рішень і зростання залежності від позиції більш компетентних колег
ПОТЕНЦІАЛ БЕЗ АМБІЦІЙ (малоефективний директор)	Кандидат має достатній рівень професійно-управлінської компетентності та низький рівень розвитку особистісно-управлінських якостей. Він має безумовне розуміння управлінських процесів і достатній досвід розв'язання стандартизованих завдань, виконує свою роботу сумлінно, але без прояву ініціативи, може планувати та контролювати діяльність, але без глибокого стратегічного бачення, виконує управлінські обов'язки переважно за інструкціями та встановленими процедурами. У нього відсутній надихаючий вплив на колектив і здатність об'єднувати людей у команді. Не спроможний ініціювати та реалізувати зміни, може зупинятися на досягнутому, не вітає інновації
ДЕСТАБІЛІЗАТОР (відсталий директор)	Кандидат не володіє належними знаннями та навичками для ефективного управління, не вміє якісно планувати, організовувати та контролювати діяльність підлеглих, не здатний мотивувати команду, уникає відповідальності в кризових ситуаціях, не користується авторитетом серед підлеглих. Він пасивний та безініціативний, націлений на особистий комфорт, не вникає в інтереси бізнесу; може ухвалювати рішення, керуючись емоціями або суб'єктивними симпатіями, а не очевидними фактами; має високий рівень управлінських помилок; може створювати демотивуючу атмосферу серед підлеглих. За таких умов підлягає негайному звільненню із займаної керівної посади в інтересах збереження ефективності бізнес-процесів

ДОДАТОК К Методики оцінювання ефективності (якості) корпоративного управління*

Таблиця К.1

Класифікаційна ознака	Методики	Методи /об'єкти
За характером оцінювання	Якісні (управлінського характеру)	Рейтингове, бальне, експертне оцінювання, оцінювання ризиків
	Кількісні (економічного та вартісного характеру)	Формалізовані та неформалізовані; статистичні, математичні, рангові, галузеві, дохідні, витратні, порівняльні та ін.
	Якісно-кількісні (змішані)	Поєднання рейтингового (бального) оцінювання з оцінюванням економічних показників
За середовищем оцінювання	Внутрішні	Оцінювання задоволення інтересів власників та досягнення ключових стратегічних цілей
	Зовнішні	Оцінювання відповідності результатів діяльності товариства цілям і вимогам зовнішніх стейкхолдерів.
За формою оцінювання	Фактологічні (вивчення фактів і зв'язків між ними)	Лабораторний аналіз, експертиза, інвентаризація, хронометраж та ін.
	Розрахунково-аналітичні	Факторний, коефіцієнтний, трендовий (динамічний), дискримінантний, маржинальний аналіз; економіко-математичне моделювання та ін.
	Документальні	Логічна, зустрічна перевірка; перевірка повноти відображення інформації та ін.
За об'єктом оцінювання	Оцінювання загальної системи КУ	Рейтингове, бальне, експертне оцінювання, оцінювання ризиків, фінансово-економічні показники
	Оцінювання діяльності органів КУ	Рейтингове, бальне, експертне оцінювання
	Оцінювання діяльності фахівців КУ	Рейтингова, бальна, експертна оцінювання
За способом обґрунтування	Теоретичні	Індукція та дедукція, аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, систематизація, порівняння та ін.
	Емпіричні	Експеримент, експертиза, тестування, вимірювання
За напрямом оцінювання	Часові	Аналіз динаміки (горизонтальний аналіз)
	Просторові	Галузевий аналіз (порівняння з іншими підприємствами)
За ступенем універсальності	Універсальні	Можуть використовуватися для будь-якого об'єкта оцінювання
	Спеціалізовані	Призначені для конкретного об'єкта оцінювання

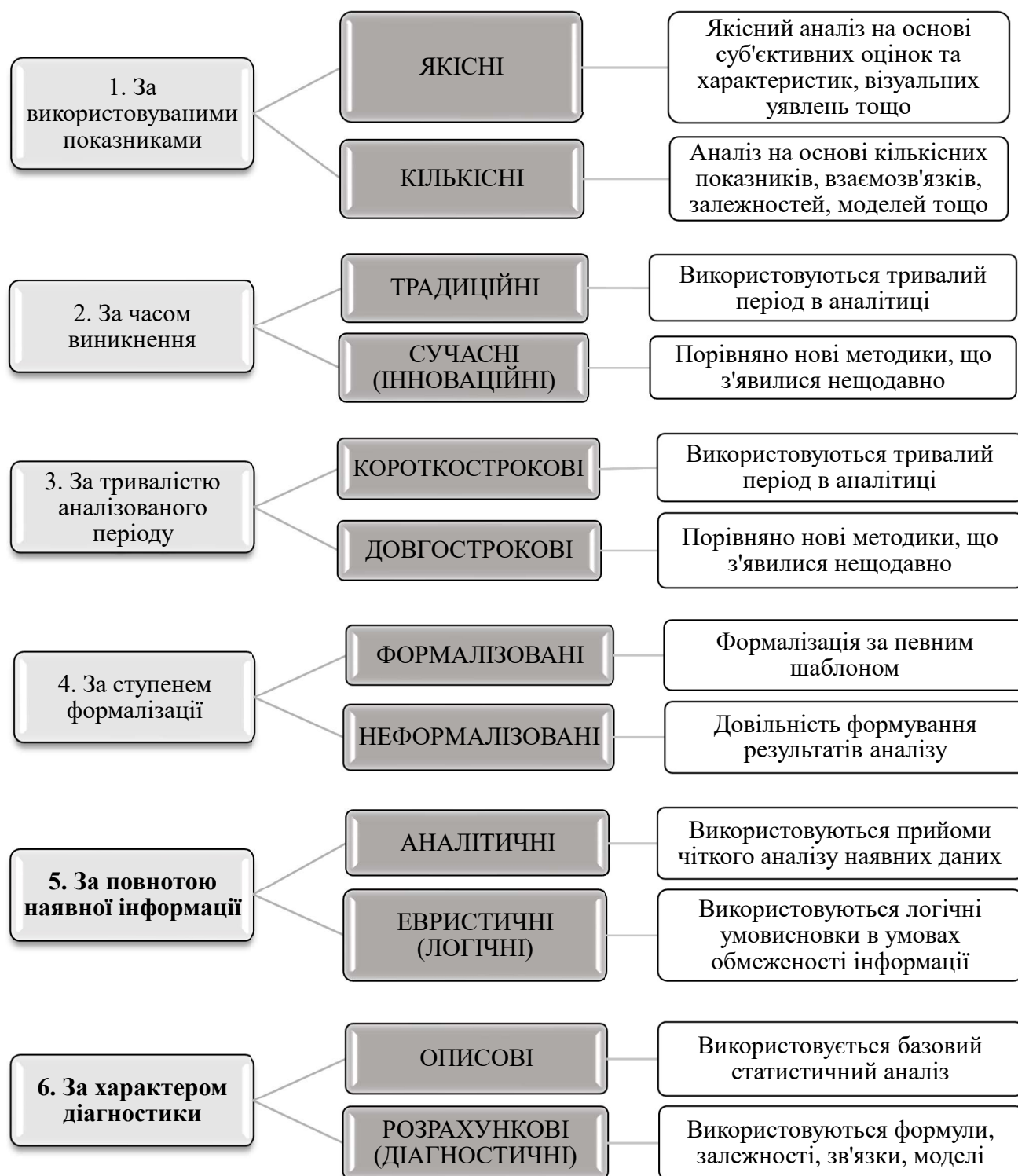
*Узагальнив автор на основі [15; 35; 46; 109; 201; 236; 235; 280 та ін.]

**Складові оцінювання корпоративного управління в розрізі відомих
корпоративних рейтингів ***

Рейтинги	Структура власності	Зовнішній вплив	Права акціонерів	Відносини із зацікавленими особами	Прозорість	Розкриття інформації	Аудит	Структура правління	Ефективність правління	Наглядова рада	Стратегія управління	Форма звітності товариства	Статут і внутрішні нормативні документи	Дотримання законодавства про АТ	Винагорода правління	Освіта правління	Взаємини з акціонерами	Баланс інтересів учасників	Механізм управління та контролю	Корпоративна етика та соціальна відповідальність	Частка ринку	Управління ризиками діяльності	Фінансова стійкість	Серйозність ставлення компанії до належного КУ
S&P	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+												
GAMMA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+												
Euromoney	+				+	+		+	+								+	+						
DR			+		+	+		+	+															
CGQ	+						+	+		+	+		+	+	+	+								
Moody's									+										+		+	+	+	
Fitch					+			+			+								+			+		
CGR			+											+					+	+				
IBI-Rating	+		+		+	+	+												+					
«Кредит-рейтинг»	+		+		+	+													+					
CGI									+					+					+					
«Експерт-рейтинг»				+					+										+	+	+	+	+	
ПАКУ			+		+	+		+											+					+
Частота	7	2	7	2	7	7	5	6	7	4	3	2	1	3	2	1	1	1	7	2	2	3	2	1

* Узагальнив автор на основі [103; 135; 154; 225; 229; 230; 342; 343; 344; 350; 356; 416; 417]

ДОДАТОК Л Авторський підхід до класифікації методичного інструментарію аналізу ефективності бізнес-процесів товариства





ДОДАТОК М Характеристика груп індикаторів, що використовуються для аналізу ефективності бізнес-процесів та ефективності корпоративного управління (розробка автора)



ДОДАТОК Н Складові механізми корпоративного управління

Додаток Н.1 Складові механізми корпоративного управління за С. Хеннесей (S. Hennessey) (узагальнено за даними [364])

1.Рада директорів	Повноваженням ради директорів є моніторинг керівництва від імені акціонерів. Оскільки ефективний менеджмент максимізує вартість компанії, то надійним захистом усієї системи КУ є незалежна та надійна рада директорів. Якщо фінансове становище компанії погіршується, це має тягнути за собою зменшення винагороди правлінню або його заміну
2.Мотиваційні плани акціонерів	Практика корпоративного управління свідчить, що володіння членами правління акціями компанії, які приносять високі дивіденди, збільшує мотивацію правління працювати краще на благо компанії. тому акціонери зацікавлені, щоб члени правління мали достатні пакети акцій для мотивації правління працювати не тільки в інтересах акціонерів, але для забезпечення власних інтересів
3.Фондовий ринок	Розвинений фондовий ринок і можливість вільно торгувати своїми акціями дозволяє більш дрібним акціонерам впливати на діяльність правління в частині покращення ефективності товариства. Якщо акціонери дають правлінню зрозуміти, що вони готові продати свої акції, оскільки їх не влаштовує діяльність компанії, це може бути додатковим стимулом для мажоритаріїв вплинути на правління працювати краще або змінити його, інакше зменшується курс акцій такої компанії. Тобто механізм ринкового ціноутворення на акції дозволяє акціонерам "голосувати" за дії правління чи проти них
4.Поглинання	Поглинання вважаються потужною формою зовнішнього корпоративного управління. Неефективні компанії часто привертають увагу інших, які відчують, що можуть керувати компанією більш ефективно та вигідно. Неефективна компанія часто стає об'єктом поглинання з наміром замінити нинішнє керівництво. Акціонери отримують вигоду, оскільки ціна поглинання на низькоєфективні компанії, близькі до банкрутства, є, зазвичай, вигідною

**Додаток Н.2 Складові механізму корпоративного управління за
Я. Ван (Y. Wang), К. Аббасі (K. Abbasi), Б. Бабаджіде (B. Babajide) та
К. Єкіні (K. Yekini) (узагальнено за даними [435])**

1.Розмір і склад правління	Розмір і склад правління мають бути оптимальними. З одного боку, компанія виграє від великого розміру правління, досвіду та навичок його членів, які будуть використані для покращення діяльності компанії. Крім того, це посилює моніторинг, оскільки домінуючим керівникам може бути важко вплинути на всіх членів правління. Проте великий розмір правління може виявитися складним для досягнення консенсусу та провокувати появу конфліктів інтересів
2.Частка незалежних виконавчих директорів	Незалежні директори більшою мірою здатні захистити інтереси акціонерів. Від якості їх роботи та неупередженості суджень значною мірою залежить їхня репутація та майбутня кар'єра
3.Гендерне та інше різноманіття правління	Гендерне та інше (етнічне, вікове, культурне) різноманіття членів правління, на думку авторів, призводить до більш продуктивних перемовин і прийняття ефективних рішень, ніж традиційна чоловіча нарада, оскільки на розгляд виносяться більш різноманітні погляди та позиції щодо розв'язання проблем
4.Управлінська власність	Зміст цього елемента механізму ідентичний "Мотиваційним планам акціонерів" з рис. 1.5 щодо стимулювання членів правління працювати краще на благо компанії за рахунок збільшення частки їхніх акцій у власності
5.Інституційна власність	Інституційні інвестори можуть впливати на результати діяльності фірми, оскільки вони мають ресурси для моніторингу та контролю, ефективно перевіряти діяльність керівництва, таким чином відмовляючи менеджерів від марнотратних інвестицій
6.Засідання ради директорів	Уважається, що проведення радою директорів спільних засідань з правлінням приносить більшу користь завдяки важливим стратегічним порадам щодо діяльності фірми, особливо якщо це поради від незалежних директорів

ДОДАТОК II Характеристика основних підприємств галузі дослідження

Основна холдингова компанія групи – Metinvest B.V. – зареєстрована в Нідерландах, тому її корпоративне управління побудовано відповідно до нідерландського законодавства та включає: 1) Загальні збори акціонерів (вищий орган управління); 2) Наглядову раду (Supervisory Board), яка здійснює стратегічне управління та контроль за діями менеджменту; 3) Раду директорів (Management Board), яка відповідає за поточне управління діяльністю. Керуючою компанією в Україні є ТОВ «Метінвест Холдинг», через яку здійснюється оперативне управління українськими підприємствами, зокрема ГЗК.

Кожен з ГЗК («Північний», «Центральний», «Інгулецький») юридично є окремим підприємством, має власну структуру управління, яка включає три вищенаведені рівні: Загальні збори акціонерів (контрольний пакет акцій належить материнській компанії «Метінвест Холдинг»), Наглядова рада (членами є переважно представники групи «Метінвест»), Правління на чолі з Генеральним директором.

Важливою подією, що кардинально змінила підхід до управління ГЗК, стало рішення «Метінвесту» у 2024 році об'єднати адміністративно-управлінські функції Північного, Центрального та Інгулецького ГЗК під єдиним керівництвом, запровадивши для них Єдиного генерального директора – Ігоря Тонєва, який також очолив новостворений гірничодобувний департамент у структурі Операційної дирекції Групи «Метінвест». Водночас було створено Єдиний адміністративно-управлінський центр: замість трьох окремих адміністрацій було створено єдиний центр управління. Це означає, що в кожному напрямку роботи (наприклад, виробництво, фінанси, закупівлі) тепер є один функціональний директор, який відповідає за цей напрямок на всіх трьох комбінатах. Важливо, що кожен ГЗК зберіг при цьому свій юридичний статус ПрАТ. Централізація стосувалася саме управлінських, а не юридичних чи виробничих функцій і передбачала: підвищення операційної ефективності (об'єднання дозволяє оптимізувати процеси, уніфікувати підходи до виробництва та закупівель), оптимізацію ресурсів (можливість ефективно перерозподіляти персонал між підприємствами, обмінюватися найкращими практиками), зниження витрат (управлінські та адміністративні витрати скорочуються за рахунок усунення дублювальних функцій).

Ситуація з АТ «ПівдГЗК» відрізняється, оскільки це спільне підприємство («Метінвест Холдинг» та Evraz Group). Управління на ньому здійснюється на партнерських засадах, що відображається в складі Наглядової ради та виконавчого органу. Це означає, що рішення приймаються за погодженням з обома ключовими акціонерами. Зазначені відмінності в організації КУ на цьому підприємстві обумовили виключення його зі складу групи підприємств ГЗК, узятих для аналізу, задля забезпечення вивчення особливостей реалізації ефективного корпоративного управління в схожих умовах організації такого управління.

Ще одним прикладом ефективного корпоративного управління вважаємо Ferrexpo AG – група компаній, основні активи якої – кілька виробників залізної руди в Полтавській області України (ПрАТ «Полтавський ГЗК», ТОВ «Єристівський ГЗК» та ТОВ «Біланівський ГЗК»). Група Ferrexpo зареєстрована у Швейцарії та має таку структуру: 1) Материнська компанія Ferrexpo plc, зареєстрована у Великій

Британії, а її акції котируються на Лондонській фондовій біржі (LSE), що зобов'язує її дотримуватися найвищих міжнародних стандартів КУ, зокрема, Кодексу КУ Великої Британії (UK Corporate Governance Code); 2) Холдингова компанія: Ferrexpo AG, зареєстрована у Швейцарії, яка й виступає акціонером трьох вищенаведених українських ГЗК.

На відміну від трирівневої системи КУ, притаманної групі Метінвест, у Ferrexpo сформована дворівнева структура управління на рівні холдингу: 1) Рада директорів (Board of Directors) – ключовий орган управління Ferrexpo plc, що складається з Голови Ради директорів (Chairman), що відповідає за незалежне функціонування Ради, Головного виконавчого директора (CEO) (керує поточною діяльністю групи) і незалежних невиконавчих директорів (Independent Non-executive Directors), які не мають стосунку до операційної діяльності, але забезпечують об'єктивний погляд, контролюють менеджмент і захищають інтереси всіх акціонерів (особливо міноритарних); 2) Комітети Ради директорів: Аудиторський комітет (Audit Committee), який контролює фінансову звітність, внутрішній і зовнішній аудит, систему внутрішнього контролю та управління ризиками, Комітет з номінацій (Nominations Committee), який відповідає за призначення нових директорів та оцінювання складу Ради, Комітет з винагород (Remuneration Committee), який визначає політику винагород для директорів і ключового менеджменту, Комітет з охорони здоров'я, безпеки, довкілля та громад (Health, Safety, Environment and Community – HSEC Committee), який контролює діяльність компанії у сфері ESG (екологія, соціальна політика, корпоративне управління).

Хоча українські ГЗК є окремими юридичними особами, їхня діяльність повністю інтегрована в загальну стратегію групи. Рішення щодо інвестицій, виробничих планів, фінансових потоків і продажу продукції приймаються на рівні швейцарського та британського холдингів. На чолі українських підприємств працює виконавчий менеджмент (Голова правління ПрАТ «Полтавський ГЗК»), який відповідає за операційну діяльність, але підпорядковується загальній структурі Ferrexpo AG та Ferrexpo plc. На українські активи поширюються міжнародні політики та стандарти, розроблені на рівні групи, зокрема щодо боротьби з корупцією, екологічної безпеки, соціальної відповідальності.

Ferrexpo AG є прикладом того, як сильна, міжнародна модель КУ дозволяє українським активам виходити на глобальні ринки, залучати інвестиції й функціонувати відповідно до міжнародних стандартів, незважаючи на внутрішні та зовнішні виклики.

До складу вибірки підприємств для здійснення аналізу також взято ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР). На відміну від Метінвесту та Ferrexpo, які мають у своєму складі кілька окремих ГЗК, ПАТ «АМКР» є єдиним, вертикально інтегрованим підприємством повного металургійного циклу, що включає як металургійне виробництво, так і власну сировинну базу. До складу підприємства, як цілісної юридичної особи, входять гірничодобувні підрозділи. Тобто, ГЗК не є окремою юридичною особою, а є структурним підрозділом цього великого комбінату.

У складі комбінату функціонує гірничо-збагачувальний комплекс, історичною основою якого був Новокриворізький ГЗК. Після приватизації та інтеграції в структуру «Криворіжсталі» (а потім «АрселорМіттал») він став частиною єдиного

виробничого ланцюга. До складу ПАТ «АМКР» також входить Шахтоуправління, яке веде підземний видобуток залізної руди. Історично це колишнє рудоуправління ім. Кірова.

Ключова відмінність моделі «АМКР» полягає в тому, що гірничодобувні потужності не є окремими комбінатами, які продають свою продукцію, а є структурними підрозділами одного великого підприємства. Вертикальна інтеграція означає, що весь виробничий ланцюг – від видобутку руди до виплавки сталі та виробництва прокату – знаходиться під єдиним управлінням і на одному виробничому майданчику. Така модель дозволяє оптимізувати логістику (транспортування руди, концентрату), знижувати витрати та забезпечувати стабільність поставок сировини для металургійних цехів.

Особливість корпоративного управління на АМКР полягає в тому, що існує Материнська компанія ArcelorMittal S.A. (штаб-квартира в Люксембурзі) – найбільша металургійна компанія у світі, корпоративне управління якої є глобальним і відповідає найвищим міжнародним стандартам. ПАТ «АМКР» має власну Наглядову раду та виконавчий орган – Дирекцію, на чолі з Генеральним директором. Управління ГЗК як структурним підрозділом здійснюється через систему департаментів (зокрема, гірничодобувного), які безпосередньо підпорядковані загальному керівництву комбінату. Усі ключові рішення (інвестиції, модернізація обладнання, виробничі плани) приймаються в рамках загальної стратегії ArcelorMittal.

Окреме місце в аналізі ефективності корпоративного управління на вітчизняних ГЗК плануємо приділити ДП «Східний ГЗК», що виробляє та збагачує уранову руду.

Галузеві особливості функціонування уранодобувної галузі та її трансформаційні процеси висвітлено у статтях [204], [205].

Уран, як сировина для палива АЕС, відіграє значну роль в енергетичній незалежності країни. Згідно з Рішенням Ради національної безпеки і оборони від 16 липня 2021 року, яке введено в дію Указом Президента 23 липня 2021 року «Про стимулювання пошуку, видобутку та збагачення корисних копалин, які мають стратегічне значення для сталого розвитку економіки та обороноздатності держави», уранові руди визначені такими, які мають стратегічне значення для сталого розвитку економіки та обороноздатності держави [220]. У документі міститься інформація щодо основних напрямків розвитку галузей, які займаються видобутком корисних копалин з метою забезпечення захисту інтересів держави та підвищення рівня її обороноздатності.

Зміни зовнішнього середовища вимагають трансформації з боку енергетичних галузей країни. Кабінет Міністрів України своїм Розпорядженням від 21 квітня 2023 р. № 373-р схвалив «Енергетичну стратегію України на період до 2050 року». Енергетична стратегія передбачає, що Україна, маючи наявні природні ресурси, може виступити як енергетичний хаб Європи. Крім іншого, документ включає шляхи розвитку ядерної енергетики – як низьковуглецевого джерела енергії з найбільшою корисністю за потужністю [221; 255].

Отже, попереднє оцінювання дає можливість стверджувати, що нарощування атомних генерацій за рахунок будівництва нових блоків і, відповідно, освоєння нових уранових родовищ для задоволення власних потреб у сировині є актуальним

завданням для держави.

На сьогодні єдиним виробником уранового оксидного концентрату в Україні є Державне підприємство «Східний ГЗК». До його складу входять підрозділи з видобутку уранової руди – Інгульська, Смолінська і Новокосянтинівська шахти та уранопереробний комплекс, метою якого є збагачення уранової сировини до закис-окис урану, який відповідає ТУУ 24.4-14309787-095:2016. Мічурінське та Центральне родовища відпрацьовується Інгульською шахтою, Ватутінське родовище уранових руд – Смолінською шахтою. Новокосянтинівське родовище відпрацьовується Новокосянтинівською шахтою, яка функціонує в рамках дослідно-промислової експлуатації.

Умови сьогодні унеможливають забезпечення нарощування виробничих потужностей за рахунок лише державного фінансування, тому, на нашу думку, трансформація урановидобувної галузі повинна полягати у створенні сприятливих умов для залучення приватного та міжнародного капіталів з метою проведення пошуку, розвідки та подальшого видобування уранової сировини. КМУ ухвалив Постанову від 14 лютого 2023 року № 132 «Про затвердження переліку ділянок надр (родовищ корисних копалин), які мають стратегічне значення для сталого розвитку економіки та обороноздатності держави, що надаватимуться у користування шляхом проведення конкурсів на укладення угод про розподілення продукції» [218].

Згідно з постановою, уранові родовища віднесені до переліку ділянок надр (родовищ корисних копалин), що надаватимуться в користування шляхом проведення конкурсів на укладення угод про розподілення продукції. Процедура регулюється Законом України «Про угоди про розподіл продукції» від 14.09.1999 № 1039-XIV (зі змінами від 15.01.2022) і передбачає доручення з боку України (перша сторона) інвестору (друга сторона) виконання робіт з пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на певній ділянці надр власним коштом протягом визначеного терміну з подальшим отриманням компенсації витрат та винагороди у вигляді частини прибуткової продукції.

У такому разі внесок з боку держави – уранове родовище, та, відповідно, права на користування видобувною інфраструктурою. Внесок партнера полягатиме в розробленому проєкті розвитку родовища та фінансуванні відповідних робіт з інтенсифікації видобутку сировини.

Водночас ДП «СхідГЗК» має трансформуватися шляхом чіткого постадійного розмежування виробничого циклу, сформувати основні бізнес-процеси та провести оцінку їхньої ефективності з можливістю, за потреби, подальшої оптимізації. Це дозволить забезпечити перехід підприємства до корпоративного управління та розробити організаційно-стабілізаційний механізм, який сприятиме максимізації кінцевих результатів діяльності. При такій структуризації основних процесів комбінат стане своєрідним «хабом» (на основі державно-приватного партнерства) для українських урановидобувних підприємств (різної форми власності) і забезпечить доведення якості видобутої сировини (різних виробників) до міжнародних стандартів, фізичне зберігання урану, контроль за його переміщенням та формування товарних партій (зокрема комплексних) для відвантаження до міжнародних центрів збагачення.

ДОДАТОК Р Оцінювання фінансового забезпечення КУ в умовах ПрАТ «Центральний ГЗК» за запропонованою методикою

Інформацію про динаміку та структуру основних складових капіталу підприємства наведено в табл. 1

Таблиця 1

Динаміка і структура капіталу ПрАТ «Центральний ГЗК» у 2021-2022рр.

Показники	2021		2022		зміна		
	тис. грн	структура	тис. грн	структура	абсолютна	відносна	структури
Власний капітал	9799449	71,28	12424380	61,81	2624931	26,79	-9,48
Позиковий капітал, зокрема:	3947469	28,72	7676686	38,19	3729217	94,47	9,48
довгострокові зобов'язання	1782478	12,97	1133811	5,64	-648667	-36,39	-7,33
поточні зобов'язання	2164991	15,75	6542875	32,55	4377884	202,21	16,80
Разом капіталу	13746918	100,00	20101066	100,00	6354148	46,22	0,00

Отримані дані свідчать, що на тлі зростання вартості власного капіталу на 26,79% його частка в структурі капіталу зменшилася на 9,48%. За таких умов величина позикового капіталу ПрАТ «Центральний ГЗК» зросла на 94,47% і становила 61,81% усього капіталу, а його питома вага – на 9,48% і становила 38,19% усього капіталу.

З отриманих тенденцій можемо зробити висновок, що в частині фінансового забезпечення функціонування ПрАТ «Центральний ГЗК» у 2021-2022рр. спостерігається тенденція, за якої власний і позиковий капітал зростає (ВК↑ПК↑), при цьому позиковий капітал зростає більшими темпами, ніж власний, що призводить до зменшення частки власного та зростання частки позикового капіталу, але виключно за рахунок зростання поточних зобов'язань, оскільки і величина, і питома вага довгострокових зобов'язань зменшуються.

Вихідні дані для факторного аналізу представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для визначення впливу мультиплікаторів структури капіталу на рентабельність власного капіталу ПрАТ «Центральний ГЗК» з використанням запропонованої семифакторної модифікації моделі Дюпона

Показники	2021	2022	Зміна	
			абсолютна	відносна
1	2	3	4	5
Виручка від реалізації, тис. грн	22545072	14354012	-8191060	-36,33
Чистий прибуток, тис. грн	8919978	2117831	-6802147	-76,26
Власний капітал, тис. грн	9799449	12424380	2624931	26,79
Поточні активи, тис. грн	4911482	12580536	7669054	156,15

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання, тис. грн	2164991	6542875	4377884	202,21
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1782478	1133811	-648667	-36,39
Активи, тис. грн	13746918	20101066	6354148	46,22
Рентабельність продажів, коеф.	0,396	0,148	-0,248	-62,71
Коефіцієнт оборотності поточних активів, коеф.	4,590	1,141	-3,449	-75,14
Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.	2,269	1,923	-0,346	-15,24
Мультиплікатор поточних зобов'язань, коеф.	6,350	3,072	-3,277	-51,62
Мультиплікатор довгострокових зобов'язань, коеф.	7,712	17,729	10,017	129,88
Частка довгострокових зобов'язань в активах, коеф.	0,130	0,056	-0,073	-56,50
Мультиплікатор власного капіталу, коеф.	1,403	1,618	0,215	15,33
Рентабельність власного капіталу, коеф.	0,910	0,170	-0,740	-81,27

Визначаємо значення ROE за 2021 рік:

$$ROE_{2023}=0,396 \times 4,590 \times 2,269 \times \frac{1}{6,350} \times 7,712 \times 0,013 \times 1,403=0,91.$$

Визначаємо вплив факторів:

$$ROE_{P_{\text{прод}}}=0,148 \times 4,590 \times 2,269 \times \frac{1}{6,350} \times 7,712 \times 0,013 \times 1,403=0,034,$$

$$\Delta ROE=0,034-0,91=-0,876,$$

$$ROE_{K_{OIA}}=0,148 \times 1,141 \times 2,269 \times \frac{1}{6,350} \times 7,712 \times 0,013 \times 1,403=0,008,$$

$$\Delta ROE=0,008-0,034=-0,026,$$

$$ROE_{\text{заг.лікв}}=0,148 \times 1,141 \times 1,923 \times \frac{1}{6,350} \times 7,712 \times 0,013 \times 1,403=0,007,$$

$$\Delta ROE=0,007-0,008=-0,001,$$

$$ROE_{M_{II3}}=0,148 \times 1,141 \times 1,923 \times \frac{1}{3,072} \times 7,712 \times 0,013 \times 1,403=0,015,$$

$$\Delta ROE=0,015-0,007=0,008,$$

$$ROE_{M_{D3}}=0,148 \times 1,141 \times 1,923 \times \frac{1}{3,072} \times 17,729 \times 0,013 \times 1,403=0,034,$$

$$\Delta ROE=0,034-0,015=0,019,$$

$$ROE_{\text{ч}_{D3/A}}=0,148 \times 1,141 \times 1,923 \times \frac{1}{3,072} \times 17,729 \times 0,056 \times 1,403=0,147,$$

$$\Delta ROE=0,147-0,034=0,113,$$

$$ROE_{M_{BK}}=0,148 \times 1,141 \times 1,923 \times \frac{1}{3,072} \times 17,729 \times 0,056 \times 1,618=0,17,$$

$$\Delta ROE=0,17-0,147=0,023.$$

З отриманих результатів можна зробити висновок, що рентабельність власного капіталу ПрАТ «Центральний ГЗК» у 2022 році проти 2021 року зменшилася на 74% (з 91% до 17%). Мультиплікатор поточних зобов'язань призвів до зростання рентабельності власного капіталу на 0,008 (на 0,8%), тобто практично не вплинув на ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Мультиплікатор довгострокових зобов'язань призвів до зростання рівня рентабельності власного капіталу на 0,019 (на 1,9%), а мультиплікатор власного капіталу – до зростання

прибутковості на 0,023 (на 2,3%). Отже, найбільший позитивний вплив на зростання рентабельності на тлі її фактичного зменшення за рахунок інших чинників спричинив мультиплікатор власного капіталу. Мультиплікатор власного капіталу показує, скільки активів припадає на одиницю власного капіталу, тобто наскільки підприємство фінансує свою діяльність за рахунок позикового капіталу. Тому отриманий позитивний вплив свідчить на користь залучення кредитних ресурсів для покращення ситуації на підприємстві. Більш комплексну картину зміни показників ПрАТ «Центральний ГЗК», що впливають на структуру фінансового забезпечення в системі корпоративного управління, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінювання фінансового забезпечення ПрАТ «Центральний ГЗК» у 2021-2022 рр. з використанням запропонованої семифакторної модифікації моделі Дюпона

Складові капіталу	Відносні темпи приросту (зменшення), %	Зміна в структурі капіталу, %	Відносна зміна мультиплікатора, %	Вплив фактора на ROE	Коефіцієнти еластичності темпів приросту (зменшення) по відношенню до:		
					ВК	ДЗ	ПК
Власний капітал (ВК)	26,79	-9,48	+15,33	+0,023	1	-0,74	0,13
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	-36,39	-7,33	+129,88	+0,019	-1,36	1	-0,18
Поточні зобов'язання (ПК)	202,21	+16,80	-51,62	+0,008	7,55	-5,56	1

Отже, на досліджуваному підприємстві протягом року відбулося істотне зростання позикового капіталу за рахунок поточних зобов'язань (на 202,21%). І хоча величина власного капіталу протягом року також зросла на 26,79%, проте його частка в структурі капіталу зменшилася на 9,48%. Також зменшилися довгострокові зобов'язання підприємства як за динамікою, так і за структурою. Вплив мультиплікаторів на рентабельність власного капіталу свідчить, що підприємству вигідно залучати додаткові позикові кошти, особливо в частині довгострокових зобов'язань, бо вони дають більший ефект приросту рентабельності власного капіталу. У той же час можна рекомендувати підприємству погасити частину своїх поточних зобов'язань, що також підтверджується зменшенням коефіцієнта загальної ліквідності за досліджуваний період. А високі коефіцієнти еластичності поточних зобов'язань дозволяють отримати більш швидкий ефект від їхнього скорочення.

Отже, проведені комплексні розрахунки довели, що в нинішніх умовах ПрАТ «Центральний ГЗК» має залучати додаткові позикові кошти в частині довгострокових зобов'язань і покращувати за їхній рахунок свій фінансовий стан, проте бажано скоротити частину поточних зобов'язань, які погіршують ліквідність підприємства.

ДОДАТОК С Логіка формування методичного підходу до оцінювання ефективності діяльності органів корпоративного управління

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**БЛОК 1: Оцінювання діяльності органу
як системи**

**БЛОК 2: Оцінювання діяльності
персоналу органу**

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ

1.1. Організація:

- влада (межі повноважень, чіткість їхнього розподілення);
- дотримання принципів КУ (прозорість і незалежність діяльності тощо);
- корпоративна культура та КСВ;
- взаємодія (зворотний зв'язок) з ключовими стейкхолдерами;
- наявність і регулярне оновлення кодексу КУ;
- наявність та ефективність внутрішніх політик (з управління ризиками, з регулювання конфлікту інтересів, антикорупційна, політика оцінювання діяльності органів);
- якість процесу прийняття рішень;
- внутрішні комунікації всередині органу

1.2. Результати:

- відповідність ухвалених рішень загальній стратегії розвитку;
- реалізація планів і завдань у встановлені терміни;
- запровадження нової політики, процедур, регламентів;
- підвищення репутації корпорації;
- підвищення довіри до органу з боку ключових стейкхолдерів

2.1. Компетентності:

- організаційно-управлінські якості;
- комунікативні якості та уміння мінімізувати конфлікти;
- уміння оперувати наявною інформацією та генерувати нову;
- неупередженість у прийнятті рішень;
- реалізація ключових рішень і стратегічних ініціатив у встановлені терміни;
- етична зрілість і відповідальність;
- навички антикризового управління та інноваційного розвитку

2.2. Мотивація:

- наявність можливостей для самореалізації та кар'єрного зростання в межах органу;
- наявність і розроблення програм наступництва (succession planning);
- ротація кадрів зі збереженням стратегічної спадковості

ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ

1.3. Перспективи:

- участь органу в розробленні та оновленні стратегії корпорації;
- забезпечення виконання стратегічних планів;
- інтеграція ESG-факторів у стратегічне планування;
- здатність адаптувати стратегію до змін середовища

2.3. Саморозвиток:

- участь у підвищенні кваліфікації;
- самоосвіта;
- швидкість та якість реагування на зміни;
- наявність стратегічного мислення;
- відсутність професійного вигорання

ДОДАТОК Т Змістове уявлення про сутність кадрового резерву органів корпоративного управління (розробка автора)

Мета: забезпечення корпорації кваліфікованими управлінськими кадрами, здатними ефективно виконувати функції на керівних посадах і забезпечувати стабільність і розвиток організації в довгостроковій перспективі

Завдання:

1. **Забезпечення безперервності управління** – своєчасне заміщення вакантних управлінських посад підготовленими кандидатами без зниження ефективності діяльності.
2. **Розвиток управлінського потенціалу** – системне навчання, наставництво та підвищення кваліфікації перспективних управлінських працівників.
3. **Мінімізація кадрових ризиків** – зменшення ймовірності управлінських криз через нестачу компетентних керівників.
4. **Підвищення конкурентоспроможності корпорації** – формування лідерів, здатних іти в ногу з часом та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей.
5. **Мотивація персоналу** – створення умов для професійного зростання та кар'єрного просування управлінських кадрів всередині організації

Етапи:

1. Визначення потреб у керівних кадрах.
2. Визначення критеріїв відбору кандидатів.
3. Виявлення кандидатів та формування вибірки для відбору.
4. Оцінювання та відбір кандидатів.
5. Розвиток та підготовка кадрового резерву.
6. Моніторинг готовності кандидатів.
7. Використання та орієнтація на оновлення резерву

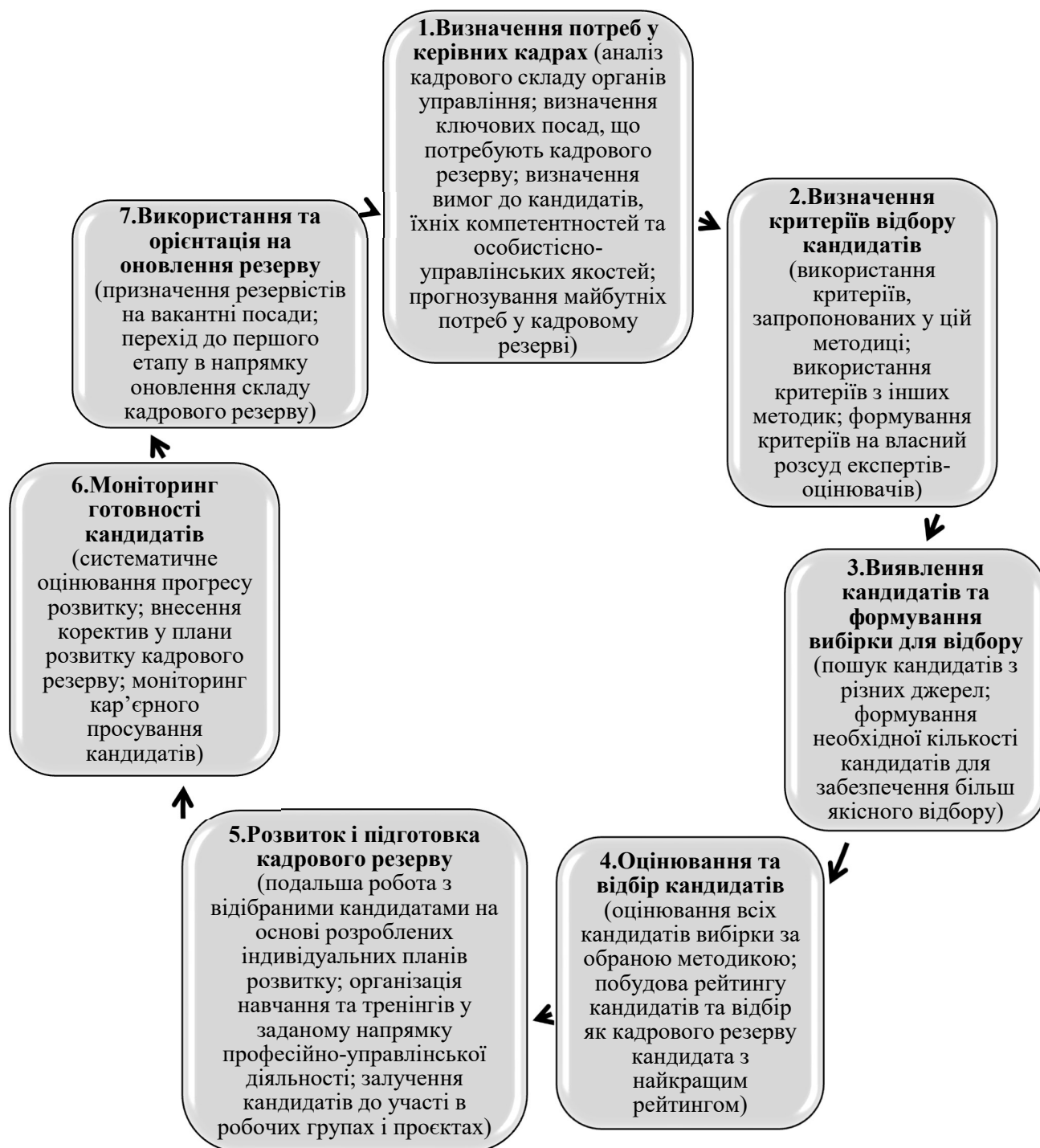
Ключові аспекти, які слід урахувати при формуванні кадрового резерву:

1. **Аналіз потреб:** визначення критичних ролей і компетенцій, необхідних для ефективного КУ, засноване на розумінні поточних та майбутніх вимог до лідерства.
2. **Виявлення кандидатів:** відбір та оцінювання високопотенційних кандидатів в організації, які володіють необхідними професійними навичками та управлінськими якостями.
3. **Розвиток і навчання:** забезпечення цільових навчальних, наставницьких та програм розвитку лідерства, щоб надати кандидатам навички та знання, необхідні для їхніх майбутніх ролей.
4. **Планування наступництва:** узгодження кадрового резерву зі стратегічними цілями корпорації та планами наступництва, забезпечення плавного та своєчасного переходу, коли виникають вакансії.
5. **Регулярний перегляд та оновлення:** постійний моніторинг та оцінювання ефективності резерву, внесення необхідних коректив у його складі та орієнтація на оновлення резерву

Очікувані результати:

1. **Зниження ризику:** мінімізує ризик прогалин у керівництві під час переходів.
2. **Покращення процесу прийняття рішень:** різноманітні погляди сприяють прийняттю більш обґрунтованих і добре обдуманих рішень.
3. **Покращене корпоративне управління:** добре керований резерв зміцнює загальне управління корпорацією.
4. **Підвищення цінності для акціонерів:** ефективні зміни керівництва можуть позитивно вплинути на довгострокові показники корпорації та її цінність для акціонерів

Забезпечення циклічності формування кадрового резерву органів корпоративного управління (деталізація попереднього рисунка)



ДОДАТОК У Критерії та показники оцінювання ефективності формування кадрового резерву виконавчого органу за запропонованою методикою

Умовне позначення	Назва критерію	Показники для оцінювання
КРИТЕРІЇ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ		
КПУ1	Професійно-освітній рівень	Якість вищої освіти (балів): -одна вища освіта (бакалавр) – 1 бал; -одна вища освіта (магістр) – 2 бали; -одна вища освіта та наявність підвищення кваліфікації – 3 бали; -дві і більше вищі освіти – 4 бали; -дві і більше вищі освіти та наявність підвищення кваліфікації – 5 балів
КПУ2	Рівень управлінського досвіду	Кількість років роботи на управлінських посадах (років)
КПУ3	Рівень управлінської активності	Середньорічна кількість згенерованих управлінських рішень протягом останніх трьох років (одиниць)
КПУ4	Рівень ефективності управлінських рішень	Коефіцієнт ефективності управлінських рішень, коеф.: $K_{yA} = \frac{KEP}{KGP} \quad (1)$ де <i>KEP</i> – кількість ефективно прийнятих рішень (протягом останнього року); <i>KGP</i> – загальна кількість згенерованих рішень (протягом останнього року)
КПУ5	Рівень володіння сучасними методами управління	Рівень проявів у керівника уміння реалізовувати сучасні методи управління: проєктний менеджмент, стратегічне планування, КРІ та ін. (оцінюється за 10-бальною шкалою на основі опитування підлеглих і виставлення середнього бала)
КПУ6	Рівень управлінської дисципліни	Рівень дотримання строків виконання управлінських завдань (відсоток вчасно виконаних проєктів)
КРИТЕРІЇ ОСОБИСТІСНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЯКОСТЕЙ (оцінюються за 10-бальною шкалою на основі опитування підлеглих і виставлення середнього бала)		
КОУ1	Організаційні здібності	Рівень проявів у керівника уміння планувати, делегувати та координувати діяльність, здатності бачити перспективу та прогнозувати розвиток організації
КОУ2	Комунікативні навички	Рівень проявів у керівника здатності до ефективного ведення переговорів, уміння доносити завдання, розв'язувати конфлікти
КОУ3	Лідерські якості	Рівень проявів у керівника уміння мотивувати, вести за собою, формувати команду
КОУ4	Гнучкість та адаптивність	Рівень проявів у керівника здатності змінювати підходи до управління залежно від ситуації, здатності до інновацій
КОУ5	Авторитетність	Рівень авторитетності керівника серед підлеглих
КОУ6	Етичність	Рівень проявів у керівника здатності до дотримання етичних і корпоративних цінностей

ДОДАТОК Довідки про впровадження результатів дисертації



МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«СХІДНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

ЄДРПОУ 14309787, вул. Олеся Гончара 2, м. Жовті Води, Кам'янський р-н, Дніпропетровська обл., 52210;
тел.: +380 (50) 414 44 76, тел.: +380 (95) 353 25 77, E-mail: vostgok@email.dp.ua

« 10 » 03 2026

№ 01-03/451-8ux

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора філософії Мірошніченко Ігоря Васильовича
зі спеціальності 073 Менеджмент

Результати наукового дослідження щодо формування та оцінки організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління прийнято до впровадження в практичну діяльність Державного підприємства «Східний гірничо-збагачувальний комбінат», які знайшли своє відображення в Методиці оцінки організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів підприємства, що дозволяє:

- виявити слабкі місця в організаційній та стабілізаційній складових корпоративного управління підприємством на основі аналізу збалансованої системи показників;
- оптимізувати фінансове забезпечення діяльності підприємства на основі удосконаленої семифакторної моделі Дюпона;
- проводити оцінку ефективності діяльності органів корпоративного управління з урахуванням бінарного векторного підходу, що надає більш комплексні результати оцінки;
- використовувати методичний підхід «The 9-box grid» в якості інструменту для оцінки ефективності формування кадрового резерву органів корпоративного управління;
- урахувати механізми впливу акціонерів на виконавчих директорів, отримувати більш комплексну оцінку рівнів їх мотивації у складі організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління.

Впровадження у практичну діяльність Державного підприємства «Східний гірничо-збагачувальний комбінат» результатів наукового дослідження щодо формування та оцінки організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів позитивно відобразиться на діяльності підприємства. Прогнозоване підвищення рівня ефективності підприємства знаходиться в межах 5-7 %.

Т.в.о.генерального директора



Василь СКРИПНІК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ



ВІД 04.04.2026 № 01/10-09/26

НА № _____ ВІД _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії Мірошніченко Ігоря Васильовича за темою «Організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів» (073 Менеджмент) у освітній процес Криворізького національного університету

Упродовж 2023-2025 навчальних років у Криворізькому національному університеті Мірошніченко Ігорем Васильовичем здійснювалося впровадження результатів дисертації наукового ступеня доктора філософії на тему «Організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів».

Результати наукового дослідження мають теоретичну й практичну цінність та знайшли відображення у процесі підготовки аспірантів спеціальності 073 Менеджмент при викладанні дисципліни «Фінансово-економічна безпека: стратегія та механізми забезпечення», де обґрунтовано методичний підхід діагностики ефективності організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління підприємства виявити слабкі місця окремо в організаційній та стабілізаційній складових даного механізму на основі аналізу збалансованої системи показників широкого спектру та оптимізувати на цій основі корпоративне управління.

Загалом результати наукового дослідження Мірошніченко Ігоря Васильовича мають наукову новизну та практичне значення, що сприяло позитивній оцінці розробок здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з боку кафедри «Менеджменту і адміністрування» Криворізького національного університету.

Проректор з наукової роботи,
доктор технічних наук, доцент

Дмитро БРОВКО

Завідувач кафедри
менеджменту і адміністрування,
доктор економічних наук, професор

Лариса ВАРВА

ВУЛ. ВІТАЛІЯ МАТВСЕВИЧА, 11,
М. КРИВИЙ РІГ,
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., 50027

КОД ЄДРПОУ 37664469
KNU@KNU.EDU.UA
WWW.KNU.EDU.UA

ТЕЛ.: (056) 409-06-06
ФАКС: (056) 409-06-45

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ



ВІД 01.04.2026 № 01/10-10/26

НА № _____ ВІД _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії Мірошніченко Ігоря Васильовича за темою «Організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів» (073 Менеджмент) у освітній процес Криворізького національного університету

Упродовж 2023-2025 навчальних років у Криворізькому національному університеті Мірошніченко Ігорем Васильовичем здійснювалося впровадження результатів дисертації наукового ступеня доктора філософії на тему «Організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів».

Результати наукових досліджень знайшли відображення у процесі підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент при викладанні дисципліни «Управління ризиками бізнес-процесів», де обґрунтовано методичний підхід оптимізації фінансового забезпечення діяльності підприємства на основі удосконаленої семифакторної моделі Дюпона, що дозволяє розширити межі виявлення позитивних ефектів фінансового левериджу серед складових капіталу підприємства.

Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність, можуть бути рекомендованими закладам освіти для використання у підготовці магістрів за спеціальністю «Менеджмент».

Загалом результати наукового дослідження Мірошніченко Ігоря Васильовича мають наукову новизну та практичне значення, що сприяло позитивній оцінці розробок здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з боку кафедри «Менеджменту і адміністрування» Криворізького національного університету.

Перший проректор
кандидат технічних наук, доцент



Владислав ЧУБАРОВ

Завідувач кафедри
менеджменту і адміністрування
доктор економічних наук, професор

Лариса ВАРАВА

ВУЛ. ВІТАЛІЯ МАТУСЕВИЧА, 11,
М. КРИВИЙ РІГ,
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ. 50027

КОД ЄДРПОУ 37664469
KNU@KNU.EDU.UA
WWW.KNU.EDU.UA

ТЕЛ: (056) 409-06-06
ФАКС: (056) 409-06-45