

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН» В
УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

здобувача вищої освіти **Молдуна Ігоря Васильовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту
Андрій АНДРЕЙЧЕНКО _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного
економічного університету
Наталя ДОБРОВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«10» липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ігорю МОЛДУНУ

1. Тема роботи: *«Корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу»*, науковий керівник роботи: *д.е.н., професор Андрій АНДРЕЙЧЕНКО* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 211 від «10» липня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН».*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством;*

– *узагальнити методологічні засади корпоративного управління підприємством;*

– *висвітлити особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати економічне середовище корпоративного управління підприємства;*

– *проаналізувати стан господарської діяльності корпорації в умовах міжнародного бізнесу;*

– *оцінити якість корпоративного управління підприємства*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *обґрунтувати шляхи удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства;*

– *запропонувати напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству;*

– оцінити ефективність запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Таблиця Визначення категорії «корпоративне управління» в працях зарубіжних та українських вчених

Рисунок Групи функцій корпоративного управління підприємством

Рисунок Методологічні основи корпоративного управління підприємством

6.2. До аналітичного розділу:

Таблиця – PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рисунок Структура чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН» в середньому за 2019-2023 р.р., %

Таблиця Показники розмірів та ефективності діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рисунок Динаміка обсягів продажів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рисунок Валові збори зерна ТОВ СП «НІБУЛОН»

Таблиця Показники фінансового стану та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рисунок Частка компаній групи «НІБУЛОН» в українському експорті зерна

Рисунок Місце ТОВ СП «НІБУЛОН» в ТОП-10 експортерів зерна

Рисунок Експорт сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН»

Рисунок Структура експорту сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН» за видами

Рисунок Структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Таблиця Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Таблиця Заходи з удосконалення регламентації та мотивації у сфері корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Таблиця Календарний план затвердження Положення про Наглядову раду ТОВ СП «НІБУЛОН»

Таблиця Економічна ефективність заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, річна фінансова та оперативна звітність ТОВ СП «НІБУЛОН», матеріали веб-сайту ТОВ СП «НІБУЛОН», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.*

8. Дата видачі завдання:

10.07. 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Ігор МОЛДУН

Науковий керівник: _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Молдун І.В. Корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Дослідження корпоративного управління українських підприємств в умовах міжнародного бізнесу є дуже важливим, особливо, під час війни, оскільки корпоративне управління допомагає адаптувати бізнес до умов ризику та нестабільності, забезпечуючи підприємствам стійкість. Дотримання високих стандартів управління підвищує довіру міжнародних інвесторів, що є критичним для економічного відновлення України та сприяє прозорості та підвищує відповідальність керівництва, що особливо важливо в кризових умовах. Вдосконалене корпоративне управління забезпечує інтеграцію в міжнародні ринки, дозволяючи підприємствам ефективніше конкурувати та залучати фінансову підтримку. Тому проблема вдосконалення корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу набуває великого значення.

Основи методології і практики у сфері корпоративного управління висвітлені не тільки у іноземних та вітчизняних нормативних актах а й досліджуються багатьма науковцями, як іноземними, такими як А. Агравал, Ч. Кноєбер та Л. Родні; М. Бехт, П. Болтон, А. Рьоел; А. Деніс та Дж. МакКонел; О. Харт; Дж. Паунд, А. Шлейфер і Р. Вішні; Дж. Веймер та Дж. Папе; В. Вільямсон; так і вітчизняними, такими як Д. Баюра; П. Безус та Л. Шатненко; Ю. Бондар та Н. Легінькова; Н. Бочарова; Д. Дихніч; О.Євтушевський, К.Ковальська, Н. Бутенко; С. Залюбовська, С. Фурман, О. Грущенко; І. Ігнат'єва, О. Гарафонова; В. Лаптев, О. Іванова; І. Лебідь ; М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько; Т. Момот; Мостенська Т., В. Новак, М. Луцький; А. Мостова; М. Небава; А. Педько; С. Румянцев; О. Хілуха та багатьма іншими.

Оскільки в сучасних складних мінливих умовах, високому рівні глобалізації економіки виникає підвищена потреба у виборі ефективних засобів і методів корпоративного управління, проблематика та особливості корпоративного управління українських підприємств в умовах міжнародного бізнесу є актуальними питаннями для дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством;
- узагальнити методологічні засади корпоративного управління

підприємством;

- висвітлити особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу;
- проаналізувати економічне середовище корпоративного управління підприємства;
- проаналізувати стан господарської діяльності корпорації в умовах міжнародного бізнесу;
- оцінити якість корпоративного управління підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства;
- запропонувати напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству;
- оцінити ефективність запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях методологічних засад корпоративного управління підприємством); монографічний (при дослідженні підходів до розуміння сутності корпоративного управління підприємством); індексний (при характеристиці показників економічного середовища корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»); спостереження (при оцінці стану корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), рейтингових експертних оцінок (при оцінці якості корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни обсягів експорту сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН», чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН», валових зборів зерна ТОВ СП «НІБУЛОН»), графічний (при дослідженні структури управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), R-аналізу (при дослідженні фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН»), PEST-аналізу (при дослідженні зовнішнього середовища корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» під час війни), формалізації (при оцінці ефективності запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, річна фінансова та оперативна звітність ТОВ СП «НІБУЛОН», матеріали веб-сайту ТОВ СП «НІБУЛОН»,

результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки:

уточнено:

- поняття корпоративного управління як комплексного процесу управління організацією, що поєднує різні підходи для досягнення оптимального балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, стейкхолдерів та зовнішнього середовища;

- особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу в умовах війни;

- процес оцінки якості корпоративного управління підприємством;

дістали подальший розвиток:

- методологічні аспекти корпоративного управління підприємством.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу під час війни.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукову статтю в співавторстві у фаховому виданні категорії Б.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 107 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 16 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 110 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади корпоративного управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу» досліджено підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством; узагальнено методологічні засади корпоративного управління підприємством; висвітлено особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу.

У другому розділі «Макро- та мікроекономічні умови корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу» здійснений аналіз економічного середовища корпоративного управління підприємства; проаналізовано стан господарської діяльності корпорації в умовах міжнародного бізнесу; оцінено якість корпоративного управління підприємства.

У третьому розділі «основні напрями підвищення результативності корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу» обґрунтовано шляхи удосконалення регламентації та мотивації

корпоративного управління підприємства; запропоновано напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству; оцінено ефективність запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства.

Висновки

В процесі дослідження теоретичних та методичних підходів, формування рекомендацій щодо удосконалення корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН» можна зробити нижченаведені висновки.

1. В роботі виділені і розглянуті наступні основні підходи до розуміння сутності корпоративного управління: агентська теорія, системний підхід, теорія стейкхолдерів, теорія ресурсів, неоінституційна теорія, та сценарний підхід. Дано визначення корпоративного управління як комплексного процесу управління організацією, що поєднує різні підходи для досягнення оптимального балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, стейкхолдерів та зовнішнього середовища. Уточнено методологічні складові системи корпоративного управління підприємством.

2. Об'єктом дослідження обрано процеси корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН». В корпоративному управлінні ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована однорівнева Рада Директорів, до складу якої входять як виконавчі директори, так і незалежні невиконавчі директори. Показники оцінки рейтингу якості корпоративного управління дозволяють оцінити його як «вище середнього», 75 % від максимального (100 %).

3. З метою Вирішення проблемних питань щодо регламентації та мотивації корпоративного управління корпорації, в роботі пропонується Положення про наглядову раду ТОВ СП «НІБУЛОН» і запропоновано календарний план його затвердження. Пропонуємо доповнити корпоративні цінності такими як відкритість, відповідальність, інноваційність, поважне ставлення. З метою дотримання вказаних принципів і цінностей, нами сформований Корпоративний кодекс ТОВ СП «НІБУЛОН» та календарний план його затвердження. Для членів наглядової ради ТОВ СП «НІБУЛОН» в роботі запропоновано винагороду, що містить як фіксовану, так і змінну складові. Запропоновані заходи санації для ТОВ СП «НІБУЛОН», а також варіанти успішної реструктуризації боргових зобов'язань та організаційний план рефінансування заборгованості. Результати розрахунків ефективності корпоративного управління дають змогу стверджувати про доцільність запропонованих у роботі управлінських заходів, оскільки ефект від їх впровадження складе майже 392 млн. грн.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769/4710>

АНОТАЦІЯ

Молдун І.В. Корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН».

У *першому розділі* «Теоретико-методологічні засади корпоративного управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу» досліджено підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством; узагальнено методологічні засади корпоративного управління підприємством; висвітлено особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу.

У *другому розділі* «Макро- та мікроекономічні умови корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу» здійснений аналіз економічного середовища корпоративного управління підприємства; проаналізовано стан господарської діяльності корпорації в умовах міжнародного бізнесу; оцінено якість корпоративного управління підприємства.

У *третьому розділі* «основні напрями підвищення результативності корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах міжнародного бізнесу» обґрунтовано шляхи удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства; запропоновано напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству; оцінено ефективність запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства.

Ключові слова: корпоративне управління, Корпоративний кодекс, принципи корпоративного управління, менеджмент, підприємство, організаційний план, регламентація, мотивація, ефективність.

ANNOTATION

Moldun I.V. Corporate governance of LLC JV «NIBULON» in the context of international business. - Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 «Management» - Odesa State Agrarian University, Odesa, 2024.

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations on corporate governance of an agricultural enterprise in the context of international business on the basis of LLC JV «NIBULON».

The first section «Theoretical and methodological principles of corporate governance of an enterprise in the context of international business» explores approaches to understanding the essence of corporate governance of an enterprise; summarizes the methodological principles of corporate governance of an enterprise; highlights the features of corporate governance of an enterprise in the agricultural sector in the context of international business.

The second section «Macro- and microeconomic conditions of corporate governance of LLC JV «NIBULON» in the context of international business» analyzes the economic environment of corporate governance of the enterprise; analyzes the state of the corporation's economic activity in the context of international business; assesses the quality of corporate governance of the enterprise.

The third section «Main directions of increasing the effectiveness of corporate governance of LLC JV «NIBULON» in the context of international business» substantiates ways to improve the regulation and motivation of corporate governance of the enterprise; directions for increasing the financial stability of the enterprise and preventing bankruptcy are proposed; the effectiveness of the proposed management measures for the development of corporate governance of the enterprise is assessed.

Keywords: corporate governance, Corporate Code, principles of corporate governance, management, enterprise, organizational plan, regulation, motivation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством	7
1.2. Методологічні засади корпоративного управління підприємством ...	17
1.3. Особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу.....	26
РОЗДІЛ 2. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	31
2.1. Економічне середовище корпоративного управління підприємства ...	31
2.2. Стан господарської діяльності товариства в умовах міжнародного бізнесу	53
2.3. Оцінка якості корпоративного управління підприємства.....	63
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	83
3.1. Удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства.....	83
3.2. Напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству.....	93
3.3. Оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів.....	101
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Актуальність теми Дослідження корпоративного управління українських підприємств в умовах міжнародного бізнесу є дуже важливим, особливо, під час війни, оскільки корпоративне управління допомагає адаптувати бізнес до умов ризику та нестабільності, забезпечуючи підприємствам стійкість. Дотримання високих стандартів управління підвищує довіру міжнародних інвесторів, що є критичним для економічного відновлення України та сприяє прозорості та підвищує відповідальність керівництва, що особливо важливо в кризових умовах. Вдосконалене корпоративне управління забезпечує інтеграцію в міжнародні ринки, дозволяючи підприємствам ефективніше конкурувати та залучати фінансову підтримку. Тому проблема вдосконалення корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу набуває великого значення.

Основи методології і практики у сфері корпоративного управління висвітлені не тільки у іноземних та вітчизняних нормативних актах [5; 7; 9; 10; 12; 89] а й досліджуються багатьма науковцями, як іноземними, такими як А. Агравал, Ч. Кноебер та Л. Родні [1]; М. Бехт, П. Болтон, А. Рьоел [2]; А. Деніс та Дж. МакКонел [3-4]; О. Харт [6]; Дж. Паунд [8], А. Шлейфер і Р. Вішні [11]; Дж. Веймер та Дж. Папе [13]; В. Вільямсон [28]; так і вітчизняними, такими як Д. Баюра [14]; П. Безус та Л. Шатненко [15]; Ю. Бондар та Н. Легінькова [20]; Н. Бочарова [21-23]; Д. Дихніч [40]; О.Євтушевський, К.Ковальська, Н. Бутенко [45-46]; С. Залюбовська, С. Фурман, О. Грущенко [49]; І. Ігнатська, О. Гарафонова [51]; В. Лаптев, О. Іванова [59]; І. Лебідь [60]; М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [64]; Т. Момот [70]; Мостенська Т., В. Новак, М. Луцький [72]; А. Мостова [73]; М. Небава [74]; А. Педько [81]; С. Румянцев [93]; О. Хілуха [100-101]; та багатьма іншими.

Оскільки в сучасних складних мінливих умовах, високому рівні глобалізації економіки виникає підвищена потреба у виборі ефективних засобів і методів корпоративного управління, проблематика та особливості корпоративного управління українських підприємств в умовах міжнародного

бізнесу є актуальними питаннями для дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством;
- узагальнити методологічні засади корпоративного управління підприємством;
- висвітлити особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу;
- проаналізувати економічне середовище корпоративного управління підприємства;
- проаналізувати стан господарської діяльності корпорації в умовах міжнародного бізнесу;
- оцінити якість корпоративного управління підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства;
- запропонувати напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству;
- оцінити ефективність запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою

дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях методологічних засад корпоративного управління підприємством); монографічний (при дослідженні підходів до розуміння сутності корпоративного управління підприємством); індексний (при характеристиці показників економічного середовища корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»); спостереження (при оцінці стану корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), рейтингових експертних оцінок (при оцінці якості корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни обсягів експорту сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН», чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН», валових зборів зерна ТОВ СП «НІБУЛОН»), графічний (при дослідженні структури управління ТОВ СП «НІБУЛОН»), R-аналізу (при дослідженні фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН»), PEST-аналізу (при дослідженні зовнішнього середовища корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» під час війни), формалізації (при оцінці ефективності запропонованих управлінських заходів розвитку корпоративного управління підприємства).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, річна фінансова та оперативна звітність ТОВ СП «НІБУЛОН», матеріали веб-сайту ТОВ СП «НІБУЛОН», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки:

уточнено:

- поняття корпоративного управління як комплексного процесу управління організацією, що поєднує різні підходи для досягнення оптимального балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, стейкхолдерів та зовнішнього середовища;

- особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу в умовах війни;

- процес оцінки якості корпоративного управління підприємством;

дістали подальший розвиток:

- методологічні аспекти корпоративного управління підприємством.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу під час війни.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця:

Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769/4710>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 107 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 16 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 110 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ

МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Підходи до розуміння сутності корпоративного управління підприємством

В сучасних економічних дослідженнях не існує єдиного трактування поняття корпоративного управління. В залежності від напрямку та мети дослідження окремі вчені та автори по-різному підходять до розуміння його змісту та формулювання визначень. На даний час в зарубіжній та вітчизняній літературі можна виділити окремі концептуальні підходи до визначення категорії корпоративного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «корпоративне управління» в працях зарубіжних та українських вчених

<i>Вчені, автори</i>	<i>Корпоративне управління є...</i>	<i>Концептуальний підхід</i>
М. Бехт, П. Болтон, А. Рьоел [2]	системою управлінських відносин між господарюючими суб'єктами, органами їх влади з приводу контролю та гармонізації їх інтересів, забезпечення як внутрішньої, так і зовнішньої синергії, у досягненні поставлених цілей.	Система управлінських відносин корпоративного формування
Д. Деніс, Дж. Мак Конел [4]	набором інституціональних та ринкових механізмів, що стимулюють корпоративних менеджерів приймати рішення щодо максимізації вартості підприємства для його власників.	Механізми мотивації корпоративних менеджерів
Дж. Паунд [8]	методами і принципами забезпечення ефективного процесу прийняття корпоративних рішень; системою, при якій топ-менеджери та рада директорів підприємства спільно розробляють корпоративні рішення, залучаючи власників.	Система, що забезпечує ефективний процес прийняття корпоративних рішень
Організація економічного співробітництва та розвитку [9]	системою управління, яка включає комплекс відносин між правлінням корпоративного формування, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими стейкхолдерами	Система органів управління
А. Шлейфер, Р. Вішні [11]	шляхами та способами, за допомогою яких інвестори можуть гарантувати отримання доходу на вкладений в корпорацію капітал	Спосіб гарантування доходів інвесторам

<i>Вчені, автори</i>	<i>Корпоративне управління є...</i>	<i>Концептуальний підхід</i>
Компанія Cadbury [12]	системою керівництва та контролю за діяльністю корпорацій, коли власність відокремлена від менеджменту	Система управління діяльністю корпорацій
Дж. Веймер, Дж. Папе [13]	специфічною для певної країни системою, що формується під впливом правових, інституціональних та культурних факторів, які формують модель впливу стейкхолдерів на процеси прийняття рішень менеджерами корпорацій.	Система, що формується на рівні країни
В.Євтушевський, К.Ковальська, Н.Бутенко [46]	процесами регулювання власниками корпоративних прав з метою отримання підприємством прибутку, управління корпоративним формуванням	Процес регулювання корпоративних прав
М. Мальська, Н. Мандюк, Ю. Занько [64]	сучасним видом діяльності менеджерів в межах господарської системи, що характеризується наявністю корпоративної стратегії, стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав власників	Сучасний вид управлінської діяльності
Т. Момот [70]	комплексною системою зовнішніх і внутрішніх механізмів, спрямованою на оптимізацію організаційної структури управління для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу	Система механізмів оптимізації корпоративних відносин
А. Педько [81]	системою взаємовідносин між різними учасниками корпоративних структур щодо розподілу влади, власності і доходів в акціонерному товаристві з чітким правовим регулюванням	Система правових взаємовідносин між учасниками корпорації
С.Румянцев [93]	системою виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю корпорацій, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності корпорації згідно з нормами чинного законодавства.	Система органів управління корпорації

Створено автором

Таблиця 1.1 свідчить, що існує декілька основних підходів до розуміння сутності корпоративного управління, які допомагають аналізувати, як корпоративні формування управляються та як вони взаємодіють із різними зацікавленими сторонами. Серед таких підходів можна виокремити наступні:

1. Агентська теорія. Як свідчить таблиця 1.1, цей підхід є найбільш розповсюдженим і базовим серед дослідників, акцентуючи увагу на відносинах між акціонерами (принципалами) та менеджерами (агентами) та вивчаючи

конфлікти інтересів і витрати, пов'язані з контролем за діяльністю менеджерів.

2. Системний підхід, який розглядає корпоративне управління як частину більшої системи, включаючи економічні, соціальні та політичні фактори. Системний підхід аналізує, як зовнішні фактори впливають на внутрішні процеси управління компанією.

3. Теорія стейкхолдерів. Даний підхід розглядає не лише акціонерів, а й інших учасників (стейкхолдерів), які мають інтереси в корпоративному формуванні, таких як працівники, постачальники, споживачі, кредитори та суспільство, підкреслюючи важливість врахування інтересів усіх стейкхолдерів при прийнятті рішень.

4. Теорія ресурсів. Вказаний підхід акцентує увагу на тому, як корпоративні формування використовують свої ресурси для досягнення конкурентних переваг, вказуючи, що ефективне управління ресурсами є ключовим фактором успіху.

5. Неоінституційна теорія, яка досліджує, як інституційні середовища, в яких функціонують корпоративні формування, впливають на їхні структури та практики управління, акцентуючи увагу на соціальних, культурних та правових аспектах корпоративного управління.

6. Сценарний підхід. Даний підхід вивчає, як корпоративні формування адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та як вони формують свої стратегії в умовах невизначеності.

Всі вказані підходи можуть взаємодіяти між собою, доповнюючи один одного і надаючи комплексне розуміння процесів корпоративного управління, тому розглянемо їх далі більш детально.

Агентська теорія в корпоративному управлінні стосується відносин між власниками корпоративного формування (принципалами) та менеджерами (агентами), яких вони наймають для управління компанією. Дана теорія виникла через існування можливого конфлікту інтересів між власниками і менеджерами. Представниками даної теорії, на нашу думку, можна вважати А. Агравала, Ч. Кноебера та Л. Родні [1], Д. Деніса та Дж. МакКонела [4],

А.Шлейфера та Р. Вішні [11], В.Євтушевського, К.Ковальську, Н. Бутенко [46]. Основними аспектами агентської теорії в корпоративному управлінні є наступні:

- Розподіл інтересів. Власники (акціонери) зацікавлені в максимізації прибутку та вартості корпоративного формування, проте, менеджери можуть переслідувати власні інтереси, які не завжди збігаються з інтересами акціонерів, наприклад, збільшення власної компенсації або забезпечення довгострокової стабільності на шкоду короткостроковій прибутковості.

- Асиметрія інформації. Менеджери зазвичай мають більше інформації про поточний стан справ у корпоративного формування, ніж акціонери, що може призвести до того, що менеджери приймають рішення, які вигідні їм, але не обов'язково відповідають інтересам власників.

- Витрати агентських відносин. Для того щоб вирішити або зменшити агентську проблему, власники можуть запроваджувати різні механізми контролю, такі як контракти, бонуси, системи моніторингу тощо, які є витратними і називаються агентськими витратами.

Механізми вирішення конфлікту, до яких належать розробка стимулюючих схем оплати праці для менеджерів, залучення незалежних членів ради директорів, регулярна звітність, аудиторські перевірки тощо.

Агентська теорія є ключовим елементом корпоративного управління і допомагає пояснити, як організації намагаються збалансувати інтереси різних сторін, щоб досягти оптимального управління компанією. Згідно з агентською теорією, яку висвітлювали А. Шлейфер і Р. Вішні [11], М. Бехт, П. Болтон, А. Рьоел [2] та інші науковці, корпоративне управління описується як сукупність методів і засобів, за допомогою яких інвестори забезпечують отримання прибутку від вкладеного капіталу в корпорацію. Це визначення є найбільш поширеним і акцентує увагу на фінансовому забезпеченні корпорацій. Однак цей підхід обмежений, оскільки дослідники зводять корпоративне управління до механізмів, які мають узгоджувати інтереси двох ключових груп: інвесторів (акціонерів) і менеджерів.

У ширшому розумінні науковці та практики часто використовують системний підхід. Системний підхід до розуміння корпоративного управління розглядає компанію як інтегровану частину більшої системи, яка взаємодіє з різними зовнішніми та внутрішніми елементами, акцентуючи увагу на тому, як різні фактори (економічні, соціальні, культурні, політичні та технологічні) впливають на процеси управління в корпоративному формуванні. Представниками даної теорії, на нашу думку, можна вважати Дж. Веймера та Дж. Папе [13], М. Бехта, П. Болтона, А. Рьоела [2], Т. Момот [70], А. Педько [81], С. Румянцева [93]. Основними аспектами системного підходу в корпоративному управлінні є наступні:

- Взаємозв'язок елементів. Системний підхід підкреслює, що всі частини організації, такі як управлінські структури, процеси, люди та ресурси, є взаємопов'язаними. Зміни в одному з цих елементів можуть вплинути на інші.

- Врахування факторів зовнішнього середовища. Оскільки компанія функціонує в контексті зовнішнього середовища, яке включає конкурентів, постачальників, споживачів, регуляторів та інші фактори, системний підхід вивчає, як ці зовнішні елементи впливають на стратегії та рішення корпоративного формування.

- Цілісність. Підхід вважає важливим розуміння організації як цілісної системи, що дозволяє врахувати всі аспекти управління, а не лише окремі частини, що допомагає виявити, як управлінські рішення можуть впливати на загальну ефективність і стійкість корпоративного формування.

- Динаміка. Системний підхід визнає, що бізнес-середовище є динамічним і постійно змінюється, що означає, що корпоративні формування повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними.

- Системи управління. В рамках системного підходу можна впроваджувати різні системи управління, які інтегрують різні аспекти бізнесу, такі як управління якістю, управління проектами, управління ризиками тощо, для забезпечення комплексного підходу до досягнення цілей.

Системний підхід до корпоративного управління дозволяє компаніям краще орієнтуватися у складних і мінливих умовах, підвищуючи їхню адаптивність і стійкість.

Теорія стейкхолдерів у корпоративному управлінні є підходом, який розглядає корпорацію як частину широкої екосистеми, де різні зацікавлені сторони (стейкхолдери) мають свої інтереси, вплив і роль у її діяльності. Основна ідея полягає в тому, що для досягнення успіху корпоративного формування важливо враховувати потреби не лише акціонерів, а й інших груп, які взаємодіють з компанією.

Представниками даної теорії, на нашу думку, можна вважати А. Д. Деніса та Дж. МакКонела [4], Дж. Паунда [8], Дж. Веймера, Дж. Папе [13], С. Румянцева [93], О. Худік [103]. Основними аспектами теорії стейкхолдерів в корпоративному управлінні є наступні:

- Визначення стейкхолдерів, які можуть включати акціонерів, працівників, постачальників, споживачів, місцеві громади, державні органи та інші групи, які мають інтерес до діяльності корпоративного формування.
- Взаємозалежність інтересів. Інтереси різних стейкхолдерів часто переплітаються, і рішення, прийняті компанією, можуть впливати на кілька груп одночасно, наприклад, підвищення зарплат працівників може зменшити прибуток акціонерів, але підвищити продуктивність.
- Етика і відповідальність. Теорія стейкхолдерів підкреслює етичні аспекти ведення бізнесу, стверджуючи, що корпоративні формування повинні діяти відповідально і зважаючи на добробут усіх зацікавлених сторін.
- Довгострокова перспектива. Зосереджуючись на задоволенні потреб стейкхолдерів, корпоративні формування можуть забезпечити довгострокову стабільність і успіх, оскільки задоволені стейкхолдери частіше підтримують компанію, стають її лояльними партнерами та клієнтами.
- Стратегічний менеджмент. У рамках цього підходу управлінці мають враховувати інтереси різних стейкхолдерів при розробці стратегій корпоративного формування, що допомагає зменшити конфлікти та покращити

загальний результат.

Теорія стейкхолдерів стала важливим аспектом сучасного корпоративного управління, оскільки вона дозволяє компаніям розвивати стійкі стосунки зі всіма учасниками, сприяючи успішному веденню бізнесу.

Теорія ресурсів (або ресурсна теорія) в корпоративному управлінні акцентує увагу на важливості ресурсів, якими володіє компанія, для досягнення конкурентних переваг і забезпечення її довгострокового успіху. Вказаний підхід стверджує, що не лише зовнішні фактори, а й внутрішні ресурси та можливості корпоративного формування визначають її позицію на ринку. Представниками даної теорії, на нашу думку, можна вважати М. Бердар [16], О. Мельник [65], В. Мешкову [67]. Основними аспектами теорії ресурсів в корпоративному управлінні є наступні:

- Виокремлення типи ресурсів корпоративного формування, які можуть бути фізичними (обладнання, технології), людськими (компетенції, досвід працівників), організаційними (процеси, структури) і фінансовими (капітал, інвестиції). Важливо, щоб ці ресурси були унікальними та важко відтворюваними конкурентами.

- Встановлення конкурентних переваг. Теорія стверджує, що корпоративні формування, які мають унікальні ресурси та можливості, можуть забезпечити собі конкурентні переваги, що дозволяє їм досягати вищих результатів, ніж їхні конкуренти, наприклад, завдяки інноваційним технологіям, висококваліфікованому персоналу або сильному бренду.

- Аналіз ресурсів. В рамках теорії ресурсів корпоративні формування повинні регулярно оцінювати свої ресурси, щоб зрозуміти, які з них є критичними для досягнення цілей і які потребують розвитку або вдосконалення.

- Інвестиції в ресурси. Теорія підкреслює важливість інвестування в розвиток ресурсів, таких як навчання працівників, дослідження і розробки, технологічні інновації тощо, щоб підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

– Зв'язок з стратегічним управлінням. Теорія ресурсів тісно пов'язана зі стратегічним управлінням, оскільки управлінці повинні формувати стратегії, виходячи з наявних ресурсів і можливостей корпоративного формування, а також враховувати, як вони можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Даний підхід надає цінні інструменти для аналізу конкурентних переваг і формування стратегій, які враховують унікальні характеристики ресурсів корпоративного формування.

Неоінституційна теорія в корпоративному управлінні вивчає, як інституційні середовища впливають на організаційні структури, поведінку та практики компаній, підкреслюючи важливість соціальних, культурних, правових та економічних контекстів, у яких функціонують корпоративні формування. Представниками даної теорії, на нашу думку, можна вважати В. Вільямсона [29], О. Харта [6], Л. Довгань, В.. Герасимчука, І. Малика [42], В. Царука [104]. Дані дослідники вказують, як інституційні умови впливають на стратегії управління в компаніях, а також механізми, за допомогою яких інституції формують організаційні практики. Також ними досліджується вплив глобалізації та технологічних змін на інституційні структури і практики компаній, а також зв'язок між стратегією та інституційними умовами. Основними аспектами неоінституційної теорії в корпоративному управлінні є наступні:

– Врахування факторів інституційного середовища. Неоінституційна теорія акцентує увагу на впливі інституційних норм, правил та стандартів на організаційні рішення, такі як формальні інститути (закони, регуляції) та неформальні (соціальні норми, культурні традиції).

– Конформізм і легітимація. Корпоративні формування часто прагнуть відповідати інституційним вимогам для отримання легітимності в очах суспільства та стейкхолдерів, що може призводити до конформізму, коли організації копіюють практики та структури інших компаній, щоб бути прийнятими в інституційній системі.

– Диверсифікація практик. Незважаючи на схильність до конформізму, неоінституційна теорія також враховує, що корпоративні формування можуть адаптувати практики в залежності від своїх унікальних контекстів і потреб, що веде до диверсифікації.

– Динаміка змін. Інституційні середовища не є статичними; вони можуть змінюватися з часом, що впливає на організаційні практики, наприклад, зміни в законодавстві або в соціальних очікуваннях можуть змусити корпоративні формування адаптувати свої стратегії управління. Неоінституційна теорія також розглядає механізми, за допомогою яких інституції можуть змінюватися. Це включає в себе взаємодію між різними інститутами, опір змінам і вплив нових ідей.

Неоінституційна теорія надає цінні інструменти для розуміння того, як зовнішні фактори формують корпоративне управління і як корпоративні формування можуть пристосовуватися до змін у їхньому середовищі. Це дозволяє краще зрозуміти, чому певні управлінські практики поширюються або відкидаються в різних контекстах.

Сценарний підхід до розуміння корпоративного управління використовується для аналізу та прогнозування можливих майбутніх сценаріїв розвитку подій у бізнес-середовищі. Корпоративне управління включає підготовку та адаптацію до різних можливих сценаріїв розвитку бізнес-середовища, дозволяючи підприємству залишатися гнучким і готовим до змін в умовах невизначеності. Даний підхід допомагає компаніям підготуватися до різних ситуацій, що можуть виникнути в умовах невизначеності, і формувати гнучкі стратегії управління.

Представниками даної теорії, на нашу думку, є Р. Лєпа [61], Н. Мешко, В. Колесник [66], С. Попов [84], Т. Ткачова [98]. Основними аспектами сценарного підходу в корпоративному управлінні є наступні:

– Створення сценаріїв. Процес починається з ідентифікації ключових факторів, що впливають на компанію (економічні, соціальні, технологічні, політичні), та їхньої взаємодії, потім на основі цього аналізу розробляються

кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій.

- Визначення невизначеностей. Сценарний підхід акцентує увагу на виявленні головних невизначеностей, які можуть вплинути на майбутнє корпоративного формування, наприклад, зміна в законодавстві, коливання цін на сировину або зміни в поведінці споживачів.

- Оцінка наслідків. Для кожного з розроблених сценаріїв оцінюються потенційні наслідки для бізнесу, що дозволяє компаніям зрозуміти, які стратегії можуть бути ефективними в кожному сценарії.

- Гнучкість і адаптивність. Сценарний підхід спонукає корпоративні формування бути гнучкими та адаптивними, замість того щоб покладатися на один «ідеальний» план, організації можуть бути готові швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

- Стратегічне планування є важливим інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє компаніям зважати на різні можливі майбутні ситуації, плануючи відповідно до них.

Сценарний підхід допомагає компаніям краще підготуватися до майбутнього, зменшуючи ризики і підвищуючи шанси на успіх в умовах невизначеності, сприяючи розвитку стратегічних та інноваційних рішень.

Таким чином, корпоративне управління є інтеграцією різних підходів, забезпечуючи збалансоване, ефективне та стійке управління підприємством у складному і динамічному бізнес-середовищі.

Отже, ми можемо визначити корпоративне управління підприємством як комплексний процес управління організацією, що поєднує різні підходи для досягнення оптимального балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, стейкхолдерів та зовнішнього середовища. Таке визначення демонструє, що корпоративне управління підприємством є багатовимірним механізмом, який враховує внутрішні ресурси, інституційні впливи та майбутні сценарії розвитку. Тому далі будуть досліджені його складові – принципи, функції, інструменти та методи, які дозволяють ефективно керувати таким складним утворенням як корпорація.

1.2. Методологічні засади корпоративного управління підприємством

Методологічні засади корпоративного управління підприємством включають основні принципи, функції, інструменти та методи, що забезпечують ефективне керування організацією з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, законодавчих вимог та етичних норм. Дані засади визначають, як компанія повинна організовувати свою діяльність, взаємодіяти з акціонерами, стейкхолдерами та суспільством, а також приймати рішення в умовах ризиків та невизначеності.

Принципи корпоративного управління є основними орієнтирами, що визначають ефективне управління компаніями з урахуванням інтересів акціонерів, стейкхолдерів та суспільства в цілому. Різні джерела, включаючи міжнародні організації, регулятори та дослідників, можуть виділяти різні набори принципів, але вони зазвичай мають багато спільного. Нижче наведено основні принципи корпоративного управління, що виділяються різними джерелами:

1. Принципи, визначені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [9], які ідентичні українським принципам корпоративного управління [89]. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) є одним із провідних джерел, що визначає наступні принципи корпоративного управління:

- Принцип прозорості, що передбачає забезпечення своєчасного та точного розкриття інформації щодо всіх значних питань, включаючи фінансовий стан, результати діяльності, власність та управління компанією;
- Принцип відповідальності Ради директорів. Рада директорів повинна ефективно виконувати свої обов'язки, включаючи нагляд за управлінням компанією, захист інтересів акціонерів та забезпечення довгострокової стратегії розвитку;
- Принцип прав акціонерів, який передбачає захист прав акціонерів, включаючи право на своєчасне отримання інформації, участь у загальних

зборах і голосування з ключових питань;

- Принцип рівноправності акціонерів, який передбачає рівне ставлення до всіх акціонерів, включаючи захист прав міноритарних акціонерів і уникнення конфліктів інтересів;

- Принцип взаємодії з іншими стейкхолдерами, який передбачає визнання прав інших зацікавлених сторін та взаємодія з ними у спосіб, що сприяє створенню загальної доданої вартості та забезпеченню стійкості бізнесу.

2. Принципи, визначені Інститутом директорів (IoD) [5]. Інститут директорів (IoD) у Великій Британії також виділяє ряд принципів, що включають:

- Етичне лідерство, коли керівництво компанією на основі високих стандартів етики, яке передбачає прозорість і підзвітність;

- Розумне управління ризиками, що передбачає ефективне управління ризиками, включаючи стратегічні, операційні та фінансові ризики, для забезпечення стійкості компанії;

- Підзвітність і відповідальність, яке передбачає забезпечення підзвітності керівництва акціонерам і стейкхолдерам, а також відповідальності за наслідки прийнятих рішень.

3. Принципи корпоративного управління Міжнародної фінансової корпорації (IFC) [10]. Міжнародна фінансова корпорація (IFC), яка є частиною Світового банку, також пропонує наступні принципи корпоративного управління:

- Залучення акціонерів, що передбачає активне залучення акціонерів до процесу прийняття рішень, що включає прозорість інформації та можливість участі у ключових рішеннях;

- Управління в інтересах компанії, що передбачає прийняття рішень на користь компанії, а не в інтересах окремих осіб або груп, що можуть мати власні інтереси;

- Контроль та управління ризиками, що передбачає впровадження систем контролю та управління ризиками, що допомагає знизити вплив

негативних факторів на компанію.

4. Принципи корпоративного управління від King IV (Південна Африка) [7]. Кодекс King IV, що широко використовується у Південній Африці та за її межами, виділяє наступні принципи:

- Етичне і ефективне лідерство. Згідно даного принципу, Рада директорів повинна керуватися етичними принципами, що передбачають справедливість, підзвітність, відповідальність і прозорість;
- Управління організаційною ефективністю, що передбачає зосередження зусиль на забезпеченні сталого розвитку, збалансуванні інтересів різних зацікавлених сторін і створенні довгострокової вартості;
- Інклюзивність, що передбачає включення інтересів різних стейкхолдерів у процес прийняття рішень.

5. Принципи корпоративного управління від Комітету Кодексів (Cadbury Report, Великобританія) [12]. Cadbury Report, який є основою для багатьох сучасних підходів до корпоративного управління, виділяє наступні принципи:

- Роль ради директорів. Рада директорів має колективну відповідальність за успішність компанії та здійснює нагляд за діяльністю виконавчого керівництва;
- Чітке розмежування функцій між виконавчими та невиконавчими директорами для уникнення конфлікту інтересів і забезпечення незалежного контролю;
- Фінансова прозорість, що передбачає вимоги до компаній забезпечувати достовірність і прозорість фінансової звітності, допомагаючи інвесторам і іншим стейкхолдерам приймати обґрунтовані рішення.

Розглянуті принципи є основою для розробки конкретних систем корпоративного управління, що враховують особливості кожної компанії та її середовища.

Наступною складовою методологічних засад корпоративного управління підприємством є мета корпоративного управління, яка, впливає із визначень цього поняття – з одного боку, це захист прав акціонерів як його власників, а з

іншого – забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства.

ОЕСР [9], King IV [7], Міжнародна фінансова корпорація (IFC) [10] основною метою вважають забезпечення довгострокової стійкості та зростання компанії через ефективне управління ресурсами, мінімізацію ризиків і формування стратегії, що сприяє сталому зростанню.

Традиційні підходи до корпоративного управління, орієнтовані на акціонерів ставлять за мету максимізацію вартості для акціонерів шляхом забезпечення максимального повернення на інвестиції для акціонерів через оптимізацію фінансової ефективності компанії.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України, King IV вважають, що мета корпоративного управління полягає в збалансуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, працівників, постачальників, клієнтів та суспільства, для забезпечення гармонійного розвитку компанії. В Кодексі Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку вказано, що метою ефективного корпоративного управління є «...досягнення оптимального балансу інтересів усіх сторін: акціонерів, менеджменту, клієнтів, постачальників, кредиторів, держави та суспільства» [89].

Отже, різні джерела визначають різні мету корпоративного управління залежно від контексту, але загалом вони сходяться в тому, що основна його мета полягає в забезпеченні ефективного та етичного керування компанією з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Відповідно можна виокремити наступні завдання корпоративного управління:

King IV [7], Інститут директорів (IoD) [5] вважають, що завданням корпоративного управління є забезпечення етичного управління компанією, що включає дотримання високих стандартів етики, відповідальність перед суспільством і стійкість до корупційних ризиків.

Cadbury Report [12], ОЕСР [9] вважають, що завданням корпоративного управління є оптимізація управлінських процесів корпоративного управління

шляхом впровадження ефективних систем контролю та нагляду, що забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії.

Інститут директорів (IoD) [5] та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) [10] встановлюють завданням корпоративного управління ризиками корпорації шляхом впровадження ефективних систем управління ризиками для мінімізації негативних впливів і підвищення стійкості компанії до зовнішніх викликів.

Відповідно до встановлених принципів, ОЕСР [9] та IFC [10] ставлять за завдання забезпечення відповідності діяльності компанії чинному законодавству та регулятивним вимогам у всіх юрисдикціях, де вона веде бізнес.

King IV [7] та Інститут директорів (IoD) [5] також розглядають таке завдання як створення та підтримка позитивного корпоративного іміджу через відповідальне управління, етичні стандарти та соціальну відповідальність.

Вказані завдання взаємопов'язані та часто реалізуються комплексно для досягнення загального успіху компанії в умовах конкурентного та динамічного бізнес-середовища.

Класичні функції менеджменту включають планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Кодекс Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку вказує, що «...корпоративне управління охоплює практично усі сфери діяльності корпорації – планування, внутрішній контроль, оцінка ефективності виробництва, розкриття інформації та багато іншого» [89].

В рамках корпоративного управління ці функції адаптуються для забезпечення ефективного керування корпорацією. Таблиця 1.2 демонструє, як класичні функції менеджменту інтегруються в процеси корпоративного управління для забезпечення ефективної роботи компанії.

Класичні функції менеджменту в корпоративному управлінні допомагають структурувати та оптимізувати управлінські процеси, що є необхідним для ефективної роботи компанії. Вони спрямовані на забезпечення виконання стратегічних цілей, управління ресурсами, мотивації співробітників та підтримку належного рівня контролю та координації діяльності.

Таблиця 1.2 – Загальносистемні функції корпоративного управління підприємством

Класична функція менеджменту	Опис	Значення
Планування	Визначення стратегічних цілей компанії, розробка довгострокових і короткострокових планів для їх досягнення, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування, визначення напрямків розвитку та прийняття стратегічних рішень.	Забезпечує чіткий напрямок діяльності компанії, допомагає визначити ресурси, необхідні для досягнення цілей, і встановлює орієнтири для оцінки результатів діяльності.
Організація	Формування організаційної структури компанії, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності серед співробітників та органів управління, що включає розробку політик, процедур і регламентів, що забезпечують ефективну взаємодію між різними рівнями управління.	Дозволяє структурувати роботу компанії таким чином, щоб кожен учасник процесу розумів свої ролі та обов'язки, що сприяє досягненню стратегічних цілей.
Мотивація	Стимулювання співробітників і керівників до досягнення корпоративних цілей через застосування різних мотиваційних механізмів, таких як система винагород, визнання, можливості кар'єрного росту, створення сприятливого робочого середовища.	Сприяє підвищенню продуктивності працівників, утриманню талановитих кадрів та створенню культури високої продуктивності, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність компанії
Контроль	Моніторинг виконання планів, порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів. Це включає аудит, фінансовий контроль, управлінську звітність та контроль за відповідністю внутрішнім політикам і законодавству	Забезпечує підтримку діяльності компанії в рамках запланованих стратегій та цілей, дозволяє вчасно виявляти проблеми і реагувати на них, що мінімізує ризики і підвищує ефективність управління
Координація	Узгодження діяльності різних підрозділів і рівнів управління для досягнення цілей компанії. Це передбачає забезпечення ефективної комунікації, узгодження рішень між різними підрозділами, запобігання конфліктам та дублікації зусиль	Синхронізує дії всіх частин організації, забезпечуючи узгодженість у досягненні стратегічних цілей та ефективне використання ресурсів.
Комунікація	Забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, між працівниками, акціонерами та іншими стейкхолдерами. Включає внутрішні та зовнішні комунікаційні стратегії	Сприяє більш швидкому та точному прийняттю рішень, підвищує рівень залученості працівників і довіру між керівництвом та стейкхолдерами.

Джерело: [39]

Крім класичних загальносистемних функцій корпоративного управління, можна також виокремити також специфічні функції корпоративного управління (табл. 1.3). Ці функції забезпечують системний підхід до управління компанією, що сприяє досягненню її стратегічних цілей, захисту інтересів акціонерів і забезпеченню довгострокової стійкості.

Таблиця 1.3 – Специфічні функції корпоративного управління підприємством

Функція	Опис	Значення
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей компанії.	Допомагає мінімізувати негативні впливи ризиків і підвищує стійкість компанії
Забезпечення прозорості	Розкриття актуальної, точної та повної інформації про діяльність компанії акціонерам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам	Сприяє довірі інвесторів і захисту їхніх інтересів, а також підвищує репутацію компанії
Нагляд	Забезпечення відповідності діяльності компанії затвердженій стратегії, внутрішнім політикам, законодавству та етичним стандартам	Дозволяє уникати відхилень від встановлених норм і забезпечує підзвітність керівництва
Захист прав акціонерів	Забезпечення рівноправного ставлення до всіх акціонерів, захист їхніх прав та інтересів, включаючи право на інформацію, голосування та участь у прийнятті рішень	Забезпечує захист інтересів інвесторів та залучення капіталу
Підзвітність	Встановлення механізмів, що забезпечують підзвітність керівництва компанії перед акціонерами, радою директорів та іншими зацікавленими сторонами	Сприяє прозорості управління та підвищує відповідальність керівників за прийняті рішення
Управління ресурсами	Ефективне розподілення, використання та контроль за ресурсами компанії, такими як фінанси, людський капітал, технології та інші активи	Забезпечення оптимального використання ресурсів є ключовим для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку компанії
Управління корпоративною культурою	Формування та підтримка корпоративних цінностей, етичних норм і поведінкових стандартів, які визначають взаємовідносини всередині компанії та її репутацію зовні	Сильна корпоративна культура сприяє єдності колективу, підвищенню продуктивності та залученню талановитих працівників
Взаємодія з стейкхолдерами	Встановлення та підтримка ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами (працівники, постачальники, клієнти, громади, регулятори), врахування їхніх інтересів у процесі прийняття рішень	Допомагає забезпечити соціальну відповідальність компанії та підтримувати її репутацію
Підтримка відповідності законодавству	Забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності компанії чинному законодавству, нормативним вимогам та внутрішнім регламентам	Відповідність законодавству запобігає юридичним ризикам і штрафам, що можуть негативно вплинути на компанію
Аудит і контроль якості	Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для перевірки відповідності діяльності компанії встановленим стандартам і виявлення можливостей для покращення	Підвищує ефективність операцій та допомагає виявляти й усувати недоліки у процесах управління

Джерело: [39]

Таким чином, об'єднуючи існуючі точки зору, всі ці функції можна розбити на дві групи: загальносистемні (планування, організація, мотивація, контроль, координація, комунікація) та специфічні (управління ризиками, забезпечення прозорості, нагляд, захист прав акціонерів, підзвітність,

управління ресурсами, управління корпоративною культурою, взаємодія зі стейкхолдерами, підтримка відповідності законодавству, аудит і контроль якості) (рис. 1.1).

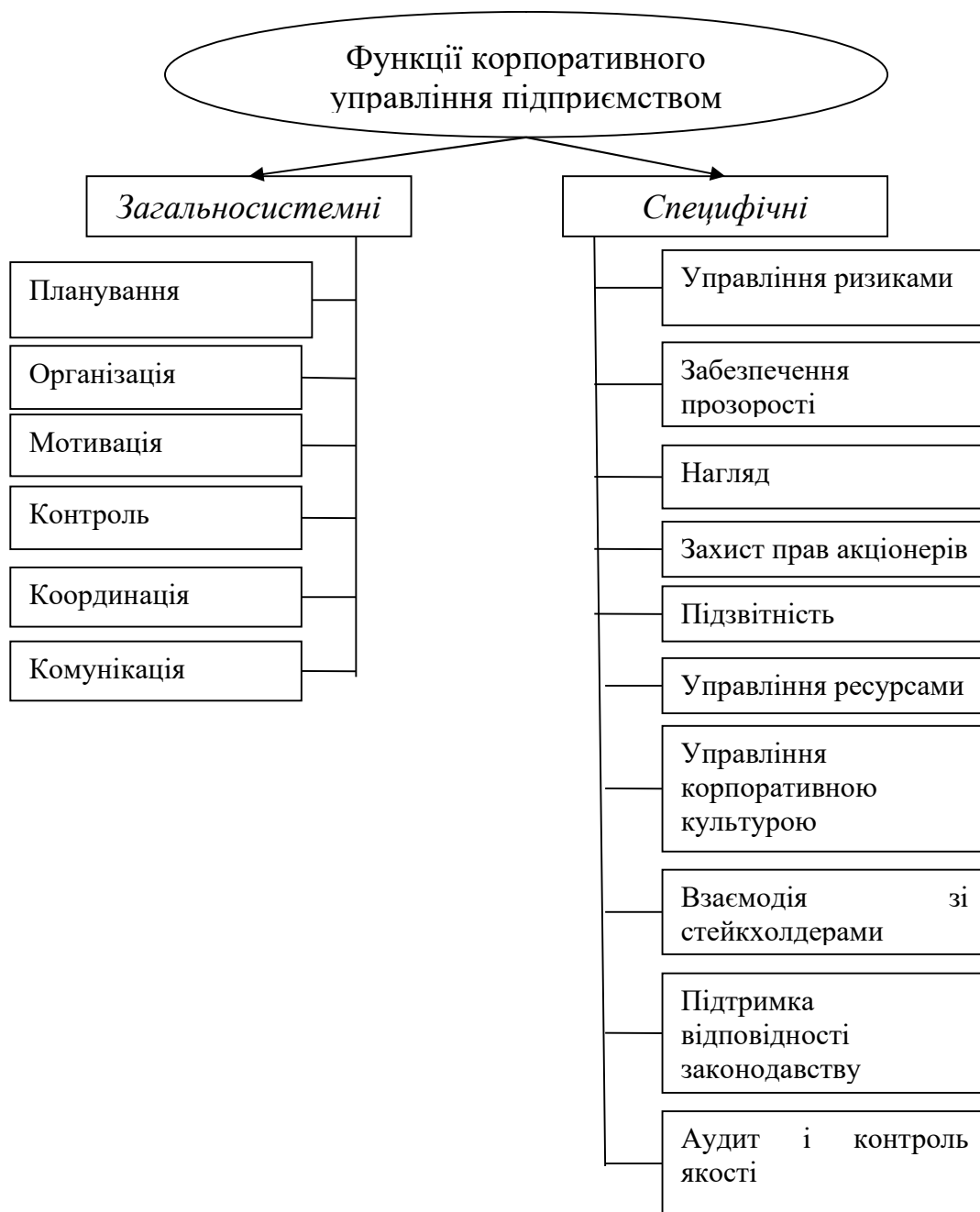


Рисунок 1.1 – Групи функцій корпоративного управління підприємством
Сформовано автором

На наш погляд, методологія корпоративного управління підприємством повинна охоплювати: мету, об'єкт, предмет, принципи, функції, інструментарій, ключові бізнес-процеси і ключові результати корпоративного управління підприємством (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Методологічні основи корпоративного управління підприємством

Джерело: [39]

Отже, методологічні засади корпоративного управління підприємством, які включають основні принципи, мету, об'єкт, предмет, технології управління ключовими бізнес-процесами, ключові показники результативності та інструментарій, що забезпечують ефективне керування організацією з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, законодавчих вимог та етичних норм. Ці засади визначають, як компанія повинна організовувати свою діяльність, взаємодіяти з акціонерами, стейкхолдерами та суспільством, а також приймати рішення в умовах ризиків та невизначеності.

1.3. Особливості корпоративного управління підприємством аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу

Корпоративне управління підприємствами аграрного сектору в умовах міжнародного бізнесу має свої особливості, зумовлені специфікою аграрного виробництва, глобалізаційними процесами, регуляторними вимогами різних країн, а також впливом міжнародних ринків. Такими основними особливостями є наступні:

1. Сезонність і довготривалий цикл виробництва. В аграрному секторі виробництво тісно пов'язане з природними циклами (сезони, погода, клімат), що впливає на планування і дохідність підприємств, що робить процес управління більш залежним від зовнішніх факторів. Внаслідок цього виникає необхідність довгострокового стратегічного планування та управління ризиками (погодні умови, ціни на сировину, зміни попиту), тому корпоративне управління повинне бути гнучким і враховувати сезонні коливання.

2. Інтернаціоналізація бізнесу. Аграрні підприємства, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з необхідністю адаптації до різних регуляторних вимог, стандартів якості продукції, а також різних бізнес-практик наприклад, вимога відповідності міжнародним стандартам якості (GAP, НАССР), адаптація корпоративного управління до різних юридичних та податкових систем. Також важливим є дотримання міжнародних договорів і правил, таких як експортні ліцензії та митні регулювання.

3. Складна система управління ланцюгами постачання. В аграрному секторі значна увага приділяється управлінню ланцюгами постачання через складну систему виробництва, зберігання та доставки сировини і готової продукції на міжнародні ринки. Корпоративне управління повинно враховувати міжнародні логістичні виклики, мінімізувати ризики затримок і збитків, пов'язаних із транспортуванням товарів (зокрема, продуктів, що швидко псуються), а також вплив на ціноутворення.

4. Необхідність існування регуляторної бази і вимог до сталого розвитку.

Міжнародні ринки висувають вимоги до сталого розвитку (ESG – екологічні, соціальні та управлінські фактори), особливо в аграрній сфері, де екологічний вплив є критичним. Підприємства повинні враховувати екологічні стандарти (раціональне використання ресурсів, зменшення викидів парникових газів, використання екологічно чистих технологій) і дотримуватися вимог міжнародних сертифікацій. Це також впливає на управління репутаційними ризиками.

5. Необхідність залучення значних інвестицій. Аграрний сектор часто вимагає великих капіталовкладень для модернізації обладнання, розширення виробництва чи виходу на міжнародні ринки. Тому корпоративне управління має фокусуватися на прозорості та підзвітності для залучення міжнародних інвесторів, зокрема через міжнародні фондові ринки, що вимагає належної системи звітності, корпоративної етики та ефективного управління фінансами.

6. Стрімкий розвиток технологічних інновацій. В міжнародному аграрному бізнесі інтенсивне впровадження нових технологій, таких як діджиталізація, автоматизація процесів, агротехнології (smart farming), є критичним для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Внаслідок цього виникає необхідність корпоративного управління, орієнтованого на інновації, з ефективною стратегією впровадження новітніх технологій і управління інноваційними проектами для зниження витрат і підвищення якості продукції.

7. Велике різноманіття управління людським капіталом. Умови праці, особливо в аграрних компаніях, можуть сильно відрізнятися в залежності від регіонів і країн, що ставить виклики перед корпоративним управлінням у міжнародних компаніях. Корпоративне управління повинне забезпечувати відповідність умов праці міжнародним стандартам, розробляти стратегії для утримання кадрів, особливо в регіонах з високим рівнем міграції чи сезонності роботи.

8. Необхідність управління ризиками. В аграрному секторі існує велика кількість ризиків – природних, ринкових, логістичних та політичних – які в

умовах міжнародного бізнесу тільки посилюються. Тому існує необхідність розробки стратегій управління ризиками, страхування врожаїв, хеджування цінових ризиків та впровадження сценарного планування для роботи на міжнародних ринках.

Отже, корпоративне управління аграрними підприємствами в умовах міжнародного бізнесу повинне бути гнучким і адаптивним, враховувати специфіку аграрного виробництва, відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, регуляторним вимогам і ризикам, пов'язаним із глобалізацією бізнесу.

Для українських аграрних корпорацій, що працюють як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, особливі риси корпоративного управління визначаються як специфікою вітчизняного аграрного сектора, так і впливом глобальних викликів, для українських аграрних корпорацій характерні наступні особливості:

1. Сезонність і залежність від природних умов. Україна є одним із провідних виробників сільськогосподарської продукції, і велика частина компаній залежить від погодних умов та сезонності сільськогосподарських робіт, що особливо актуально для вирощування зернових культур, олійних та інших ключових продуктів. Тому українські корпорації змушені впроваджувати системи ризик-менеджменту, страхування врожаїв та планування ресурсів з урахуванням сезонних коливань та кліматичних ризиків.

2. Інтернаціоналізація та експортна орієнтація українських аграрних підприємств. Багато українських аграрних підприємств значно орієнтовані на експорт. Україна є однією з провідних країн-експортерів зернових (пшениця, кукурудза), соняшникової олії та інших аграрних продуктів. Українські корпорації зобов'язані відповідати міжнародним стандартам якості продукції, таким як ISO, HACCP, GlobalGAP, щоб бути конкурентоспроможними на міжнародних ринках. Важливим фактором також є дотримання регуляторних вимог щодо експорту в ЄС, Китай, Близький Схід та інші ринки.

3. Складність управління ланцюгами постачання та логістичні виклики.

Українські аграрні корпорації стикаються з викликами, пов'язаними з інфраструктурою, транспортом і зберіганням сільськогосподарської продукції. Логістичні проблеми (особливо під час війни) значно впливають на здатність експортувати продукцію через порти та залізницю. Тому управління логістичними ризиками стає критичним, аграрні корпорації повинні інвестувати в розвиток інфраструктури, зокрема, зернових терміналів, елеваторів, та працювати над альтернативними шляхами експорту, наприклад, через країни-сусіди.

4. Складні регуляторні вимоги та вплив державної політики на діяльність аграрних корпорацій. Корпорації в Україні підлягають значному державному регулюванню, яке включає земельну реформу, податкові пільги для аграрного сектору, а також систему державних субсидій. Ситуація на ринку землі, який є ключовим активом для аграрного бізнесу, ще тільки формується., тому українські аграрні корпорації повинні швидко адаптуватися до нових умов земельного ринку (включаючи купівлю-продаж землі після скасування мораторію) та працювати в умовах зміни державних програм підтримки.

5. Необхідність постійного залучення інвестицій та доступу до капіталу. Українські аграрні підприємства стикаються з труднощами в залученні фінансування через відносно високі ризики на внутрішньому ринку (політичні, економічні, регуляторні) та обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу. Корпорації змушені покладатися на приватні інвестиції, агрохолдинги та міжнародні фінансові організації (МФО), такі як Світовий банк або ЄБРР, а наявність прозорого корпоративного управління та фінансової звітності стає критичною для залучення інвесторів.

6. Стрімкий розвиток технологічних інновацій та автоматизації. В аграрному секторі України активно впроваджуються нові технології (smart farming, дрони для моніторингу врожаїв, агроіджиталізація), але рівень автоматизації та цифрових рішень часто залежить від фінансових можливостей компанії. Провідні корпорації інвестують у сучасні агротехнології для підвищення продуктивності та якості продукції. Проте, невеликі фермерські

господарства та компанії все ще відстають у впровадженні новітніх технологій через обмежений доступ до фінансування.

7. Зростання важливості екологічних та соціальних аспектів (ESG) діяльності українських аграрних корпорацій. Вимоги щодо екологічної та соціальної відповідальності зростають на міжнародних ринках. Це включає раціональне використання природних ресурсів, скорочення викидів, відповідальне землекористування та турботу про права працівників. Українські корпорації, які працюють на міжнародному рівні, змушені відповідати міжнародним стандартам екологічної та соціальної відповідальності, що вимагає впровадження політик сталого розвитку та сертифікацій.

8. Необхідність управління ризиками в умовах війни. Війна в Україні створює значні ризики для аграрного сектору через руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, блокування експорту та загрози для працівників і виробництва. Корпорації повинні розробляти стратегії управління ризиками, включаючи пошук альтернативних ринків збуту, страхування активів, координацію з міжнародними партнерами та диверсифікацію виробництва.

Особливості корпоративного управління українськими аграрними корпораціями обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як регуляторні зміни, доступ до міжнародних ринків, інфраструктурні виклики та вплив війни. Для досягнення успіху на міжнародних ринках компанії повинні активно впроваджувати інновації, дотримуватися міжнародних стандартів і розробляти стратегії для зниження ризиків, пов'язаних з політичними та економічними чинниками.

РОЗДІЛ 2

МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Економічне середовище корпоративного управління підприємства

Центральне представництво (офіс) ТОВ СП «НІБУЛОН» розташоване в м. Миколаїв у центрі Півдня України, який є переважно аграрним. З часу створення ТОВ СП «НІБУЛОН» пережило майже всі етапи розвитку України, зміни в її політичній, законодавчій та економічній ситуації, показавши здатність до довгострокового виживання і розвитку.

Корпорація розпочала свою історію у 1991 р. зі створення спільного українсько-угорсько-англійського сільськогосподарського підприємства «НІБУЛОН» (ССГП «НІБУЛОН»). ТОВ СП «НІБУЛОН» було засновано Героєм України Олексієм Опанасовичем Вадатурським. Поряд з генеральним директором О.О. Вадатурським, співзасновниками підприємства стали угорська фірма «KOMBISEED KFT» і англійська фірма «Meridian Commodities Ltd.». Назва підприємства «НІБУЛОН» складається з перших літер назв міст засновників: Миколаїв, Будапешт, Лондон. Основними видами діяльності створеного підприємства були виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи і соняшника зарубіжних селекцій.

Починаючи з 1991 року ТОВ СП «НІБУЛОН» інвестувало 2,3 млрд. дол. США у створення екосистеми сталої продовольчої безпеки. Вона включає відносини більш ніж з 4500 українськими агровиробниками, які разом із ТОВ СП «НІБУЛОН» постачають якісну сільськогосподарську продукцію (переважно зерно) у 76 країн світу.

Ця екосистема спирається на цифрову та логістичну інфраструктуру, яка включає мережу з 27 елеваторних комплексів, авто та залізничний парк, а також

83 одиниці власного флоту, побудованого на власній верфі. Цей флот здійснює річкові перевезення вантажів Дніпром, Дунаєм та Південним Бугом, забезпечуючи агровиробників найефективнішим засобом транспортування.

Для аналізу впливу факторів макросередовища на корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» пропонуємо застосувати PEST-аналіз (P – policy – політика, E – economy – економіка, S – society – суспільство (соціум), T – technology – технологія), метою якого є оцінка змін макроекономічного середовища за вказаними напрямками і виявлення певних тенденцій, що не підконтрольні підприємству, проте вони здійснюють вплив на результати прийнятих корпоративних управлінських рішень.

Актуальний PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» дає змогу оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток підприємства під час війни. Пропонуємо розглянути більш конкретно фактори макросередовища в таблиці 2.1.

Для такого аналізу ми присвоїли питому вагу кожному з вказаних факторів і здійснили власну експертну оцінку впливу кожного з них, де (- 5) є найнижчою оцінкою (найбільш негативний вплив), а +5 – найвищою оцінкою (найбільш позитивний вплив)

Політичні фактори впливу – це один з ключових факторів у системі PEST-аналізу, який слід брати до уваги, перш за все, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку економіки та суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні та багатьох інших.

З основних політичних факторів нами виокремлені найважливіші, а саме військовий конфлікт, урядова політика та регуляторні зміни, а також міжнародна підтримка.

Таблиця 2.1 демонструє негативний вплив війни на діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН», особливо через економічні та технологічні труднощі, зокрема руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» під час війни станом на жовтень 2024 р.

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
<i>Політичні (P)</i>				
Військові дії та їх наслідки	Війна ускладнює безпеку, порти заблоковані, що обмежує експорт та діяльність компанії.	-4	0,4	-1,6
Урядова підтримка та регуляторні зміни	Існують урядові програми підтримки агросектору, проте масштаби допомоги обмежені.	+2	0,3	0,6
Міжнародна політична підтримка	Міжнародна фінансова допомога і підтримка експорту сприяють стабілізації роботи ТОВ СП «НІБУЛОН»	+3	0,3	0,9
Σ P		+1	+1	-0,1
<i>Економічні (E)</i>				
Спад економіки та інфляція	Висока інфляція та загальний спад економіки впливають на рентабельність ТОВ СП «НІБУЛОН»	-3	0,3	-0,9
Вартість кредитів та фінансові труднощі	Зростання кредитних ставок ускладнює залучення капіталу ТОВ СП «НІБУЛОН»	-2	0,2	-0,4
Порушення логістичних ланцюгів	Заблоковані порти та порушена логістика обмежують можливості експорту зерна ТОВ СП «НІБУЛОН»	-4	0,3	-1,2
Глобальні коливання цін на зерно	Підвищення цін на зерно може покращити доходи, але з урахуванням труднощів експорту	+2	0,2	0,4
Σ E		-7	1	-2,1
<i>Соціальні (S)</i>				
Вимушена міграція та дефіцит робочої сили	Міграція та мобілізація працівників призводять до браку робочої сили, що ускладнює операційну діяльність	-3	0,4	-1,2
Соціальна відповідальність та підтримка громад	Наявність кодексу соціальної відповідальності та активна підтримка місцевих громад покращує репутацію компанії	+2	0,3	0,6
Психологічний стан працівників	Війна створює психологічну напругу, що негативно впливає на продуктивність працівників	-2	0,3	-0,6
Σ S		-3	1	-1,2
<i>Технологічні (T)</i>				
Доступ до нових технологій та інновацій	Війна обмежує доступ до нових технологій та обладнання	-2	0,4	-0,8
Цифрові рішення та автоматизація	Цифрові технології допомагають мінімізувати ризики та підвищити ефективність	+1	0,3	0,3
Руйнування інфраструктури	Руйнування елеваторів, складів та транспортних мереж суттєво впливає на виробничі можливості.	-4	0,3	-1,2
Σ T		-5	1	-1,7
Разом			x	-5,1

Створено автором

Військові дії оцінені нами в (-5), оскільки вони здійснюють негативний вплив через те, що призводять до знищення інфраструктури та заблокування портів, через що суттєво зменшуються можливості експорту зерна. Військові дії негативно впливають на логістику ТОВ СП «НІБУЛОН» і його доступ до зовнішніх ринків. Проте корпорація продовжує працювати, тому оцінка не є найнижчою і складає (-4). Під час повномасштабного вторгнення ТОВ СП «НІБУЛОН» стало надихаючим прикладом стійкості та здатності продовжувати годувати світ разом із партнерами всупереч ризикам війни та втраті 68% активів.

Урядова політика та регуляторні зміни оцінені нами в +2, так як даний фактор здійснює позитивний вплив завдяки підтримці з боку уряду, проте ця підтримка може бути обмеженою через ресурси, що спрямовуються на оборону.

Регуляторні зміни також чинять помірно позитивний вплив через адаптацію законодавства до умов воєнного стану, проте існують складнощі у їх швидкому впровадженні. Уряд впроваджує програми підтримки аграрного сектора та надає субсидії, що допомагає ТОВ СП «НІБУЛОН» продовжувати операційну діяльність. Проте, масштаби такої підтримки обмежені, і вона не покриває всі втрати через війну.

Міжнародна підтримка під час війни оцінена нами в +3, оскільки даний фактор чинить позитивний вплив завдяки фінансовій та технічній допомозі інших країн, особливо, країн Євросоюзу, проте її масштаб може бути недостатнім для покриття всіх потреб. Міжнародна спільнота активно підтримує Україну як політично, так і фінансово, що допомагає ТОВ СП «НІБУЛОН» зберегти доступ до зовнішніх ринків і забезпечити експорт зерна через альтернативні логістичні маршрути (наприклад, через європейські порти). Зокрема, в Одеській області з метою забезпечення експортних можливостей в умовах війни, ТОВ СП «НІБУЛОН» з нуля було створено Філію «Бессарабську» – новий річковий термінал, будівництво якого корпорація розпочала в травні 2022 р., а в листопаді 2022 р. вже було розпочато перші відвантаження сільськогосподарської продукції. Будівництво Філії

«Бессарабська» ТОВ СП «НІБУЛОН» було здійснено за підтримки проекту USAID «Економічна підтримка України», в рамках якого для збільшення потужності філії було надано 50 вагонів-зерновозів, інше спеціальне обладнання та 13 причепів-зерновозів. Філія «Бессарабська» потенційною потужністю 300 тис. т/місяць, під час війни змогла забезпечити ТОВ СП «НІБУЛОН» можливості для стабільного експорту в умовах нестабільної роботи зернового коридору. Станом на липень 2024 р., філією «Бессарабська» перевантажено 3,4 млн. т зерна. Тому за рахунок більш стабільної та передбачуваної логістики зерна Дунаєм та наявності потужної логістичної інфраструктури ТОВ СП «НІБУЛОН» вдалося відвантажувати сільськогосподарську продукцію через даний термінал майже на довоєнному рівні. Закупівельна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» в інтересах Ізмаїлу охоплює Житомирську, Київську, Сумську, Вінницьку, Черкаську, Полтавську, Дніпропетровську, Кіровоградську, Хмельницьку та Тернопільську області і, звісно, південь України.

Економічні фактори відіграють значну роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах ринкової економіки. Економічні фактори в PEST-аналізі допомагають підприємству зрозуміти поточні та майбутні економічні умови, оцінити фінансові ризики та можливості, а також розробити стратегії для ефективного реагування на зміни в економічному середовищі.

З економічних факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН» нами виділені такі важливі фактори, як спад економіки та інфляція, вартість кредитів та фінансові труднощі, порушення логістичних ланцюгів та глобальні коливання цін на зерно.

Спад економіки та інфляція оцінені нами в (-3), так як воно чинить значний негативний вплив через зниження купівельної спроможності, інфляційні процеси, втрати виробництва та зростання собівартості. Через війну економіка України суттєво ослабла, інфляція зросла, що підвищило витрати на виробництво. ТОВ СП «НІБУЛОН» стикається з підвищеними цінами на

сировину та паливо, що знижує рентабельність виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Вартість кредитів та фінансові труднощі оцінені нами в (-2), через негативний вплив, оскільки в цей період в Україні спостерігається висока вартість кредитів, швидкі темпи інфляції та нестабільність валютного курсу. Зростання вартості кредитів і зменшений доступ до фінансування обмежують можливості ТОВ СП «НІБУЛОН» інвестувати в розвиток або модернізацію своїх потужностей. Проте, корпорація все ще має значний доступ до капіталу.

Порушення логістичних ланцюгів оцінені нами в (-4), оскільки вони чинять значний негативний вплив через порушення ланцюгів постачання та транспортування продукції. Війна суттєво вплинула на транспортні можливості ТОВ СП «НІБУЛОН», порушила ключові логістичні маршрути через заблоковані порти та руйнування інфраструктури, що обмежило можливості експорту зернових та інших товарів корпорацією.

П'ять років, що передували 24 лютого 2022 р., були найуспішнішими в історії компанії. На момент початку війни ТОВ СП «НІБУЛОН» обробляло майже 76 тис. га. У 2021 р. корпорація експортувала майже 6 млн. т сільськогосподарської продукції до 34 країн світу, отримавши значні прибутки та значно скоротила заборгованість. ТОВ СП «НІБУЛОН» експортувало 62 % продукції до Азії, 21 % до країн Африки, 16 % до країн Європи та 1 % до Північної Америки [79]. ТОВ СП «НІБУЛОН» – один із найбільших українських аграрних холдингів, що займається виробництвом та експортом зернових і олійних культур (таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник тощо). Компанія також має мережу кластерів і філій, які забезпечують широкий спектр діяльності.

Глобальні коливання цін на зерно оцінені нами в +2, даний фактор чинить невисокий позитивний вплив, оскільки ціни на зерно на світових ринках підвищилися через дефіцит, що створило для ТОВ СП «НІБУЛОН» можливість отримати вищий дохід. Проте, через обмежений доступ до міжнародних ринків ця можливість не використовується повною мірою.

Соціальні фактори відіграють важливу роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на споживчу поведінку, культурні тренди, демографічні зміни та загальний соціальний контекст, в якому функціонує підприємство. Соціальні фактори у PEST-аналізі допомагають підприємству розуміти та прогнозувати зміни в поведінці споживачів, адаптувати свою продукцію та маркетингову стратегію до соціальних та культурних трендів, а також враховувати демографічні зміни для довгострокового планування. Вони є ключовими для підтримання конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах змінного соціального середовища.

Із соціальних факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН» нами виділені такі соціальні фактори, як вимушена міграція та дефіцит робочої сили, соціальна відповідальність та підтримка громад, психологічний стан працівників.

Фактор вимушеної міграції та дефіциту робочої сили оцінений нами в (-3), оскільки він чинить негативний вплив через дефіцит робочої сили та розриви у родинних і службових зв'язках. Велика кількість людей змушена була мігрувати через війну, що створює для ТОВ СП «НІБУЛОН» дефіцит кваліфікованих робітників і негативно впливає на операційну діяльність компанії, оскільки знайти достатньо фахівців стає складніше. Також в Україні здійснена мобілізація на війну значної частини працівників чоловічої статі (особливо, механізаторів) що призводить до дефіциту робочої сили в аграрному секторі.

Соціальна відповідальність та підтримка громад оцінені нами в +2, так як вони чинять позитивний вплив. ТОВ СП «НІБУЛОН» активно підтримує місцеві громади, надаючи гуманітарну допомогу та беручи участь у відновленні зруйнованих регіонів, що підвищує довіру до корпорації та сприяє кращому відношенню з боку працівників і партнерів.

Психологічний стан працівників оцінений нами в (-2), тому, що він чинить негативний вплив через підвищений рівень стресу та невизначеності серед них. Війна негативно впливає на психологічний стан працівників, що

може знижувати продуктивність та моральний дух. Водночас ТОВ СП «НІБУЛОН» докладає зусиль для підтримки своїх співробітників.

Технологічні фактори відіграють важливу роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на можливості підприємства впроваджувати інновації, підвищувати ефективність, адаптуватися до нових ринкових умов та зберігати конкурентоспроможність. Технологічні фактори у PEST-аналізі допомагають підприємству оцінити та використати можливості для технологічного розвитку, адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, підвищити ефективність та залишатися конкурентоспроможними. Вони є ключовими для забезпечення інноваційного розвитку, оптимізації процесів та створення нових ринкових можливостей. З технологічних факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН» нами виділені такі важливі фактори, як доступ до нових технологій та інновацій, цифрові рішення та автоматизація, руйнування технічної інфраструктури.

Розглянемо далі оцінку вказаних технологічних факторів. Доступ до нових технологій та інновацій оцінений нами в (-2), оскільки він чинить негативний вплив через обмежений доступ до нових агротехнологій та інновацій під час війни. Через війну ускладнений доступ до нових технологій та обладнання, які необхідні для ефективного розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН», що знижує конкурентоспроможність корпорації. Проте певний доступ до технічних рішень зберігається. ТОВ СП «НІБУЛОН» впроваджує цифрові рішення для моніторингу та автоматизації своїх процесів, що допомагає знизити вплив людського фактору та мінімізувати ризики в складних умовах. Для впровадження нової агротехнології ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2024 р. інвестувало кошти в оновлення парку сільськогосподарської техніки з метою підвищення ефективності виробництва. ТОВ СП «НІБУЛОН» закупило нові трактори, комбайни, навантажувачі і планує забезпечити контроль за їх використанням.

Одним із проектів ТОВ СП «НІБУЛОН», є впровадження RFID-міток – пристроїв для безконтактної передачі даних, які дозволять відстежувати час, який техніка знаходиться в роботі і зможе автоматизовано нараховувати

заробітну плату водіям і механізаторам відповідно до їх виробітку, що дає широкі можливості для швидкої оптимізації виробничих процесів. Завдяки доступності даних у режимі реального часу можна втручатись у хід виконання польових завдань та приймати рішення, гнучко реагуючи на мінливі умови агровиробництва. Крім того, впровадження рішення дозволить посилити систему мотивації персоналу та можливість кожного працівника самому впливати на власний заробіток. Однак можна зауважити, що вказані технології не можуть повністю компенсувати втрати через війну.

Руйнування інфраструктури оцінене нами в (-4), так як вплив даного фактору дуже негативний через реальне пошкодження чи знищення технологічних потужностей та складських приміщень чи потенційну можливість цього. Руйнування елеваторів, складів та транспортних мереж серйозно впливає на можливості ТОВ СП «НІБУЛОН» зберігати і транспортувати продукцію, що значно ускладнює діяльність компанії та знижує її ефективність.

Розрахуємо оцінку впливу факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН» згідно PEST-аналізу таблиці 2.1.

Сума експертних оцінок політичних факторів складе: $(-4 + 2 + 3) = +1$, а сума зважених оцінок політичних факторів $= (-4*0,4 + 2*0,3 + 3*0,3) = -0,1$. Тобто, спостерігається загальна негативна дія політичних факторів.

Сума експертних оцінок економічних факторів складе: $(-3 - 2 - 4 + 2) = -7$, а сума зважених оцінок економічних факторів $= (-3*0,25 + -2*0,25 + -4*0,25 + 2*0,25) = -2,1$. Тобто, також спостерігається загальна негативна дія економічних факторів.

Сума експертних оцінок соціальних факторів складе: $(-3 + 2 - 2) = -3$, а сума зважених оцінок соціальних факторів $= (-3*0,4 + 2*0,3 + -2*0,3) = -1,2$. Тобто, тут теж спостерігається загальна негативна дія соціальних факторів.

Сума експертних оцінок технологічних факторів складе: $(-2 + 1 - 4) = -5$, а сума зважених оцінок технологічних факторів $= (-2*0,4 + 1*0,3 + -4*0,3) = -1,7$. Тобто, спостерігається загальна негативна дія технологічних факторів.

Загальна оцінка факторів PEST-аналізу складе: $-0,1 - 2,1 - 1,2 - 1,7 = -5,1$.

Таким чином, макросередовище чинить на ТОВ СП «НІБУЛОН» під час війни переважно негативний вплив, особливо через економічні, соціальні та технологічні фактори. Загальний негативний вплив війни на корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» проявляється через економічні та технологічні фактори, зокрема руйнування інфраструктури та порушення логістики. Водночас міжнародна політична підтримка та певні соціальні фактори допомагають компанії зберігати свою стійкість.

Як свідчать дані рис. 2.1, товариство майже всі свої надходження отримує від оптової торгівлі зерном, насінням та кормами для тварин – 85 % у середньому за 2019-2023 р.р., а частка с.-г. виробництва складає лише 10 %.

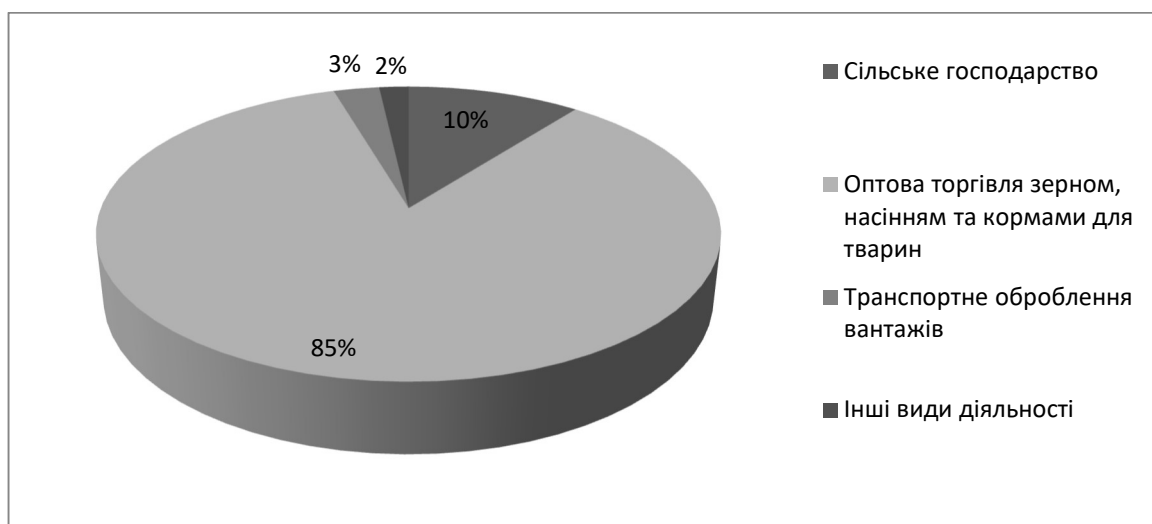


Рисунок 2.1 – Структура чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН» в середньому за 2019-2023 р.р., %

Створено автором за даними [79]

Тобто, ТОВ СП «НІБУЛОН» спеціалізується на торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Мережа філій ТОВ СП «НІБУЛОН» досить широка і включає сільськогосподарські територіальні виробничі кластери і філії, порти, логістичні термінали та інші об'єкти за майже всіма регіонами України

В таблиці 2.2 відображені територіальні виробничі кластери та філії ТОВ СП «НІБУЛОН» на основі карти активів товариства. Основними видами діяльності виробничих філій підприємства є наступні:

- Зберігання зернових та олійних культур;
- Логістика та транспортування зерна (включаючи водний і залізничний транспорт);
- Перевантаження зернових на річкові та морські судна;
- Переробка зернових.

Така структура дозволяє компанії ефективно управляти виробничими процесами та забезпечувати безперебійні експортні поставки.

Таблиця 2.2 – Склад сільськогосподарських територіальних виробничих кластерів і філій ТОВ СП «НІБУЛОН», станом на 14.10.2024 р.

Кластер	Філії	Місцезнаходження
Кластер «Прибужанівський»	Філія «Снігурівська»	Миколаївська обл., Баштанський район, с. Широке, вул. Дорожна, буд. 3А, 57324
	Філія ДП «Лідієвське»	Миколаївська обл., Вознесенський район, с. Лідіївка, вул. Садова, буд. 1, 56441
	Філія «Врадіївська»	Миколаївська обл., Первомайський район, с.м.т. Врадіївка, вул. Визволення, 104, 56301
	Філія «Прибужанівська»	Миколаївська обл., Вознесенський район, с. Прибужани, вул. Польова, буд. 1, 56523
Кластер «Чигиринський»	Філія «Чигирин»,	Черкаська обл., Черкаський р-н, м. Чигирин, вул. Гайдамацька, 98, 20901
	Філія «Присеймівська»	Сумська обл., Конотопський р-н, с. Мутин, вул. Зоряна, буд. 19, 41351
	Філія «Кам'янка»	Черкаська обл., Черкаський р-н, с. Лузанівка, вул. Белими Миколи, буд. 15/1, 20830
Кластер «Кам'янець-Подільський»	Філія «Мрія»	Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський вул. Миру, 1, с. Сокіл, 32377
	Філія «Кам'янець-Подільська»	Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський район, с. Привороття, вул. Грушевського, 5, 32333
Кластер «Хмільник»	Філія «Романівська»	Житомирська обл., Житомирський р-н, смт Романів, вул. Прогресівська, 24, 13001
	Філія «Бистрицька»	Житомирська обл., Бердичівський р-н, с. Бистрик, вул. Молодіжна, 12, 13635
	Філія «Чуднівська»	Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Тютюнники, вул. Героя Лонського, 2, 13220
	Філія «Південний Буг»	Вінницька обл., Хмельницький р-н, с. Березна, вул. Столярчука, 38, 22052
	Філія «Хмільник»	Вінницька обл., Хмельницький р-н, с. Широка Гребля, вул. Центральна, 82А, 22065

Створено автором на основі даних [78]

В таблиці 2.2 наведена лише частина філій компанії, які займаються виробництвом і переробкою аграрної продукції. Крім вказаних, мережа філій

ТОВ СП «НІБУЛОН» включає наступні за областями України:

1. Миколаївська область: «Перевантажувальний зерновий термінал» (м. Миколаїв, Каботажний узвіз, 1, 54002), Філія «Новоодеська» (м. Нова Одеса, вул. Торгова, буд. 80, 56601), Філія «Вознесенська» (с. Бузьке, Комплекс будівель і споруд, 7, 56541), ТОВ «Колосівський елеватор» (сmt Токарівка, вул. Незалежності, 3, 57030), ТОВ «АК «Врадіївський» (сmt Врадіївська, вул. Визволення, 104, 56301);

2. Черкаська область: Філія «Золотоніська» (с. Вознесенське, вул. Залізнична, 38, 19741), Філія «Вітове» (с. Вітове, вул. Орбіта, 1А, 20911);

3. Полтавська область: Філія «Скороходівська» (сmt Скороходове, вул. Першотравнева, 9, 38813), Філія «Ромодан» (сmt Ромодан, вул. Гарбузенка, 2, 37650), Філія «Решетилівська» (с. Покровське, вул. Степова, 33-Б, 38413), Філія «Мар'янівська» (с. Мар'янівка, вул. Степова, 1А, 37412), Філія «Кременчуцька» (м. Кременчук, вул. Флотська, 2-В, 39630), Філія «Градизьк» (сmt Градизьк, вул. Островського, 23, 39070), Філія «Глобинська» (м. Глобино, вул. Володимирівська, 81, 39000);

4. Київська область: Філія «Переяславська» (с. Чирське, вул. Набережна, 1, 08416), Філія «Денихівська» (с. Денихівка, вул. Кагатна, 3, 09832);

5. Дніпропетровська область: Філія «Зеленодольська» (с. Мар'янське, вул. Центральна, 104, 53842);

6. Хмельницька область: Філія «Смотрич» (с. Кам'янка, вул. Вокзальна, 11А, 32307);

7. Запорізька область: Філія «Кам'янка-Дніпровська» (м. Кам'янка-Дніпровська, вул. Промислова, 1, 71300), Філія «Хортиця» (с. Біленьке, вул. Шкільна 7, 70441), Філія «Тернівська» (с. Тернівка, вул. Центральна, 1А, 70010);

8. Житомирська область: Філія «Тетерів» (сmt Великі Коровинці, вул. Бердичівська, 80-Б, 13240);

9. Вінницька область: Філія «Хмільник» (м. Хмільник, вул. Івана

Богуна 85, 22000);

10. Одеська область: ДПЗКУ Одеський зерновий термінал (м. Одеса, вул. Хлібна Гавань, буд. 4, 65003), ТОВ «ПМК №132» (м. Ізмаїл, вул. Портова, 4а), ТОВ «ТРАНССЕРВІС 2008» (с. Молодіжне, вул. Залізнична, 3), Філія «Бессарабська» (м. Ізмаїл, вул. Набережна, 14, 68600);

11. Херсонська область: Філія «Голопристанська» (м. Гола Пристань, вул. Берегова, 2В, 75600), Філія «Козацька» (с.м.т Козацьке, вул. Набережна, 77, 74343);

12. Луганська область: ТОВ «Старобільський елеватор» (м. Старобільськ, вул. І Травня, буд. 4, 92700), Філія «Сватівська» (м. Сватове, вул. Ново-Старобільська, 17, 92600) [78].

Кожна філія ТОВ СП «НІБУЛОН» має «Положення про Філію», затверджене зборами учасників корпорації. Згідно даного «Положення», філії є відособленими структурними підрозділами ТОВ СП «НІБУЛОН», розташованими поза місцем його знаходження і не є самостійними юридичними особами. Окремого балансу філії не мають. Філії мають субрахунки в установах банку, необхідні для роботи штампи і печатки зі своїм повним найменуванням. Філії використовують торгову марку, товарний знак і фірмовий стиль ТОВ СП «НІБУЛОН». Філії зобов'язані один раз в місяць, до 5-го числа, наступного за звітним місяцем, надавати ТОВ СП «НІБУЛОН» звіти з фінансово-господарської діяльності, розрахунки податків та інших платежів до бюджету. Філії наділяються основними і оборотними засобами, які є власністю ТОВ СП «НІБУЛОН». Амортизаційні відрахування ТОВ СП «НІБУЛОН» нараховує без розподілу за філіями.

Показники розмірів компанії приведено на основі даних табл. 2.3. Показники табл. 2.3 свідчать про те, що ТОВ СП «НІБУЛОН» є крупною сільськогосподарською корпорацією України. За нею закріплені значні земельні масиви – розмір площі сільськогосподарських угідь складав у 2021р. 79,3 тис. га, проте в 2022 р. землекористування підприємства зменшилось проти 2021р. на 28 %.

Таблиця 2.3 – Показники розмірів ТОВ СП «НІБУЛОН» та ефективності його господарської діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	75021	76625	77026	54162	55174	73,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	6164	5866	5555	4190	3722	60,4
Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	20605738	22815496	23974806	24638839	25364647	123,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	9036687	7892876	11337106	10367412	7002279	77,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	31071500	31767628	36062391	33286843	28274296	91,0
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	25141525	25840227	40614675	15181308	22901412	91,1
в т.ч. на: 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	335,1	337,2	527,3	280,3	415,1	123,9
1 працівника, тис. грн.	4 078,8	4 405,1	7 311,4	3 623,2	6 153,0	150,9
1 грн. основних засобів, грн.	1,22	1,13	1,69	0,62	0,90	74,0
1 грн. використовуваних активів	0,81	0,81	1,13	0,46	0,81	100,1
1 грн. виробничих витрат, грн.	4,72	5,60	7,92	2,79	3,82	81,0
Чистий прибуток (+), збиток (-) по підприємству, тис. грн.	1 358 212	-1776378	1335732	-9821341	309290	22,8
в т.ч. на: 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	18,1	-23,2	17,3	-181,3	5,6	31,0
1 працівника, тис. грн.	220,3	-302,8	240,5	-2 344,0	83,1	37,7
1 грн. основних засобів, грн.	0,07	-0,08	0,06	-0,40	0,01	18,5
1 грн. використовуваних активів	0,04	-0,06	0,04	-0,30	0,01	25,0
1 грн. виробничих витрат, грн.	0,25	-0,39	0,26	-1,80	0,05	20,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	1037336	1140631	1234214	792788	1031495	99,4
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	14024	16204	18515	15767	23095	164,7

Створено автором за даними [78; 79; 50]

В той час ТОВ СП «НІБУЛОН» зазнало значних втрат у землекористуванні та інфраструктурі внаслідок військової агресії РФ. За час війни корпорація втратила доступ до значної частини своїх сільськогосподарських угідь, зокрема через окупацію та забруднення територій вибухонебезпечними предметами. У південних областях України ТОВ СП «НІБУЛОН» змогло повернути в обробіток понад 1000 га землі, що постраждали від бойових дій, після проведення розмінування [30; 75]. Компанія активно займається відновленням угідь, створивши підрозділ з розмінування власних територій, що дозволило провести посівну кампанію на повернутих землях та планувати збір врожаю в майбутньому.

Незважаючи на вказані зусилля, значна частина територій залишається забрудненою і потребує подальшого обстеження та розмінування, що ускладнює ведення аграрної діяльності. Водночас керівництво ТОВ СП

«НІБУЛОН» розраховує на довгострокову роботу з відновлення та розширення земельного банку після завершення активних бойових дій.

Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів склала у 2023 р. 25,4 млрд. грн., а оборотних – 7 млрд. грн. Підприємство є одним з кращих аграрних підприємств України. ТОВ СП «НІБУЛОН» сьогодні – це один з найбільших вітчизняних сільгосптоваровиробників, інвесторів і експортерів, один з лідерів вітчизняного аграрного ринку. За майже 30 років свого існування ТОВ СП «НІБУЛОН» інвестувало в економіку України понад 100 млрд. грн., в тому числі безпосередньо в розвиток виробництва сільськогосподарської продукції – майже 70 млрд. гривень. На даний час ефективно працюють 22 елеваторних комплекси та перевантажувальні термінали компанії загальною ємністю понад 2 млн. тонн. Власний флот ТОВ СП «НІБУЛОН» налічує 28 несамохідних суден загальною водотоннажністю 131 тис.т; 4 збудовані буксири проекту POSS-115 та 3 придбані буксири (загальною потужністю 11 280 кВт); сучасний земснаряд виробництва Фінляндії «Watermaster Classic IV» [78].

В ТОВ СП «НІБУЛОН» до 24 лютого працювали понад 6000 працівників (в 2021 р. середньорічна чисельність працівників складала 5,6 тис. чол.), в середньому за 2023 р. – близько 3,7 тис. чол. Майже 40% з них різних причин не можуть виконувати свої обов'язки: залишилися на окупованих територіях чи змінили місце проживання, а 520 працівників мобілізовано [97]. ТОВ СП «НІБУЛОН» зазнало значних втрат у кадровому забезпеченні внаслідок російської агресії. Через бойові дії, особливо на півдні України, компанія втратила контроль над частиною активів і була змушена зупинити виробництво в окремих регіонах. Це призвело до значного скорочення персоналу, особливо у виробничих підрозділах, які потрапили під удари або окупацію.

Загалом, ТОВ СП «НІБУЛОН» втратив близько третини своїх доходів (рис. 2.2) порівняно з 2021 р. через втрату працівників, пошкодження інфраструктури і зупинення роботи багатьох філій.

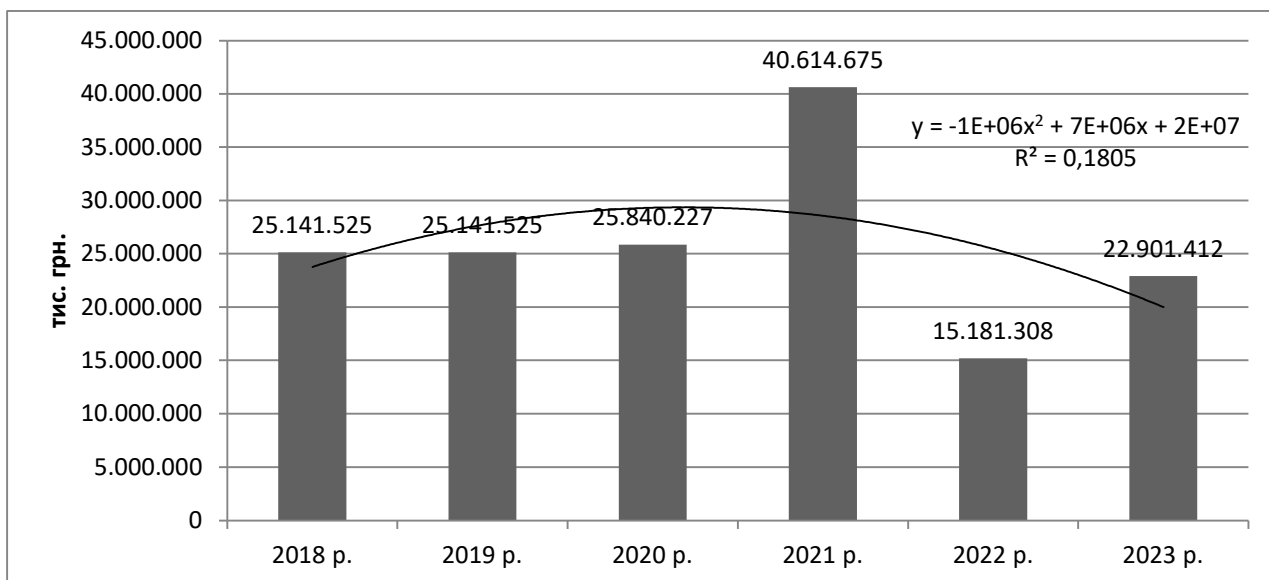


Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн.

Створено автором за даними [50]

Згідно рис. 2.2, рівняння поліноміальної лінії тренду для чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ СП «НІБУЛОН» має вигляд:

$$y = -1E+06x^2 + 7E+06x + 2E+07, \text{ де}$$

y – чистий дохід підприємства,

x – певна змінна, що представляє період (в даному випадку, рік).

В даній квадратичній функції (поліномі другого ступеня) коефіцієнт при x^2 негативний ($-1E+06$), що означає те, що функція має форму параболи, спрямованої вниз. Тобто, на початку дохід ТОВ СП «НІБУЛОН» збільшувався, але з 2022 р. починає зменшуватися.

Коефіцієнт апроксимації ($R^2 = 0,1805$) показує, наскільки добре поліноміальна функція описує фактичні дані. Значення R^2 дуже низьке (18,1 %), що вказує на слабку відповідність між моделлю і фактичними даними. Тобто, поліноміальна модель не дуже добре описує зміну чистого доходу ТОВ СП «НІБУЛОН», і можливо, інші чинники мають більший вплив, ніж модель може врахувати.

Водночас, керівництво намагається зберегти кваліфіковані кадри та реструктуризувати бізнес, щоб адаптуватися до нових умов. Проблема міграції населення також погіршила ситуацію із забезпеченням робочої сили, оскільки

багато працівників або залишили країну, або переселилися у більш безпечні регіони, деякі з них стали внутрішньо переміщеними особами. Незважаючи на це, ТОВ СП «НІБУЛОН» продовжує підтримувати ключові процеси та інвестує у відновлення інфраструктури й персоналу.

В останні роки для посушливих ґрунтово-кліматичних умов східної та степової зони України створено і рекомендовано для виробництва багато нових високоврожайних сортів озимої пшениці. ТОВ СП «НІБУЛОН» використовує при вирощуванні в основному ці інтенсивні високопродуктивні сорти нового покоління селекції Селекційно-генетичного інституту: «Одеська 267», «Селянка», «Повага», «Альбатрос одеський», «Миронівська 65», «Перлина Лісостепу» [79].

Філіями ТОВ СП «НІБУЛОН» протягом вегетації проводиться не менше двох основних азотних підживлень в дозах N60-80, по мерзлоталому ґрунту і за методом Бузницького. Ці підгодівлі є «продуктивними» для підвищення врожайності зерна. А для підвищення якості зерна в фазі колосіння - молочної стиглості - проводиться одне некореневе азотне підживлення в дозі N30-40 (на підставі результатів рослинної діагностики). Пізні некореневі азотні підживлення поєднуються з хімічною обробкою посівів проти клопа-черепашки і хвороб, що скорочують тривалість вегетації прапорцевого листа рослин [79].

Одним з найважливіших факторів підвищення врожайності та якості зерна є диференційоване застосування строків сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз фосфорних добрив. Фосфорні добрива широко використовуються при посіві озимих, що позитивно позначається на перезимівлі озимих зернових, інтенсивності вегетації і підвищенні якості продукції [78].

Велике значення для отримання стабільних врожаїв зернових культур має ступінь насиченості ріллі зерновими культурами. Максимальна врожайність досягається при наявності зернових в структурі ріллі в межах 50-55%. Агрослужба підприємства чітко дотримується даної позиції в своїй роботі; правильна науково обґрунтована сівозміна є одним з найважливіших факторів,

що забезпечують стабільну якість зерна та його кількість (рис. 2.3).

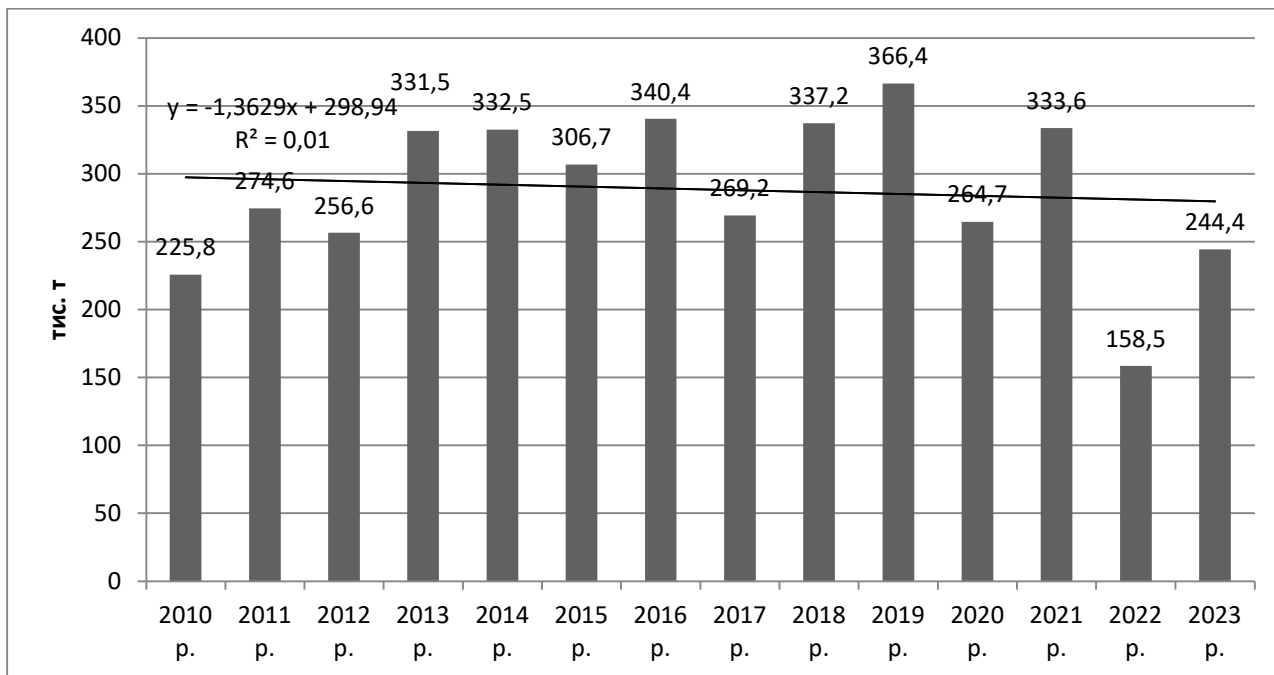


Рисунок 2.3 – Валові збори зерна ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. т

Створено автором за даними [50]

Рисунок 2.3 свідчить, що обсяги виробництва зерна були найвищими у передвоєнні роки – в 2019 р. (366,4 тис. т) та в 2021 р. (333,6 тис. т), Дані розміри валових зборів зерна були одними з найвищих в ТОВ СП «НІБУЛОН» за останні 14 років ведення агробізнесу. В 2021 р. була отримана рекордна врожайність озимих зернових культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тонн.

Крім застосування оптимальної кількості мінеральних добрив, використання селекційних методів підвищення якості зерна, наукового обґрунтування сівозмін, ТОВ СП «НІБУЛОН» також використовує інші шляхи підвищення ефективності виробництва, наприклад, управління строками і методами збирання, здійснення оцінки якості та післязбиральної обробки зерна, формування на токах однорідних за якістю партій, попередня підготовка однорідних партій зерна на елеваторах [78].

Збирання врожаю проводиться в гранично стислі терміни і з мінімальними втратами та сумою операційних витрат. Згідно даних табл. 2.4, сукупні витрати підприємства за 2023 рік складала майже 6 млрд. грн., за 2021

рік – 5.1 млрд. грн., тобто збільшилися на 1 млрд. грн. або на 17 %. Збільшення сукупних операційних витрат на 7,7 % або на 112,4 млн. грн. переважно сталося переважно за рахунок віднесення збитків від війни до даної категорії. При цьому за рахунок скорочення виробничих потужностей у 2023 р. спостерігається зменшення матеріальних витрат на 15,2 % або на 146 млн. грн., а розмір амортизації скоротився на 233 млн. грн. або на 16,7 %. За рахунок скорочення персоналу витрати на оплату праці зменшилися на 203 млн. грн. або на 16,4 %, а розмір відрахувань на соціальні заходи – на 56 млн. грн. або на 20,9 %. Проте при цьому та інших операційних витрат збільшився на 865 млн. грн. або на 16,9 %, що і стало причиною зростання сукупних витрат.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка операційних витрат ТОВ СП «НІБУЛОН» за економічними елементами

Найменування показників	2021 рік		2023 рік		Абсолютний приріст (спад), тис. грн.	Темп приросту (спаду), %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Матеріальні витрати	968 450	18,9	821 499	13,7	-146 951	-15,2
Витрати на оплату праці	1 234 214	24,1	1 031 495	17,2	-202 719	-16,4
Відрахування на соціальні заходи	268 972	5,2	212 663	3,5	-56 309	-20,9
Амортизація	1 392 357	27,2	1 159 640	19,4	-232 717	-16,7
Інші операційні витрати	1 261 999	24,6	2 765 739	46,2	1 503 740	119,2
Разом операційних витрат	5 125 992	100,0	5 991 036	100,0	865 044	16,9
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,13	X	0,26	X	0,14	107,3

Створено автором за даними []

Отже, військова агресія Росії суттєво вплинула на зростання операційних витрат ТОВ СП «НІБУЛОН». Основними факторами, що призвели до зростання витрат, є наступні:

1. Зростання витрат на енергоносії та логістику. Через бойові дії та знищення інфраструктури суттєво збільшилися витрати на перевезення та енергоносії, які є ключовими для ТОВ СП «НІБУЛОН». Інфляційні процеси, зумовлені війною, призвели до стрибку цін на пальне, яке є важливим компонентом витрат у сільськогосподарському секторі.

2. Інфляція та підвищення вартості ресурсів. Інфляція цін на продовольчі

товари і зерно зросла до багаторічних максимумів, що також вплинуло на витрати ТОВ СП «НІБУЛОН», особливо на закупівлю матеріалів для виробництва та логістики.

3. Зниження виробничих потужностей і пошкодження активів ТОВ СП «НІБУЛОН». Компанія втратила доступ до значних територій та активів через окупацію та бойові дії, що спричинило збільшення витрат на підтримку інших об'єктів і зміну ланцюжків постачання. Деякі об'єкти були пошкоджені або зруйновані, що також збільшило витрати на відновлення та підтримку стабільної роботи.

Отже, операційні витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» значно зросли через загальну економічну нестабільність, знищення інфраструктури та суттєве підвищення цін на енергоресурси і логістику.

Внаслідок вказаних вище причин, сукупний чистий дохід ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. знизився на 20 млрд. грн., або майже в 2 рази, що сталося за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 19,5 млрд. грн., або на 45,2 % (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура доходів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Найменування показників	2021 рік		2023 рік		Абсолютний приріст (спад), тис. грн.	Темп приросту (спаду), %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Доходи від операційної діяльності	43 130 612	98,5	23 624 916	99,4	-19 505 696	-45,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40 614 675	92,7	22 901 412	96,3	-17 713 263	-43,6
Доходи від первісного визнання БА і СГП	1 204 502	2,8		0,0	-1 204 502	-100,0
Інші операційні доходи, усього	1 311 435	3,0	723 504	3,0	-587 931	-44,8
Доходи від фінансової діяльності, усього	793	0,0	22935	0,1	22 142	2792,2
у т.ч. дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
інші фінансові доходи	793	0,0	22935	0,1	22 142	2792,2
Інші доходи звичайної діяльності, усього	381 018	0,9	127 656	0,5	-253 362	-66,5
Надзвичайні доходи	284 669	0,6	-	-	-284 669	-100,0
Сукупний дохід	43 797 092	100	23 775 507	100,0	-20 021 585	-45,7

Створено автором за даними [50]

Слід зазначити, що коефіцієнт скорочення сукупного доходу ТОВ СП «НІБУЛОН» більший від коефіцієнту скорочення сукупних витрат $1,46 > 1,17$, що є негативним явищем в роботі підприємства.

Показники, що характеризують фінансовий стан та ефективність фінансово-господарської діяльності об'єкту дослідження, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показники	Норматив не значення	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. (+;-) до 2021р.
I Показники оцінки фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,355	0,119	0,130	-0,225
Коефіцієнт фінансового левеїджу	$\leq 1,0$	1,815	7,380	6,703	4,888
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,645	0,881	0,870	0,225
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\geq 0,6$	0,603	0,198	0,215	-0,389
Коефіцієнт поточної заборгованості	$\leq 0,5$	0,397	0,802	0,785	0,389
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,7- 2,0	-0,795	-5,347	-4,756	-3,961
II Показники оцінки оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	X	1,126	0,456	0,810	-0,316
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	3,582	1,464	3,271	-0,312
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	X	320	789	444	125
Період обороту оборотних активів, днів	X	100	246	110	10
III Показники оцінки платоспроможності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2$	0,002	0,011	0,064	0,063
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-1,0	0,212	0,087	0,098	-0,114
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	0,913	0,302	0,322	-0,591
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	=1	0,194	0,345	0,174	-0,020
IV Показники оцінки рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності всіх використовуваних активів	$\geq 0,1$	0,037	-0,295	0,011	-0,026
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 1,5$	0,103	-1,157	0,088	-0,015
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$\geq 0,3$	0,033	-0,647	0,014	-0,019
Коефіцієнт рентабельності витрат	$\geq 0,35$	0,034	-0,699	0,016	-0,018

Створено автором за даними [50]

Коефіцієнт автономії характеризує співвідношення власних коштів у сукупному капіталі. Частка власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менше 50%. В 2023 р. значення цього показника зменшилося на 0,225 пунктів в порівнянні з 2021 р. і становило 0,13. Слід зазначити, що значення цього показника в 2021-2023 р.р. дуже низьке і є неоптимальним. Перевищення позикових коштів над власними вказує на те,

що підприємство не має достатнього рівня фінансової стійкості і є залежним від зовнішніх фінансових джерел.

Коефіцієнт заборгованості, який розраховується як співвідношення позикових коштів до сукупного капіталу в 2023 р. становив 0,87, що означає високу залежність ТОВ СП «НІБУЛОН» від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт поточної заборгованості показує, що більшість коштів залучались на покриття поточних потреб.

Маневреність власних коштів показує, яку частку у власному капіталі займають власні оборотні кошти і характеризує мобільність власних засобів підприємства. Показник всі три роки є негативним і не знаходиться у межах норми (0,4-0,6), що свідчить про недостатню кількість оборотного капіталу для ведення прибуткового господарювання.

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що у 2023 р. підприємство є фінансово залежним з високою часткою позикового капіталу, і воно з великою ймовірністю не зможе погасити борги за рахунок власних коштів. Основні показники фінансової стійкості свідчать, що господарство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Оборотні активи фінансуються лише за рахунок позикових коштів, що може призвести до ймовірності банкрутства.

Внаслідок військової агресії РФ флот ТОВ СП «НІБУЛОН» та порт Миколаїв були повністю заблоковані, зруйновані або недоступні елеватори та техніка компанії на окупованій території, значну частину полів заміновано, тому на даний час ТОВ СП «НІБУЛОН» не може працювати так, як до початку війни. Від початку військових дій і на регулярній основі ТОВ СП «НІБУЛОН» інформує банки про показники фінансового стану і зміни, які відбуваються в корпорації. На даний час ТОВ СП «НІБУЛОН» намагається домовитись про замороження боргу із розстрочкою виплат за кредитами, через складності, що виникли у компанії через повномасштабну війну [97].

Якщо аналізувати показники оборотності, то при інвестуванні засобів у активи, у 2023 р. кошти повернуться приблизно аж через 1 рік і 2 місяці, що на 125 днів довше від 2021 р., а в цілому оборотність активів досить низька, що

вимагає розробки відповідної фінансової політики.

Показники оцінки платоспроможності свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» не здатне погасити свої термінові зобов'язання у короткий строк і уникнути штрафних санкцій, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності нижчий від норми, а співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості у 2021-2023 р.р. менше від оптимального. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2021-2023 рр. коливався від 0,002 у 2021 р. до 0,006 у 2023 р., що нижче від норми ($\geq 0,2$). Це свідчить про те, що підприємство у 2020-2022 рр. не могло розрахуватися з найбільш терміновими зобов'язаннями.

Показники оцінки рентабельності свідчать, що на одну грн. використовуваних активів у 2023 р. було отримано 11 коп. прибутку; на 1 грн. власного капіталу – 9 коп.; на 1 грн. витрат – 2 коп. Це не достатні для розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» показники.

Таким чином, ТОВ СП «НІБУЛОН» на сучасному етапі в умовах війни є інвестиційно непривабливим для зовнішніх інвесторів, що значно скорочує його потенціал. Все це вимагає глибокого дослідження корпоративного управління підприємством, про що піде мова в наступних пунктах роботи.

2.2. Стан господарської діяльності товариства в умовах міжнародного бізнесу

В імпортній діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» було проведено активну імпортну діяльність: загалом для будівництва нових елеваторів і терміналів компанії та модернізації перевантажувального терміналу у м. Миколаєві. ТОВ СП «НІБУЛОН» співпрацює з провідними іноземними компаніями – виробниками високоякісного обладнання: «CAFCO Corporation», США; «SIMATEK A/S», Данія; «Cimbria Unigrain A.S.», Данія; «FOSS Analytical AB», Швеція; «Precia-Molen», Нідерланди; «Buhler GmbH», Німеччина; «Mathews Company», США; ВАТ «Елеватормельмаш», Росія; «AQUAMEC», Фінляндія.

Для будівництва нових філій було укладено контракти на закупівлю зерноочисних машин («Buhler GmbH»); норій, конвеєрів, навантажувальних рукавів «Moduflex» («Cimbria Unigrain A.S.»); зерносушарок («Mathews Company»); силосів («SCAFCO Corporation»); сталевого шпунтового профілю («ThyssenKrupp GfT Bautechnik GmbH», Німеччина); фільтрувального обладнання («Simatek A.S.») [79].

Крім того для будівництва буксирів за проектом POSS-115 було укладено 33 контракти на загальну суму 9,6 млн. євро з компаніями-лідерами у своїх галузях: «Isolamin A.B.», Швеція; «STIGTERSTAAL B.V.», Нідерланди; «Böning Automationstechnologie GmbH & Co.KG», Німеччина; «Paros Oy», Фінляндія; »WESCO Navy GmbH», Німеччина [79].

ТОВ СП «НІБУЛОН» не лише імпортує якісне обладнання, а й вносить свою частку у стрімкий розвиток сучасних технологій. Так, через кооперацію інженерів компанії «Mathews» та інженерів ТОВ СП «НІБУЛОН» була модернізована сушарка «Mathews», в результаті чого потужність даної сушарки зросла на 33%. Такими ексклюзивними сушарками («Mathews 3180BEM-NG modified») вже обладнані нові філії («Переяславська», «Козацька»). Завдяки імпортуванню високоякісного лабораторного обладнання, поставленого за контрактами з компаніями: «Foss Analytical AB», «Perten», «AOCS», «Armi Corporation», «Eurofins GeneScan GmbH», «Dickey-John Corporation», лабораторії ТОВ СП «НІБУЛОН» постійно беруть участь у міжнародних тестуваннях (FAPAS), мають міжнародну акредитацію, результати хімічних аналізів відповідають міжнародним стандартам [78].

Для своєчасної доставки обладнання компанія працює зі світовими лідерами з перевезень, що пропонують повний спектр послуг та інноваційних рішень з перевезень вантажів: АТ «ДХЛ Інтернешнл Україна», ТОВ «ІСТ ДК Україна», ТОВ «І.С.Т.-Р.Е.Й.Л.», ТОВ «Аеро-Експрес» та інші. Поставка товарів здійснюється як на умовах DAP, DDU, CIP, так і на умовах FCA, що дає змогу підприємству, по-перше, зменшити вартість перевезення, по-друге, обрати оптимальний маршрут з метою скорочення строків доставки.

Географія імпорту товарів ТОВ СП «НІБУЛОН» включає такі країни як: Нідерланди, Данія, Німеччина, США, Швейцарія, Швеція, Польща, Чехія, Литва, Латвія, Австрія, Аргентина, Словаччина, Франція, Бельгія, Туреччина, Фінляндія, Італія, Північна Ірландія, Хорватія, Індія, Румунія [78].

ТОВ СП «НІБУЛОН» оформлює з сільськогосподарськими виробниками договори постачання та на умовах DAP, EXW, FCA, FOB закуповує продукцію для подальшого експорту. Зібраний виробниками врожай приймається в мережі елеваторних комплексів, де ТОВ СП «НІБУЛОН» доводить зерно до базових кондицій і далі зберігає, а також в перевантажувальних терміналах. Далі ТОВ СП «НІБУЛОН» доставляє продукцію до морських терміналів авто-, залізничним та водним транспортом. ТОВ СП «НІБУЛОН» перевозить зерно власним флотом до порту Констанци з Ізмаїлу або перевалює в Миколаєві на морський вантажний транспорт міжнародного сполучення.

ТОВ СП «НІБУЛОН» є провідним експортером України Корпорація займає значну частку в українському експорті більшості зернових та олійних культур, на вирощуванні яких спеціалізується Україна (рис. 2.4).

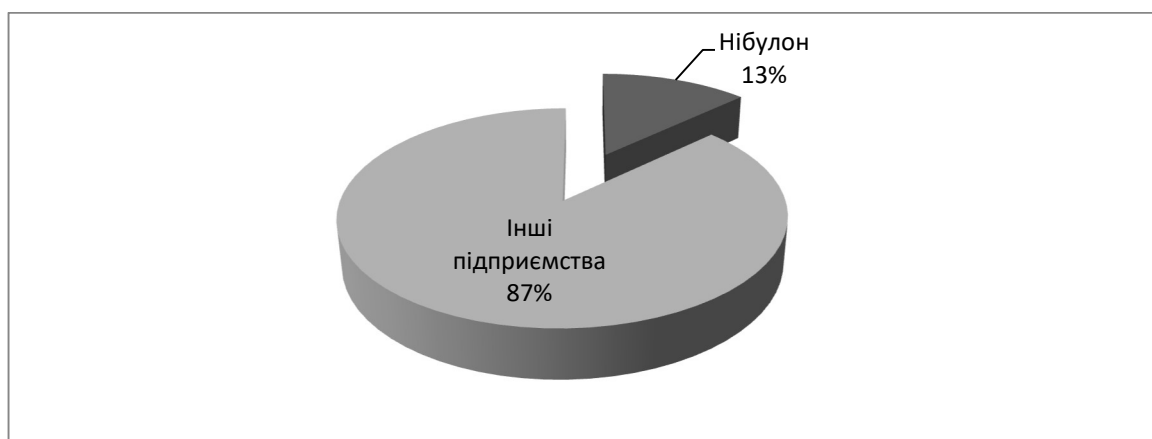


Рисунок 2.4 – Частка компаній групи «НІБУЛОН» в українському експорті зерна в середньому за 2019-2021 р.р.

Створено автором за даними [78]

Завдяки багаторічній діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та створеній ним логістичній системі, Україна відома сьогодні у світі як постачальник високоякісного зерна.

Хоча функціонування зернового коридору не було бездоганним, зернова

угода в 2022/23 маркетинговому році була основним каналом експорту сільськогосподарської продукції з України, забезпечивши близько 54% всього експорту зерна України, 27% рослинної олії та 38% шроту, про що йде мова в звіті компанії «Кернел» за 2023 маркетинговий рік (липень 2022 р. - червень 2023 р) [55].

Під час війни порушені традиційні канали експорту зерна з України, здійснення експорту іншими маршрутами та реалізація Чорноморської зернової ініціативи з її системою розподілу наявних суден призвели до значного зростання конкуренції серед зернотрейдерів. На експортний ринок зерна прийшли багато нових гравців. Згідно даних Stark Shipping, що наведені в звіті, «Кернел» став найбільшим експортером зернових з України в 2022/23 МР з часткою 8 %, на другому місці йде Louis Dreyfus (7 %). ТОВ СП «НІБУЛОН», Cargill та ADM займають третє місце (5 %) (рис. 2.5).

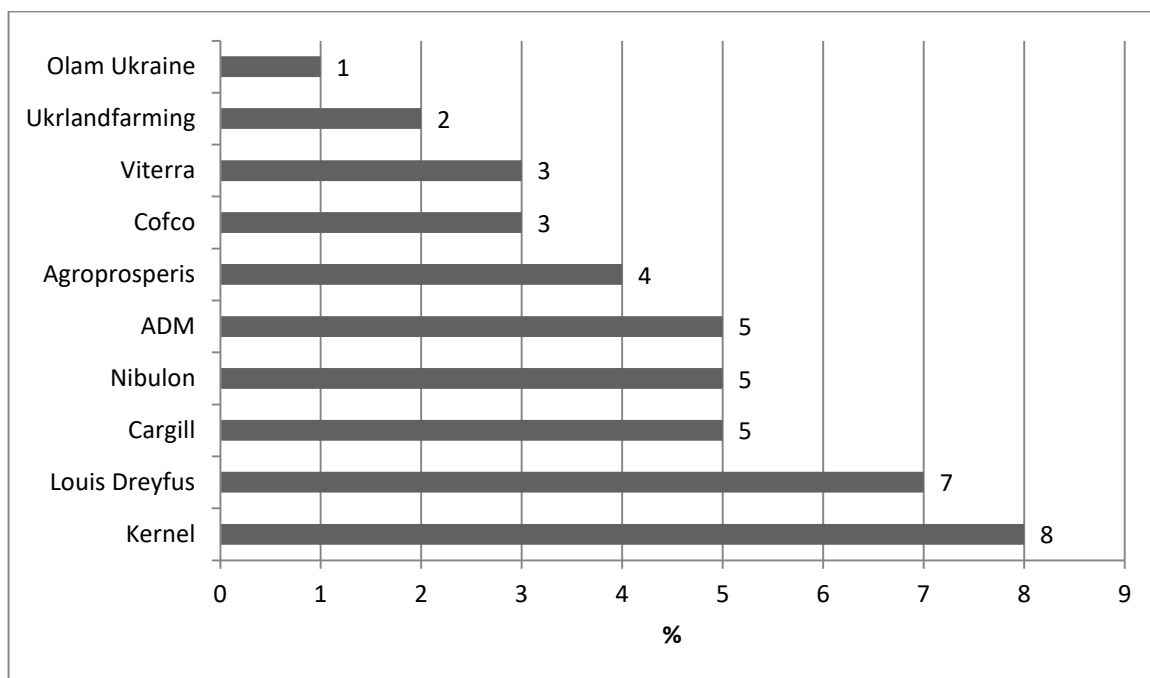


Рисунок 2.5 – Місце ТОВ СП «НІБУЛОН» в ТОП-10 експортерів зерна з України в 2022/23 маркетинговому році

Джерело: [55]

Після відкриття «зернових коридорів з українських портів у серпні 2022 р., ТОВ СП «НІБУЛОН» втратило частку ринку з 10 % у 2021 р. до 5 % у 2022 р., оскільки до війни майже всі обсяги зерна експортувалися через порт

Миколаєва, який довго залишався заблокованим. Проте слід відзначити, що вже в першому кварталі маркетингового року ТОВ СП «НІБУЛОН» було відвантажено на експорт 596 тис. т зерна, а частка корпорації в експорті Дунайськими портами складала близько 10%.

Так, коли у 2023 р. ТОВ СП «НІБУЛОН» був змушений переорієнтуватися з переважно водних перевезень врожаю на транспортування залізницею та автошляхами, реалізувати дане альтернативне рішення товариству допоміг проект USAID «Економічна підтримка України», коли спеціально для ТОВ СП «НІБУЛОН» було закуплено 50 сучасних вагонів-хоперів із вантажопідйомністю 70 т зерна кожного вагону. Завдяки саме цій підтримці ТОВ СП «НІБУЛОН» було перевезено і відправлено на експорт в 25 країн світу понад 100 тис. т зерна. Поєднання авто- та залізничного транспорту дозволило ТОВ СП «НІБУЛОН» оптимізувати логістичні витрати та запропонувати сільськогосподарським виробникам такі закупівельні ціни, які можуть забезпечити їм прибутковість виробництва [110].

Зважаючи на блокаду та руйнівні пошкодження Миколаївського порту, ТОВ СП «НІБУЛОН» повертає собі частку ринку та демонструє поступове відновлення обсягів експорту протягом 2022-2024 років, що є можливим завдяки розвитку альтернативних каналів через Дунайський порт та більш ефективному використанню потужностей чорноморських портів.

В 2023-24 маркетинговому році ТОВ СП «НІБУЛОН» утричі скоротив витрати на експорт зерна. Якщо на початку 2023 р. вони складали \$150 за тонну, то в липні 2024 р. – \$62. До початку війни даний показник для ТОВ СП «НІБУЛОН» становив \$12/т. ТОВ СП «НІБУЛОН» понад 20 років створювало суттєво дешевшу альтернативу залізничним та автомобільним перевезенням – транспортування до морських портів річками, для цього корпорація розбудовувала власний флот. В 2023-2024 р.р. для вирішення проблеми блокади зернового експорту, ТОВ СП «НІБУЛОН» було вкладено \$22,5 млн. в термінал порту Ізмаїл, в автотранспорт та залізничні вагони. Завдяки цим крокам ТОВ СП «НІБУЛОН» скоротило витрати на перевезення зерна: зі \$150/т в 2022 р. до

\$100 в 2023 р., а потім до \$70 і нарешті до \$62 в 2024 р. [53].

В таких непростих умовах ТОВ СП «НІБУЛОН» вдалося зберегти лідируючі позиції серед зернотрейдерів. Так, за 2023/24 маркетинговий рік попри блокування українських чорноморських портів на початку маркетингового року «НІБУЛОН» експортував 2,4 млн. т сільськогосподарської продукції (рис. 2.6), а питома вага експорту компанії через дунайські порти склала в 1 кварталі 2024 р. 20-30%.

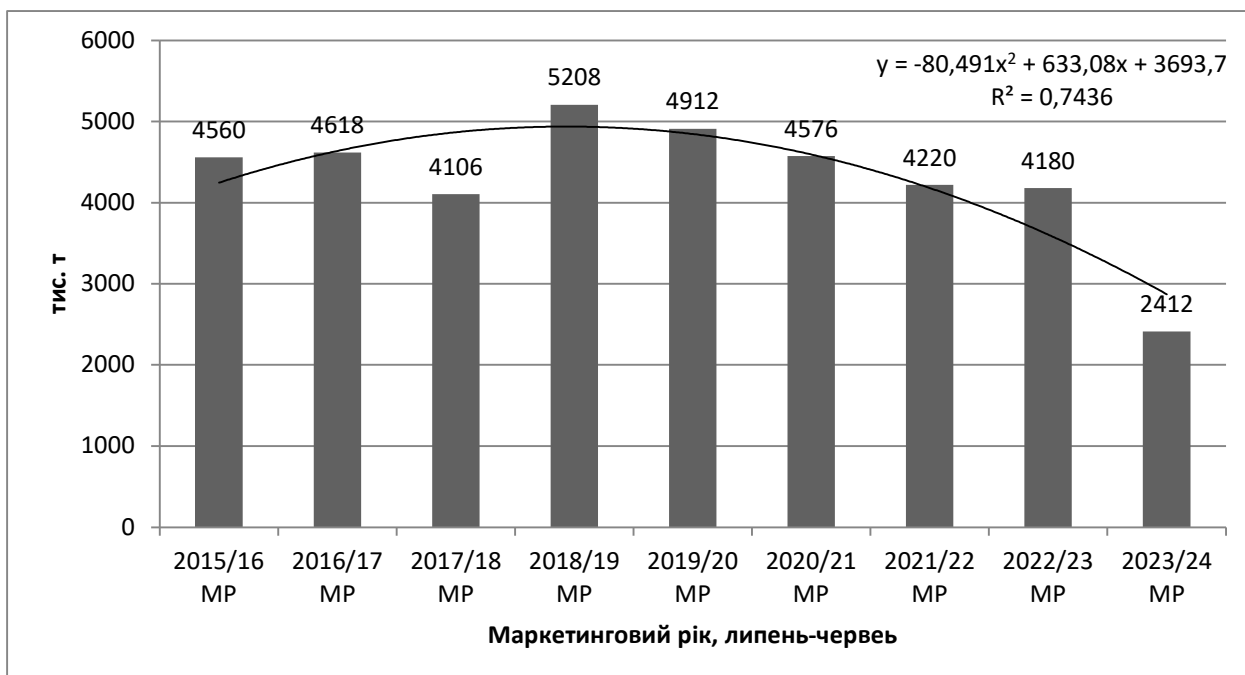


Рисунок 2.6 – Експорт сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН», тис. т

Створено автором за даними [50; 75; 78; 79]

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із найбільших в Україні експортерів озимої пшениці, ячменю та кукурудзи. Як свідчить рис. 2.7, у структурі експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» в середньому за 2019-2023 р.р. найбільшу частку займають: пшениця – 44 %, кукурудза – 36 %, ячмінь – 11 %. Протягом 2023 маркетингового року підприємство відвантажувало 7 видів зернових та олійних культур до 19-ти країн світу.

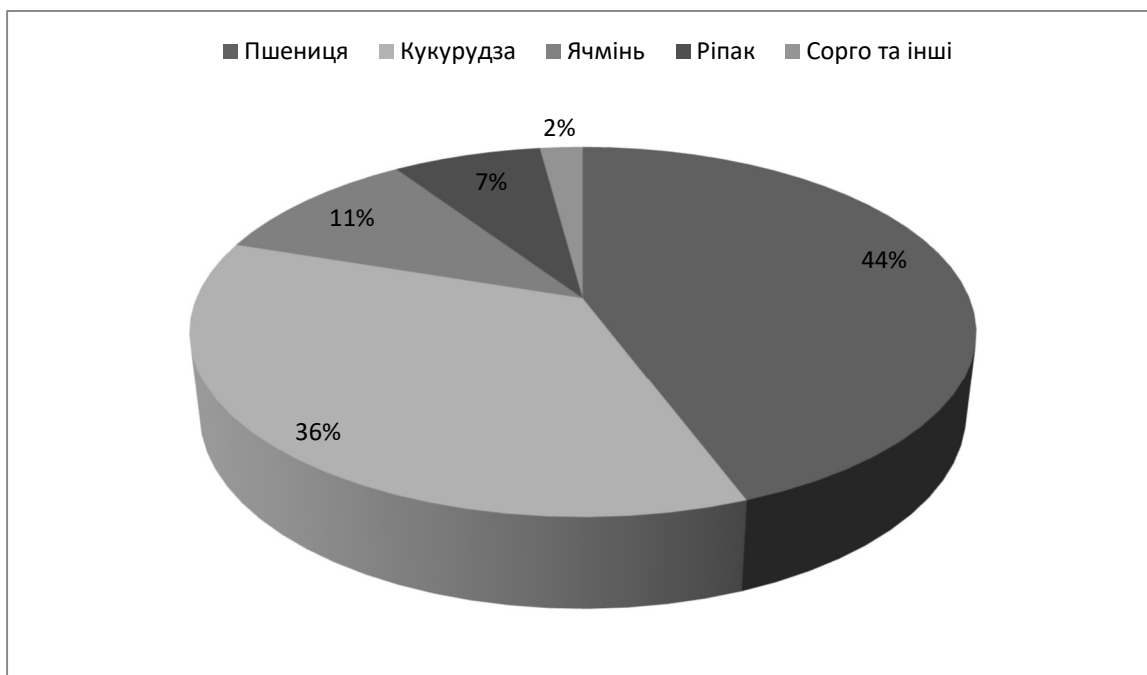


Рисунок 2.7 – Структура експорту сільськогосподарської продукції компаніями групи «НІБУЛОН» за видами в середньому за 2019-2023 р.р., %

Створено автором за даними [50; 75; 78; 79]

Компанія здійснює експорт зерна у більше ніж 75 країн світу. У 2023/24 МР географія експорту склала 29 країн, з яких 8 – країни ЄС: Іспанія, Франція, Німеччина, Португалія, Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія. Ключовими ринками для української пшениці виявилися Індонезія та Єгипет.

Традиційно основним вектором розвитку ринку збуту та важливим джерелом для нарощування обсягів експорту кукурудзи була і залишиться Південно-Східна Азія. Цього маркетингового року тільки до Китаю було відвантажено з України 8,4 млн тонн кукурудзи, що на 345 % перевищує показник попереднього сезону.

На підприємстві розроблене Положення про відділ маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків, в якому містяться основні положення про відділ, цілі і завдання відділу, його структура, функції відділу, взаємовідносини відділу з іншими підрозділами підприємства, права, відповідальність та заключні положення. Відповідно до посадової інструкції менеджера із зовнішньоекономічної діяльності зазначаються загальні положення (спеціаліст відділу призначається на посаду генеральним директором і звільняється також

за його наказом, у своїй діяльності керується діючим законодавством України, статутом підприємства, положенням про відділ та даною посадовою інструкцією); кваліфікаційні вимоги і необхідний рівень знань (на посаду приймається особа з вищою освітою, з досвідом роботи у даній сфері не менше трьох років, спеціаліст повинен мати високий рівень знань в галузі логістики, оформлення і проведення експортно-імпортних операцій, знати діюче законодавство); обов'язки (знати і систематично вивчати законодавство, вести контроль і облік виконання зовнішньоторговельних контрактів, своєчасно оформлювати ліцензії та сертифікати, необхідні для здійснення експортно – імпортних операцій, проводити реєстрацію контрактів на товарних біржах, кваліфіковано виконувати операції з експедирування підприємства і сторонніх організацій, кваліфіковано і вчасно виконувати митні процедури з експортно – імпортних операцій, підвищувати добробут підприємства та інше); права (в межах своєї компетенції представляти підприємство в усіх державних і комерційних структурах України та зарубіжжя, вимагати від підрозділів підприємства своєчасного надання документів, необхідних для здійснення експортно – імпортних операцій та інформації для їх проведення, вносити пропозиції щодо покращення роботи відділу та виявлення в роботі недоліків, їх успішне усунення); відповідальність спеціаліста (менеджера) сектору експедирування і декларування відділу маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків за виконання посадових обов'язків відповідно діючого законодавства та загальні положення (інструкція складена відповідно до статуту ТОВ СП «НІБУЛОН», діючого законодавства та положення про відділ).

Підприємство при проведенні зовнішньоекономічних операцій з питань економічної, технологічної, екологічної та соціальної безпеки контролюється державними органами (податковою службою, митною службою, службами, що відповідають за сертифікацію товарів, що перетинають митний кордон України та іншими службами.) Саме ж підприємство також ретельно контролює весь хід проведення експортно – імпортних операцій, оскільки ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується доброю репутацією серед іноземних партнерів, а також,

враховуючи умови зовнішньоторговельних контрактів, при виникненні затримок при проведенні зовнішньоекономічної діяльності чи виявленні інших недбалостей, підприємство може понести значні неустойки та штрафи, що звичайно не відіб'ється позитивно на репутації підприємства, на його надійності при виконанні експортно-імпортних зобов'язань.

ТОВ СП «НІУЛОН» – підприємство, успішність якого асоціюється із висококваліфікованими кадрами, особливо спеціалістів з зовнішньоекономічної діяльності. Система мотивації працівників при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності представлена матеріальними винагородами при проведенні успішних експортних операцій. Весь процес здійснення зовнішньоекономічної операції від початку пошуку партнера і до контролю виконання зобов'язань за контрактом дуже складний і кропіткий, характеризується значними розумовими, психологічними та фізіологічними навантаженнями, тому повинні бути відповідними чином компенсовані матеріально. Система та розмір заробітних плат та премій спеціалістів з зовнішньоекономічної діяльності повністю влаштовують їх. Молодих фахівців відділу мотивує при здійсненні зовнішньоекономічних операцій динамічний кар'єрний ріст дещо більше, ніж матеріальне винагорода за працю, а також не потрібно забувати і про престижність професії менеджера із зовнішньоекономічної діяльності, що також, на мою думку, повинно стимулювати успішне проведення експортно-імпортних операцій, які будуть характеризувати тебе як кваліфікованого та здібного спеціаліста у даній сфері діяльності.

Організація зовнішньоекономічних операцій є складним процесом, який вимагає здійснення ряду заходів як усередині підприємства, так і поза підприємством у зовнішньому середовищі. Заходи з реалізації таких операцій у зовнішньому середовищі здійснюються у декілька послідовних етапів та стадій, на яких вирішуються певні завдання, та виконуються відповідні формальності, пов'язані з оформленням, пересиланням та обробленням документації, необхідної для забезпечення успішного виконання угоди.

ТОВ СП «НІБУЛОН» організовує свою зовнішньоекономічну діяльність у наступні 6 етапів:

1. Пошук, вибір, встановлення контакту з іноземним контрагентом.
2. Підготовка проекту зовнішньоторговельного контракту.
3. Проведення попередніх переговорів.
4. Складання протоколу про наміри та попереднього зовнішньоторговельного контракту.
5. Складання остаточного варіанту зовнішньоторговельного контракту та підписання його.
6. Організація контролю, виконання та припинення зовнішньоторговельної операції, яка передбачена у зовнішньоторговельному контракті.

Як свідчить практика, ведення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» націлене на зовнішньоекономічне співробітництво з постійними партнерами, тобто це підприємство давно зарекомендувало себе серед іноземних партнерів як надійного партнера, тому такі контрагенти надсилають свої пропозиції здійснити експортно – імпорتنі операції саме з ТОВ СП «НІБУЛОН», яке, у разі якщо його влаштовують умови, які пропонує контрагент, і практика ведення зовнішньоекономічної діяльності з ним повністю влаштовує «НІБУЛОН», звичайно погоджується співпрацювати з такими партнерами і намагається розвивати тісну співпрацю. Таке бажання співробітничати з постійними партнерами звичайно пояснюється їх надійністю, а отже зменшується ризик вибору потенційного партнера, але і тим, що здебільшого, здійснюючи свої експортно-імпорتنі операції, ТОВ СП «НІБУЛОН» використовує послуги сторонніх організацій – посередників, що звичайно не вигідно для корпорації, так і для іноземного контрагента, оскільки ціна на продукцію завищена на розмір премії посередника. Тому підприємство намагається налагодити відносно постійні взаємозв'язки з партнерами для того, щоб співпрацювати «напрямую», тобто використовувати прямий метод здійснення зовнішньоторговельних операцій.

2.3. Оцінка результативності корпоративного управління підприємства

Бренд «НІБУЛОН» об'єднує групу окремих підприємств, далі – група «НІБУЛОН», які знаходяться в складі структурних підрозділів ТОВ СП «НІБУЛОН» та споріднених з ним юридичних, здійснюючи сучасний масштабний бізнес (рис. 2.8).

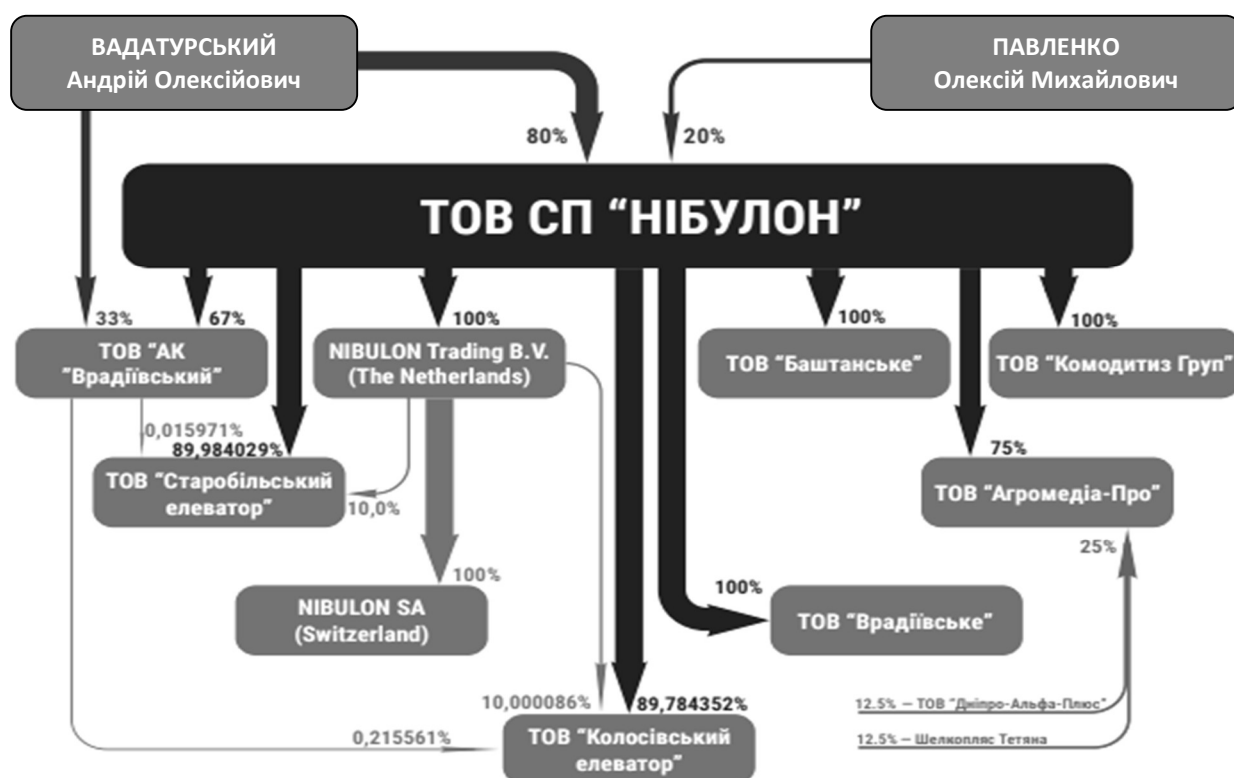


Рисунок 2.8 – Структура компаній групи «НІБУЛОН»

Джерело: [50; 78]

У структурі групи «НІБУЛОН» (рис. 2.8) ТОВ СП «НІБУЛОН» є найбільш багатогалузевим підприємством, яке здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту,

парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;

- суднобудування та судноремонт на власному суднобудівно-судноремонтному заводі «НІБУЛОН» (далі - ССЗ «НІБУЛОН»);

- тваринництво та м'ясопереробка.

З наведених підрозділів ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «Старобільський елеватор» і ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці, а ТОВ «АК «Врадіївський» також на виробництві комбікормів для власних потреб тваринництва. ТОВ «Комодитиз Груп» виконує трейдингові операції. ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності в сфері АПК, ведучи український тижневик ділової інформації «АгроПрофі».

Зарубіжні відділення: NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) здійснюють трейдингову діяльність. На виробництві продукції рослинництва спеціалізуються ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське», які створені ТОВ СП «НІБУЛОН» в межах програми диверсифікації діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності.

Вищим органом управління ТОВ СП «НІБУЛОН» як корпоративного утворення (рис. 2.9) є загальні збори учасників товариства (власників). Загальні збори учасників ТОВ СП «НІБУЛОН» виконують такі основні функції:

1. Прийняття стратегічних рішень, що передбачає затвердження основних напрямків діяльності компанії, прийняття рішень щодо стратегічного розвитку та інвестиційних проектів.

2. Призначення та звільнення керівництва, що передбачає затвердження кандидатур на керівні посади, призначення та звільнення генерального директора та членів наглядової ради.

3. Фінансовий контроль, який передбачає затвердження річних фінансових звітів, розподіл прибутків та покриття збитків, прийняття рішень щодо політики розподілу доходів.

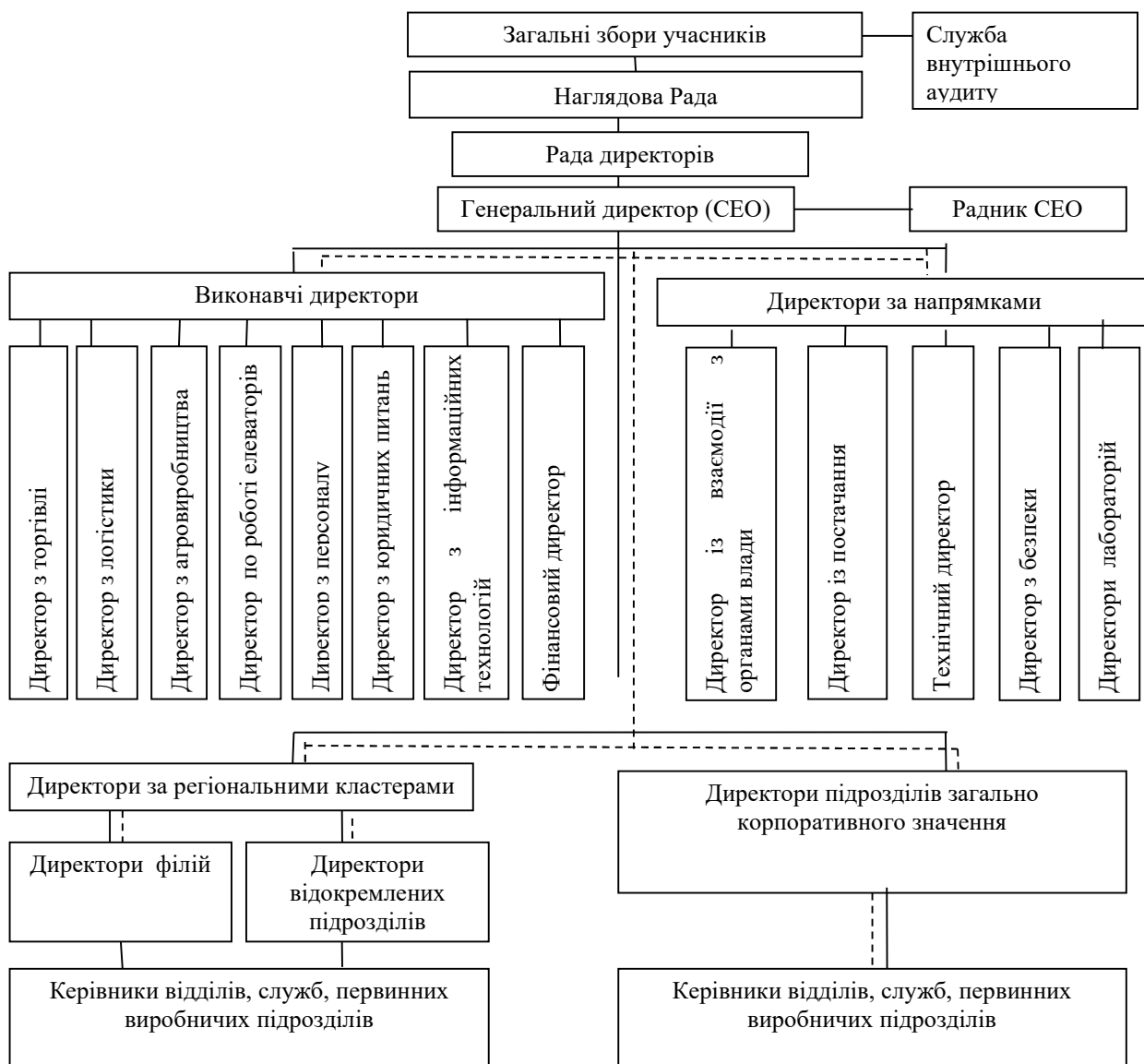


Рисунок 2.9 – Організаційно-управлінська структура компаній групи «НІБУЛОН»

Створено автором за джерелами [78; 79]

4. Затвердження важливих угод, що передбачає ухвалення рішень щодо здійснення великих угод або угод із зацікавленістю, що потребують схвалення учасників.

5. Внесення змін до статуту, що передбачає затвердження змін до статутних документів, збільшення або зменшення статутного капіталу компанії.

6. Контроль за дотриманням корпоративного управління, тобто, забезпечення ефективного корпоративного управління, контролю за виконанням рішень загальних зборів та дотриманням прав учасників.

7. Реорганізація та ліквідація, що передбачає прийняття рішень про реорганізацію компанії, її злиття, приєднання або ліквідацію.

Вказані функції дають можливість учасникам контролювати діяльність компанії, приймати ключові рішення та забезпечувати її стабільний розвиток відповідно до стратегічних цілей.

Наглядова рада ТОВ СП «НІБУЛОН» покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю виконавчого органу. дирекція товариства є виконавчим органом, що здійснює оперативне керівництво товариством.

Наглядова рада ТОВ СП «НІБУЛОН» виконує такі основні функції:

1. Нагляд за роботою генерального директора та інших керівників для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Участь у розробці та затвердженні стратегії розвитку компанії, встановлення довгострокових цілей і пріоритетів.

3. Контроль за системою внутрішнього контролю, фінансового аудиту та управління ризиками з метою мінімізації фінансових та операційних ризиків.

4. Затвердження великих угод, інвестиційних проектів та інших стратегічно важливих рішень, які потребують схвалення вищого рівня управління.

5. Забезпечення дотримання прав та інтересів учасників компанії, а також забезпечення прозорості та підзвітності корпоративного управління.

6. Регулярне оцінювання роботи генерального директора та керівної команди, включаючи визначення відповідності їх діяльності стратегічним планам компанії.

7. Участь у прийнятті рішень щодо призначення та звільнення ключових керівників, включаючи генерального директора, а також затвердження умов їх оплати праці та бонусів.

8. Перевірка та затвердження фінансових звітів, моніторинг фінансових

показників компанії для забезпечення фінансової стабільності.

9. Моніторинг дотримання етичних стандартів, корпоративної культури, а також ініціатив соціальної відповідальності компанії.

Наглядова рада, таким чином, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та стратегічного розвитку компанії, одночасно контролюючи її діяльність і захищаючи інтереси учасників.

Рада Директорів ТОВ СП «НІБУЛОН» у своїй діяльності керується державними законодавчими актами, Статутом корпорації, рішеннями загальних зборів учасників та наглядової ради, іншими внутрішніми документами,. Як свідчить рис. 2.9, в ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована однорівнева Рада Директорів, до складу якої входять як виконавчі директори, так і незалежні невиконавчі директори.

Рада Директорів є колегіальним виконавчим органом ТОВ СП «НІБУЛОН», що в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, здійснює управління його поточною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН», а також виконує функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю корпорації та виконавчих членів Ради Директорів. Рада директорів ТОВ СП «НІБУЛОН» виконує такі основні функції:

1. Організація щоденної роботи та реалізація стратегічних планів і рішень, прийнятих наглядовою радою та загальними зборами учасників.
2. Формування і впровадження стратегічних рішень та операційних планів, спрямованих на розвиток компанії та підвищення її ефективності.
3. Підготовка та затвердження бюджетів, моніторинг фінансових показників, контроль над витратами та доходами, управління інвестиціями та залученням фінансування.
4. Оцінка та моніторинг ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії, розробка заходів для мінімізації ризиків.
5. Забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами компанії, контроль за виконанням завдань та показників ефективності.
6. Контроль за дотриманням законодавчих вимог, внутрішніх стандартів,

корпоративної етики та інших політик компанії.

7. Прийняття рішень щодо кадрової політики, включаючи підбір, розвиток та мотивацію співробітників, а також створення умов для їх професійного зростання.

8. Ухвалення важливих рішень у сфері продажів, закупівель, виробництва, маркетингу, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність компанії.

9. Взаємодія із зацікавленими сторонами – комунікація з інвесторами, партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для підтримки репутації компанії та створення додаткової вартості.

10. Моніторинг реалізації стратегічних проектів, аналіз результатів та внесення необхідних коректив.

Таким чином, рада директорів ТОВ СП «НІБУЛОН» відповідає за операційне керівництво компанією, забезпечує стабільний розвиток, фінансову ефективність та досягнення стратегічних цілей.

Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво директорами в його поточній діяльності. Служба внутрішнього аудиту ТОВ СП «НІБУЛОН» підпорядкована та звітує виключно учасникам. Директори хіміко-технологічної та виробничо-технологічної лабораторій підпорядковані Раді директорів.

Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи «НІБУЛОН» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями.

Більшість методик оцінки корпоративного управління не є достатньо прозорими для самостійного використання зовнішніми користувачами при аналізі корпоративного управління підприємств, оскільки існує нестача доступних даних про регулярну рейтингову оцінку якості корпоративного управління українських корпорацій, що підкреслює необхідність додаткових досліджень для розробки методик оцінки корпоративного управління сільськогосподарських підприємств, заснованих виключно на відкритих даних.

Таких методик існує значна кількість. Проаналізувавши роботи таких авторів як В. Боковець [19], В. Голівер [33], К. Горова [36], О. Гудзь та Ю. Клюка [38], І. Лебідь [60], О. Микитюк та О. Біловус [68], Х. Обельницька [77], О. Петухова, Г. Чорноштан [82], О. Попело, Н. Іванова, М. Дубина [83], нами обрана методика, запропонована І. Лебідь. У роботі І. Лебідь сформовано методичний підхід до оцінки рівня якості корпоративного управління за допомогою адаптованої методики інвестиційного банку Brunswick UBS [60]. Основна особливість цього підходу полягає в тому, що для рейтингової оцінки використовуються категорії та складові, які не лише детально розкривають сутність корпоративного управління з урахуванням національних особливостей, але й базуються на відкритих даних. Завдяки цьому метод дозволяє оцінювати якість корпоративного управління будь-якої корпорації.

Вказаним автором обґрунтовано доцільність проведення оцінки рейтингу корпоративного управління (RCGQ) за п'ятьма категоріями: «...прозорість інформації, втрата активів, ініціативи у сфері корпоративного управління, дотримання прав акціонерів, імовірність виникнення корпоративних конфліктів. Відтак кожна категорія рейтингу корпоративного управління містить відповідні складові. Для кожної складової встановлено ознаки ступеня відповідності залежно від якісної сутності кожної складової у діапазоні від 0 (за повної невідповідності) до 1 (за повної відповідності)» [60].

За допомогою експертного методу для кожної складової довільної категорії встановлено вагові коефіцієнти ознак. Так, зважена оцінка складової в балах визначається за добутком ступеня відповідності ознак та вагового коефіцієнту. Бальна оцінка категорії дорівнює сумі балів її складових. Сумарне значення рейтингової оцінки рівня якості корпоративного управління визначається за формулою:

$$RCGQ = \sum_{j=1}^5 \sum_{i_j=1}^n x_{i_j} \times p_{i_j}, \quad (2.1)$$

де j – порядковий номер категорії рейтингу;

i_j – порядковий номер i -ї складової j -ї категорії рейтингу;

n – загальна кількість складових j -ї категорії рейтингу;

x_{ij} – ступінь відповідності ознаки i -ї складової j -ї категорії рейтингу;

p_{ij} – ваговий коефіцієнт ознаки i -ї складової j -ї категорії рейтингу.

Максимальна сума балів рейтингу корпоративного управління підприємств за всіма п'ятьма категоріями складає 100 балів. Зокрема, максимальна сума балів за категоріями складає: «прозорість інформації» – 40, «втрата активів» – 12, «ініціативи у сфері корпоративного управління» – 16, «дотримання прав акціонерів» – 20, «імовірність виникнення корпоративних конфліктів» – 12.

Блок-схему алгоритму рейтингової оцінки рівня якості корпоративного управління підприємств наведено на рис. 2.10.

Дана методика дозволяє встановити рейтингові бали. В кожній категорії оцінки якості корпоративного управління встановимо максимально можливий бал. В цілому пропонуємо використати шкалу з максимально можливим балом 100, згідно із яким рейтинг відображатиме найвищий рівень корпоративного управління. Згідно базової методики, загальний бал, який встановлюється як сума за категоріями рейтингу, свідчать, що від 0 до 50 балів – підприємство має низький (до 25 балів дуже низький) рівень корпоративного управління, 50-80 балів – середній, 80-100 балів – високий рівень [76].

Перевагою даної рейтингової оцінки є використання тільки публічної інформації акціонерних товариств та можливість встановлення балів у розрізі окремих складових (категорій) рейтингу корпоративного управління. Ці переваги дозволяють у майбутньому за результатами оцінки розробляти шляхи та напрями підвищення ефективності корпоративного управління.

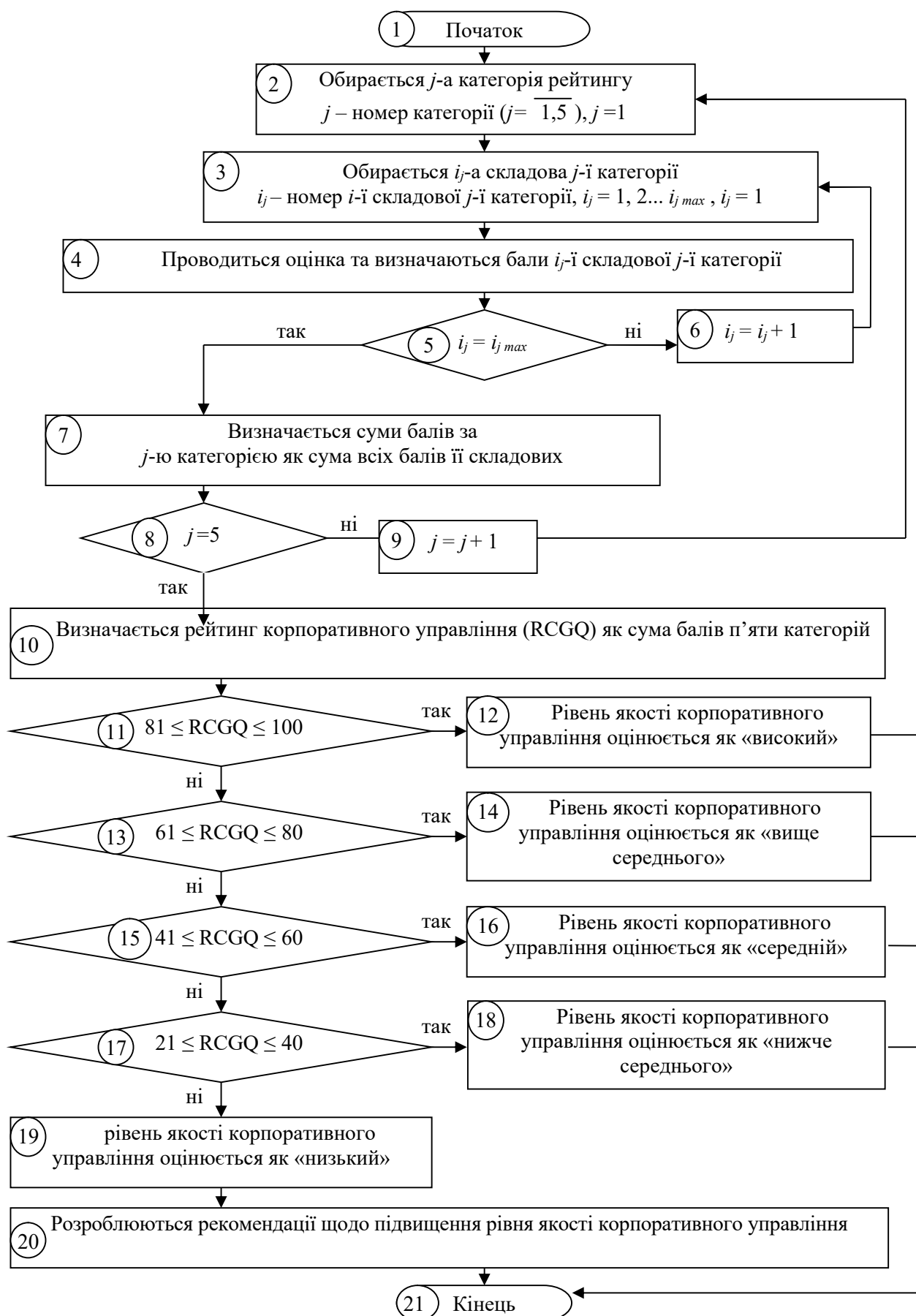


Рисунок 2.10 – Алгоритм рейтингової оцінки рівня корпоративного управління

Джерело: [60]

Систематизувавши вітчизняні та зарубіжні підходи до оцінки системи корпоративного управління підприємством, можна сказати, що основними складовими рейтингової оцінки корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є наступні:

- розкриття інформації та прозорість;
- забезпечення прав учасників;
- корпоративні конфлікти;
- втрата активів;
- банкрутство та рівень фінансової стійкості;
- ініціативи в галузі корпоративного управління;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.

Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «прозорість інформації» наведений в табл. 2.7. Дана категорія включає такі підкатегорії показників як:

- підготовка фінансової звітності товариства відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності;
- відкритість;
- наявність планів щодо залучення інвестицій протягом наступних трьох років;
- достовірність інформації щодо фінансово-господарської діяльності товариства;
- відсутність правопорушень щодо несвоєчасного розкриття інформації.

В межах оцінки групи показників відкритості можна відзначити наявність у ТОВ СП «НІБУЛОН» Інтернет-сторінки, за допомогою якої інвестори можуть отримати доступ до значної кількості такої інформації як фінансова звітність, збутові та виробничі показники, соціальна відповідальність тощо). Практика ведення Інтернет-сторінок провідних західних корпорацій свідчить про наявність достатнього обсягу інформації, яка може бути корисною для

інвесторів та інших зацікавлених осіб, зокрема, склад корпоративного управління, відомості про посадових осіб, фінансова звітність, звіти про соціальну відповідальність, про корпоративне управління тощо.

Таблиця 2.7 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «прозорість інформації», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Підготовка фінансової звітності товариства відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності	5	5
2. Відкритість:	18	16
2.1. Наявність веб-сайту в мережі Інтернет	3	3
2.2. Наявність на веб-сайті доступу до фінансової звітності	2	2
2.3. Наявність на веб-сайті інформації щодо мети та стратегії товариства	2	1
2.4. Наявність на веб-сайті інформації про соціальну відповідальність	3	3
2.5. Отримання власниками інформації про діяльність товариства (інформація розповсюджується на загальних зборах, публікується в пресі, документи надаються для ознайомлення безпосередньо в товаристві, надаються копії на запит власника, розміщуються на інтернет-сторінці товариства) про:	8	5
2.5.1. Фінансові результати діяльності	1	1
2.5.2. Інформація про власників, які володіють десятима і більше відсотками статутного капіталу	1	1
2.5.3. Інформація про склад органів управління товариства	1	1
2.5.4. Статут та внутрішні документи	1	0
2.5.5. Протоколи загальних зборів власників після їх проведення	1	1
2.5.6. Розмір винагороди посадових осіб товариства	1	0
2.6. Наявність власника з контрольним пакетом акцій	2	2
3. Наявність планів щодо залучення інвестицій протягом наступних трьох років	2	1
4. Достовірність інформації щодо фінансово-господарської діяльності товариства:	12	10
4.1. Здійснення перевірки відділом внутрішнього аудиту	2	2
4.2. Здійснення перевірки наглядовою радою	2	2
4.3. Здійснення перевірки сторонньою компанією або консультантом	2	1
4.4. Проведення аудиторської перевірки товариства зовнішнім аудитором протягом останніх трьох років частіше, ніж один раз на рік у середньому	2	0
4.5. Заміна зовнішнього аудитора протягом останніх трьох років	2	2
4.6. Надійність репутації аудиторської фірми	1	1
4.7. Наявність стандартів внутрішнього аудиту	1	1
4.8. Наявність кваліфікованих спеціалістів із внутрішнього аудиту	1	1
5. Відсутність правопорушень щодо несвоєчасного розкриття інформації	2	2
Разом	40	36

Створено автором на основі джерел [60; 78]

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має високий

рейтинг корпоративного управління за категорією «прозорість інформації», 90 % від максимального, проте на веб-сайті ТОВ СП «НІБУЛОН» відсутня пряма інформація щодо мети та стратегії товариства. За посиланням <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-filosofia/> висвітлена лише корпоративна філософія: бачення – «...стати екосистемою забезпечення сталої продовольчої безпеки», місія – «...створення умов для розвитку сталого агровиробництва», цінності – «...сталість, ефективність, прозорість», принципи – «...відповідальність, дисципліна, ініціативність». Також на сайті не наведений Статут та внутрішні документи, не вказаний розмір винагороди посадових осіб товариства, проведення аудиторської перевірки ТОВ СП «НІБУЛОН» зовнішнім аудитором протягом останніх трьох років у середньому відбувається не частіше, ніж один раз на рік [78].

Показники рейтингу корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» у категорії «забезпечення прав учасників» зосереджуються на забезпеченні прозорості управлінських процесів, захисті прав акціонерів і учасників, а також належному інформуванні зацікавлених сторін (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «забезпечення прав учасників», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Відсутність інформації щодо порушення процедури повідомлення про проведення Загальних зборів учасників	2	2
2. Спосіб, у який відбувалось голосування на Загальних зборах учасників	3	1
підняттям карток	1	
бюлетенями	3	
підняттям рук	1	1
3. Наявність у складі Наглядової ради учасників, які мають частку в капіталі менше 10 %	2	1
4. Наявність Положення про розподіл прибутку	3	2
Разом	10	7

Створено автором на основі джерел [60; 78]

Зокрема, компанія реалізує системні підходи для забезпечення прав учасників через ефективне управління та прозору діяльність, орієнтовану на інтереси учасників. Дані таблиці 2.8 свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має високий рейтинг корпоративного управління за категорією «забезпечення прав учасників», 70 % від максимального, проте голосування на

Загальних зборах учасників проводиться підняттям рук, а не бюлетенями, що не забезпечує конфіденційності точок зору. Крім того, у складі Наглядової ради наявні не всі учасники, які мають частку в капіталі менше 10 %.

Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «корпоративні конфлікти» (табл. 2.9), в першу чергу, зосереджений на дослідженні конфлікту інтересів, що є важливим з наступних причин:

- конфлікти інтересів можуть призвести до етичних порушень, коли особи вживають свої повноваження в особистих інтересах замість інтересів організації або громади. Їх дослідження допомагає забезпечити прозорість у прийнятті рішень;
- конфлікти інтересів можуть негативно вплинути на репутацію компанії або організації. Виявлення та управління такими конфліктами допомагає уникнути скандалів і зберегти довіру з боку клієнтів, акціонерів і суспільства;
- розуміння конфліктів інтересів дозволяє організаціям впроваджувати кращі механізми управління та контролю, які зменшують ймовірність виникнення таких конфліктів і покращують загальну ефективність;
- дослідження конфліктів інтересів допомагає забезпечити, щоб усі учасники процесу мали рівні можливості і що жодна сторона не отримує несправедливих переваг. Визначення і управління конфліктами інтересів може поліпшити процес прийняття рішень, забезпечуючи, що рішення ухвалюються на основі об'єктивної інформації та інтересів, а не особистих переваг.

Загалом, дослідження конфліктів інтересів є ключовим для забезпечення ефективного, етичного та прозорого функціонування організацій і суспільства.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має високий рейтинг корпоративного управління за категорією «забезпечення прав учасників», 60 % від максимального, проте відсутня належність до компетенції органу затвердження договорів, щодо яких може виникати конфлікт інтересів. Також на сайті не наведене Положення про конфлікт інтересів і немає змоги відслідкувати його наявність.

Таблиця 2.9 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «корпоративні конфлікти», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Імовірність настання корпоративного конфлікту (менша ймовірність – вищий бал)	4	4
2. Належність до компетенції органу затвердження договорів, щодо яких може виникати конфлікт інтересів	3	0
3. Наявність у Статуті або інших внутрішніх документах Положення про конфлікт інтересів	3	2
Разом	10	6

Створено автором на основі джерел [60; 78]

Методика рейтингової оцінки якості корпоративного управління за категорією «втрата активів» охоплює показники, що оцінюють ризики зниження або втрати активів компанії. Ці показники допомагають визначити, наскільки ефективно компанія захищає свої активи від можливих втрат, зловживань або шахрайства. Зазвичай для оцінки використовуються показники, наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «втрата активів», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Наявність механізмів внутрішнього контролю, які допомагають уникати втрат активів	2	2
2. Наявність внутрішнього та зовнішнього аудиту для забезпечення прозорості у фінансових питаннях і контролю над активами	2	2
3. Наявність страхування активів	2	1
4. Наявність механізмів запобігання шахрайству, а також програм з контролю за доброчесністю співробітників та партнерів компанії.	2	2
5. Наявність комплексної політики управління ризиками, яка включає управління ризиками, пов'язаними з втратою активів	2	2
Разом	10	9

Створено автором на основі джерела [78]

Ці показники рейтингу корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «втрата активів» в 2023 р., показують, що компанія досить ефективно (на 90 %) управляє своїми активами та захищає їх від можливих втрат.

В таблиці 2.11 наведений рейтинг корпоративного управління товариства за категорією «банкротство та рівень фінансової стійкості», який передбачає

дослідження показників імовірності його банкрутства та типу фінансової стійкості на підприємстві.

Таблиця 2.11 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «банкрутство та рівень фінансової стійкості», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Імовірність банкрутства	6	0
низька	6	
середня	3	
висока	1	
дуже висока	0	0
2. Тип фінансової стійкості	6	1
абсолютна	6	
нормальна	3	
нестійка	1	1
кризова	0	
Разом	12	1

Створено автором на основі джерела [50]

Виявивши у ході аналізу в п. 2.1 низьку платоспроможність ТОВ СП «НІБУЛОН», ми, поглиблюючи дослідження, можемо розрахувати показник ймовірності банкрутства за моделлю Е. Альтмана. Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999X5, \quad (2.1)$$

де: $X1$ = власний оборотний капітал до суми активів підприємства. Показник оцінює суму чистих ліквідних активів компанії стосовно до сукупних активів;

$X2$ = нерозподілений прибуток до суми активів підприємства, відображає рівень фінансового важеля підприємства;

$X3$ = прибуток до оподаткування до загальної вартості активів. Показник відображає ефективність операційної діяльності;

$X4$ = вартість власного капіталу / вартість всіх зобов'язань;

$X5$ = обсяг продажів до загальної величини активів підприємства характеризує рентабельність активів підприємства.

В результаті підрахунку Z - показника для конкретного підприємства робиться певний висновок (табл. 2.12). Розрахуємо параметри моделі ($X1$, $X2$, $X3$, $X4$, $X5$) для ТОВ СП «НІБУЛОН» за формулою 2.1:

$$Z = 1,2 * (-0,6175) + 1,4 * (-0,1519) + 3,3 * 0,0109 + 0,6 * 0,1653 + 0,999 * 0,8104 = -0,0088.$$

Таблиця 2.12 – Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана

Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства	Значення
1,80 і менше	Дуже висока	від 80 до 100%
Від 1,81 до 2,70	Висока	від 35 до 50 %
Від 2,71 до 2,90	Існує ймовірність	від 15 до 20%
2,91 і вище	Дуже низька	ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років у край малий

Джерело: [17]

Результати розрахунків п'ятифакторної моделі Е. Альтмана у 2023 р. вказують на дуже високу ймовірність банкрутства ТОВ СП «НІБУЛОН» (понад 100 %) протягом двох – трьох років, про що свідчить значення «Z», яке у 2023 р. було від'ємним.

Фінансова стійкість підприємства (табл. 2.13) – це стабільне перевищення його доходів над витратами, завдяки чому забезпечується вільне маневрування грошовими коштами і шляхом їх ефективного використання відбувається безперервний процес виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 2.13 – Розрахунок показників для визначення фінансової стійкості ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показники	На кінець року		
	2021	2022	2023
1. Власний капітал, тис. грн.	13599068	3375734	3668613
2. Необоротні активи, тис. грн.	24 412 881	21 425 981	21 118 054
3. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	-10813813	-18050 247	-17449441
4. Довгострокові позикові кошти, тис. грн.	9489594	2222641	2394205
5. Короткострокові позикові кошти, тис. грн.	15195343	22691306	22196093
6. Загальна величина джерел формування запасів (р.3 + р.5), тис. грн.	4 381 530	4 641 059	4 746 652
7. Запаси, тис. грн.	10052417	4890053	4682881
8. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (р.3 – р.7), тис. грн.	-20866230	-2294 300	-22132322
9. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів (р.6 – р.7), тис. грн.	-5 670 887	-248 994	63 771
10. Тип фінансової ситуації на підприємстві	Кризова	Кризова	Нестійка

Створено автором на основі даних [50]

Як видно з таблиці, у 2021-2022 р.р. фінансова ситуація на підприємстві характеризується як кризова, оскільки запаси не покриваються ні власними джерелами фінансування, ні за рахунок позикових. Проте у 2023 р. положення покращується через зменшення розміру запасів, а ситуація перетворюється з

кризової на нестійку.

Дані таблиці 2.12 свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має дуже низький рейтинг корпоративного управління за категорією «банкрутство та рівень фінансової стійкості», 10 % від максимального, оскільки імовірність його банкрутства дуже висока, а тип фінансової ситуації на підприємстві – нестійкий.

Категорія «ініціативи в сфері корпоративного управління» зазвичай охоплює показники, що відображають активність компанії в розробці та впровадженні практик, спрямованих на покращення корпоративного управління, підвищення прозорості та відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами. Основні показники для рейтингової оцінки якості корпоративного управління в цій категорії наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «ініціативи в сфері корпоративного управління», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Наявність формалізованого кодексу корпоративного управління, що визначає основні принципи, етику та стандарти діяльності компанії	2	2
2. Наявність і регулярність проведення навчальних програм з питань корпоративного управління для членів ради директорів, керівників та інших співробітників	2	2
3. Наявність політик, що регулюють етичну поведінку в компанії, дотримання комплаєнс-стандартів, антикорупційних заходів та інших етичних вимог	1	1
4. Проведення незалежної оцінки або внутрішнього аналізу практик корпоративного управління, щоб виявити слабкі місця та вдосконалити систему управління	2	1
5. Відповідність системи корпоративного управління компанії міжнародним стандартам ISO	1	1
6. Наявність ініціатив в галузі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які також відображають турботу про репутацію компанії та її внесок у сталий розвиток	1	1
7. Наявність цифрових інструментів для забезпечення ефективності корпоративного управління, таких як електронні звіти, платформи для комунікацій та автоматизації процесів управління	1	1
Разом	10	9

Створено автором на основі джерела [78]

Вказані показники дозволяють зробити висновок, що ТОВ СП «НІБУЛОН» активно займається вдосконаленням свого корпоративного управління та наскільки відповідально ставиться до впровадження передових практик. Дані таблиці 2.14 свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має високий рейтинг корпоративного управління за категорією «ініціативи в сфері

корпоративного управління», 90 % від максимального, проте підприємством не проводиться в достатній мірі незалежна оцінка або внутрішній аналіз практик корпоративного управління, щоб виявити слабкі місця та вдосконалити систему управління.

Показники рейтингової оцінки якості корпоративного управління за категорією «контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства» зазвичай включають ряд критеріїв, які оцінюють ефективність контролю за фінансовими процесами, а також управлінськими рішеннями в організації. Основні для рейтингової оцінки якості корпоративного управління в цій категорії наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категорією «контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства», 2023 р.

Складові категорії	Максимальний бал	Оцінка
1. Наявність і ефективність системи внутрішнього контролю, яка має на меті забезпечення точності та надійності фінансової звітності, запобігання шахрайству та помилкам	2	1
2. Регулярність і своєчасність публікації фінансових звітів (річні, квартальні звіти), а також дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ)	1	1
3. Наявність системи бюджетування	1	1
4. Наявність структурованої системи управління фінансовими ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю	1	1
5. Рівень прозорості фінансових операцій, що проводяться компанією, зокрема, звітність щодо витрат, інвестицій та інших фінансових зобов'язань	1	1
6. Наявність політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)	1	1
7. Наявність механізми комунікації з акціонерами щодо фінансових результатів та важливих фінансових рішень, а також відгуки та участь акціонерів у фінансових процесах	1	1
Разом	8	7

Створено автором на основі джерела [78]

Вказані в таблиці 2.15 показники дозволяють зробити висновок, що ТОВ СП «НІБУЛОН» досить ефективно контролює свою фінансово-господарську діяльність, господарство відкрите та відповідальне у своїй фінансовій звітності. Дані свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. має високий рейтинг корпоративного управління за категорією «ініціативи в галузі корпоративного

управління», 87,5 % від максимального, проте підприємством не проводиться оцінка ефективності системи внутрішнього контролю.

Далі зведемо показники рейтингової оцінки якості корпоративного управління за всіма категоріями в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники рейтингу якості корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категоріями, 2023 р.

Категорії	Максимальний бал	Оцінка
Прозорість інформації	40	36
Забезпечення прав учасників	10	7
Корпоративні конфлікти	10	6
Втрата активів	10	9
Банкротство та рівень фінансової стійкості	12	1
Ініціативи в сфері корпоративного управління	10	9
Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства	8	7
Разом	100	75

Створено автором

Візуалізація показників рейтингу корпоративного управління 2023 р. ТОВ СП «НІБУЛОН» наведена на рис. 2.11.

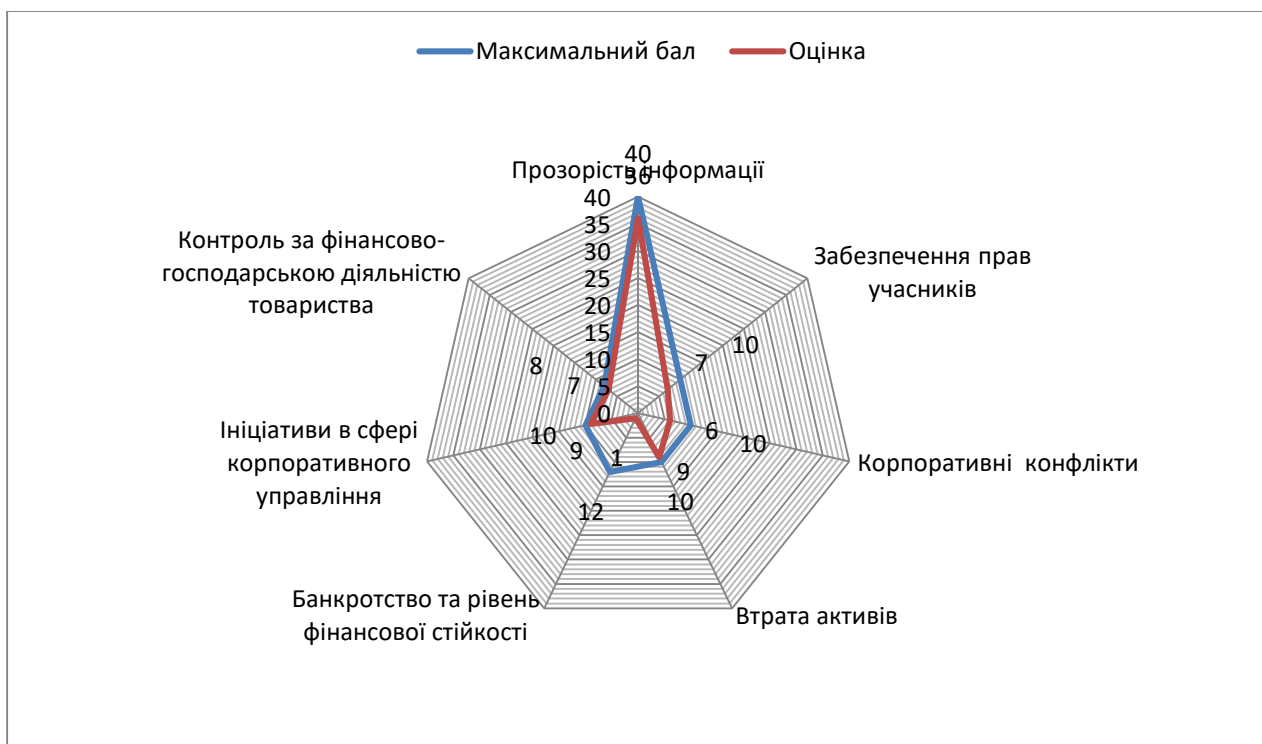


Рисунок 2.11 – Показники рейтингу корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» за категоріями, 2023 р.

Створено автором

Вказані в таблиці 2.15 та на рисунку 2.11 показники дозволяють зробити висновок, що рейтинг якості корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» оцінюється як «вище середнього», 75 % від максимального (100 %). Підприємство має високий рейтинг (90 %) за такими категоріями як «прозорість інформації», «втрата активів», «ініціативи в сфері корпоративного управління», «контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства». Основна категорія, яка значно знижує рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. – це «банкротство та рівень фінансової стійкості».

Зважаючи на проведену оцінку, далі буде доцільним розробка заходів щодо покращення низьких показників рейтингу корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН», про що піде мова в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Удосконалення регламентації та мотивації корпоративного управління підприємства

Вирішення зазначених проблемних питань щодо регламентації та мотивації корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» узагальнено за допомогою запропонованих в табл. 3.1 заходів.

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення регламентації та мотивації у сфері корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Проблемні питання	Зміст заходів
Відсутність вимог до членів наглядової ради	Формування та впровадження положення про наглядову раду
Відсутність регламентації діяльності наглядової ради	
Невідповідність кількості членів наглядової ради кількості учасників	Створення наглядової ради, яка відповідає кількості учасників Залучення незалежних директорів
Занадто лаконічні основні цінності та принципи корпоративного управління	Формування та впровадження кодексу корпоративного управління
Відсутність мотивації роботи членів наглядової ради	Створення стимулів для членів наглядової ради, частина яких буде залежати від результатів майбутньої діяльності

Сформовано автором

Тому нами пропонується наведене нижче ПОЛОЖЕННЯ ПРО НАГЛЯДОВУ РАДУ ТОВ СП «НІБУЛОН».

1. Загальні положення

- Наглядова рада є колегіальним органом управління, створеним для контролю за діяльністю виконавчих органів ТОВ СП «НІБУЛОН».
- Метою Наглядової ради є забезпечення належного корпоративного управління, захист прав учасників товариства, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства.
- Рада здійснює свою діяльність на підставі законодавства України,

статуту товариства та цього положення.

2. Склад Наглядової ради

– Наглядова рада складається з визначеної кількості членів, затвердженої учасниками на загальних зборах. У складі Наглядової ради повинні бути представники всіх підприємств-учасників в капіталі товариства.

– Члени Наглядової ради обираються загальними зборами учасників на термін, визначений у Статуті.

– Головою Наглядової ради обирається один із членів ради шляхом голосування.

3. Функції та обов'язки Наглядової ради

– Контроль за виконанням стратегічних цілей товариства, затвердження планів розвитку.

– Оцінка діяльності виконавчих органів (дирекції, керівництва) та забезпечення дотримання ними внутрішніх політик і процедур.

– Контроль за фінансовою звітністю і моніторинг основних показників ефективності товариства.

– Розгляд і затвердження важливих угод, що перевищують встановлені ліміти.

– Підтримка і забезпечення ефективного управління ризиками, оцінка ризиків та розгляд звітів про виконання планів з їх управління.

4. Права членів Наглядової ради

– Члени ради мають право отримувати всю необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків, включаючи доступ до фінансової звітності та інших внутрішніх документів.

– Право звертатися до виконавчих органів із запитамі та ініціювати засідання ради у разі необхідності.

– Члени ради мають право брати участь у нарадах виконавчих органів для отримання інформації «з перших рук».

5. Відповідальність Наглядової ради

- Члени ради несуть відповідальність за збитки, завдані товариству через прийняття рішень або бездіяльність, що порушують права учасників або інші законні інтереси товариства.

- Наглядова рада повинна діяти в інтересах усіх учасників товариства, забезпечуючи ефективність і прозорість управління.

6. Засідання Наглядової ради

- Засідання проводяться за необхідністю, але не рідше одного разу на квартал.

- Рішення ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість присутніх членів.

- Протоколи засідань оформляються секретарем ради і зберігаються як офіційні документи.

7. Взаємодія з іншими органами товариства

- Наглядова рада має тісно співпрацювати з дирекцією, ревізійною комісією та іншими підрозділами для забезпечення ефективного контролю за управлінням товариства.

- Товариство забезпечує належний рівень комунікації між радою та виконавчими органами для ефективної реалізації затверджених стратегій.

Це положення є основою для діяльності Наглядової ради і може бути адаптоване відповідно до конкретних потреб товариства та чинного законодавства України.

Календарний план затвердження Положення про Наглядову раду ТОВ СП «НІБУЛОН», наведений в таблиці 3.2, дозволяє ефективно організувати процес і уникнути затримок, встановлюючи чіткі етапи і терміни виконання. Це сприяє координації роботи між відділами та підвищує відповідальність кожного учасника, залученого до підготовки положення. План також підтримує стратегічні цілі компанії, забезпечуючи своєчасне затвердження та впровадження положення. Загалом, такий підхід допомагає підвищити ефективність корпоративного управління і стабільність управлінських процесів.

Таблиця 3.2 – Календарний план затвердження Положення про Наглядову раду ТОВ СП «НІБУЛОН»

Етап	Опис	Термін виконання	Відповідальні особи
1. Підготовка проекту положення	Розробка проекту положення про Наглядову раду, включаючи узгодження з основними функціями та обов'язками Наглядової ради.	1-15 січня 2025 р.	Юридичний відділ, Рада директорів компанії
2. Внутрішнє обговорення	Попереднє обговорення проекту з ключовими департаментами для збору відгуків і внесення коректив.	16-20 січня 2025 р.	Юридичний відділ, відділи компанії
3. Коригування проекту	Внесення змін до проекту положення на основі отриманих зауважень.	21-23 січня 2025 р.	Юридичний відділ
4. Затвердження проекту керівництвом	Подання до керівництва для попереднього схвалення перед передачею на розгляд учасникам товариства.	24-25 січня 2025 р.	Рада директорів компанії
5. Підготовка до загальних зборів	Розсилка проекту положення учасникам товариства з поясненнями, а також підготовка матеріалів до розгляду на загальних зборах.	26-30 січня 2025 р.	Секретар компанії, юридичний відділ
6. Проведення загальних зборів	Проведення загальних зборів учасників для офіційного затвердження положення про Наглядову раду.	1 лютого 2025 р.	Учасники товариства, секретар компанії
7. Публікація та впровадження	Публікація затвердженого положення в корпоративних ресурсах та доведення до відома працівників компанії.	2-5 лютого 2025 р.	HR-відділ, відділ внутрішніх комунікацій
8. Моніторинг виконання положення	Перевірка дотримання положення про Наглядову раду і проведення внутрішнього аудиту для забезпечення належного впровадження.	Протягом наступних 3 місяців	Наглядова рада, юридичний відділ

Сформовано автором

Даний план дозволяє компанії структуровано підійти до розробки та затвердження положення про Наглядову раду, забезпечуючи узгодженість на всіх етапах та залучення відповідальних осіб.

Основними цінностями корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є:

«...Сталість: Ми – бізнес, який прагне створити умови для розвитку всієї агропромислової галузі. Ми усвідомлюємо свою відповідальність за

підвищення стандартів у нашому бізнесі та за його межами. Наші практики створюють нову норму, підсилюють та прискорюють перехід до сталих технологій, дбають про добробут усіх учасників екосистеми, розвивають виробничу культуру, яка мінімізує вплив на навколишнє середовище».

«... Ефективність: Ми зосереджені на результаті й діємо максимально ефективно задля його досягнення з усвідомленням причетності кожного з нас до втілення у життя глобальної місії компанії».

«...Прозорість: Ми діємо відкрито, прозоро та не йдемо на компроміси із совістю. Цю цінність закладено в ДНК компанії її засновником Олексієм Вадатурським. Вона формує нашу систему координат та забезпечує стійкість у періоди випробувань» [78].

Цілком погоджуючись із тим, що такі цінності є найважливішими, ми пропонуємо доповнити вказані цінності також такими як відкритість, відповідальність, інноваційність, поважне ставлення.

Основні принципи корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» включають наступні:

«...Відповідальність – Ми беремо на себе відповідальність за свої дії та результати. Нами керує почуття обов'язку. Коли ми робимо свій внесок, наш вплив відчувається – іноді в усьому світі».

«...Дисципліна – Ми залишаємося зосередженими на тому, що має значення, розвиваємо свою майстерність, роблячи правильні речі в правильний спосіб».

«...Ініціативність – Ми цінуємо дебати та створюємо середовище, де думка кожного може бути почута. Хороші ідеї швидко стають діями» [78].

Пропонуємо доповнити їх етичними принципами, такими як справедливість і рівність, конфіденційність, заборона корупції та екологічна відповідальність. Впровадження вказаних принципів в корпоративному управлінні допомагає формувати позитивний імідж компанії, підвищує ефективність її діяльності та сприяє сталому розвитку

З метою дотримання принципів і цінностей корпоративного управління

підприємства, нами сформований КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ТОВ СП «НІБУЛОН»:

1. Загальні положення

– Корпоративний кодекс ТОВ СП «НІБУЛОН» є основним документом, що визначає корпоративні цінності, стандарти поведінки, етичні принципи та правила, якими керується товариство у своїй діяльності.

– Кодекс спрямований на забезпечення прозорості та етичності у всіх сферах діяльності компанії, захист інтересів учасників, співробітників, партнерів і суспільства загалом.

2. Корпоративні цінності

– Прозорість і відкритість: забезпечення відкритості всіх дій компанії для учасників, співробітників, партнерів та суспільства.

– Сталість: створення бізнесу, який створює умови для розвитку агропромислової галузі в цілому. Турбота про добробут усіх учасників екосистеми шляхом розвитку виробничої культури мінімального впливу на навколишнє середовище.

– Ефективність: зосередженість на результатах і максимальній ефективності для їх досягнення та втілення у життя глобальної місії компанії».

– Відповідальність: відповідальність за результати діяльності перед учасниками, працівниками, партнерами і суспільством.

– Інноваційність: постійний пошук і впровадження нових рішень та технологій для підвищення ефективності діяльності товариства.

– Поважне ставлення: створення сприятливого середовища для розвитку персоналу, заснованого на взаємоповазі.

3. Принципи корпоративного управління:

– Відповідальність: кожен член організації, включаючи керівництво та акціонерів, несе відповідальність за свої дії та рішення. Це включає фінансову, юридичну та етичну відповідальність.

– Дисципліна: дотримання чітких норм, правил і процедур, які сприяють забезпеченню ефективного функціонування компанії та досягненню її

цілей.

- Ініціативність: заохочення працівників і керівництва активно пропонувати нові ідеї, рішення та стратегії для покращення діяльності компанії та адаптації до змін у ринку.

- Справедливість і рівність: забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їх статі, національності, релігії чи інших характеристик.

- Конфіденційність: забезпечення конфіденційності інформації, що стосується діяльності компанії та її учасників.

- Заборона корупції: компанія дотримується принципів нульової толерантності до корупції і вимагає того ж від своїх партнерів.

- Екологічна відповідальність: діяльність з урахуванням збереження довкілля та зменшення негативного впливу на природу.

4. Права і обов'язки працівників

- Працівники мають право на безпечні умови праці, своєчасну оплату, повагу та рівні можливості для професійного розвитку.

- Працівники зобов'язані дотримуватися етичних норм, корпоративних цінностей та виконувати свої обов'язки сумлінно та чесно.

- Будь-які форми дискримінації, утиску або насильства неприпустимі.

5. Взаємодія з партнерами і клієнтами

- Компанія дотримується високих стандартів етики у взаємодії з партнерами, постачальниками і клієнтами, підтримує довгострокові партнерські відносини, засновані на довірі та взаємній вигоді.

- При виборі постачальників і партнерів компанія звертає увагу на їх дотримання етичних норм і відсутність корупційних практик.

6. Корпоративна відповідальність перед суспільством

- Компанія підтримує соціальні та благодійні ініціативи, спрямовані на розвиток місцевих громад, де вона здійснює свою діяльність.

- ТОВ СП «НІБУЛОН» активно бере участь у програмах збереження

довкілля, підтримує екологічні ініціативи і працює над зменшенням негативного впливу своєї діяльності на природу.

7. Відповідальність за дотримання кодексу

– Усі працівники та керівництво ТОВ СП «НІБУЛОН» зобов'язані дотримуватись положень цього кодексу.

– Порушення кодексу може призвести до відповідних дисциплінарних заходів, аж до звільнення.

8. Внесення змін до кодексу

– Корпоративний кодекс може переглядатися і доповнюватися відповідно до змін у законодавстві України або внутрішніх потреб компанії.

– Зміни до кодексу затверджуються на загальних зборах учасників компанії або іншим встановленим порядком.

Цей кодекс покликаний забезпечити узгодженість дій усіх працівників ТОВ СП «НІБУЛОН», сприяти формуванню довіри з боку суспільства та партнерів, а також підтримувати високу репутацію компанії на ринку. З метою його реалізації в таблиці 3.3 нами сформований календарний план, який передбачає етапи розробки проекту кодексу (наведено в роботі), внутрішнього обговорення, доопрацювання проекту, попереднього затвердження Радою директорів, підготовки до загальних зборів, проведення загальних зборів, публікації та впровадження кодексу, навчання та адаптації персоналу, моніторингу та контролю дотримання.

Наведений план допоможе компанії поетапно впровадити корпоративний кодекс, забезпечити його узгодженість із корпоративною культурою та етичними стандартами, а також роз'яснити його положення всім співробітникам.

Мотивація членів Наглядової ради ТОВ СП «НІБУЛОН» є важливою для забезпечення ефективного управління компанією та її довгострокового успіху.

Основні причини необхідності такої мотивації включають:

1. Відповідальність за стратегічний розвиток. Члени Наглядової ради контролюють та спрямовують виконання стратегічних рішень. Мотивація

допомагає їм активніше підтримувати реалізацію довгострокових цілей компанії, таких як вихід на нові ринки, оптимізація виробництва та інновації.

Таблиця 3.3 – Календарний план затвердження корпоративного кодексу ТОВ СП «НІБУЛОН»

Етап	Опис	Терміни виконання	Відповідальні особи
1. Розробка проекту кодексу	Підготовка первинного проекту корпоративного кодексу з урахуванням етичних стандартів, корпоративних цінностей і принципів діяльності товариства.	1-15 січня 2025 р.	Юридичний відділ, HR-відділ
2. Внутрішнє обговорення	Обговорення проекту кодексу з керівниками відділів, збори пропозицій та зауважень.	16-20 січня 2025 р.	Юридичний відділ, керівники відділів
3. Доопрацювання проекту	Внесення коректив до проекту на основі зібраних відгуків.	21-23 січня 2025 р.	Юридичний відділ
4. Попереднє затвердження Радою директорів	Попереднє затвердження проекту кодексу Радою директорів перед передачею на загальні збори учасників.	24-25 січня 2025 р.	Рада директорів компанії
5. Підготовка до загальних зборів	Підготовка матеріалів та надсилання проекту кодексу учасникам товариства для ознайомлення і розгляду на загальних зборах.	26-30 січня 2025 р.	Секретар компанії, юридичний відділ
6. Проведення загальних зборів	Офіційне затвердження корпоративного кодексу на загальних зборах учасників.	1 лютого 2025 р.	Учасники товариства, секретар компанії
7. Публікація та впровадження кодексу	Публікація затвердженого корпоративного кодексу на корпоративних ресурсах, ознайомлення працівників компанії з новими стандартами та цінностями.	2-5 лютого 2025 р.	HR-відділ, відділ внутрішніх комунікацій
8. Навчання та адаптація персоналу	Проведення навчання для персоналу щодо положень корпоративного кодексу, забезпечення адаптації нових стандартів та відповідності етичним принципам.	Протягом лютого 2025 р.	HR-відділ
9. Моніторинг та контроль дотримання	Моніторинг дотримання положень корпоративного кодексу в усіх підрозділах, внутрішній аудит для забезпечення відповідності кодексу в повсякденній діяльності компанії.	Протягом наступних 3 місяців	Юридичний відділ, Рада директорів компанії

Сформовано автором

2. Покращення фінансових результатів. Залежність винагороди від фінансових показників мотивує раду до контролю за ефективністю управління. Це сприяє підвищенню доходів і зниженню витрат, що важливо для стійкості компанії в умовах змінного ринку.

3. Підвищення вартості компанії. Мотиваційна винагорода за досягнення цілей, що сприяють зростанню ринкової вартості, спонукає членів ради до прийняття рішень, орієнтованих на підвищення інвестиційної привабливості компанії.

4. Управління ризиками та відповідальність. Члени Наглядової ради відповідають за зниження ризиків та дотримання нормативних стандартів. Мотивація за досягнення екологічних і соціальних показників стимулює відповідальне прийняття рішень, спрямоване на екологічну та соціальну стійкість.

5. Корпоративна культура та ефективність персоналу. Мотивована Наглядова рада допомагає розвивати корпоративну культуру, покращуючи внутрішні комунікації та умови для персоналу. Це сприяє залученості та ефективності команди, що прямо впливає на результативність усіх процесів у компанії.

6. Залучення досвідчених професіоналів. Мотивація у вигляді конкурентної винагороди дозволяє компанії залучати висококваліфікованих спеціалістів, які можуть внести великий вклад у розвиток і стабільність бізнесу.

Загалом, ефективна мотивація Наглядової ради сприятиме кращому виконанню стратегічних функцій, підвищенню фінансової ефективності компанії, а також її репутації та довгостроковій стабільності.

Для членів наглядової ради ТОВ СП «НІБУЛОН» можна запропонувати винагороду, що містить як фіксовану, так і змінну складову, яка буде залежати від досягнення конкретних бізнес-результатів компанії (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо мотивації членів Наглядової ради ТОВ СП «НІБУЛОН»

Категорія винагороди	Опис
1. Фінансові результати	Бонуси на основі збільшення чистого доходу або прибутку компанії; винагорода залежно від зниження операційних витрат або підвищення операційної маржі.
2. Зростання вартості компанії	Винагорода за зростання оцінки вартості компанії або її капіталізації (якщо компанія вийде на ринок капіталів).
3. Реалізація стратегічних цілей	Бонуси за досягнення довгострокових цілей, таких як розширення ринків збуту, модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій.
4. Соціальна та екологічна відповідальність	Бонуси за досягнення екологічних та соціальних показників, наприклад, скорочення викидів, підтримка місцевих громад, енергозбереження.
5. Підвищення ефективності управління та корпоративної культури	Бонуси за ініціативи, що сприяють покращенню корпоративної культури, розвитку персоналу, інноваціям у методах управління.
Додаткові умови	Відкладена винагорода — частина бонусів виплачується через певний період; Опціони або участь у прибутках — якщо компанія стане акціонерним товариством.

Сформовано автором

Така структура винагороди дозволить стимулювати членів наглядової ради досягати поставлених цілей та відповідати за довгостроковий успіх і стійкий розвиток компанії.

3.2. Напрями підвищення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству

Як свідчать проведені дослідження, ТОВ СП «НІБУЛОН» має низьку фінансову стійкість та високу ймовірність банкрутства. Як свідчить джерело [110], ТОВ СП «НІБУЛОН» в цілому заборгувало 26 західним й українським кредиторам близько \$570 млн. дол. і восени 2023 р. припинило виплати міжнародним кредиторам. Така ситуація викликана комплексом наступних причин, які значно впливають на діяльність та стабільність господарювання ТОВ СП «НІБУЛОН»:

1. Втрати активів та інфраструктури через військові дії. Внаслідок агресії РФ, ТОВ СП «НІБУЛОН» зазнало значних втрат активів, особливо на

окупованих територіях, де розташовані важливі виробничі потужності, зокрема елеватори, порти та інші об'єкти інфраструктури. Від початку війни ТОВ СП «НІБУЛОН» зазнало втрат у розмірі понад 400 млн. дол., у корпорації залишилося порівняно з 2021 р. близько 40% персоналу, товариство на даний час працює на третину від своїх потужностей [97]. Пошкодження логістичних маршрутів та обмеження доступу до Чорного моря суттєво ускладнили доставку продукції, що знизило можливість експорту та вплинуло на фінансові показники.

2. Зростання операційних витрат. В умовах війни суттєво зросли витрати на енергоносії, логістику, охорону активів, а також на адаптацію до нових умов виробництва та постачання, що призводить до зниження операційної маржі, оскільки збільшення витрат на фоні падіння доходів робить ТОВ СП «НІБУЛОН» фінансово нестійким.

3. Втрата ринків збуту та експортних можливостей. Обмеження експорту через блокування морських портів і пошкодження інфраструктури призвели до зниження виручки від реалізації продукції на міжнародних ринках, що є основним джерелом доходів для компанії. Без стабільного експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» втрачає ключові джерела валютних надходжень, що також ускладнює можливість розрахунків із кредиторами.

4. Погіршення умов кредитування. Високий ризик неплатоспроможності ускладнює доступ до зовнішнього фінансування та кредитів, особливо на фоні зростання процентних ставок. ТОВ СП «НІБУЛОН» змушене обслуговувати попередні кредитні зобов'язання в умовах зниження доходів, що ще більше посилює фінансовий тиск і підвищує ризик банкрутства. В 2023 р. «...ПАТ «МТБ Банк» звернувся з позовом до Господарського суду Миколаївської області через заборгованість підприємства «Нібулон» за кредитом на суму майже 150 мільйонів гривень. Суд наклав арешт на рахунки «Нібулону» в 15 банках на 150 млн. грн...» [95].

5. Дестабілізація на валютному ринку. Девальвація національної валюти на фоні воєнних дій збільшує витрати на обслуговування валютних зобов'язань

ТОВ СП «НІБУЛОН», що призводить до додаткового тиску на його фінансові ресурси. Витрати на імпортні компоненти також зростають, що погіршує фінансову стабільність компанії.

У сукупності ці фактори суттєво знижують фінансову стійкість ТОВ СП «НІБУЛОН» і підвищують ризик його банкрутства, що може вимагати таких санаційних заходів як підтримка від держави та міжнародних організацій, або реструктуризації зобов'язань для забезпечення виживання компанії в умовах війни.

Вказані на рис. 3.1 заходи санації дозволять посилити фінансову стабільність компанії та підвищити її стійкість в умовах кризи, що, своєю чергою, дозволить ТОВ СП «НІБУЛОН» адаптуватися до нових умов та зменшити ризики банкрутства.

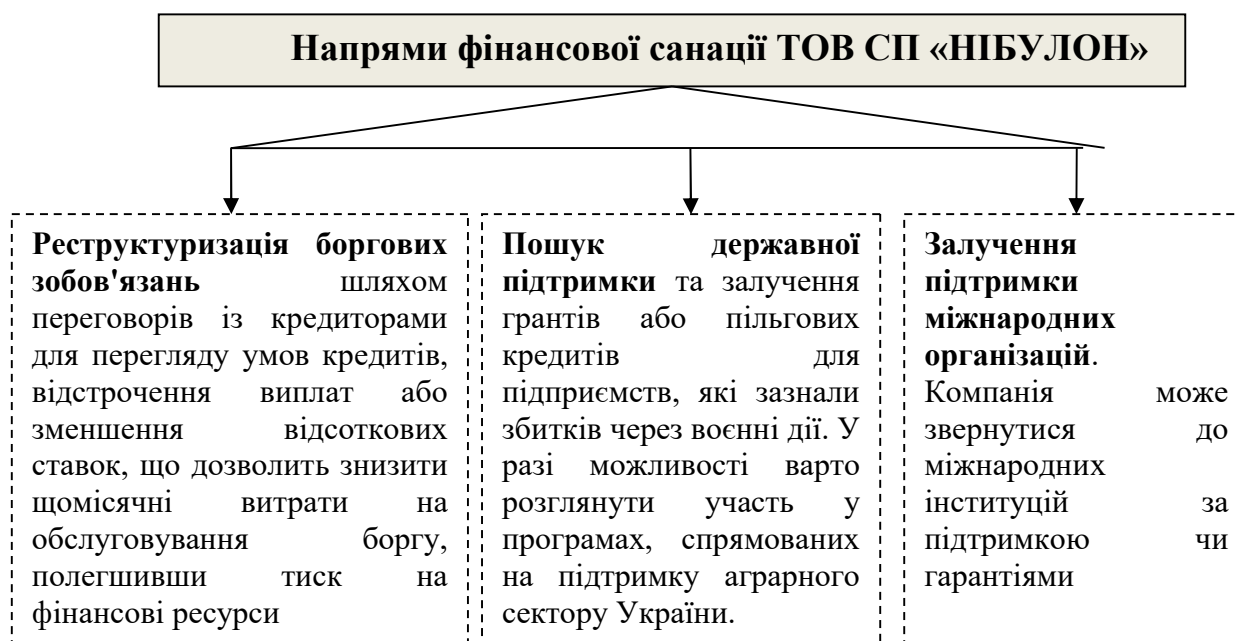


Рисунок 3.1 – Напрями фінансової санації ТОВ СП «НІБУЛОН»

Створено автором

Для успішної реструктуризації боргових зобов'язань ТОВ СП «НІБУЛОН» може розглянути наступні варіанти, які запропоновані нами в табл. 3.5.

Реалізація цих заходів допоможе ТОВ СП «НІБУЛОН» зменшити боргове навантаження, оптимізувати графік платежів та зосередитись на відновленні

фінансової стабільності в умовах кризи.

Таблиця 3.5 – Напрями реструктуризації боргових зобов'язань ТОВ СП «НІБУЛОН»

Напрямок	Опис	Наслідки втілення
Перемовини з кредиторами	Компанія може ініціювати переговори з банками, інвесторами та іншими кредиторами для перегляду умов погашення заборгованості.	Зниження відсоткових ставок, продовження терміну погашення або тимчасове відтермінування виплат.
Рефінансування заборгованості	Компанія може отримати новий кредит на вигідніших умовах, який використовуватиметься для погашення попередніх зобов'язань.	Зменшення фінансового тиску, якщо новий кредит буде мати нижчі відсотки або більш гнучкий графік виплат.
Конвертація боргу в частку капіталу або інші фінансові інструменти	У разі можливості компанія може домовитися з кредиторами про конвертацію боргу в частки або акції компанії, що дозволить знизити обсяг зобов'язань та відтермінувати їх погашення.	Вигідність для кредиторів, якщо компанія має перспективи для зростання.
Продаж активів для погашення боргу	Компанія може вирішити продати або здати в оренду частину своїх непрофільних активів, щоб отримати кошти для погашення заборгованості.	Це тимчасове рішення дозволяє зменшити фінансовий тиск і зосередитись на основній діяльності.
Залучення державної підтримки або міжнародних фінансових організацій	Компанія може звернутися до держави або міжнародних інституцій (наприклад, Світовий банк, ЄБРР) за підтримкою чи гарантіями	Це може дозволити отримати пільгові умови для реструктуризації боргу або відтермінування виплат.

Створено автором

Слід зауважити, що підприємство робить спроби реструктуризувати свої борги. ТОВ СП «Нібулон» відкрито звернулося до банків, щоб провести перемовини щодо перегляду умов фінансування. Від початку військового вторгнення на регулярній основі підприємство інформує банки про фінансовий стан і зміни, які відбуваються в корпорації. Заступник начальника фінансового відділу ТОВ СП «Нібулон» повідомив, що «...товариство визнає зобов'язання перед усіма кредиторами, а в 2022 р. банкам було сплачено понад 34 млн. дол. [95].

В умовах війни ТОВ СП «Нібулон» продовжує сплачувати проценти за кредитами всім українським банкам на однакових умовах. Підприємство повернуло борги аграрним товаровиробникам, що поставили продукцію до

початку війни, а також взяло на свої рахунки збитки від збільшення вартості логістичних послуг. Генеральний директор ТОВ СП «Нібулон» веде перемовини з міжнародними кредиторами про заморожування боргу з відстрочкою виплат за кредитами через труднощі компанії внаслідок повномасштабної війни проте це питання ще не вирішене [95].

Для ефективного вирішення цього питання пропонується організаційний план рефінансування заборгованості ТОВ СП «НІБУЛОН» з урахуванням основних етапів проектного менеджменту (рис. 3.2). Розроблений план допоможе ТОВ СП «Нібулон» ефективно провести процес рефінансування, покращити свою фінансову позицію та знизити ризики, пов'язані з обслуговуванням боргів.

Для того, щоб ТОВ СП «НІБУЛОН» змогло отримати державну підтримку, гранти чи пільгові кредити, процес можна організувати за окремими напрямками (рис. 3.3):

1. Моніторинг національних програм підтримки. ТОВ СП «НІБУЛОН» повинне регулярно відстежувати державні програми, орієнтовані на підтримку аграрного сектору або підприємств, які зазнали впливу воєнних дій. Зокрема, варто звертати увагу на програми Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також на заходи підтримки від Міністерства фінансів та Державного фонду підтримки підприємництва. Можна також прийняти участь у програмі «5-7-9%» для отримання пільгових кредитів, які зараз доступні для бізнесу, що зазнав економічних збитків. Ця програма дозволяє підприємствам отримувати фінансування на вигідних умовах з низькими відсотковими ставками.

2. Звернення до міжнародних фінансових установ. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Світовий банк підтримують проекти з відновлення та розвитку бізнесу в Україні. ТОВ СП «НІБУЛОН» може подати заявку на гранти або позики за програмами цих організацій, що спрямовані на підтримку інфраструктури, логістики та аграрного сектору.

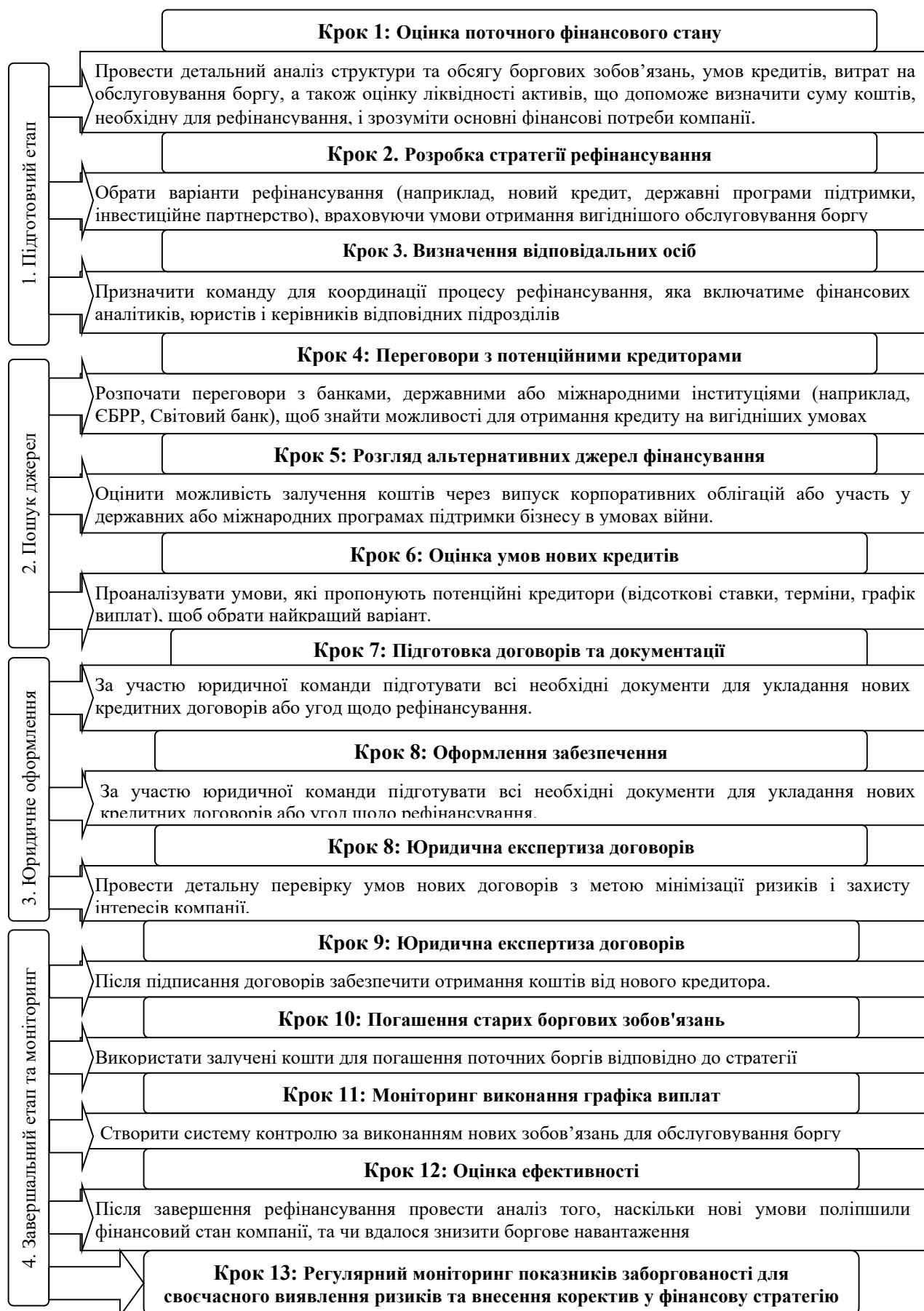


Рисунок 3.2 – Організаційний план рефінансування заборгованості ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: створено автором

USAID та Програма розвитку ООН (ПРООН) надають фінансову допомогу для українських підприємств через гранти та програми, спрямовані на підвищення стійкості та розвитку бізнесу в умовах кризи. Це може стати джерелом інвестицій для модернізації та підтримки діяльності.

Слід зауважити, що ТОВ СП «НІБУЛОН» вже активно співпрацює з USAID у рамках підтримки українського агросектору в умовах війни. Одним із ключових напрямків стало надання компанії 50 вагонів для перевезення зернових, що дозволяє відновлювати логістику і транспортувати зерно залізницею до портів Одеси та Дунаю. Такий крок USAID суттєво полегшує доступ ТОВ СП «НІБУЛОН» до міжнародних ринків і сприяє збереженню робочих місць навіть у період блокади портів [28].

Крім того, USAID підтримує модернізацію інфраструктури ТОВ СП «НІБУЛОН», включаючи встановлення обладнання для контролю якості зерна, що дозволяє значно пришвидшити обробку та підвищити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку [85].

3. Розробка якісної заявки на грант або кредит. Важливо підготувати детальний бізнес-план та описати вплив війни на бізнес, щоб чітко обґрунтувати необхідність у фінансуванні. Пояснення цільового використання коштів і очікуваних результатів допоможе підвищити шанси на схвалення заявки. Підготовка фінансової звітності та іншої документації, яка підтверджує збитки та фінансовий стан підприємства, дозволить показати прозорість та надійність компанії для потенційних донорів та кредиторів.

4. Залучення спеціалістів або консультантів. Залучення консультантів з досвідом у сфері міжнародних грантів та програм підтримки допоможе розширити доступ до можливостей фінансування. Експерти можуть допомогти в складанні заявок, підготовці документів та спілкуванні з міжнародними організаціями.

Дані напрями (рис. 3.3) дозволять ТОВ СП «НІБУЛОН» успішно залучити державну підтримку, а також грантове чи пільгове фінансування для підтримки та відновлення бізнесу в умовах військової кризи.

Напрями організації отримання державної підтримки, грантів чи пільгових кредитів ТОВ СП «НІБУЛОН»

	<i>Моніторинг національних програм підтримки:</i> - Регулярне відстеження державних програм - Участь у програмі «5-7-9%»
	<i>Звернення до міжнародних фінансових установ:</i> - ЄБРР і Світового банку щодо підтримки проєктів з відновлення та розвитку бізнесу в Україні - USAID та Програм розвитку ООН (ПРООН) з приводу фінансової допомоги для українських підприємств через гранти та програми
	<i>Розробка якісної заявки на грант або кредит:</i> - Підготовка детального бізнес-плану з описом впливу війни на бізнес для обґрунтувати необхідності фінансування та з поясненням цільового використання коштів і очікуваних результатів - Залучення консультантів з досвідом у сфері міжнародних грантів та програм підтримки

Рисунок 3.3 – Напрями організації отримання державної підтримки, грантів чи пільгових кредитів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Створено автором

ТОВ СП «НІБУЛОН» може стимулювати менеджерів за ефективне вирішення фінансових питань через кілька важливих інструментів:

1. Фінансові бонуси за досягнення конкретних цілей. менеджери можуть отримувати бонуси на основі досягнення ключових фінансових показників, таких як зниження заборгованості, оптимізація витрат або залучення зовнішнього фінансування, що допоможе мотивувати їх на конкретні досягнення у сфері фінансів.

2. Опціони або частки у прибутку. надання менеджерам права на отримання частки в майбутньому прибутку може підвищити їхню особисту зацікавленість у довгостроковій фінансовій стабільності компанії. Це може включати як опціони на купівлю акцій, так і виплати на основі прибутковості компанії.

3. Нематеріальні винагороди. нагороди, такі як визнання досягнень, підвищення на посаді чи надання нових обов'язків, також можуть ефективно

мотивувати менеджерів. Такі заходи можуть бути особливо дієвими для створення атмосфери досягнень і професійного росту.

4. Навчання та розвиток. інвестування у розвиток фінансових навичок та знань менеджерів допоможе їм краще вирішувати фінансові питання та знаходити вигідні рішення для компанії. Це можуть бути курси або тренінги з управління фінансами, кризовим менеджментом або оптимізацією витрат.

Вказані заходи стимулювання допоможуть не лише зацікавити менеджерів у вирішенні фінансових проблем, але й розвинути їх професійні здібності, підвищуючи загальну ефективність компанії в подоланні фінансових викликів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів

Оцінка рівня корпоративного управління у вартісній формі може проводитися за допомогою кількох підходів, що дозволяють визначити вплив якості управління на загальну вартість компанії.

– Метод додаткової вартості (Economic Value Added, EVA): оцінка рівня корпоративного управління здійснюється шляхом розрахунку EVA, де визначається різниця між чистим операційним прибутком після сплати податків і вартістю капіталу. Якщо управління є ефективним, показник EVA має бути позитивним, що відображає здатність компанії створювати додаткову вартість для учасників.

– Метод коефіцієнтів на основі показників корпоративного управління: цей підхід передбачає використання показників, що відображають якість корпоративного управління, таких як індекс управління акціями (Tobin's Q), співвідношення ринкової та бухгалтерської вартості компанії. Високий коефіцієнт свідчить про високий рівень корпоративного управління і, відповідно, про позитивний вплив на ринкову вартість компанії.

– Порівняльний аналіз: оцінка управління через порівняння з іншими компаніями тієї ж галузі з подібними фінансовими та операційними показниками. Наприклад, аналізуючи інвестиційний дохід або ринкову капіталізацію компаній з високим рівнем корпоративного управління, можна оцінити, наскільки ефективне управління в конкретній компанії впливає на її ринкову вартість у порівнянні з конкурентами.

– Аналіз інвестиційних ризиків: якщо рівень корпоративного управління в компанії високий, це сприяє зниженню інвестиційних ризиків. Використовуючи показники вартості капіталу (WACC) для оцінки ризиків, можна встановити, що компанії з якісним управлінням мають нижчі ставки дисконту, що підвищує загальну вартість бізнесу.

– Дослідження зниження витрат і покращення фінансової стійкості: це включає аналіз вартості управлінських рішень, які зменшують операційні витрати і підвищують ефективність капіталу, що, в свою чергу, підвищує вартість компанії.

Такі підходи дозволяють інтегрувати якісні показники корпоративного управління у вартісну оцінку, що надає акціонерам більш повну інформацію про реальний вплив управлінських практик на фінансовий стан компанії.

Оскільки Метод додаткової вартості (EVA) є найбільш доступним щодо наявності розкритої інформації, пропонуємо застосувати саме його. Метод додаткової вартості (Economic Value Added, EVA) – це підхід, який дозволяє оцінити ефективність корпоративного управління через вимірювання додаткової вартості, створеної понад витрати на залучення капіталу. Ідея методу полягає в тому, щоб зрозуміти, чи створює компанія додаткову вартість для своїх інвесторів, чи, навпаки, знижує її.

EVA визначається за формулою 3.1:

$$EVA = NOPAT - (WACC * IC) \quad (3.1)$$

де: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків. Це показник прибутку, який залишається після всіх операційних витрат і податків.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу. Вона враховує як вартість позикового капіталу (процентні витрати), так і вартість власного капіталу (очікувана прибутковість власників).

IC (Invested Capital) – інвестований капітал, тобто сума всіх ресурсів, вкладених у діяльність компанії, включаючи капітальні витрати та оборотний капітал.

Позитивне значення EVA свідчить, що компанія генерує прибуток, який перевищує витрати на залучений капітал. Це означає, що компанія ефективно використовує ресурси, створюючи додаткову вартість для інвесторів.

Негативне значення EVA говорить про те, що компанія не покриває вартість свого капіталу, що може сигналізувати про неефективне використання ресурсів і, можливо, вказувати на проблеми в корпоративному управлінні.

Перевагами методу EVA є наступні:

- EVA дозволяє оцінити ефективність управління з урахуванням витрат на капітал, на відміну від традиційних показників прибутковості, таких як чистий прибуток або валовий дохід.
- Метод фокусується на довгостроковій перспективі, підштовхуючи компанію до покращення показників рентабельності та зменшення витрат.
- EVA є корисним інструментом для внутрішньої оцінки, адже він дозволяє бачити, які з підрозділів або проектів створюють реальну вартість для компанії.

Використання EVA у корпоративному управлінні є корисним, враховуючи наступні моменти:

- EVA допомагає приймати рішення щодо розподілу ресурсів, зокрема інвестувати в проекти, які створюють позитивну EVA.
- Це ефективний інструмент для мотивації менеджерів, якщо система бонусів побудована з прив'язкою до створення додаткової вартості.
- Показник може використовуватись для визначення стратегії реструктуризації або оптимізації бізнес-процесів, якщо виявлено негативну EVA.

Метод EVA широко використовується не тільки для оцінки діяльності компанії, але й як важливий показник в управлінні капіталом і прийнятті стратегічних рішень.

Щоб розрахувати EVA для ТОВ СП «НІБУЛОН», потрібно:

Розрахувати NOPAT (Net Operating Profit After Taxes):
Оскільки фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 р. (Форма 2 Додатку В) становить 2446109 тис. грн., а податкова ставка в Україні становить 18%, можна обчислити NOPAT як:

$$NOPAT = 2446109 * (1 - 0,18) = 2006805 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку WACC спершу знайдемо на основі форми 1 Додатку А середньорічну суму залученого капіталу:

Залучений капітал на початок 2023 року: Інші довгострокові зобов'язання 580278 + Короткострокові кредити банків 16429728 = 17010006 тис. грн.

Залучений капітал на кінець 2023 року: Інші довгострокові зобов'язання 755594 + Короткострокові кредити банків 17845535 = 18601129 тис. грн.

Середньорічний залучений капітал $\bar{C}$ складе:

$$\bar{C} = \frac{17010006 + 18601129}{2} = 17805568 \text{ тис. грн.}$$

Вартість капіталу в абсолютному вираженні дорівнює фінансовим витратам, які склали у 2023 р. для ТОВ СП «НІБУЛОН» 1396693 тис. грн.

Формула 3.2 для розрахунку WACC (середньозваженої вартості капіталу) виглядає так:

$$WACC = CC * 100\% / \bar{C} \quad (3.2)$$

Розрахуємо WACC для ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2023 р.:

$$WACC = \frac{1396693 * 100}{17805568} = 7,85 \%$$

Інвестований в операційну діяльність капітал згідно Форми 3 Додатку В складає 604339 тис. грн.

Тепер обчислимо EVA у 2023 р. для ТОВ СП «НІБУЛОН», використовуючи раніше визначені значення NOPAT та WACC:

$$EVA = 2006805 - (0,0785 * 604339) = 1959285 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення EVA (майже 2 млрд. грн.) свідчить про здатність ТОВ СП «НІБУЛОН» створювати додаткову вартість, перевищуючи витрати на капітал, що є позитивним індикатором ефективності корпоративного управління.

Сума ефекту від впровадження управлінських заходів в корпоративне управління підприємства розрахуємо за формулою:

$$E = EVA_{progn} - EVA_{cur} \quad (3.3)$$

Враховуючи оптимістичний сценарій розвитку подій та професіоналізм директорів ТОВ СП «НІБУЛОН», очікуваний ефект приросту EVA передбачається на рівні 20 %. Сума ефекту від впровадження запропонованих управлінських заходів в корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН» складе:

$$E = 2351142 - 1959285 = 391857 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків ефективності корпоративного управління дають змогу стверджувати про доцільність запропонованих у роботі управлінських заходів, оскільки ефект від їх впровадження складає майже 392 млн. грн.

ВИСНОВКИ

4. В роботі виділені і розглянуті наступні основні підходи до розуміння сутності корпоративного управління: агентська теорія, системний підхід, теорія стейкхолдерів, теорія ресурсів, неоінституційна теорія, та сценарний підхід. Всі вказані підходи можуть взаємодіяти між собою, доповнюючи один одного і надаючи комплексне розуміння процесів корпоративного управління, тому в роботі дано визначення корпоративного управління як комплексний процес управління організацією, що поєднує різні підходи для досягнення оптимального балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, стейкхолдерів та зовнішнього середовища.

5. В роботі уточнено методологічні складові системи корпоративного управління підприємством, які охоплюють мету, об'єкт, предмет, принципи, функції, інструментарій, технології управління бізнес-процесами, які передбачають розробку стандартів процесів корпоративного управління, інструментарій і ключові результати корпоративного управління підприємством.

6. Для українських аграрних корпорацій, що працюють як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, особливі риси корпоративного управління визначаються як специфікою вітчизняного аграрного сектора, так і впливом глобальних викликів. Для українських аграрних корпорацій характерні наступні особливості: сезонність і залежність від природних умов; інтернаціоналізація та експортна орієнтація українських аграрних підприємств; складність управління ланцюгами постачання та логістичні виклики; складні регуляторні вимоги та вплив державної політики на діяльність аграрних корпорацій; необхідність постійного залучення інвестицій та доступу до капіталу; стрімкий розвиток технологічних інновацій та автоматизації; зростання важливості екологічних та соціальних аспектів (ESG) діяльності українських аграрних корпорацій; необхідність управління ризиками в умовах війни.

7. Тому об'єктом дослідження обрано процеси корпоративного управління аграрного підприємства в умовах міжнародного бізнесу на базі ТОВ СП «НІБУЛОН». За майже 30 років свого існування ТОВ СП «НІБУЛОН» інвестувало в економіку України понад 100 млрд. грн., в тому числі безпосередньо в розвиток виробництва сільськогосподарської продукції – майже 70 млрд. гривень. На даний час ефективно працюють 22 елеваторних комплекси та перевантажувальні термінали компанії загальною ємністю понад 2 млн. тонн. Власний флот ТОВ СП «НІБУЛОН» налічує 28 суден.

8. Станом на жовтень 2024 р. в роботі був здійснений PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на корпоративне управління, який свідчить, що макросередовище чинить на ТОВ СП «НІБУЛОН» під час війни переважно негативний вплив, особливо через економічні, соціальні та технологічні фактори, зокрема руйнування інфраструктури та порушення логістики. Водночас міжнародна політична підтримка та певні соціальні фактори допомагають компанії зберігати свою стійкість.

9. ТОВ СП «НІБУЛОН» спеціалізується на торгівлі сільськогосподарською продукцією, в основному, зерном. ТОВ СП «НІБУЛОН» є крупною сільськогосподарською корпорацією України. Розмір площі сільськогосподарських угідь складав у 2021р. 79,3 тис. га, проте в 2022 р. землекористування підприємства зменшилось проти 2021р. на 28 %. За час війни корпорація втратила доступ до значної частини своїх сільськогосподарських угідь, зокрема через окупацію та забруднення територій вибухонебезпечними предметами. Проте в південних областях України ТОВ СП «НІБУЛОН» змогло повернути в обробіток понад 1000 га землі. Компанія активно займається відновленням угідь, створивши підрозділ з розмінування власних територій. ТОВ СП «НІБУЛОН» також зазнало значних втрат у кадровому забезпеченні внаслідок російської агресії. Через бойові дії, особливо на півдні України, компанія втратила контроль над частиною активів і була змушена зупиняти виробництво в окремих регіонах, що призвело до значного скорочення персоналу, особливо у виробничих підрозділах, які потрапили під

удари або окупацію. Загалом, ТОВ СП «НІБУЛОН» втратив близько половини своїх доходів в 2023 р. порівняно з 2021 р. через втрату працівників, пошкодження інфраструктури і зупинення роботи багатьох філій.

10. ТОВ СП «НІБУЛОН» є провідним експортером України. Корпорація займає значну частку в українському експорті більшості зернових та олійних культур, на вирощуванні яких спеціалізується Україна. Згідно даних Stark Shipping, ТОВ СП «НІБУЛОН» займають третє місце (5 %) в ТОП-10 експортерів зерна з України, відвантажуючи зерно до 19-ти країн світу.

11. Як свідчать дослідження, структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є трирівневою комбінованою лінійно-функціональною. в ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована однорівнева Рада Директорів, до складу якої входять як виконавчі директори, так і незалежні невиконавчі директори. Показники оцінки рейтингу якості корпоративного управління дозволяють оцінити його як «вище середнього», 75 % від максимального (100 %). Підприємство має високий рейтинг (90 %) за такими категоріями як «прозорість інформації», «втрата активів», «ініціативи в сфері корпоративного управління», «контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства». Основна категорія, яка значно знижує рейтинг корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» в 2023 р. – це «банкротство та рівень фінансової стійкості».

12. З метою Вирішення проблемних питань щодо регламентації та мотивації корпоративного управління корпорації, в роботі пропонується Положення про наглядову раду ТОВ СП «НІБУЛОН». Календарний план затвердження даного Положення, наведений в роботі, дозволяє ефективно організувати процес і уникнути затримок.

13. Основними цінностями корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є: сталість, ефективність та прозорість. Цілком погоджуючись із тим, що такі цінності є найважливішими, ми пропонуємо доповнити вказані цінності також такими як відкритість, відповідальність, інноваційність, поважне ставлення. Основні принципи корпоративного управління ТОВ СП «НІБУЛОН» включають: відповідальність, дисципліну та ініціативність. Пропонуємо

доповнити їх етичними принципами, такими як справедливість і рівність, конфіденційність, заборона корупції та екологічна відповідальність. З метою дотримання вказаних принципів і цінностей, нами сформований Корпоративний кодекс ТОВ СП «НІБУЛОН» та календарний план його затвердження.

14. Для членів наглядової ради ТОВ СП «НІБУЛОН» в роботі запропоновано винагороду, що містить як фіксовану, так і змінну складову, яка буде залежати від досягнення конкретних бізнес-результатів компанії і дозволить стимулювати менеджерів досягати цілей та відповідати за довгостроковий успіх і стійкий розвиток компанії.

15. Як свідчать проведені дослідження, ТОВ СП «НІБУЛОН» має низьку фінансову стійкість та високу ймовірність банкрутства. Компанія заборгувало 26 західним й українським кредиторам близько 570 млн. дол. і в 2023 р. припинила виплати міжнародним кредиторам. Тому нами запропоновані заходи санації, які дозволять ТОВ СП «НІБУЛОН» адаптуватися до нових умов та зменшити ризики банкрутства. В роботі також запропоновані варіанти успішної реструктуризації боргових зобов'язань ТОВ СП «НІБУЛОН».

16. Генеральний директор ТОВ СП «Нібулон» веде перемовини з міжнародними кредиторами про заморожування боргу з відстрочкою виплат за кредитами через труднощі внаслідок повномасштабної війни. Для ефективного вирішення цього питання пропонується організаційний план рефінансування заборгованості ТОВ СП «НІБУЛОН» з урахуванням основних етапів проектного менеджменту. Для того, щоб ТОВ СП «НІБУЛОН» змогло отримати фінансову підтримку, процес можна організувати за такими напрямками як: моніторинг національних програм підтримки, звернення до міжнародних фінансових установ, розробка якісної заявки на грант або кредит та залучення спеціалістів або консультантів.

17. Результати розрахунків ефективності корпоративного управління дають змогу стверджувати про доцільність запропонованих у роботі управлінських заходів, оскільки ефект від їх впровадження складе майже 392 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agrawal A., Knoeber Ch.R., Rodney L. Firm Performance and Mechanism to Control Agency Problem between Managers and Shareholders. White Center for Financial Research Philadelphia: The Wharton School University of Pennsylvania, 1995. 41p.
2. Becht, M., Bolton, P. and Röell, A. Corporate Governance and Control. NBER Working Papers 9371, 2002. 168 p.
3. Denis, D. Twenty–Five Years of Corporate Governance Research and Counting. *Review of Financial Economics*. 2001. № 10., pp. 191–212.
4. Denis D., McConnel J. International Corporate Governance. New York: ECGI, Finance Working Paper, 2003. 62 p.
5. IoD Manifesto Corporate Governance. London: IoD. 2019. 8 p. URL: <https://www.iod.com/app/uploads/2022/02/IoD-Manifesto-Corporate-Governance-5fb7f55ccc9cefaf4412e7ae3fa416.pdf>
6. Hart O. D. Firms, Contracts, and Financial Structure. Oxford: Oxford University Press, 1995. 228 p.
7. King IV Principles. Ensuring sound corporate governance. URL: <https://group.jse.co.za/governance/king-iv-principles>
8. Pound J. The Promise of the Governed Corporation. *Harvard Business Review*. 1995. № 3. URL: <https://hbr.org/1995/03/the-promise-of-the-governed-corporation>
9. G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
10. Principles of corporate governance of the International Finance Corporation (IFC). URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>
11. Shleifer A.A., Vishny R. Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52. P. 737–783.

12. The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992p. 90. URL: <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>
13. Weimer, J., Pape, J., 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Journal of Corporate Governance*, 7(2), pp.152–166.
14. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2009. 288 с.
15. Безус П.І., Шатненко Л.О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068>
16. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31–36.
17. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. курс. Київ: Ніка-Центр, 2010. 528 с.
18. Бойцун О., Яблоновський Д., Лисенко О. Індекс корпоративного управління / KSE. 21.02.2020. URL: <https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-presreliz-pislya-konferentsiyi/>
19. Боковець В.В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 328–331. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf> Безус П.І., Шатненко Л.О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068>
20. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/7.pdf
21. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.18>

22. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 21–35. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.21>
23. Бочарова Н., Даниленко К. Аналіз та оцінка якості корпоративного управління підприємством. *Review of transport economics and management*. 2024. № 10(26). С. 117–132. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300139>
24. Бурачек І.В., Свіцельська В.В. Моделі корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1, С. 42-45.
25. Васенко В.К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1. С. 97–104. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>
26. Василик С.К., Юрченко Г. М., Майстренко О. В. Етика управління: відповідальне керівництво та стабільність бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 388 – 399.
27. Верескля М. Р., Циганков О. О. Корпоративне управління в системі управління підприємством. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали наук.-практ. інтернетконф. (м. Львів, 13 травня 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 151–153.
28. Від кризи до розвитку: як Проєкт USAID підвищує стійкість Нібулону. *Проєкт USAID*. 17.01.2024. URL: <https://era-ukraine.org.ua/vid-kryzy-do-rozvytku-iaak-proiekt-usaid-pidvyshchuie-stiykist-nibulonu/>
29. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ: АртЕк, 2001. 472 с.
30. Власник «Нібулона» розповів, скільки постраждалих від війни угідь компанія повернула до обробітку. *Agroreview*. 23.06.2023. URL: <https://agroreview.com/content/vlasnyk-nibulona-rozpoviv-skilky-postrazhdalyh-vid-vijny-ugid-kompaniya-povernula-do-obrobitku/>
31. Гарафонова О., Покотилова О., Яценко І., Єфремов І. Основні тенденції та проблеми щодо політики сталого розвитку та практики

корпоративного управління в світі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1 С. 186–195. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(27))

32. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.

33. Голівер В. П. Удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 76–81. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6124&i=12>

34. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 335-339. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/71.pdf>

35. Горбаньова В. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>

36. Горова К.О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 37–41. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/piprp_2013_2_10.pdf

37. Господарський Кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

38. Гудзь О.Є., Клюка Ю.С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 4-9.

39. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769/4710>

40. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209-213.

41. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2007. 174 с.
42. Довгань Л.Є., Герасимчук В.Г., Малик І.П. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління. *Наукові праці ДонНТУ*. 2006. Вип. 103-2. С. 214-221.
43. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2018. №7. С.60-67.
44. Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/30910doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf
45. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2010. 365с.
46. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
47. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
48. Задорожна Р. П. Рейтинги та індекси корпоративного управління: сутність, значення та основи методології. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 12. С. 3-7.
49. Залюбовська С.С., Фурман С.С., Грущенко О.А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2 (47). С. 70-76.
50. Звіти про управління ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/arkhiv/>
51. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
52. Карвацка Н., Заблоцький О. (). Теоретичні дослідження форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 131–139. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19))

53. Касіян В., Заїка А. Нібулон втричі скоротив витрати на експорт зерна. *Liga.net*. 24.07.2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/transport/novosti/nibulon-vtrychi-skorotyv-vytraty-na-eksport-zerna>

54. Кащенко Н. Б., Янчева Л. М. Екосистема бізнес-аналітики як мастихв інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 44-55.

55. Кернел та Louis Dreyfus очолили рейтинг експортерів зерна з України у 2022/23 МР. *Latifundist.com*. 31.10.2023. URL: <https://latifundist.com/novosti/62962-kernel-ta-louis-dreyfus-ocholili-rejting-eksporteriv-zerna-z-ukrayini-u-2022-23-mr>

56. Клименко С., Рябенко Г., Верланов О. Менеджмент фінансової реструктуризації капіталу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-106>

57. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

58. Корпоративне управління: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, МЗ. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Муқан. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

59. Лаптев В.І., Іванова О.Ю. Аналіз принципів корпоративного управління як базису ефективного менеджменту акціонерних товариств. *Проблеми економіки*. 2010. №1. С. 59-64.

60. Лебідь І. О. Теоретико-методичні засади оцінки рівня якості корпоративного управління гірничодобувних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет», Кривий Ріг, 2012. 20 с.

61. Лепа Р.Н. Ситуаційний механізм прийняття управлінських рішень:

методологія, моделі і методи: монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2006. 308 с.

62. Малащенко В. Д. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 3. С. 283-291.

63. Малець, В. В. Управління капіталом та дивідендною політикою в корпоративних фінансах великих корпорацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.03>

64. Мальська М.П., Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник. Київ: ЦУЛ, 2012. 360 с.

65. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17–22.

66. Мешко Н. П., Колесник В. В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств *Ефективна економіка* 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925>

67. Мешкова В.С. Особливості управління стратегічними ресурсами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 625–629.

68. Микитюк О.П., Біловус О.С. Рейтингове оцінювання рівня корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 153-160. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25).

69. Міщенко Т., Краєвський В. Цілісна система контролю корпоративного суб'єкта господарювання та її структурні елементи. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 87–94. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-16>

70. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
71. Мороз О.О., Карачина Н.П. Принципи корпоративного управління: сутність та особливості національної моделі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 192. С. 381-388.
72. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Навч. посібник. Київ: Каравела, 2011. 384 с.
73. Мостова А. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. С. 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>
74. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб.. Київ: ЦУЛ, 2004. 295 с.
75. НІБУЛОН: величність та унікальність. Пам'яті Олексія Вадатурського. 1.08. 2022 р. *АПК-Інформ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528470>
76. Нусінова О.В., Лебідь І.О. Методичний підхід до проведення оцінки якості корпоративного управління за галузями промисловості. *Науковий вісник НГУ*. 2011. №2. С. 131-136.
77. Обельницька Х.В. Оцінка якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2014. Вип. 794, С. 281–288.
78. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com>
79. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН» (стара версія). URL: <https://old-version.nibulon.com/>
80. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
81. Педько А.Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. Київ: Києво-Могилянська академія, 2008. 325 с.
82. Петухова О.М., Чорноштан Г.Н. Діагностика системи

корпоративного управління підприємств кондитерської галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 47–51.

83. Попело О.В., Іванова Н.В., Дубина М.В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 164–175. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>

84. Попов С.А. Сценарне моделювання: методика восьми кроків. URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3846.

85. Потаєва О. Пробовідбірники від USAID допомогли «НІБУЛОНу» пришвидшити контроль якості зерна. *Agrotimes*. 14.08.2024. URL: <https://agrotimes.ua/elevator/probovidbirnyky-vid-usaid-dopomogly-nibulonupryshvydshyty-kontrol-yakosti-zerna/>

86. Похиленко І. С. До питання про принципи корпоративного управління та прозорості. *Політика та право в умовах дії воєнного стану: пошук рішення*: збірник матеріалів Міжнародна наук. конф., Київ, 23 квітня 2024 р. / Навчально-науковий інститут права та політології УДУ імені Михайла Драгоманова; за заг. ред. П. В. Горінова. Київ: УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 157–160. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/13124>

87. Презентація Індексу корпоративного управління топ-15 держкомпаній. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-pres-reliz-pislya-konferentsiy>

88. Приварникова І.Ю., Голей Ю.М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 416-424.

89. Принципи корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України № 955 від 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13>

90. Принципи корпоративного управління ОЕСР // Організація

економічного співробітництва та розвитку URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>

91. Про затвердження Принципів корпоративного управління. Документ vr955863-14, поточна редакція. Прийняття від 22.07.2014. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>

92. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>

93. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ: Знання, 2003. 149 с.

94. Спасибо-Фатєєва І., Кібенко О., Борисова В. Корпоративне управління: моногр.; за ред. І. Спасибо-Фатєєвої. Харків: Право, 2007. 500 с.

95. Середа К. У «Нібулоні» заявили, що з розумінням ставляться до банку, який тисне на них через борги. *МикВісті*. 31.03.2023. URL: <https://nikvesti.com/ua/news/politics/267364>

96. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій: навч. посіб. Київ: Либідь, 2003. 247 с.

97. Тарасовський Ю. Гендиректор «Нібулон» оцінив втрати від війни в понад \$400 млн. Компанія працює на третину своїх потужностей. *Forbes Україна*. 23.06.2023. URL: <https://forbes.ua/news/nibulon-otsiniv-vtrati-vid-viyni-v-ponad-400-mln-kompaniya-pratsyue-na-tretinu-svoikh-potuzhnostey-23062023-14391>

98. Ткачова Т.С. Використання сценарного підходу для формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Economics: time realities*. 2020. Вип. 2(48). С. 108–116.

99. Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_22_29.

100. Хілуха О. А. Принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип.

18. Ч. 3. С. 96-100. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/22.pdf

101. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки*. 2015. № 11. С. 303–309. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf

102. Хрущ Н.А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н Хрущ Н.А. Київ: Кафедра, 2012. 300 с.

103. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник КНТЕУ*. 2013. №2. С. 58-70.

104. Царук В. Агентська проблема в управлінні як виклик для системи обліку корпорацій. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 4. С. 103-115.

105. Чернявський А.Д., Кобрицький В.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 208 с.

106. Шостак Л. В., Павлова С. В. Оцінювання системи корпоративного управління за допомогою рейтингів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 98-102.

107. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів «Менеджмент організацій». Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

108. Шульга І. П. Рейтинг корпоративного управління акціонерних товариств: порівняння світового та вітчизняного досвіду. *Фондовий ринок*. 2010. № 44. С. 8-17.

109. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8091>

110. \$570 млн боргів. Як син Вадатурського намагається рятувати «Нібулон». *Forbes Україна*. 22.03.2023. URL: <https://forbes.ua/company/andriy-vadaturskiy-pro-problemi-ukrainskogo-biznesu-rozmova-iz-financial-times-22032023-12568>

ДОДАТКИ