

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві»

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи БТЕз– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

КУНАК В. А.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ПУЛІНА Т.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

КУНАК Вікторії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві»

керівник проекту (роботи) зав. каф., д.е.н., проф. Тетяна ПУЛІНА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи корпоративного управління на машинобудівному підприємстві. 2. Провести стратегічний аналіз корпоративного управління АТ «Мотор Січ». 3. Обґрунтувати стратегію удосконалення корпоративного управління АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 21 рис., 26 табл., 16 додатків.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «__ 04 __» __ 03 __ 2025__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____ КУНАК В. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ ПУЛІНА Т.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Improvement of corporate governance at a machine-building enterprise»: 147 с., 21 рис., 26 табл., 59 джерел 16 додатків.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління на машинобудівних підприємствах.

Предмет дослідження – підходи до удосконалення системи корпоративного управління на АТ «Мотор Січ».

Мета – розробка напрямків удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: принцип діалектики, системний підхід, порівняльний аналіз, спеціальні методи пізнання (формально-логічний, соціологічний, економічний, аналітичний, порівняльно-правовий, графічний) тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи корпоративного управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи корпоративного управління машинобудівного підприємства, проведено аналіз стану та ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ», запропоновано напрями його удосконалення з урахуванням умов воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Основні теоретичні положення, що стосуються сутності корпоративного управління, факторів, що впливають на якість корпоративного управління та його організаційну побудову, зокрема, в умовах воєнного стану, можуть бути реалізовані на підприємствах машинобудування, виходячи зі специфіки їх діяльності.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, МАШИНОБУДІВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МЕТОДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Qualification work «Advanced corporate management in the machine industry»: 17p., 21 fig., 26 tab., 59 sources, 16 appendix.

The object of the monitoring system is the control system at machinery enterprises.

The subject of the investigation is ways to improve the corporate governance system at Motor Sich JSC.

The purpose of the of the work – development of ways to improve corporate governance in the machine industry.

Research methods: the principle of dialectics, a systematic approach, historical analysis, special methods of knowledge (formal-logical, sociological, economic, analytical, legal-legal, graphic) etc.

Results and their novelty. An investigation was carried out, which resulted in the improvement of the corporate management system of the machinery industry in the minds of the military camp.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of corporate management of the machinery industry are reviewed, an analysis of the effectiveness of corporate management of Motor Sich JSC is carried out, and its improvement is directly related to the alignment of the minds of the military camp.

Significance of the work and conclusions The main theoretical propositions that relate to the essence of corporate management, factors that influence the integrity of corporate management and its organization in everyday life, in the minds of the military camp, can be implemented in in mechanical engineering enterprises, depending on the specifics of their activitie.

Key words: CORPORATE MANAGEMENT, CORPORATE STRATEGY, MACHINERY ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL SAFETY, METHODS OF CORPORATE GOVERNANCE.

ЗМІСТ

Реферат	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Зміст, сутність та складові корпоративного управління на машинобудівному підприємстві	11
1.2 Методи та підходи до корпоративного управління на машинобудівному підприємстві	20
1.3 Організаційне забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ АТ «МОТОР СІЧ»	38
2.1 Організаційно-економічні показники діяльності підприємства	38
2.2 Оцінювання стану корпоративного управління на підприємстві	45
2.3 Аналіз ефективності корпоративного управління підприємством	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА АТ «МОТОР СІЧ»	67
3.1 Розроблення корпоративної стратегії підприємства	67
3.2 Визначення напрямків реалізації корпоративної стратегії підприємства	80
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової системи господарювання дедалі більшої ролі набувають різні корпоративні форми створення підприємств: акціонерні товариства різних типів, концерни, холдинги тощо. Ця форма організації діяльності передбачає і відповідне управління – корпоративне, сутність якого полягає в тому, що воно дозволяє кожній зацікавленій у функціонуванні підприємства фізичній та юридичній особі брати участь в його управлінні на основі колективно прийнятих рішень.

Особливою ланкою серед корпоративних утворень є підприємства, що повністю належать державі. Вони необхідні для виконання закріплених за державою публічних повноважень (оборона країни, економічна безпека, освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення та інше). Управління такими підприємствами здійснює найманий менеджмент за дорученням держави, яка прагне підвищення ефективності використання майна та забезпечення мінімального рівня державних витрат на таке управління.

Разом з тим, у функціонуванні корпоративного управління на таких підприємствах спостерігається ціла низка проблем, які потребують вирішення. Насамперед, це стосується забезпечення інтересів держави від її участі у діяльності підприємства та вибудовування контролю з її боку за ефективністю використання майна. Не завжди чітко визначено методи оцінювання стану корпоративного управління на підприємстві, не вирішено питання вибору корпоративної стратегії та напрямів її реалізації, особливо в умовах воєнного стану. Пошуку напрямків вирішення цих проблем і присвячено дане дослідження.

При виконанні даного дослідження використовувалися праці таких вчених як: Ю.О. Береза, О.І. Білик, Н.А. Бочарова, Д.М. Васильківський, Ю.П.Вітковський, Б.М. Гнатківський, Ю.А. Джурик, Г.І. Дідур, А.Г. Карп, В.І.Кифяк, Т.Г. Кицак, І.Ф. Коваленко, С.М. Колотуха, В.С. Король, М.А.Кушнір, Л.Г. Ліпич, І.В. Молдун, М.О. Ніколенко, А.Ю. Олійник,

Н.Ю.Подольчак, Н.В. Солодка, Л.С. Стефанишин, О.А. Хілуха, Б.В. Шуба, Р.Г.Щокін та інших, у яких розглядаються питання теорії корпоративного управління. Проте всі вони, як правило, присвячені побудові корпоративного управління та його розвитку на приватних підприємствах і недостатньо робіт, присвячено корпоративному управлінню на підприємствах із державною участю. Усе це визначило тему дослідження та її актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка напрямків удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві АТ «Мотор Січ». Реалізація цієї мети зумовила постановку та вирішення наступних завдань:

1. Дослідити зміст, сутність та складові корпоративного управління на машинобудівному підприємстві.
2. Розглянути методи та підходи до корпоративного управління на машинобудівному підприємстві.
3. Проаналізувати організаційне забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві.
4. Дослідити організаційно-економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ».
5. Оцінити стан корпоративного управління на підприємстві.
6. Проаналізувати ефективність корпоративного управління АТ «Мотор Січ».
7. Розробити корпоративну стратегію підприємства.
8. Визначити напрямки реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління на машинобудівних підприємствах. Предмет дослідження – підходи до удосконалення системи корпоративного управління на АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. Обґрунтованість та достовірність висновків досягнута шляхом застосування сучасних методів аналізу та порівняння, а також узагальнення фактологічного матеріалу, зібраного автором на основі вивчення наукової вітчизняної та зарубіжної літератури та практики організації

корпоративного управління на машинобудівних підприємствах. Загальну методологію дослідження становлять принципи діалектики, системний підхід та порівняльний аналіз. В основу конкретного дослідження покладено спеціальні методи пізнання: формально-логічний, соціологічний, економічний, аналітичний, порівняльно-правовий, графічний. Застосування порівняльного методу дозволило не тільки зіставити організаційні аспекти корпоративного управління в деяких зарубіжних країнах, але й дало можливість оцінити їх перспективи і цілі.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації, доповненні та розвитку наявних наукових знань та методичних рекомендацій щодо їх застосування у галузі корпоративного управління на машинобудівних підприємствах. Зокрема, визначено основні чинники, що впливають на стан корпоративного управління машинобудівних підприємств в умовах війни та їх систематизація, що дозволяє раціонально розподілити права та обов'язки органів корпоративного управління.

Інформаційною базою дослідження послужили результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері корпоративного управління, літературні джерела, публікації у періодичних виданнях, ресурси мережі Інтернет, матеріали конференцій та круглих столів. В якості інформаційної бази дослідження також були використані вітчизняні та зарубіжні нормативно-правові акти, аналітичні та статистичні дані, матеріали наукових та емпіричних досліджень, фінансова та оперативна звітність АТ «Мотор Січ».

Практична цінність результатів дослідження полягає у науковому обґрунтуванні вибору механізму вдосконалення корпоративного управління на машинобудівних підприємствах. Основні теоретичні положення, що стосуються сутності корпоративного управління, факторів, що впливають на якість корпоративного управління та його організаційну побудову, зокрема, в умовах воєнного стану, можуть бути реалізовані на підприємствах даної сфери, виходячи зі специфіки їх діяльності.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей (Кунак В. А., Пуліна Т. В. Підходи до оцінювання якості корпоративного управління. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції *«Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»*, 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя: НУЗП С. 98-101.)

Структура роботи. Мета та завдання дослідження визначили структуру роботи, яка складається з вступу, трьох розділів та висновків. Повний обсяг роботи – 147 сторінок, включаючи 26 таблиць, 21 рис. Список використаних джерел (59 найменувань) – 8 сторінок, 16 додатків – 42 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст, сутність та складові корпоративного управління на машинобудівному підприємстві

Освоєння інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, що дозволяє економіці країни стати на один рівень з передовими європейськими державами та підтримувати з ними рівноправні відносини, є найважливішим стратегічним завданням, вирішення якого лежить у площині кардинального вдосконалення системи управління. Ця проблема набула особливої актуальності у зв'язку з тим, що внаслідок повномасштабного вторгнення рф в Україну найбільшу шкоду понесли галузі, що забезпечували розвиток матеріально-технічної бази виробництва, зокрема, машинобудування, підприємства якого істотно скоротили свою діяльність. Тим не менш, відродження та стійке зростання машинобудівного потенціалу країни є об'єктивною та неодмінною умовою її відбудови. При цьому основою ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища є система корпоративного управління.

Насамперед, необхідно звернути увагу на виняткову роль, яку відіграють великі корпорації у розвитку машинобудівного потенціалу країни. Так, ЗУ «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб « № 4196-IX від 01.01.2025. визначено, що корпорація – «це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів юридичних осіб, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації» [1].

Великі корпорації мають низку істотних переваг, що дозволяють їм йти в авангарді науково-технічного прогресу. Вони мають значні власні ресурси для здійснення інвестиційних проектів та завдяки своєму впливу користуються перевагами при залученні позикових коштів. Це дозволяє їм вкладати значні інвестиції в наукові розробки, утримувати експериментальні, проектно-конструкторські підрозділи, впроваджувати в виробництво результати наукових досліджень, а також нести пов'язані з цим ризики [2].

Масштаби великої машинобудівної корпорації дозволяють застосовувати сучасні форми організації виробництва, засновані на оптимальному поєднанні поділу та кооперації праці, комбінації виробничих процесів, диверсифікації виробничої, дослідницької, господарської діяльності, насичуючи їх інноваційним змістом.

Формування та підтримка системи корпоративного управління на підприємствах даної сфери в умовах військового стану є дуже складним, але важливим заходом, що дозволяє компаніям уникнути додаткових фінансових втрат. Ефективне корпоративне управління допомагає упорядковувати управлінські процеси всередині машинобудівної компанії, а потім розвивати бізнес на якісно новому рівні. Метою корпоративного управління має бути запобігання серйозним помилкам при прийнятті управлінських рішень [3, С.106].

Результати аналізу теорії управління, практики її застосування на машинобудівних підприємствах показали різноманіття підходів до необхідності та сутності організаційних змін на цих підприємствах, множинності визначень поняття корпоративного управління, його розвитку, що зумовило необхідність уточнення понятійного апарату.

Першовідкривачем теорії корпоративного управління по праву прийнято вважати США, тут раніше, ніж в інших країнах, проявилися всі структурні елементи такого управління, зокрема, поділ прав та функцій власників та менеджерів, ієрархічна піраміда, лінійні та штабні менеджери з чітко виділеними правами та обов'язками тощо [4, С.185].

У перекладі з латини «corporation» означає спілку, об'єднання, товариство. проте у вітчизняних джерелах досі не має конкретного визначення.

Найпростіше і лаконічне визначення корпоративного управління було запропоновано в доповіді Кедбері ще в 1992 році: корпоративне управління – це «система, за допомогою якої здійснюється керівництво компанією та контроль над нею» [5, С.15]. Хоча воно і здається спрощеним, це визначення дає поняття про природу корпоративного управління та вирішальну роль лідерів підприємства у побудові ефективної практики такого управління. У більшості компаній у ролі лідерів виступають директори, які визначають довгострокову стратегію діяльності компанії для реалізації інтересів власників акціонерів) або, якщо дивитися на речі ширше – усіх зацікавлених сторін: клієнтів, постачальників, кредиторів, регуляторів та суспільства загалом [6, С.75].

Як вже зазначалося, у сучасних дослідженнях існує велика кількість визначень терміну «корпоративне управління» (Додаток А).

Так, можна зустріти трактування корпоративного управління, як способу управління компанією, призначеного для справедливого розподілу результатів її діяльності (І. Зятковський, Р. Заман, Т. Джейн, Г. Самара, Д. Джамалі, Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик та ін.) [7-10].

Крім того, такі дослідники як Д.М. Васильківський, М.О. Ніколенко, В.С. Король, Л.С. Стефанишин, Ю.О. Береза, Б.М. Гнатківський, Ю.П. Вітковський, Н.А. Бочарова, І.В. Федотова та ін. трактують корпоративне управління як систему відносин власників компанії та менеджерів, яка дозволяє забезпечити ефективне управління компанією [11-15].

Також дослідники трактують корпоративне управління як комплекс заходів та правил, які допомагають власникам компаній контролювати їх керівництво та впливати на менеджмент (Л. Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір, В. П. Голівер, Т. Швидка, К. Халецька та ін.) [16-21]. Ще під корпоративним управлінням вважають «сукупність практик фірми, спрямованих на мінімізацію агентських витрат» [22, С.5590], «перманентний процес узгодження інтересів

суб'єктів корпоративних відносин та вирішення колізій у прийнятті та реалізації управлінських рішень» [23, С.30].

Також відмітимо, що за даними західних джерел у світовій практиці немає загальновизнаного визначення корпоративного управління, однак широкого поширення набуло поняття, використовуване Світовим банком. Згідно з цим під корпоративним управлінням розуміють «об'єднання норм та правил законодавства, практики господарювання підприємств приватного сектору, які дають акціонерним товариствам можливості залучення фінансових та трудових ресурсів, можливості ефективного управління господарською діяльністю, при цьому збільшуючи економічну вартість за допомогою збільшення вартості акцій, дотримуючись інтересів як акціонерів, так і суспільства в цілому». Дане тлумачення дає можливість дослідження корпоративного управління як одного з особливих типів управління з метою підвищення його результативності та розробки практичних рекомендацій щодо механізмів функціонування.

Аналіз існуючих визначень свідчить про те, що термін «корпоративне управління» можна трактувати у вузькому та широкому сенсі. У вузькому значенні під корпоративним управлінням, зокрема, на машинобудівних підприємствах, слід розуміти організацію взаємодії між акціонерами або акціонерами та менеджерами, підкріпленою на законодавчому рівні, з метою ефективного та прибуткового управління компанією, враховуючи при цьому інтереси всіх зацікавлених осіб (учасників товариства, кредиторів, інвесторів, покупців та постачальників, державних органів тощо). У широкому розумінні цього визначення корпоративне управління представляє собою частину повної системи управління, яка властива лише компаніям з організаційно-правовою формою власності акціонерне товариство і полягає в організації взаємозв'язків між учасниками корпоративних відносин (зокрема, основі між Наглядовою радою та професійним менеджментом підприємства). Також під учасниками таких відносин прийнято вважати не лише акціонерів та управлінців (менеджерів), а також і співробітників, кредиторів, інвесторів, покупців,

постачальників, а також інших учасників, на яких впливає діяльність акціонерного товариства [25, С.20].

Основне завдання корпоративного управління у машинобудуванні визначається як підтримка балансу відповідності між групами зацікавлених у діяльності підприємства сторін, а його досягнення має забезпечувати виконання наступних завдань (рис.1.1).



Рис.1.1 Основні завдання корпоративного управління у машинобудуванні [26]

Досягнення цих цілей здійснюється через виконання інститутами корпоративного управління машинобудівних підприємств наступних функцій (рис. 1.2).

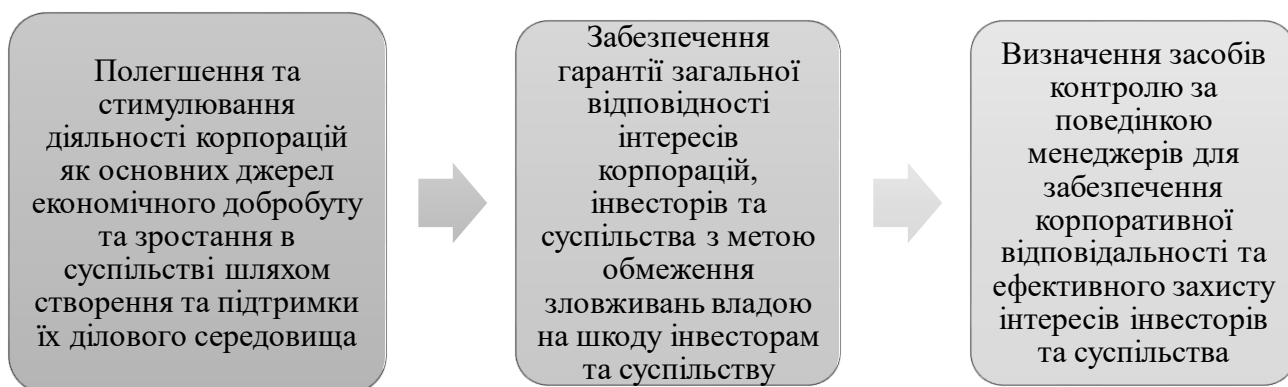


Рис.1.2 Основні функції інститутів корпоративного управління машинобудівних підприємств [27]

Умовно учасників корпоративного управління можна поділити на дві групи: зовнішню та внутрішню. До внутрішньої належать засновники, акціонери, органи управління корпорацією, ТОП-менеджмент. Зовнішні учасники – це держава, кредитори, контрагенти, клієнти, постачальники (рис. 1.3).

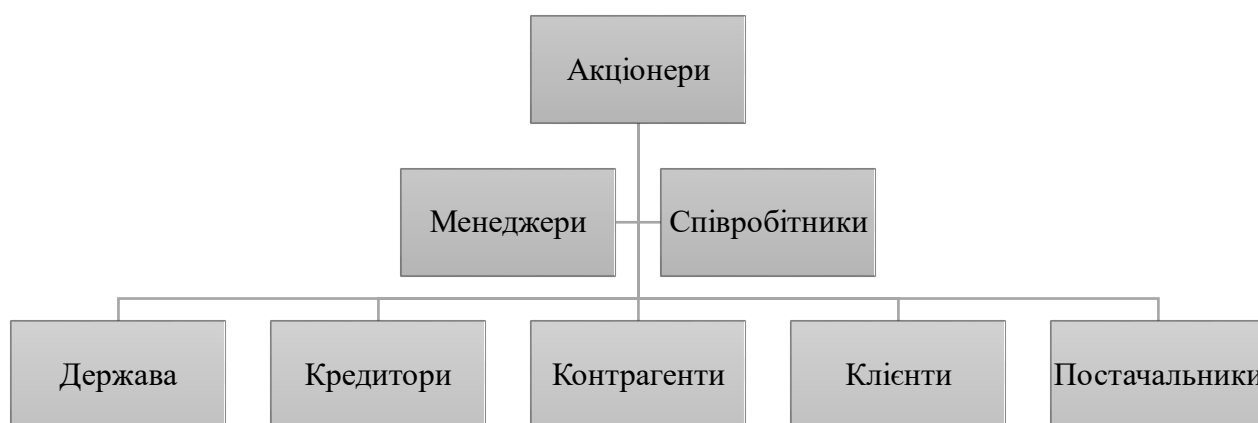


Рис.1.3 Групи учасників корпоративних відносин машинобудівних підприємств [28, С. 20]

Різні групи учасників корпоративних відносин машинобудівних підприємств мають різні інтереси, які збігаються в одних сферах, але розходяться в інших. Спільність інтересів у тому, що у звичайній ситуації всі учасники корпоративних відносин зацікавлені в стабільності існування та прибутковості діяльності підприємства, з яким вони пов'язані. З іншого боку, учасники корпоративних відносин по-різному взаємодіють між собою, і сфера розбіжності їх інтересів дуже значна (рис. 1.4). Саме тому правильно збудована система корпоративного управління машинобудівних підприємств має мінімізувати можливий негативний вплив цих відмінностей на процес діяльності цих підприємств.

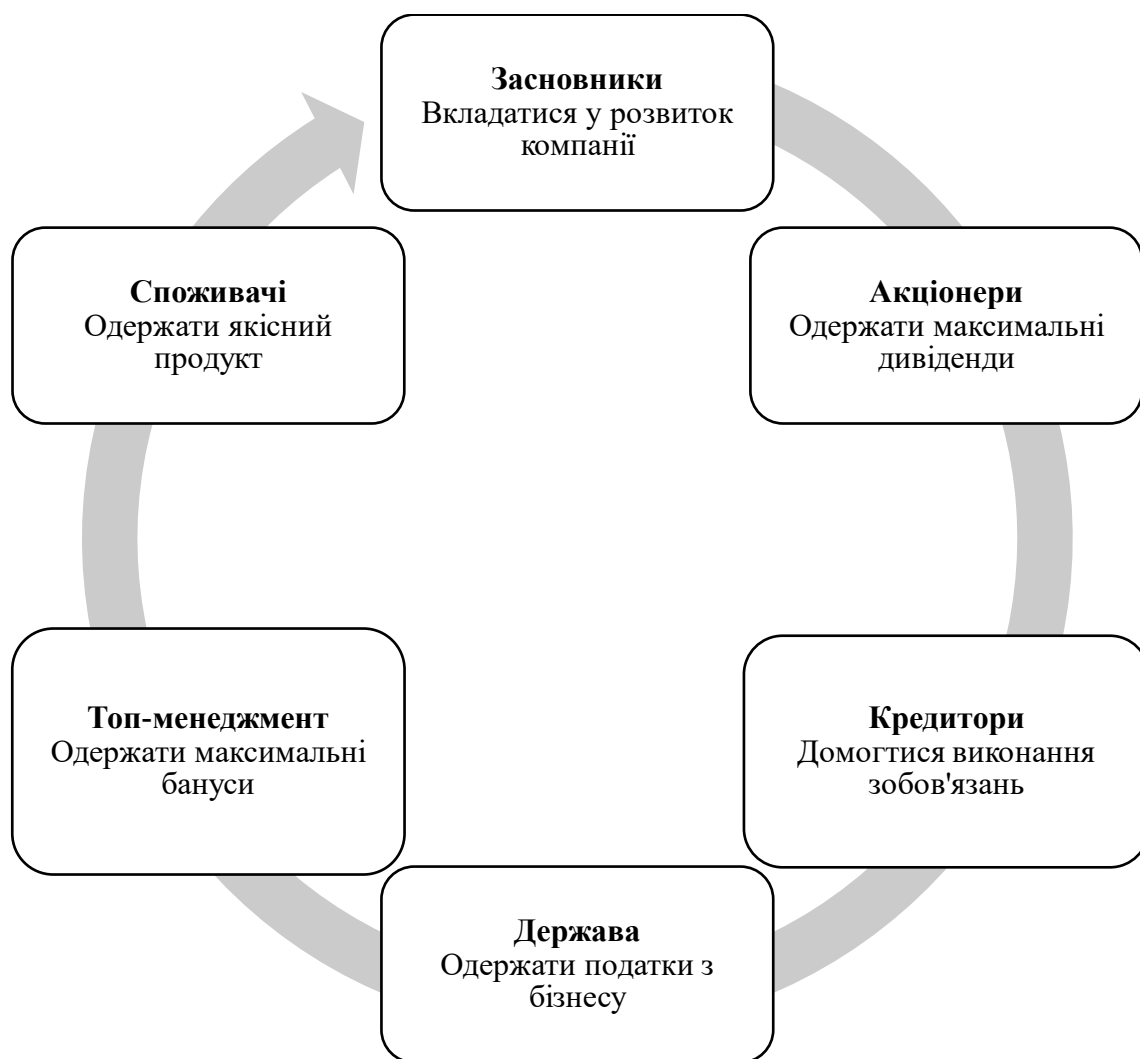


Рис. 1.4 Цілі учасників корпоративних відносин машинобудівних підприємств [29]

Отже, корпоративне управління у дії можна побачити у великих компаніях, зокрема, машинобудівних, де складна ієрархія управління, де є кілька засновників, акціонерів та інших учасників. У кожній сторони свої інтереси, на цьому ґрунті часто виникають розбіжності та конфлікти, і якщо взаємодія між учасниками неправильно організована, часті з'ясування відносин та протиборства негативно відображаються на діяльності всієї компанії. Корпоративне управління дозволяє регулювати розбіжності у цілях та знаходити компромісні рішення, які влаштують усіх.

У сучасній практиці машинобудівних підприємств виділяють три рівні корпоративного управління (рис. 1.5).

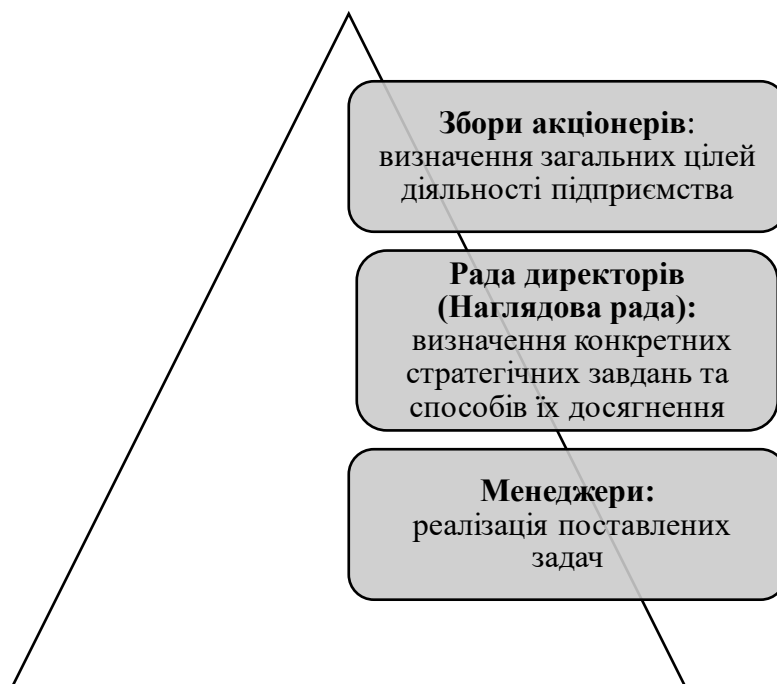


Рис. 1.5 Рівні корпоративного управління машинобудівних підприємств
[30, С.65]

Існування цих трьох рівнів управління пов'язане з необхідністю розділити відповідальність за діяльність машинобудівних підприємств між різними групами, зацікавленими в її ефективності, та забезпечити можливість кінцевим власникам контролювати групу, що здійснює безпосереднє управління. Розподіл повноважень між вказаними трьома рівнями управління зазвичай закріплюється у статуті підприємств та в законодавстві, що регулюють їх діяльність [31, С.95].

Основою ефективного корпоративного управління взагалі, на думку багатьох фахівців та експертів в даній галузі, є сформульовані міжнародною Організацією економічного розвитку та співробітництва (ОЕРС) принципи корпоративного управління. Дані принципи були розроблені у відповідь на запит урядів країн - учасників ОЕРС та обумовлені зростанням розуміння важливості ефективного корпоративного управління у світлі суттєвої трансформації ролі приватного сектора в економічному розвитку. Принципи не мають «обов'язкового до виконання» характеру і, на думку самих розробників, призначаються як зразок для урядів країн, які приймають або змінюють

відповідні нормативні акти, неурядових організацій, інвесторів, а також для всіх, хто хоче оцінити чи побудувати ефективну систему корпоративного управління [32]. Принципи корпоративного управління, що пропонуються ОЕРС, розділені п'ять частин (Додаток Б).

Розуміння взаємозв'язку практики корпоративного управління та одержуваних в результаті його реалізації переваг покладено в основу побудови системи ефективного корпоративного управління машинобудівних підприємств, схема якого представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6 Етапи створення системи ефективного корпоративного управління машинобудівних підприємств та її потенційні переваги [33, С.155]

Ефективне корпоративне управління машинобудівних підприємств сприяє досягненню компаніями високих результатів та зростанню прибутковості діяльності загалом. В результаті покращення якості управління підвищується контроль за роботою менеджерів та зміцнюється зв'язок системи винагороди менеджерів із результатами їх діяльності; удосконалюється процес прийняття

рішень радою директорів завдяки отриманню достовірної та своєчасної інформації та підвищення фінансової прозорості; знижується ймовірність виникнення різноманітних корпоративних конфліктів та пов'язаних з ними витрат тощо. У машинобудівних підприємств, що дотримуються високих корпоративних стандартів, прав акціонерів і кредиторів і які забезпечують фінансову прозорість і підзвітність, формується позитивна репутація серед інвесторів та інших зацікавлених сторін, в результаті чого такі підприємства користуються більшою довірою громадськості.

1.2 Методи та підходи до корпоративного управління на машинобудівному підприємстві

Сфокусуватися на різних складових системи корпоративного управління на машинобудівному підприємстві загалом, щоб своєчасно приймати управлінські рішення, допомагають різні підходи до такого управління. Серед експертів прийнято виділяти наступні підходи до корпоративного управління підприємством (рис.1.7).

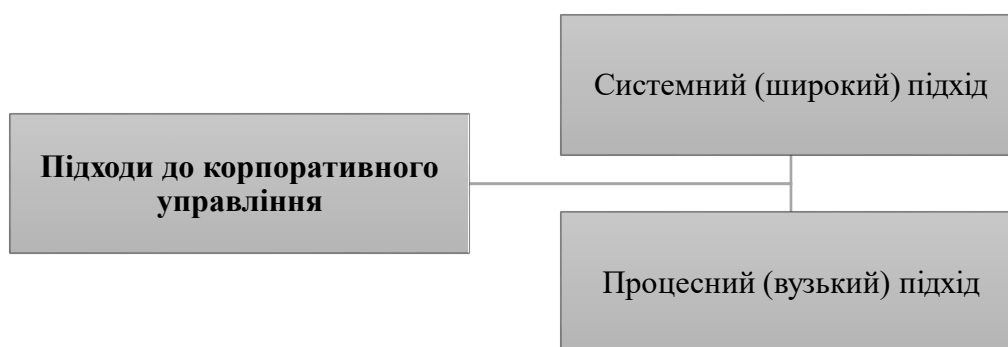


Рис. 1.7 Основні підходи до корпоративного управління на машинобудівному підприємстві [34, С.25]

Різні підходи до корпоративного управління розглядають кожну подію та ситуацію з кількох точок зору. Так, системний підхід розглядає машинобудівне підприємство та його зовнішнє середовище як єдине ціле, що пов'язані між

собою. Підприємство впливає на зовнішніх учасників ринку, а ті визначають відносини з компанією, її успішність. При цьому підприємство орієнтовано на мотивацію, контроль і методи прийняття рішень. Для цього власники машинобудівного підприємства та провідні управлінці спільно формують план поетапного розвитку підприємства та механізм його реалізації. Даний підхід закладає фундамент корпоративної стратегії, виходячи з якої приймаються управлінські рішення [35, С.70].

Системний підхід дозволяє виділити два рівні корпоративного управління (рис. 1.8):

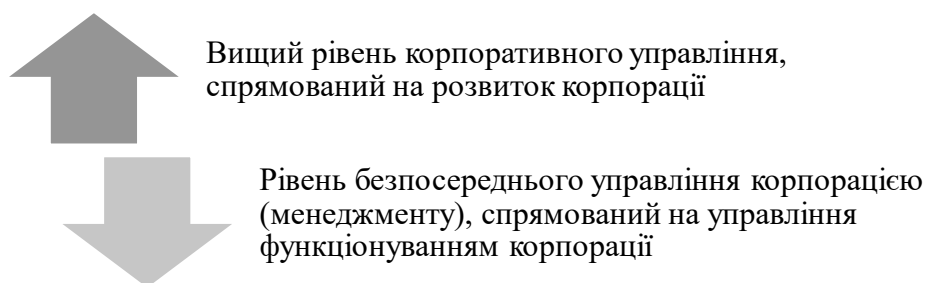


Рис. 1.8 Рівні корпоративного управління при системному підході [35, С.72]

Отже, даний підхід передбачає створення механізмів взаємодії, спрямованих на захист інтересів інвесторів та власників, досягнення планових показників та цілей підприємства, налагодження робіт із зовнішніми контрагентами. Системність визначає об'єкти корпоративного управління, параметри системи, принципи, які лягають в основу прийняття всіх управлінських рішень. Відмінність підходу полягає в тому, що успіх діяльності компанії залежить від правильно побудованої системи корпоративного управління з використанням інструментів системного аналізу [36, С.50].

Разом з тим машинобудівний бізнес є сукупністю процесів, учасників, підрозділів, тобто для ефективного управління цих підприємств потрібно налаштувати кожен окремий елемент. Виділяючи процесний підхід до корпоративного управління, відзначають, що він включає саме управління

процесами. У цій парадигмі головна мета підприємства – це створення зрозумілого бізнес-процесу, який забезпечує досягнення певних показників діяльності. Порівнюючи із системним методом, процесний підхід включає управління операційними завданнями, тобто в його рамках розглядають практичні дії, що призводять до одержання помітного позитивного результату у короткостроковій перспективі [37, С. 230]. Поняття корпоративного управління при цьому набуває більш конкретного змісту: як правильно скоординувати роботу кожного учасника для досягнення балансу між їхніми інтересами. Корпоративне управління при процесному підході – це набір основних та наскрізних (що стосуються кількох відділів) управлінських процесів з метою забезпечення їхнього безперебійного перебігу.

Також зазначимо, що існує підхід до корпоративного управління, що базується на принципах або правилах (рис. 1.9).

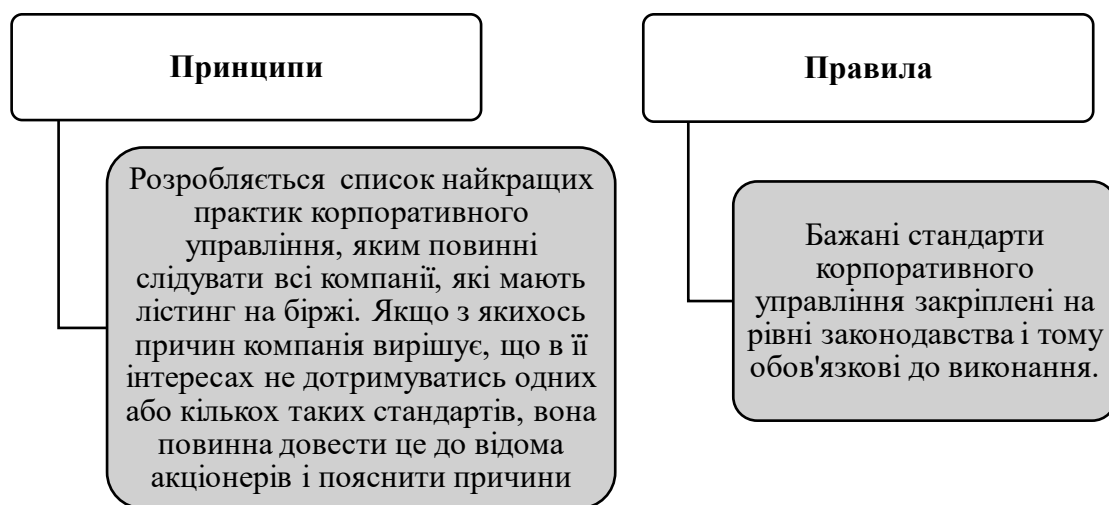


Рис.1.9 Підхід до корпоративного управління, заснований на принципах або правилах [38, С.285]

Вирішення завдань корпоративного управління здійснюється з використанням різних методів. Методи, або технології управління включають (рис. 1.10).



Рис. 1.10 Зміст методів корпоративного управління машинобудівного підприємства [37, С.228]

Причини, за якими компанії зупиняються на певному методі корпоративного управління, можуть бути найрізноманітнішими, але найчастіше це специфіка галузі, функції підприємства, особистість керівника, рівень конкуренції тощо. Слід виходити з того, що у конкретному методі корпоративного управління певним чином поєднуються його зміст та організаційна форма. У таких умовах найбільш розповсюдженими методами є наступні (рис. 1.11):

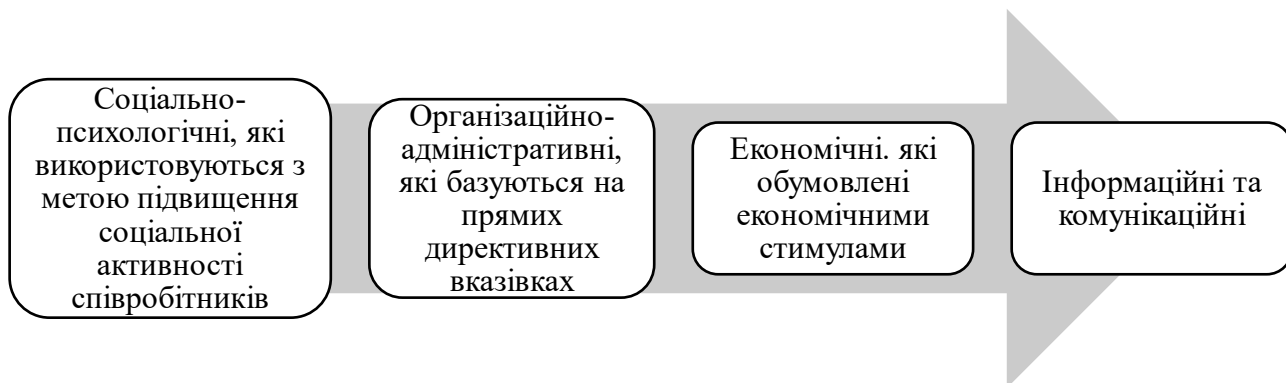


Рис. 1.11 Класифікація методів корпоративного управління машинобудівного підприємства [39, С.155]

Соціально-психологічні методи корпоративного управління представляють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що складаються у трудових колективах. Дані методи орієнтовані на використання моральних стимулів до праці та впливають на працівника з допомогою різних психологічних прийомів з метою перетворення

роботи на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Менеджер впливає на підлеглих особистим прикладом, авторитетом, своїми лідерськими якостями, переконаннями. Головне завдання застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного мікроклімату, сприятливої корпоративної культури, які позитивно впливають на продуктивність праці [40, С.330].

До складу цих методів включають соціальні та психологічні методи (рис. 1.2).



Рис. 1.12 Склад соціально-психологічних методів корпоративного управління [40, С.331]

Організаційно - адміністративні методи корпоративного управління базуються на правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткій ієрархії у

колективі та розподілі обов'язків. Накази за такого стилю управління, зазвичай, не обговорюються, а авторитет керівництва – беззастережний. Часто в організаціях із цим стилем управління існує матеріальна відповідальність та високо розвинена корпоративна культура [39, С.152]. Основні риси організаційно - адміністративних методів корпоративного управління наступні (рис.1.13).

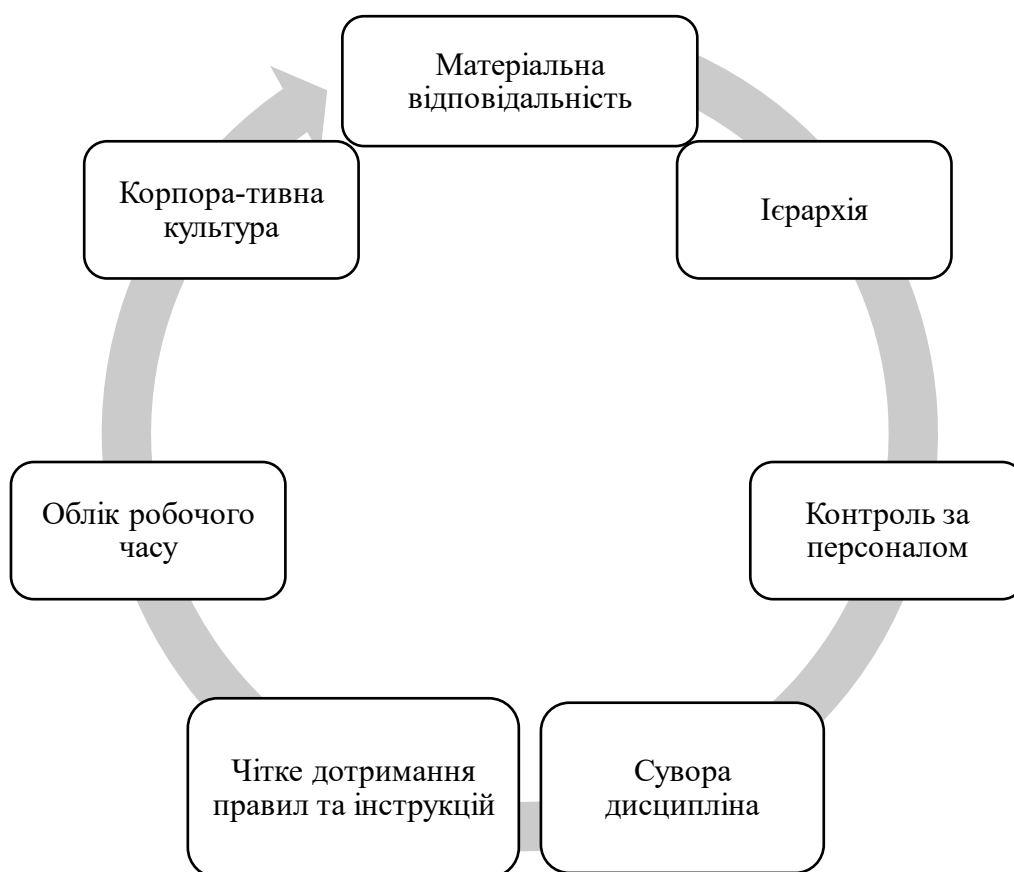


Рис. 1.13 Основні риси організаційно - адміністративних методів корпоративного управління [39, С.153]

Головним призначенням цих методів управління є підтримка необхідної дисципліни, почуття обов'язку, відповідальності за виконання роботи. Такі методи управління переважно спираються на владу керівника, здійснюють прямий вплив з боку суб'єкта на об'єкт управління та носять обов'язковий

характер для трудового процесу. Вони регламентуються правовими актами трудового та господарського законодавства [3, С.106].

Основними формами організаційно - адміністративних методів управління є:

- обов'язкові розпорядження (накази, заборони тощо);
- погоджувальні дії (консультації, дозвіл компромісу);
- рекомендації, побажання (поради, пропозиції, спілкування).

Економічні методи корпоративного управління засновані на економічних методах впливу на персонал. Головна перевага цих методів – повна чи часткова відсутність необхідності адміністративного контролю персоналу. Особливості економічних методів корпоративного управління наведені на рис. 1.14.

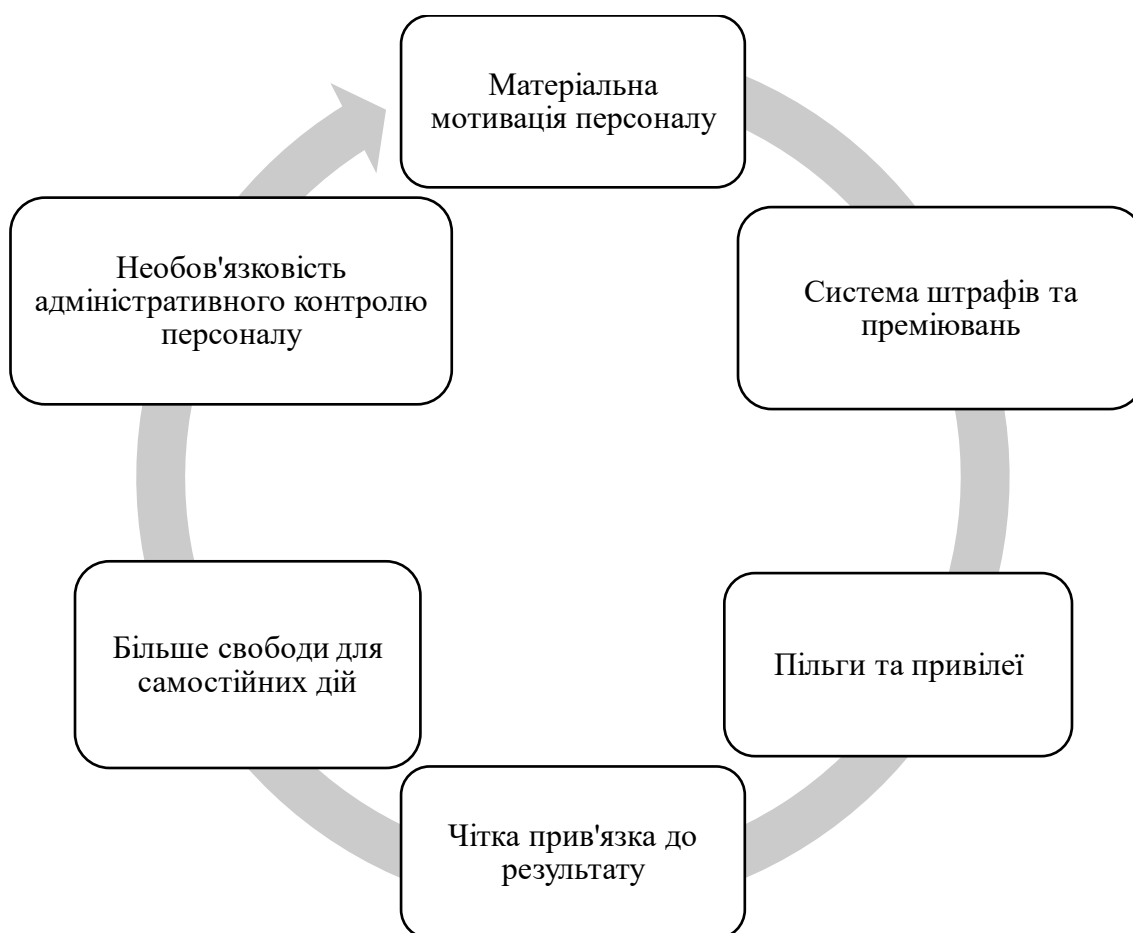


Рис. 1.14 Особливості економічних методів корпоративного управління
[41, С.315]

Передбачається, що працівник при цих методах управління менше потребуватиме контролю з боку керівництва, адже він мотивований краще працювати сам, оскільки від цього залежить його фінансова вигода.

Однак, ці методи погано застосовується до ідейних і творчих людей, для яких матеріальні цінності не стоять на першому серед потреб. Їхня прихильність власним ідеям вимагає від них глибокого занурення у здійснювану ними діяльність, тому для них найважливіший комфорт і свобода під час виконання роботи.

Інформаційні та комунікаційні методи є найважливішими у корпоративному менеджменті. Їх ефективність залежить від того, наскільки успішно менеджери, персонал компанії використовують свій потенціал та інформаційні технології для реалізації цілей компанії та бізнесу. Аналіз діяльності у сучасних компаніях показує, що від 50% (для пересічних співробітників) до 80% (для керівників) робочого часу йде на комунікації. Тому ефективність комунікацій (усної та письмової) є однією із основних джерел ефективної роботи всієї компанії [42, С.25].

Інформаційні технології, тобто способи здійснення комунікацій та обробки інформації, базуються на комп'ютерних та некомп'ютерних методах. Комп'ютерні інформаційні технології об'єднуються у корпоративні інформаційні системи. Використання нових інформаційних технологій, забезпечення комп'ютерної підтримки управлінських та бізнес-процесів є обов'язковим елементом діяльності будь-якої компанії. Інформаційні технології спираються на методи моделювання бізнес-процесів та організаційної структури [43, С. 155].

В окрему групу методів корпоративного управління машинобудівного підприємства виділяють інструментальні методи як систему методик, правил і процедур (інструментів) вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку компанії. Інструментальні методи корпоративного управління включають (рис.1.15).

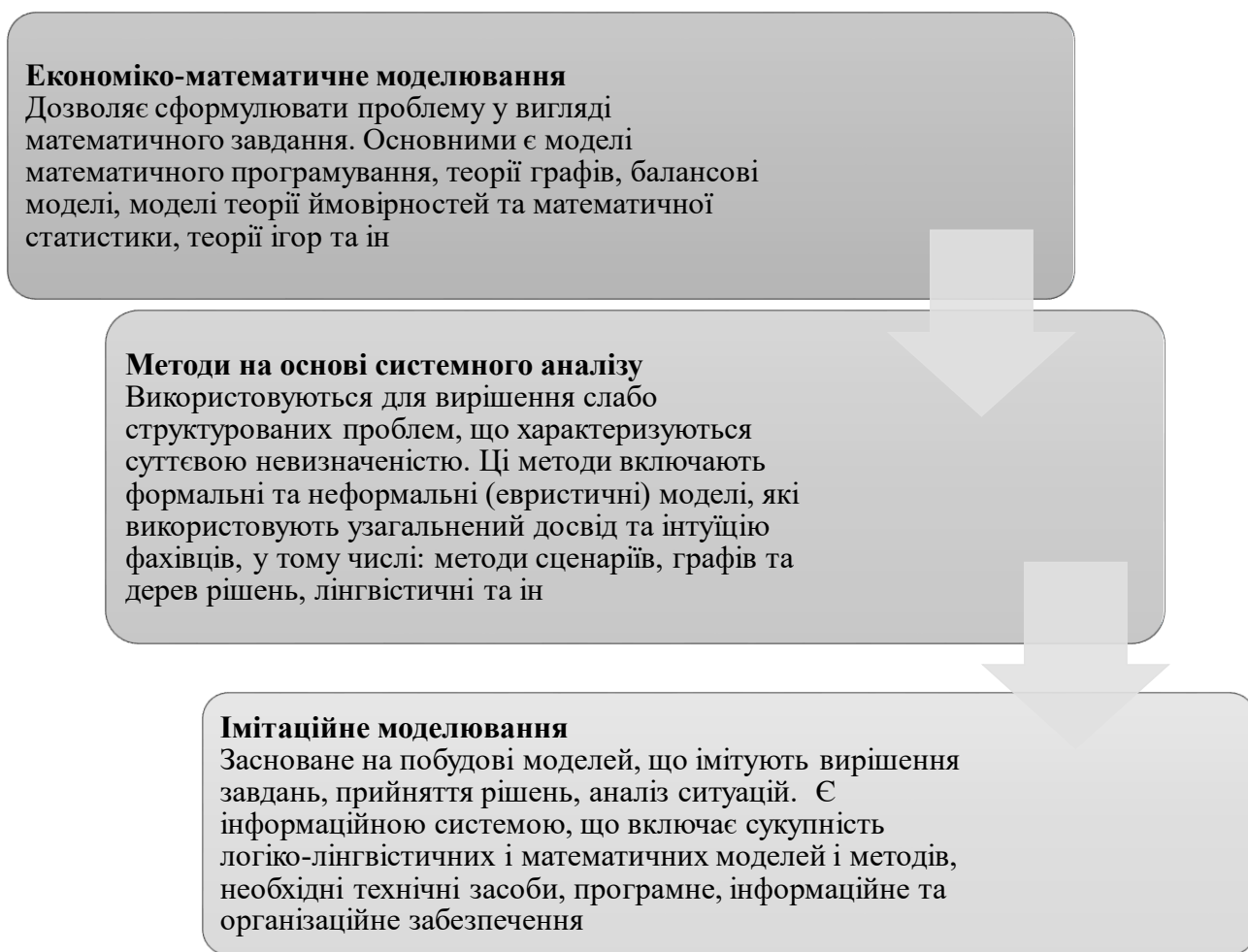


Рис. 1.15 Інструментальні методи корпоративного управління машинобудівного підприємства [44, С.25]

Частина з цих методів буде застосована у подальших дослідженнях для оцінки стану та ефективності корпоративного управління машинобудівного підприємства.

1.3 Організаційне забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві

Перш ніж розглянути вітчизняну практику організаційного забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві, нагадаємо, що система корпоративного управління повинна розглядатися як у широкому, так і у вузькому значенні. У першому випадку визначаються основні методи та

підходи до системи корпоративного управління та її стратегія, тоді як у другому – розробляється організаційне її забезпечення.

Ці два підходи в менеджменті сформували три зарубіжні моделі організаційного забезпечення корпоративного управління (рис.1.16).



Рис.1.16 Моделі організаційного забезпечення корпоративного управління

Англо-американська модель корпоративного управління характеризується наявністю великої кількості часток капіталу акціонерів та передбачає співпрацю підприємства з багатьма власниками акцій та інвесторами. Учасники існують незалежно один від одного та працюють окремо, а взаємодія між ними відбувається лише через менеджерів підприємства [45, 46].

Як ознаки, недоліки та переваги даної моделі виділяють (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Особливості, недоліки та переваги організаційного забезпечення англо-американської моделі корпоративного управління*

Особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3
1.Значна розпорошеність акціонерного капіталу (найбільшими акціонерами вважають власників 3–5 % пакетів акцій). 2.Значна частина акцій зосереджена у руках приватних інвесторів, а також страхових, пенсійних та інвестиційних фондів. 3. Інвесторам повинні бути готовими до прийняття високого ступеня ризиків, пов'язаних із діяльністю компанії	1.Висока можливість мобілізувати особисті накопичення за допомогою реалізації на фондовому ринку, легкість і швидкість їх перетікання між компаніями та галузями;	1.Залучений капітал має високу вартість 2.Вищі менеджери управління спрямовані на короткострокові цілі

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4.Більшість інвесторів має короткострокові цілі, вони прагнуть отримати прибуток за рахунок курсових різниць 5. Висока ступень ворожих поглинань - фондовий ринок є не просто ринком акцій, а плацдармом поширення контролю за великими компаніями 6.Роль банків незначна - вона не виходить за межі відносин «позичальник -кредитор» 7.Однорівневий метод управління підприємством: всі учасники поділяються на виконавчих (менеджери) та тих, хто не є співробітниками; 8. У системі управління беруть участь незалежні аутсайдери, які приймають частину стратегічних рішень 9.Збори акціонерів не впливають на результати діяльності підприємства – орган існує формально, тобто фактично управляють підприємством менеджери	2.Орієнтація інвесторів на пошук більш прибуткових сфер (за допомогою зростання курсової різниці або високих дивідендів), їх готовність до прийняття високих ризиків, що підштовхує компанії до пошуку нових інноваційних напрямів розвитку та підтримки конкурентоспроможності; 3.Простота «входу» та «виходу» інвесторів у такі компанії 4.Високий рівень ліквідності підприємства 6. Велика кількість угод зі злиття та поглинання 6.Мінімальна участь банківського сектора - акціонери самостійно керують фінансовими потоками	3.Прибутковість інвестиційних проектів має завищені вимоги 4.Високий рівень спотворення реальної вартості активів компанії фондовим ринком 5.Вищий менеджмент має підвищений рівень винагороди

*Складено на підставі [45;46]

Особливістю англо-американської моделі корпоративного управління є так звана «унітарна» рада директорів, у складі якої знаходяться як виконавчий склад (менеджери компанії), так і невиконавчий (не є співробітниками компанії). При цьому частина такої ради директорів, крім членства в ньому, не має жодного відношення до компанії. Особливо за останні роки кількість таких незалежних директорів у компаніях зросло, що зумовлено шахрайськими діями з боку менеджменту та недостатнім контролем з боку ради директорів [47].

Німецька (континентальна) модель організаційного забезпечення корпоративного управління була сформована на основі наступних особливостей (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Особливості, недоліки та переваги організаційного забезпечення
німецької (континентальної) модель корпоративного управління***

Особливості	Переваги	Недоліки
1.Більшість акціонерного капіталу сконцентрована в руках великих і середніх акціонерів 2. Роль банків значно зростає, тут їх відносини пов'язані не лише з відносинами власності, якою вони володіють, а й з діловими 3. Як великі, так і дрібні акціонери компанії мають довгострокові цілі 4. Переважаючою формою отримання доходу є не дохід від курсових різниць, а прибуток від дивідендів 5. З метою залучення фінансування компаній тут найактивніше використовуються банківські продукти 5. Структура акціонерного капіталу та низька ліквідність зумовлює незначний вплив поглинання на корпоративне управління 6. Система управління представлена дворівневою системою, яка контролює роботу підприємства. Два рівні менеджменту включають наглядову раду та збори директорів 7. Наглядова рада відповідає за виконання рішень та поставлених керівництвом завдань працівниками підприємства 8.Рада директорів контролює роботу компанії загалом, а також окремих її підрозділів.	1.Нижча вартість залучення капіталу 2.Інвестори орієнтовані на довгострокові цілі 3.Стійкість таких компаній на найвищому рівні; 4.Значний розрив між фундаментальною вартістю компанії та вартістю її акціонерного капіталу 5.Для учасників на першому місці знаходяться результат. Передбачено систему стимулювання працівників, що підвищує лояльність до компанії 6.Головна мотивація для співробітника – можливість включення до наглядової ради компанії 7.Чітка структура підприємства та розподіл обов'язків 8.Підприємство не залежить від зовнішніх структур, що розширює його можливості на ринку	1.Складність «входу» та «виходу» інвесторів у компанію 2.Мінімальна інформаційна прозорість компаній 3.Відсутність або недостатня увага до прав дрібних власників акціонерного капіталу

*Складено на підставі [45;46;47]

Головною особливістю німецької (континентальної) моделі корпоративного управління є присутність «двохрівневої» ради директорів, представленої правлінням та наглядовою радою. Наглядова рада обов'язково включає зовнішніх директорів, які не є співробітниками компанії, а також представників банків та співробітників компанії [47].

Методологію японської моделі корпоративного управління застосовують виключно в азіатських країнах, особливо у Японії. Її особливості, недоліки та переваги наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Особливості, недоліки та переваги організаційного забезпечення
японської моделі корпоративного управління***

Особливості	Переваги	Недоліки
1. Висока концентрація акціонерного капіталу, який знаходиться в руках великих та середніх акціонерів 2. Висока роль банків у діяльності компаній - у кожній промисловій групі є свій банк, який виступає як основний регулятор фінансових потоків і є одним із основних акціонерів компанії 3. Акціонери компаній мають довгострокові цілі, дивіденди у цьому випадку є переважною формою отримання доходів 4. Низька ліквідність фондового ринку, залучення капіталу у банків 5. Концентрація акціонерного капіталу та його невисока ліквідність зумовлюють незначний вплив поглинань на систему корпоративного управління	1. Наявність низької вартості залучення капіталу 2. Інвестори мають довгострокові цілі розвитку компанії 3. Стійкість компаній має вищий рівень, ніж за попередніх моделях корпоративного управління 4. Компанії з цією моделлю управління мають вищі показники конкурентоспроможності; 5. Високий ступінь кореляції між фундаментальною вартістю компанії та вартістю акцій компанії 6. Незначний вплив на бізнес з боку конкурентів: практика об'єднання та поглинання практично відсутня 7. Виключено спроби незаконного захоплення влади іншими учасниками ринку. Захистом займаються банки, якікладають власні активи	1. Високий ступінь складності «входу» та «виходу» вкладень інвесторів у компанію 2. Участь банків максимальна - домінує банківська форма інвестування 3. Слабкий ступінь інформаційної прозорості 4. Недостатня увага приділяється дослідженню та моніторингу прибутковості інвестицій; 5. Відсутність уваги до прав дрібних власників акціонерного капіталу, низький рівень захисту їх прав

*Складено на підставі [46;47]

Формально структура ради директорів подібна до структури американської компанії. Однак на практиці близько 80% японських акціонерних товариств у складі ради директорів не мають незалежних директорів, а саме ради директорів представляють інтереси компаній. Отже, існують дві особливості японської моделі корпоративного управління. Одна з них – це відсутність

представників банків та працівників компанії у раді директорів. Інша – практично весь склад ради директорів – це вище керівництво або колишні управлінці компанії. Важлива роль у цій моделі корпоративного управління відведена різним неформальним спілкам та об'єднанням [46].

Зауважимо, якщо світовий менеджмент налічує 25 років застосування корпоративного управління, то порівняно з цим досвід України у цій сфері є незначним. Розвиток власної системи корпоративного управління фактично розпочався із приватизації, яка дала старт першій корпоративній власності. Відсутність законодавчої бази заважало формуванню чіткої системи такого управління, тому вона розвивалася хаотично, що виливалося в постійні конфлікти з управлінцями, застосування протиправних методів управління тощо [47].

Для вирішення цих проблем у 1996 році було ухвалено перший Закон України «Про акціонерні товариства», який регулював складні питання в системі управління підприємствами. Однак ніякий законодавчий акт не здатний вирішити всі критичні питання у сфері управління – потрібно створення повноцінної моделі такого управління. Нині на законодавчій галузі прийнято нормативи, які дозволили сформуванню деякі риси системи корпоративного управління. Зауважимо, що виключно дворівнева модель управління в українських підприємствах застосовувалася лише до кінця 2022 року. Однорівневу модель, що відповідає поширеній в більшості країн із розвинутою економікою практиці корпоративного управління, стало можливим застосовувати тільки з 1 січня 2023 року згідно ЗУ «Про акціонерні товариства» № 2465-IX від 27.07.2022р. [49]. З цього часу українські компанії отримали право обирати одно- або дворівневу модель корпоративного управління та право переходити з однієї моделі на іншу.

Отже, шлях розвитку корпоративного управління в Україні відрізняється від практики розвинених країн, що пов'язано з історичним минулим країни, яке включало кілька змін економічних систем. При цьому експерти виділяють

наступні тенденції розвитку вітчизняних управлінських корпоративних систем, зокрема, у сфері машинобудування:

1. Посилення контролю над великими підприємствами. Тенденція поширена у публічних компаніях, що становлять суспільний інтерес і чия діяльність вимагає дотримання низки заборон. Робота таких підприємств контролюється законодавчою базою країни – внутрішні документи не повинні їй суперечити. Непублічні суспільства підприємства отримали більше свободи: вони самостійно регулюють внутрішні питання та порядок управління.

2. Застосування судової практики для формування моделей корпоративного управління. Відмінність вітчизняної практики у тому, що для такого регулювання часто застосовують судів, які відносять до джерела права, що помітно впливає на систему управління підприємством.

3. Відповідальність керівних менеджерів. Управлінці дотримуються низки вимог при прийнятті управлінських рішень, на основі чинного законодавства. Якщо вимоги не дотримуються, то власники бізнесу, акціонери притягуються до відповідальності.

4. Значимість локальних актів. При формуванні моделі управління враховують Кодекс корпоративного управління додатково до загальних законодавчих актів, де докладніше розглянуті питання управління, на які можуть орієнтуватися компанії.

Отже, корпоративне управління будь-якого підприємства, зокрема, машинобудівного, не працюватиме без чіткої системи його організації. Організаційне забезпечення корпоративного управління залежить від специфіки підприємства, чинних правових актів та усталеної практики ринку. Вибирати модель такого забезпечення необхідно кожному підприємству індивідуально. Приймаючи такі рішення, як правило, спираються на:

1. Діючу структуру підприємства.
2. Розмір компанії.
3. Завдання у господарсько-економічній сфері.
4. Прийняту стратегію розвитку.

Зараз практично немає машинобудівних компаній в Україні, у яких прийнята модель корпоративного управління у чистому вигляді. Повному перенесенню досвіду інших держав заважає система законодавчої та виконавчої влади, яка посилює контроль над великими формами підприємництва. Ринок, нормативні акти постійно диктують нові умови роботи, тож підприємства змушені постійно адаптувати власну структуру корпоративного управління [50 , С.209].

Разом з тим військові дії на території України ставлять під загрозу матеріальний стан підприємств машинобудування, призводячи навіть до втрати контролю за основною діяльністю, у якій працює корпорація. У цьому контексті з погляду фізичних ефектів вона загрожує або сильно впливає на співробітників підприємства, власність та/або довкілля.

По-перше негативні ефекти війни можуть включати банкрутство підприємства, скорочення штату співробітників, заробітної плати, погіршення стану фінансової системи країни, регіону, галузі, міста, підприємства. По-друге, з погляду впливу на компанію, війна тягне за собою матеріальні втрати та ймовірність втрати контролю за основними бізнес-процесами, що здійснюються підприємством, також дані події можуть поставити під загрозу репутації підприємства, знизити випуск основного виду продукції, збільшити ризики виробничого характеру або навіть збільшити ризик «виживання» компанії у існуючих умовах управління [51, С.395].

В оперативному відношенні це вимагає швидкого ухвалення рішень, але часто більшість прийнятих рішень базуються на неповній інформації. Для досягнення цієї мети необхідно розробити ефективний підхід до організації оптимального корпоративного управління за умов воєнного стану. Війна, що триває, показала, що більшість керівників вітчизняних корпорацій мають або недостатній досвід у сфері керування ризиками, що виникають, або не вміють правильно реагувати на них. У зв'язку з чим виникає проблема оцінки необхідної компетенції керівників, правильності корпоративної політики, що проводиться ними, прийняття управлінських рішень тощо.

Важливим завданням діяльності машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану є формування корпоративної стратегії, що реагує на ризики, що виникають і спрямованої на запобігання їх наслідків, а також організації робочої групи з кризового управління, та розробки або оптимізації існуючих цілей та завдань діяльності підприємства.

Ефективне управління корпоративними, фінансовими ризиками машинобудівного підприємства так само важливо як офіційна політика, як і оптимальні фінансові показники його діяльності. Кризові ситуації на підприємстві виникають за умови, що керівництво ігнорує основні управлінські процедури для того, щоб «зменшити» витрати на виробництво та управління. Саме такі дії керівництва машинобудівних підприємств і будуть предметом розгляду у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 1

На основі виконаного дослідження теоретичних основ корпоративного управління на машинобудівному підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що основою ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища є система корпоративного управління. Формування та підтримка системи корпоративного управління на підприємствах даної сфери в умовах військового стану є дуже складним, але важливим заходом, що дозволяє компаніям уникнути додаткових фінансових втрат. Аналіз існуючих визначень показав, що термін «корпоративне управління» можна трактувати у вузькому та широкому сенсі. Визначені основні функції інститутів корпоративного управління машинобудівних підприємств, групи учасників та їх цілі, а також рівні та етапи створення системи ефективного корпоративного у машинобудуванні та її потенційні переваги.

2. В рамках розгляду методів корпоративного управління на машинобудівному підприємстві виділені два основні підходи до такого управління: системний та процесний та визначені рівні управління при їх використанні. Також зазначено, що існує підхід до корпоративного управління, що базується на принципах або правилах. Розглянуті та проаналізовані особливості застосування основних методів або технологій корпоративного управління (соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних та інформаційно- комунікаційних). В окрему групу методів корпоративного управління машинобудівного підприємства виділені інструментальні методи як система правил і процедур (інструментів) вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку машинобудівного підприємства.

3. Розглянуто організаційне забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві. Встановлено, що а її основі – три зарубіжні моделі (англо-американська, континентальна та японська). Визначено особливості, недоліки та переваги практичного застосування кожної з них. Виділені основні тенденції розвитку вітчизняних управлінських корпоративних систем, зокрема, у сфері машинобудування. На цій основі зроблено висновок, що зараз практично немає машинобудівних компаній в Україні, у яких прийнята модель корпоративного управління у чистому вигляді. Повному перенесенню досвіду інших держав заважає система законодавчої та виконавчої влади, яка посилює контроль над великими формами підприємництва. Ринок, нормативні акти, а зараз і вимоги воєнного стану, постійно диктують нові умови роботи, тож підприємства змушені постійно адаптувати власну структуру корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічні показники діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Мотор Січ» (далі – АТ «Мотор Січ») є юридичною особою, акції якої було повернуто у власність держави шляхом примусового відчуження на підставі рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 06.11.2022р. Відповідно, з цього часу Міністерство оборони України в інтересах ЗСУ і всього сектору безпеки почало здійснювати управління всіма активами зазначеного підприємств для забезпечення нагальних потреб військових. Юридично процедура передачі Міністерству оборони цього підприємств визначена як «вилучення для військових потреб». Отже, на даний час єдиним акціонером АТ «Мотор Січ» зі 100% часткою є Держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності (Міністерства оборони України) [52].

До основних видів продукції, які випускаються на підприємстві, відносяться (рис.2.1).

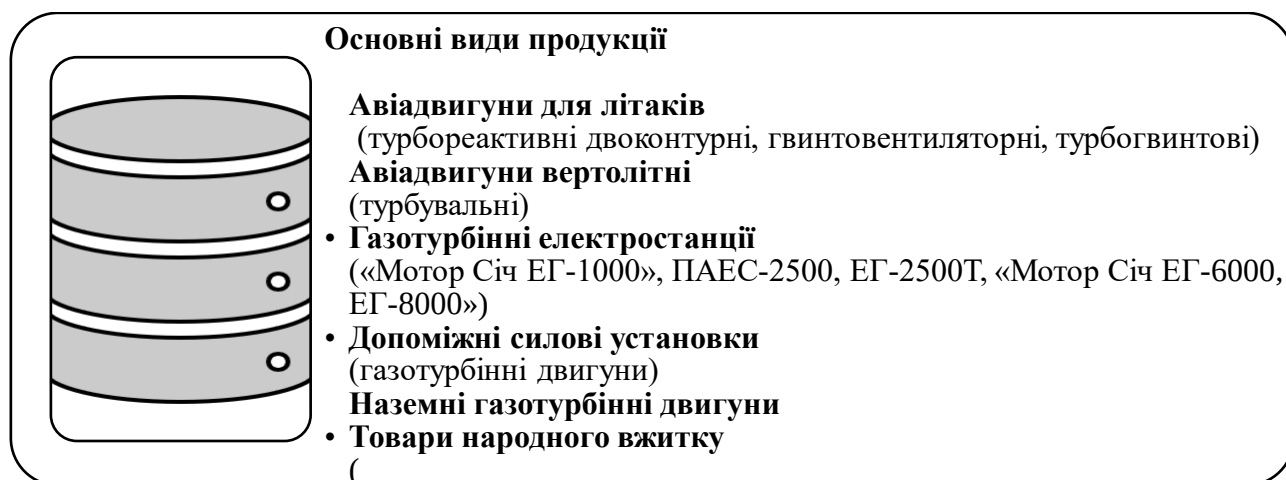


Рис.2.2 Основні види продукції АТ «Мотор Січ» [52]

АТ «Мотор Січ» використовує дворівневу систему корпоративного управління. Органами управління АТ «Мотор Січ» є (рис. 2.2).

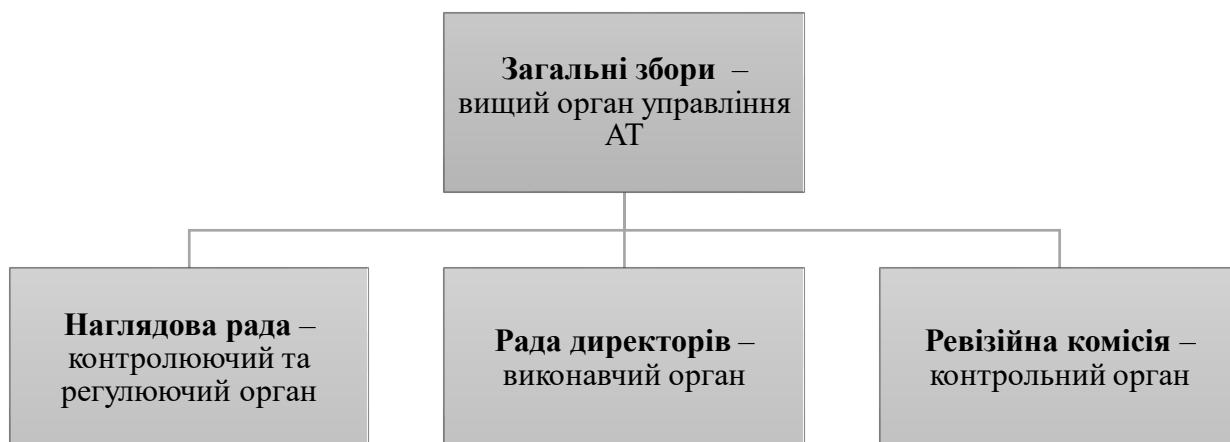


Рис. 2.2 Органи управління АТ «Мотор Січ» [52]

Загальні збори є вищим органом Товариства та можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства і в межах компетенції, визначеної законодавством і Статутом, контролює та регулює діяльність ради директорів. Основна функція Наглядової ради – контролювати діяльність виконавчого органу та представляти інтереси власників. Він затверджує ключові рішення компанії, включаючи стратегію, інвестиції та великі фінансові операції. Наглядова рада може включати незалежних членів або представників працівників, що допомагає забезпечити баланс інтересів різних сторін [52].

Виконавчим постійно діючим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є рада директорів. Рада директорів керує операційною діяльністю компанії та несе відповідальність за реалізацію стратегії, затвердженої Наглядовою радою. Рада директорів звітує перед Наглядовою радою, яка забезпечує постійний моніторинг та контроль його діяльності [51].

Отже, Наглядова рада відповідає за загальний нагляд та контроль за діяльністю компанії, тоді як виконавчий орган (Рада директорів) займається повсякденним управлінням та операційною діяльністю. Цей поділ дозволяє уникнути конфлікту інтересів, коли одна і та ж особа або група людей одночасно контролює та керує компанією.

Ревізійна комісія здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства [52].

Вважаємо, що така система управління є найбільш доцільною для АТ «Мотор Січ», так як компанія має одного власника (державу), який не бере участі в операційній діяльності. Саме така модель надає власнику впевненості у мінімізації можливих ризиків та забезпечує належний контроль за виконанням функцій менеджерами.

Разом з тим відмічаємо, що класичні механізми корпоративного контролю працюють на вітчизняних підприємствах поки що незадовільно. Наприклад, у більшості компаній Рада директорів представляє інтереси виконавчих органів акціонерного товариства, а не акціонерів. Крім того, у деяких керівників підприємств зберігається негативне ставлення до контролю як такого з боку акціонерів. Але, як правило, у ринкових умовах такі підприємства неконкурентоспроможні, тому подібних керівників стає дедалі менше. Далі проведемо аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 роки на основі фінансової звітності підприємства за 2021-2023рр. (Додатки В, Г, Д) (табл. 2.1).

Протягом 2021-2023рр. спостерігалось скорочення виручки від реалізації продукції. В абсолютному вираженні скорочення обсягу виробництва у 2022 р. порівняно з 2021р. становило 3262162 тис. грн., у відносному – майже 24%. У 2023 р. стосовно 2022 р. виручка від реалізації продовжувала знижуватися – в абсолютному вираженні це склало 1911819 тис. грн, у відносному – більш ніж 18%.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово – господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр.*(тис.грн)

Показники	Рік			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абс. відх., +/-	Темп росту, %	Абс. відх., +/-	Темп росту, %
1	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	13 718 770	10 466 608	8 554 789	-3 252 162	76,3	-1 911 819	81,7
Собівартість реалізованої продукції	9 201 102	6 821 107	5 090 429	-2 379 995	73,5	-1 730 678	74,1
Валовий прибуток	4 517 668	3 684 971	3 645 501	-832 697	81,6	-39 470	98,9
Інші операційні доходи	724 573	1 535 183	988 284	810 610	212	-546 899	64,4
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	320 563	271 725	142 361	-48 838	84,8	-129 387	52,4
Адміністративні витрати	1 591 072	1 338 863	1 141 244	-252 209	83,9	-197 619	84,1
Витрати на збут	785 641	478 036	316 687	-307 605	62,5	-161 349	60,8
Інші операційні витрати	1 575 940	1 837 139	1 976 425	261 199	116,6	139 286	107,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 289 582	1 526 646	1 018 288	237 064	118,4	-507 358	66,8
Дохід від участі в капіталі	1 433	3 689	1 439	2 2 56	257	-2 250	39,0
Інші фінансові доходи	221	4 291	2 036	4 070	2842	-2 255	47,4
Інші доходи	88 102	1 387	618	86 715	1,6	-769	44,6
Фінансові витрати	265 837	301 092	313 284	36 255	112	12 192	96,0
Втрати від участі в капіталі	1 106	10 732	818	9 626	970	-9 914	7,6
Інші витрати	1 521	875 051	359 789	873 530	-	-515 262	41,1

Продовження табл. 2.1

1	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий результат до оподаткування	1 110 874	349 138	348 544	-761 736	31,5	-594	99,8
Витрати з податку на прибуток	652 599	359 973	94 477	-292 625	55,2	-265 496	26,2
Чистий фінансовий результат	458 275	(10 835)	254 067	-	-	-	-
Рентабельність діяльності (%)	3,34	-	2,97	-	-	-	-
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	16 408	15 956	14 525	-452	97,3	-1431	91,0
Фонд оплати праці	3 126 673	2 914 331	2 914 052	-212 342	93,2	-279	100,0
Середньорічна заробітна плата	190,56	182,65	200,62	-7,91	95,9	17,97	109,8

*Примітка. Складено автором

Протягом 2021-2023рр. спостерігалось скорочення виручки від реалізації продукції. В абсолютному вираженні скорочення обсягу виробництва у 2022 р. порівняно з 2021р. становило 3262162 тис. грн., у відносному – майже 24%. У 2023 р. стосовно 2022 р. виручка від реалізації продовжувала знижуватися – в абсолютному вираженні це склало 1911819 тис. грн, у відносному – більш ніж 18%.

Собівартість продукції також знижувалась протягом 2021-2023рр., що обумовлено як зниженням обсягів продажу, так і зміною рівня умовно-постійних та змінних витрат у складі собівартості. В абсолютному вираженні скорочення собівартості у 2022 р. порівняно з 2021р. становило 2379995 тис. грн., у відносному – майже 26%. У 2023 р. стосовно 2022 р. собівартість реалізації продовжувала знижуватися – в абсолютному вираженні це склало 1730678тис.грн, у відносному – 25,4%.

Відповідно, відбулося зниження валового прибутку підприємства: на 810610 тис. грн або на 18,4% у 2022 р. стосовно 2021 р. та на 220611тис. грн або на 1,1% у 2023 р. стосовно 2022 р.

Значно зросли інші операційні доходи у 2022 р. порівняно з 2021р. Зростання в абсолютному вираженні склало 810610 тис. грн, а у відносному приріст склав 111,7%. У 2023 р. порівняно з 2022 р. мала місце зворотна тенденція: відбулося зниження цих доходів на 546899 тис. грн або на 35,6%.

Також істотно скоротилась сума доходів від використання коштів, вивільнених від оподаткування: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 48438 тис. грн або на 15,4%, а у 2023 р. порівняно з 2022р. на 129364 тис. грн або на 47,6%.

Відбулося скорочення витрат утримання адміністративно-управлінського апарату: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 252209 тис. грн або на 16%, а у 2023 р. порівняно з 2022р. на 197619 тис. грн або на 14,8%.

Також суттєво знизилися витрати на збут: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 307605 тис. грн або на 39,2%, а у 2023 р. порівняно з 2022р. на 161349 тис. грн або на 33,8%.

Протягом 2021-2023рр. відбулося зростання інших операційних витрат: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 16,6%, а у 2023 р. порівняно з 2022р. на 7,6%.

Прибуток від операційної діяльності збільшився у 2022р. порівняно з 2021р. на 237064 тис. грн або на 18,4%. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося його скорочення – на 507358 тис. грн або на 33,2%.

Прибуток до оподаткування значно скоротився у 2022р. стосовно 2021р. внаслідок стрімкого зростання фінансових та інших витрат. В абсолютному вираженні скорочення становило 761736 тис. грн., у відносному – 31,5%. У 2023р. стосовно 2022 р. цей показник майже не змінився.

Чистий прибуток підприємства у 2021 році склав 458275 тис. грн, у 2022 році діяльність підприємства була збитковою (збиток 10835 тис. грн), а у 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 254067 тис. грн, що майже на 45% менше, ніж у 2021 році.

Відповідно найвищий показник рентабельності діяльності був у 2021 році – 3,34%, у 2023 році відбулося його скорочення до 2,97%.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася у 2023 р. стосовно 2022р. на 452 особи або на 2,7%, що пов'язано зі складним становищем

підприємства у період війни та необхідністю скорочувати зайвий персонал. У 2023 р. відносно 2022р. чисельність персоналу знову скоротилася на 1431 особу або на 9%.

При цьому відмічаємо зниження фонду оплати праці у 2022 р. стосовно 2021р. на 212342 тис. грн або на 7%, а у 2023 р, порівняно з 2022 р. цей показник практично не змінився. Ця ситуація пов'язана з політикою антиінфляційного підвищення, що змусило підприємство збільшити рівень оплати праці: у 2023 р. спостерігаємо її зростання майже на 10%.

Графічно динаміку основних показників діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023рр. ілюструє рис. 2.3.

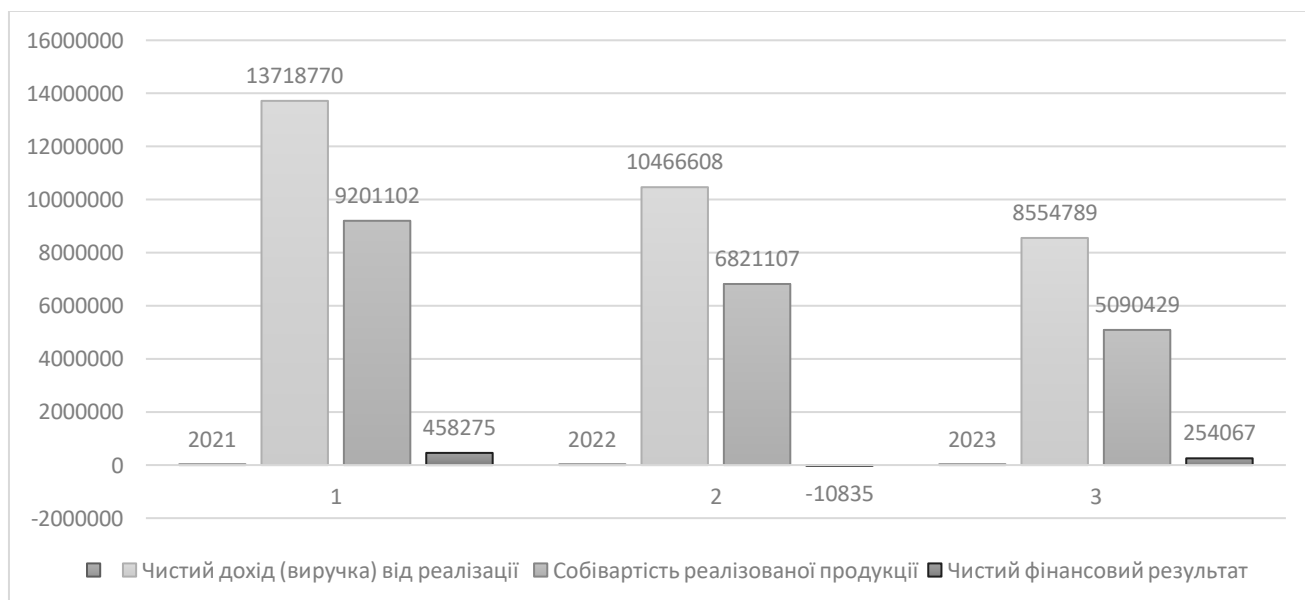


Рис. 2.3 Динаміка основних показників діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023рр.

Підсумовуючи проведений аналіз, необхідно зазначити, що 2021-2023рр. ознаменувалися негативними явищами для діяльності підприємства. Однак цьому факту є пояснення, оскільки це період діяльності в умовах воєнного стану. Разом з тим слід зазначити, що підприємство поступово долає складнощі. Що виникли, намагається зберігати обсяг продажу, персоналу, залучає нові ринки

збуту та у 2023р. є прибутковим. Загалом фінансово-господарський стан АТ «Мотор Січ» залишається стабільним попри війну.

Для визначення стану та перспектив розвитку корпоративного управління у наступному розділі роботи виконаємо його оцінювання на прикладі машинобудівного підприємства.

2.2 Оцінювання стану корпоративного управління на підприємстві

Система корпоративного управління є фундаментальним фактором розвитку підприємств, їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. З огляду на динамічні зміни в бізнес-середовищі, актуальним є вибір адекватних підходів до оцінювання якості корпоративного управління з метою забезпечення ефективності управлінських процесів та підвищення довіри зацікавлених сторін [53].

Оцінка стану корпоративного управління АТ «Мотор Січ» на відповідність практиці такого управління ґрунтується на аналізі відповідності його елементів рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку і вимогам вітчизняного законодавства [33, С.153].

Методика оцінки рівня корпоративного управління є інструментом рейтингової оцінки, що дозволяє визначити якість та рівень управління компанією, зокрема, машинобудівною, а також є інструментом оцінки ризиків корпоративного управління, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Так, оцінка стану корпоративного управління АТ «Мотор Січ» включала отримання та аналіз наступної інформації про систему такого управління:

1. Регламентуючі та звітні документи, аналіз інтернет-сайту підприємства.
2. Проведення зустрічей та бесід з посадовими особами та співробітниками.

Структура аналізованих компонентів/підкомпонентів корпоративного управління АТ «Мотор Січ» була наступна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура аналізованих компонентів системи корпоративного управління АТ «Мотор Січ»*

1	СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
1.1.	Структура корпоративного управління
1.2.	Загальна відданість принципам корпоративного управління
1.3.	Права акціонерів, фінансово-зацікавлених сторін
1.4.	Конфлікт інтересів
1.5.	Розмежування компетенцій
2	ПРОЦЕСИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
2.1.	Ефективність Наглядової Ради
2.2.	Винагорода та наступність
2.3.	Управління ризиками, внутрішній контроль
2.4.	Планування та моніторинг
2.5.	Сталий розвиток
3.	ПРОЗОРІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
3.1.	Інформаційна політика
3.2.	Розкриття фінансової інформації
3.3.	Розкриття нефінансової інформації
3.4.	Аудиторський процес
3.5.	Внутрішній аудит

*Примітка. Складено автором

По кожному компоненту проведена оцінка на ступінь його виконання, яка будувалася на принципі присвоєння рейтингу. У кожному підкомпоненті були присутні критерії для аналізу, які оцінені консультантами за запропонованою 5 (п'яти) бальною шкалою, поданою нижче (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Шкала для оцінки на ступеня виконання компонентів системи корпоративного управління АТ «Мотор Січ»*

Оцінка	Бал	Пояснення
Не виконується	0	Немає жодних ознак відповідності критерію
Швидше не виконується	25	Констатується загальна невідповідність критерію, однак виявлені поодинокі та/або випадкові ознаки відповідності
Частково виконується	50	Виявлено приблизно рівнозначні ознаки відповідності та невідповідності критерію. Невідповідність більш ніж двом критеріям, або менше, ніж половини критеріїв, або встановлені вимоги не застосовуються на практиці
Швидше виконується	75	Констатується загальна відповідність критерію. Однак виявлені поодинокі та/або випадкові ознаки невідповідності
Виконується	100	Відсутні якісь ознаки невідповідності критерію

*Примітка. Складено автором

Спочатку була проведена оцінку відповідності практики корпоративного управління АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Структура корпоративного управління» (аналогічний підрозділ). Оцінка здійснювалася експертним шляхом, що відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Структура
корпоративного управління» за 2021-2023рр***

1. Структура корпоративного управління		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
1.1. У внутрішніх документах компанії визначено місію, основні цілі та види діяльності	Частково виконується	Статут АТ «Мотор Січ» затверджено Загальними зборами від 30.03.2017 р. № 24, де у розділі 3 визначено мету та види діяльності. Місію підприємства у відкритих джерелах не вказано. У Статуті наведена тільки мета його діяльності
1.2 Виконавчий орган (Рада директорів) здійснює ефективний контроль над діяльністю компанії та не схильна до втручання загальних зборів акціонерів та держави в оперативну діяльність	Частково виконується	Положення про Раду директорів затверджено Загальними зборами від 19.05.2011 р. № 18, де вказано, що Рада директорів складається з 12 членів. До складу ради входять: голова; заступники; члени ради. Склад Ради директорів не оприлюднений, що не дозволяє оцінити його збалансований, зокрема, за рахунок присутності незалежних директорів та зниження рівня втручання держави у діяльність ради
1.3. Структура корпоративного управління чітко визначена у внутрішніх документах, затверджених рішенням загальних зборів акціонерів, у тому числі визначено органи управління, їх компетенції та підзвітність, а також права та обов'язки. Відсутні свідчення того, що додаткові компетенції органів управління визначаються в інших внутрішніх документах, відмінних від рішення загальних зборів	Виконується	У Статуті АТ у розділі 9 визначено органи управління. Компетенцію органів управління АТ закріплено: - у Статуті Товариства (розділ 9); - у Положенні про раду директорів; - у Положенні про Наглядову Раду, затвердженому Загальними зборами від 24.03.2016 р. №23; - у Положенні про ревізійну комісію, затвердженому Загальними зборами від 19.05.211р. № 18 У цих документах також відображено права та обов'язки органів управління та їх членів, а також їхня відповідальність

Продовження табл. 2.4		
1	2	3
1.4. Структура власності є прозорою, права акціонерів та порядок розпорядження правами чітко визначено у внутрішніх документах, інформація про це публічно доступна	Виконується	Статутом Товариства закріплено, що Єдиним учасником АТ є Держава Україна, компетенція та права Єдиного учасника закріплено Статутом
1.5. У структурі корпоративного управління сформована Наглядова рада, що складається не менше ніж з п'яти і не більше ніж з десяти членів. Склад наглядової ради характеризується сталістю, але підлягає регулярній ротації	Швидше виконується	До складу Наглядової ради входять 9 членів. Склад Наглядової ради АТ оприлюднено у публічному доступі. Має місце часта змінюваність складу наглядової ради, що впливає на ефективність діяльності Товариства загалом. Так, наприклад, за два останні роки склад Ради змінювався двічі
1.6. Члени Наглядової ради компанії мають необхідну кваліфікацію для того, щоб розуміти бізнес компанії, у тому числі мають досвід роботи в подібній галузі або мають глибокі функціональні знання. Незалежні члени ради компанії залучені до активної бізнес-діяльності у приватному секторі	Виконується	У складі Наглядової ради присутні особи, які мають знання в області загального менеджменту, стратегічного планування, фінансового менеджменту та аналізу, бухгалтерського обліку та аудиту, управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління
1.7. Склад Наглядової ради компанії є збалансованим, у ньому представлені як представники Єдиного акціонера, а також незалежні директори	Виконується	До складу Наглядової ради входять представники єдиного акціонера та незалежні директори. Кількість незалежних директорів становить щонайменше 2 особи
1.8. У структурі наглядової ради повинні бути сформовані комітети. насамперед, з питань стратегічного планування, аудиту, соціальних питань, кадрів та винагород. Комітети складаються не менше ніж із трьох членів ради, більшість з яких є незалежними, які мають необхідні для цього знання	Швидше виконується	Для розгляду найважливіших питань та підготовки рекомендацій створені комітети з питань аудиту, з питань визначення винагороди і комітет з питань призначень. Через оптимізацію ресурсів пропонується комітет з винагород та комітет з питань призначень об'єднати

*Примітка. Складено автором

Далі оцінимо відповідність практики корпоративного управління АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Загальна відданість

принципам корпоративного управління». Оцінка здійснювалася експертним шляхом, що відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Загальна
відданість принципам корпоративного управління» 2021-2023рр.***

2. Загальна відданість принципам корпоративного управління		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
2.1. У компанії затверджено Кодекс корпоративного управління, в якому відображені принципи корпоративного управління компанії, та компанія слідує їм на практиці	Швидше не виконується	Відсутня інформація щодо затвердженого Кодексу корпоративного управління. На сайті компанії Кодекс не оприлюднено
2.2. У компанії затверджено Кодекс ділової (корпоративної) етики, в якому відображені принципи, яких повинні дотримуватися працівники та посадові особи компанії. Компанія вживає заходів для ознайомлення, оновлення та перевірки знань положень Кодексу всіма працівниками та посадовими особами компанії. Компанія забезпечує можливість для конфіденційних повідомлень про порушення положень Кодексу	Швидше не виконується	Відсутня інформація щодо затвердженого Кодексу корпоративної культури. На сайті компанії Кодекс не оприлюднено
2.3. У компанії призначено секретаря Наглядової ради, який підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді. Секретар Наглядової ради чітко усвідомлює свої функції. Діяльність корпоративного секретаря ради компанії регулюється положенням про Наглядову раду	Виконується	У Положенні про Наглядову Раду визначено основні засади діяльності секретаря ради, порядок призначення та звільнення з посади, а також вимоги щодо взаємодії зі структурними підрозділами
2.4. У компанії затверджено основні внутрішні документи, що регулюють діяльність її органів, структурних підрозділів, а також роботу працівників та посадових осіб. Зазначені документи містять усі необхідні положення для забезпечення системної роботи органів, структурних підрозділів, посадових осіб та працівників компанії	Виконується	В АТ затверджено основні внутрішні документи, що регулюють діяльність її органів (п.1.3 табл. 2.4) Також наказом Ради директорів для структурних підрозділів затверджено Положення та посадові інструкції для працівників підрозділів

*Примітка. Складено автором

Далі оцінимо відповідність практики корпоративного управління АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Права акціонерів, фінансово-зацікавлених сторін». Оцінка здійснювалася експертним шляхом, що відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Права
акціонерів, фінансово-зацікавлених сторін» 2021-2023рр.***

3. Права акціонерів, фінансово-зацікавлених сторін		
Опис	Оцінка	Примітка
3.1. Угоди, у яких зацікавлена компанія, носять обмежений характер та укладаються на ринкових умовах	Виконується	Відповідно до Статуту АТ до виняткової компетенції наглядової Ради віднесено ухвалення рішення про укладання великих угод та угод, в укладанні яких є зацікавленість
3.2. У компанії використовуються правила закупівель товарів та послуг, які, в тому числі, встановлюють процедуру проведення відкритого тендеру для окремих товарів, робіт та послуг у разі, якщо їх вартість перевищує певну величину	Виконується	АТ під час здійснення закупівельної діяльності керується ЗУ «Про публічні закупівлі»
3.3. У компанії затверджено процедури, спрямовані на захист конфіденційної інформації	Частково виконується	Рішенням Ради директорів затверджено Положення про розкриття інформації та Положення про захист інформації, що становить комерційну, службову та іншу таємницю. Також визначено допуск до інформації, що становить комерційну, службову таємницю, обов'язки працівників, допущених до такої інформації, зберігання документів, відповідальність за їхню втрату, а також забезпечення контролю. Ознайомлення працівників Товариства з переліком конфіденційної інформації не формалізовано
3.4. Дивідендна політика компанії є формалізованими та прозорими	Виконується	У Статуті АТ у розділі 8 «Порядок розподілу прибутку» регламентовано порядок виплати дивідендів

*Примітка. Складено автором

Далі оцінимо відповідність практики корпоративного управління АТ

«Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Конфлікт інтересів». Оцінка здійснювалася експертним шляхом, що відображено у Додатку Е .

На завершення оцінки розділу 1 проаналізуємо відповідність практики корпоративного управління АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Розмежування компетенцій». Оцінка здійснювалася експертним шляхом, що відображено у табл. 2.7 .

Таблиця 2.7

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом
«Розмежування компетенцій» за 2021-2023рр.***

5. Розмежування компетенцій		
Опис	Оцінка	Примітка
5.1. Компетенції органів компанії включають, як мінімум, питання, рекомендовані передовою практикою	Виконується	У Статуті АТ визначено компетенцію Єдиного акціонера Товариства, Ради директорів, що відповідає ЗУ «Про акціонерні товариства»
5.2. Компетенції органів компанії не перетинаються	Виконується	У Статуті АТ визначено Органи Товариства та закріплено їх компетенції

*Примітка. Складено автором

Аналогічно проведемо оцінку розділу 2 «Процеси корпоративного управління» за підрозділами. Відповідні таблиці містяться у Додатках К-Н.

Далі проведемо оцінку розділу 3 «Прозорість корпоративного управління» за підрозділами. Відповідні таблиці містяться у Додатках П-У.

На основі аналізу інформації, наведеної у таблицях, проведемо оцінку стану системи корпоративного управління по кожному компоненту, по розділам та визначимо підсумковий показник (табл. 2.8).

В результаті рівень корпоративного управління АТ «Мотор Січ» склав 72 бали. Це означає, що корпоративне управління АТ «Мотор Січ» знаходиться на середньому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов, помірні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб переважно враховуються. Це свідчить про виконання основних вимог

корпоративного управління та відносного рівня довіри інвесторів до підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня корпоративного управління АТ «Мотор Січ»*

№	Назва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом
1	СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ											86
1.1.	Структура корпоративного управління	50	50	100	100	75	100	100	75			81
1.2.	Загальна відданість принципам корпоративного управління	25	25	100	100							63
1.3.	Права акціонерів, фінансово-зацікавлених сторін	100	100	50	100							88
1.4.	Конфлікт інтересів	100	100	100	100							100
1.5.	Розмежування компетенцій	100	100									100
2	ПРОЦЕСИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ											61
2.1.	Ефективність Наглядової Ради	50	100	100	100	100	50	100	100			88
2.2.	Винагорода та наступність	50	50	100	100	25						65
2.3.	Управління ризиками, внутрішній контроль	25	25	0	50	75	0	0	25	25	25	25
2.4.	Планування та моніторинг	100	100	100	100	100	100	100				100
2.5.	Сталий розвиток	0	25	0	0	100						25
3.	ПРОЗОРИСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ											69
3.1.	Інформаційна політика	100	50	25	100							68
3.2.	Розкриття фінансової інформації	100	100	100	100	100						100
3.3.	Розкриття нефінансової інформації	100	25	100	0	0	50	100	0			46
3.4.	Аудиторський процес	75	100	100	0							68
3.5.	Внутрішній аудит	25	100	50	100	50						65
	РАЗОМ											72

*Примітка. Складено автором

Оцінку рівня корпоративного управління проведено за наступною шкалою (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Шкала для оцінки рівня корпоративного управління підприємством*

Кількість балів	Характеристика рівня
1	2
91-100	Корпоративне управління компанією знаходиться на дуже високому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов, мінімальні. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб враховуються у повному обсязі
81-91	Корпоративне управління компанією знаходиться на найвищому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов незначні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб можуть бути враховані не повністю
61-80	Корпоративне управління підприємством знаходиться на середньому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов помірні. Інтереси власників та/або інших заінтересованих осіб враховуються не повністю
31-60	Корпоративне управління компанії знаходиться на рівні нижче середнього. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов національного ринку, значні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб суттєво порушуються
0-30	Корпоративне управління компанією перебуває на низький рівень. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління за даних умов дуже високі. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб здебільшого не враховуються

*Примітка. Складено автором

За підсумками проведеного аналізу було виявлено наступні ключові фактори, що визначили остаточну оцінку рівня корпоративного управління АТ «Мотор Січ».

Позитивні аспекти:

1. Органи Товариства сформовані, розподіл компетенцій між ними відповідає законодавству України.

2. Внутрішні документи, що визначають місію, напрямки діяльності та компетенції органів Товариства, затверджено та застосовуються на практиці.

3. Права акціонерів закріплені у внутрішніх документах та виконуються на практиці.

4. Підтверджено постійну діяльність Наглядової Ради, яка проводить зустрічі та засідання з ключових аспектів діяльності Товариства.

5. Для ретельного опрацювання питань при Наглядовій Раді функціонують три комітети, очолювані незалежними директорами.

6. Склад Наглядової Ради збалансований за професійним та віковим складом.

7. Діяльність Ради директорів підлягає моніторингу зі сторони Наглядової Ради, яка використовує механізми встановлення ключових показників ефективності та застосовує систему мотивації.

8. У внутрішніх документах закріплено вимоги щодо недопущення конфлікту інтересів і встановлено порядок дій щодо уникнення або усунення такого.

Негативні аспекти:

1. Товариство не впроваджує та не застосовує програму наступності керівних працівників.

2. Наглядова Рада не приділяє достатньої уваги розвитку ризик-культури шляхом залучення всіх працівників до процесу управління ризиками.

На підставі цього сформуємо рекомендації щодо удосконалення рівня корпоративного управління АТ «Мотор Січ»:

1. Наглядовій раді рекомендується переглянути компетенції Комітетів при Раді та до компетенції одного із чинних Комітетів включити розгляд соціальних питань та сталого розвитку.

2. Наглядовій раді рекомендується передбачити у компетенції Комітету з питань призначень та визначення винагороди посадовим особам визначення

критеріїв добору кандидатів у члени Ради.

3. Рекомендується розробити та прийняти документи, що формалізують принцип сталого розвитку, у тому числі передбачити у Стратегії розвитку.

4. Рекомендується відображати у Річному звіті Звернення Голови Наглядової Ради та інформацію щодо сталого розвитку в умовах воєнного стану.

5. Рекомендується укомплектувати Службу внутрішнього аудиту з метою ефективного провадження діяльності.

6. Формалізувати процедуру ознайомлення працівників із переліком конфіденційної інформації.

7. Розробити Політику управління ризиками в частині регламентації порядку визначення ризиків в умовах діяльності у наближеній до бойових дій зоні та інших аспектів системи управління ризиками.

8. Здійснювати навчання працівників Товариства, у тому числі керівних працівників, системі управління ризиками із залученням зовнішніх тренерів.

9. По- можливості, з урахуванням вимог воєнного стану, розміщувати на інтернет-порталі інформацію про рішення Єдиного учасника; про рішення Ради директорів; докладні прес-релізи, що описують останні суттєві корпоративні події у діяльності Товариства тощо.

Виконанню цих рекомендацій також сприяє якісно проведений аналіз ефективності корпоративного управління підприємством.

2.3 Аналіз ефективності корпоративного управління підприємством

Для здійснення аналізу ефективності корпоративного управління машинобудівним підприємством з метою його комплексної оцінки, на наш погляд, необхідно застосувати таку методику, яка б поєднувала якісні та кількісні показники такої оцінки. З проаналізованого матеріалу в попередньому розділі роботі можна зробити ряд висновків про те, які показники найбільше характеризують ефективність корпоративного управління. Вважаємо, що серед якісних показників оцінки ефективності корпоративного управління можуть

бути використані:

1. Наявність Кодексу корпоративного управління та відповідність його вимогам. Як було зазначено у першому розділі дослідження, стандарти корпоративного управління, що застосовуються у компанії, консолідуються у Кодексі корпоративного управління, що розробляється на основі рекомендацій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Однак не всі компанії, які розробляють власні кодекси, враховують рекомендації цієї Комісії [54]. Недотримання рекомендованої структури позначається на змісті всіх інших документів, що регулюють корпоративне управління підприємством. Тому при оцінці наявності Кодексу корпоративного управління необхідно також розглянути його структуру, повноту і відповідність вимогам. Отже, прихильність компаній до передових стандартів корпоративного управління та прозорості є також одним із важливих факторів, що дозволяють нарощувати ринкову капіталізацію, успішно реалізовувати великі міжнародні проєкти та активно використовувати світові фінансові ринки для залучення інвестицій. Тому розробка та затвердження Кодексу корпоративного управління, що відповідає вимогам корпоративної спільноти, перший та головний крок щодо створення ефективної системи такого управління.

2. Частка незалежних директорів у Наглядовій Раді. В останні роки к вітчизняних корпораціях спостерігається значне підвищення ефективності роботи Наглядових Рад, які стають важливим центром прийняття стратегічних рішень щодо найбільш актуальних питань діяльності компаній. Будучи важливим елементом структури корпоративного управління, Наглядові Ради визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства, контролюють роботу виконавчих органів у сферах, найбільш важливих для успішного розвитку бізнесу, забезпечують взаємозв'язок між менеджментом, різними групами акціонерів та інвесторів [6, С.75]. Відповідно до міжнародної практики корпоративного управління у Наглядових Радах обов'язково має бути наявність незалежних директорів. Незалежні директори – члени ради, які не перебувають у суттєвій матеріальній (за винятком отримання винагороди за членство у раді)

чи іншій залежності від менеджменту компанії та основних акціонерів [47, С.121]. При цьому критерії незалежності мають бути чітко визначені в установчих документах підприємств. Незалежні директори повинні очолювати комітети з призначень та винагород і складати в них більшість. Отже, присутність кваліфікованих незалежних директорів призводить до підвищення ефективності корпоративного управління, а збільшення частки незалежних директорів може розглядатися як один із резервів зростання репутації компанії та її інвестиційної привабливості.

3. Складання та подання звітності у форматі МСФЗ. Звітність, складена вітчизняними компаніями за національними стандартами, не може виступати достовірною інформаційною базою з метою оцінки ефективності діяльності та інвестиційної привабливості для майбутніх інвесторів. Вітчизняні стандарти обліку мають низку відмінностей від міжнародних, і у своїй більшості, негативних. Тому при оцінці компанії інвестори орієнтуються на показники, представлені МСФЗ – міжнародними уніфікованими стандартами, оскільки вважають їх більш реалістичними та придатними для оцінки. Звичайно, ведення обліку додатково за МСФЗ вимагає чималих витрат, але їхнє застосування є сигналом для інвесторів про готовність компаній до співпраці. Таким чином, подання консолідованої звітності за МСФЗ також є одним із напрямків підвищення прозорості інформації про результати діяльності компаній та зростання ефективності корпоративного управління. Крім того, достовірність звітності має бути підтверджена аудиторською перевіркою за Міжнародними стандартами аудиту (МСА).

4. Частка прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів. Регулярність та обсяг виплат дивідендів є одним із ключових індикаторів інвестиційної привабливості компаній. Наявність дивідендної політики, визначеної розміром чистого прибутку, що йде на виплату дивідендів, є атрибутом «передової практики» корпоративного управління.

5. Розкриття інформації про бенефіціарів. Структура акціонерного капіталу є важливим фактором, що істотно впливає на розвиток корпоративного

управління. У вітчизняних компаніях переважає концентрована структура власності. При цьому такі компанії неохоче розкривають інформацію про структуру власності, аргументуючи це міркуваннями безпеки свого бізнесу. Однак наявність інформації про бенефіціарних власників пакетів акцій компаній та розміри їх винагород здатна підвищити інтерес як міжнародних, так і вітчизняних акціонерів та інвесторів, і сприяє підвищенню прозорості інформації про компанію. Рекомендується публічне розкриття інформації про бенефіціарних власників пакетів акцій, що вони перевищують принаймні 5%. Якщо цей поріг нижче, то ступінь прозорості компанії вважається вищим.

Серед кількісних показників для оцінки ефективності корпоративного управління, на нашу думку, найважливішими є:

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу. Характеризує частку власності власників підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення цього показника, тим більш фінансово стійким, стабільним та незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство [55].

2. Рівень фінансування вважається однією з основних характеристик фінансової стійкості підприємства. Економічна інтерпретація цього показника наступна: скільки гривень позикового капіталу припадає на одну гривню власних коштів. Чим вище значення його рівня, тим вище ризик, що асоціюється з цією компанією, і нижчий її резервний і позиковий капітал [55].

3. Коефіцієнт поточної ліквідності. Економічний потенціал компанії з фінансового боку характеризує раціональність структури оборотних активів як забезпечення поточних розрахунків і достатності коштів. Платоспроможність – найголовніша характеристика компанії, яка обов'язково враховується потенційним інвестором як гарантія повернення та збільшення коштів. Підприємство погашає свої короткострокові зобов'язання переважно за рахунок оборотних активів, отже, якщо оборотні активи перевищують короткострокові пасиви, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує (принаймні теоретично) [55].

4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Значимість

цього показника пояснюється наступним – у фінансовому плані поточна діяльність виявляється у постійній трансформації короткострокових активів і пасивів. Будь-який актив має два джерела покриття: власні та залучені кошти. При укладанні кредитних договорів та договорів поставки кредитори завжди звертають увагу на кредитоспроможність контрагента, у тому числі і з позиції забезпеченості наданого кредиту (товарного, комерційного, банківського) власними коштами позичальника (отримувача коштів). Чим вища частка власних коштів позичальника у покритті оборотних активів, тим безпечніше для кредитора укладання кредитного договору. Якщо оборотні активи підприємства покриваються власними оборотними коштами менш як на 10%, його поточне фінансове становище визнається незадовільним [56, С.133].

5. Рентабельність власного капіталу характеризує прибутковість бізнесу для своїх власників. У зростанні цього показника насамперед зацікавлені власники та акціонери підприємства, оскільки чистий прибуток, що припадає на одиницю вартості вкладень власників у компанію, показує прибутковість бізнесу, який обрали власники як об'єкт інвестицій; впливає на рівень виплачуваних дивідендів; на котирування акцій компанії на фондових біржах тощо [56, С.133].

Таким чином, для оцінки ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ» нами було відібрано десять показників (п'ять якісних та п'ять кількісних), що характеризують корпорацію з двох сторін: з точки зору дотримання норм корпоративної етики та показників фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Далі проведемо оцінку ефективності корпоративного управління та інвестиційної привабливості АТ «Мотор Січ» в залежності від кількості набраних балів. За кожним із десяти відібраних показників виділено кілька категорій і кожній категорії присвоєно бал за п'ятибальною шкалою (від 0 до 4). Початку оцінимо ефективність корпоративного управління АТ «Мотор Січ» за якісними показниками (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ»
(якісні показники) за 2023 р*.**

№	Показники	Кількість балів				
		0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7
1	Наявність Корпоративного Кодексу	Ні	Містить менше 4 розділів з 10	Містить 4-6 розділів	Містить 7-7 розділів	Містить 10 розділів
2	Частка незалежних Директорів у Наглядові Раді	Ні	Менше 1/2	1/2	2/3	3/4
3	Складання та подання звітності у форматі МСФЗ	Ні	Звітність складено працівникам и компанії, похибка при трансформації від 30 до 50%	Звітність складено працівниками компанії, похибка при трансформації від 10 до 30%	Звітність складено спеціалістом по МСФЗ, достовірність звітності не підтверджено МСА	Звітність складено спеціалістом з МСФЗ, достовірність підтверджено МСА
4	Частка прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів	Не визначено, вирішується щороку по результатам роботи за рік	Дивідендна політика не розроблена, частка прибутку визначається на початку кожного року	Закріплена у дивідендної політиці, складає 5%-14% від чистого прибутку	Закріплена у дивідендній політиці, складає 15%-24% від чистого прибутку	Закріплена у дивідендної політиці, складає не менше 25% від чистого прибутку
5	Розкриття інформації про бенефіціарів	Не розкривається	Розкривається тільки про найбільш великих власників пакетів акцій, що перевищують 25%	Розкриття про власників пакетів акцій, що перевищують 15%.	Розкриття про власників пакетів акцій, що перевищують 5%.	Розкривається про всіх власниках

*Примітка. Складено автором

Аналогічно оцінимо ефективність корпоративного управління АТ «Мотор Січ» за кількісними показниками в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ»
(кількісні показники) за 2023 р.***

№	Показники	Кількість балів				
		0	1	2	3	4
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал має негативне значення	Менше 0,3 (Факт-0,01)	0,35-0,44	0,45-0,59	Більше 0,6 (факт-0,66)
2	Рівень фінансового левериджу	1,5 і більше	1,49-1	0,99-0,79	0,79-0,51 (факт 0,52)	Менше 0,5
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Менше 1	1-1,3	1,31-1,6	1,61-1,99	Більше 2 (факт 3,72)
4	Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	Має негативне значення	Менше 0,1	0,1-0,25	0,26-0,39	0,4 і більше
5	Рентабельність власного капіталу	Має негативне значення	До 10%	10% - 17%	17% - 24%	Понад 25%

*Примітка. Складено автором

Результати визначення рівня ефективності корпоративного управління залежно від набраних балів наведено у табл. 2.12.

Отже, ефективність корпоративного управління та інвестиційна привабливість оцінені АТ «Мотор Січ» у 24 бали. Це означає, що рівень корпоративного управління підприємством оцінюється як задовільний. Це може бути викликано двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти корпоративного управління лише починають впроваджуватися.

Таблиця 2.12

**Результати оцінки ефективності корпоративного управління та
інвестиційної привабливості підприємств***

Клас	Бали	Характеристика
1-й	35-40	Такі підприємства в Україні зустрічаються рідко: характеризуються високоефективним корпоративним управлінням: наявністю Корпоративного кодексу, який відповідає вимогам, переважанням незалежних директорів, високою часткою прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, прозорістю інформації про діяльність компанії, про що свідчить звітність за МСФЗ та готовність розкриття інформації про структуру акціонерного капіталу. Крім того, це компанії з абсолютною фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Вони мають раціональну структуру майна та його джерел, а також досить прибуткові. Дуже привабливі як інвестиційні об'єкти
2-й	25-34	Такі компанії характеризуються середньою ефективністю корпоративного управління. Корпоративний кодекс розроблено, але не завжди він охоплює усі аспекти корпоративного управління. Забезпечують досить відкритий доступ до інформації про свою діяльність, можуть і здатні залучити та окупити інвестиційні ресурси. Це компанії нормального фінансового стану – показники загалом дуже близькі до оптимальних, але за окремими коефіцієнтами допущено деяке відставання. Користуються інтересом у інвесторів
3-й	17-24	Рівень корпоративного управління оцінюється як задовільний. Це може бути викликано двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти корпоративного управління лише починають впроваджуватися. Фінансовий стан можна оцінити як середній. Інвестиції в ці підприємства можливі, але пов'язані з появою певної частки ризику
4-й	10-17	Ефективність корпоративного керування дуже низька. Не дотримується ряд норм вітчизняного законодавства в галузі корпоративного управління, інформація про діяльність непрозора. Крім того, це підприємства з нестійким фінансовим станом, з незначним прибутком чи збитком. Взаємини з цими компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику
5-й	Менше 10	Підприємства перебувають на межі банкрутства. Неплатоспроможні, фінансово нестійкі, збиткові. Про корпоративне управління не може бути й мови. Такі підприємства не розглядаються як потенційні інвестиційні об'єкти

*Примітка. Складено автором

Фінансовий стан АТ «Мотор Січ» також можна оцінити як задовільний. Інвестиції в це підприємства можливі, але пов'язані з певною частиною ризику. Підсумовуючи, зазначимо, що розроблена методика має низку переваг:

1. Застосовується до будь-яких підприємств, зокрема, машинобудівних, як із розвиненою практикою корпоративного управління, і до тих, де корпоративне управління перебуває на початковому етапі.

2. Заснована лише на фактично наявних даних, одержуваних з річних звітів і фінансової звітності, тобто виключається суб'єктивний фактор.

3. Застосовані основні якісні показники діяльності, які першочергово впливають на підвищення ефективності корпоративного управління.

4. Охарактеризовано фінансово-економічна сторона діяльності підприємств – фінансова стійкість, тобто здатність зберігати та примножувати кошти власників; платоспроможність – можливість розплатитися за своїми боргами, вміння оптимізувати структуру поточних активів та пасивів; рентабельність – здатність до одержання прибутку та ефективного ведення бізнесу.

Отже, ефективність системи корпоративного управління машинобудівних підприємств визначається низкою чинників, які характеризують особливості функціонування корпорацій: стратегією корпоративного управління; організаційною структурою, що забезпечує корпоративне управління; системою та процесами корпоративного управління; корпоративним стилем керування; сумою корпоративних навичок персоналу, складом персоналу та корпоративними цінностями.

Крім того, АТ «Мотор Січ» повинно враховувати при здійсненні процесу корпоративного управління негативний вплив на таке управління військових дій на території України. В першу чергу, на наш погляд, необхідно сформулювати програму корпоративного управління, що реагує на ризики, що виникають внаслідок дії воєнного стану і спрямованої на їх запобігання, а також організувати робочу групу з кризового управління для розробки або оптимізації існуючих цілей та завдань діяльності підприємства.

Кризові ситуації на підприємстві виникають за умови, що керівництво ігнорує основи корпоративного управління, внаслідок чого приймаються управлінські рішення, які або дублюють або суперечать один одному. У зв'язку

з цим управлінському персоналу АТ «Мотор Січ» необхідно швидко реагувати на виникаючі корпоративні проблеми та зовнішні фактори, які можуть призвести до «замикання» існуючих ліній управління на підприємстві та проблем з вертикальністю керівництва підприємством.

Для уникнення проблем у керівництві діяльності підприємства Наглядова Рада директорів має заздалегідь розробити заходи щодо управління діяльністю, враховуючи всі фактори і ймовірні наслідки кризових ситуацій, які включають поглиблене вивчення, як воєнний стан впливає на діяльність підприємства, як оцінити міру втрати підприємством оперативного контролю над складовими його діяльності (співробітниками, покупцями, акціонерами, регулюючими органами, підприємствами-конкурентами, клієнтами, засобами масової інформації тощо).

На основі цього машинобудівному підприємству необхідно розробити/удосконалити корпоративну стратегію на основі проведеної оцінки ефективності системи діючого корпоративного управління. Цій проблемі буде присвячено наступний розділ даного дослідження.

Висновки до розділу 2

На основі виконаного аналізу корпоративного управління на АТ «Мотор Січ» можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» є юридичною особою, акції якої було повернуто у власність держави шляхом примусового відчуження на підставі рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку у 2022р. На основі здійсненого аналізу економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр. зроблено висновок, що даний період часу ознаменувалися негативними явищами для діяльності підприємства. Однак цьому факту є пояснення, оскільки це період діяльності в умовах воєнного стану. Разом з тим слід зазначити, що підприємство поступово долає складнощі, що виникли, намагається зберігати обсяг продажу, персонал, залучає нові ринки збуту та у

2023р. є прибутковим. Загалом фінансово-господарський стан АТ «Мотор Січ» залишається стабільним попри війну. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» використовує дворівневу систему корпоративного управління та визначено склад органів управління підприємством при використанні даної системи.

2. Оцінювання стану корпоративного управління на підприємстві було здійснено на підставі методики рейтингової оцінки, що дозволило визначити якість та рівень управління підприємством, а також оцінити ризики корпоративного управління, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Структура аналізованих компонентів/підкомпонентів корпоративного управління АТ «Мотор Січ» включала структуру корпоративного управління (власне саму структуру, загальну відданість принципам корпоративного управління, права акціонерів та фінансово-зацікавлених сторін, конфлікт інтересів, розмежування компетенцій), процеси корпоративного управління (ефективність діяльності Наглядової Ради, систему винагород та наступність, управління ризиками та внутрішній контроль, планування та моніторинг діяльності, сталий розвиток), прозорість корпоративного управління (інформаційну політику, розкриття фінансової та нефінансової інформації, аудиторський процес, внутрішній аудит). По кожному компоненту проведена оцінка на ступінь його виконання, яка будувалася на принципі присвоєння рейтингу. У кожному підкомпоненті були присутні критерії для аналізу, які оцінені консультантами за запропонованою 5 (п'яти) бальною шкалою. За підсумками проведеного аналізу було виявлено ключові фактори, що визначили остаточну оцінку рівня корпоративного управління АТ «Мотор Січ», сформовано рекомендації щодо удосконалення такого управління з урахуванням вимог воєнного стану.

3. При аналізі ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ» з метою його комплексної оцінки запропонована до застосування методика, яка поєднує якісні (наявність Кодексу корпоративного управління та відповідність його вимогам, частка незалежних директорів у Наглядовій Раді, дивідендну політику, складання та подання звітності у форматі МСФЗ, розкриття інформації

про бенефіціарів) та кількісні показники такої оцінки (коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, рівень фінансового левериджу, коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами, рентабельність власного капіталу). На підставі аналізу зазначених показників ефективність корпоративного управління та інвестиційна привабливість АТ «Мотор Січ» оцінена у 24 бали. Це означає, що рівень корпоративного управління підприємством та його фінансовий стан оцінюється як задовільний. Інвестиції в це підприємства можливі, але пов'язані з певною частиною ризику. Конкретизовані переваги застосування даної методики для оцінки ефективності корпоративного управління підприємств машинобудування. Зазначено, що ефективність системи корпоративного управління машинобудівних підприємств визначається низкою чинників: стратегією корпоративного управління; організаційною структурою; системою та процесами корпоративного управління; стилем керування; сумою корпоративних навичок персоналу, його складом та корпоративними цінностями. Підкреслено, що АТ «Мотор Січ» повинно враховувати при здійсненні процесу корпоративного управління негативний вплив на таке управління військових дій на території України. Для цього, на наш погляд, необхідно сформувати програму корпоративного управління, що реагує на ризики, що виникають внаслідок дії воєнного стану і спрямовану на їх запобігання, а також організувати робочу групу з кризового управління для розробки або оптимізації існуючих цілей та завдань діяльності підприємства. На цій основі АТ «Мотор Січ» необхідно розробити/удосконалити корпоративну стратегію на основі проведеного аналізу та здійсненої оцінки ефективності системи діючого корпоративного управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Розроблення корпоративної стратегії підприємства

Як вже зазначалося, діяльність вітчизняних підприємств машинобудування у період воєнного стану, що триває, призводить до потреби коригування раніше вироблених стратегічних напрямів розвитку. Це пов'язано з тим, що у цей період підприємства даної галузі втрачають частину ресурсів внаслідок пошкодження/знищення виробничих потужностей агресором, невиконання поточних виробничих планів в повному обсязі, зупинки частини інноваційних планів, проблем з інвесторами тощо. У зв'язку з цим машинобудівні підприємства, зокрема, АТ «Мотор Січ», змушені розробляти нові або коригувати раніше розроблені корпоративні стратегічні плани, які б враховували реальні перспективи фінансування, технічні можливості розвитку, рівень забезпеченості економічними ресурсами та кон'юнктурні зміни тощо. Також необхідно врахувати перспективи повернення діяльності компанії до довоєнного рівня у разі закінчення війни, що також має свої обмеження, які залежать від рівня накопичених фінансових ресурсів та ринкової стійкості підприємства. У зв'язку з цим обґрунтування розробки та коригування корпоративної стратегії машинобудівних підприємств є важливою складовою їх діяльності зараз і на перспективу.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень з даної проблеми показав, що підходи різних авторів до розробки та реалізації корпоративної стратегії за умов кризи (воєнного стану) є досить неоднорідними. Так, одна частина дослідників розглядає кризову корпоративну стратегію як сукупність

орієнтирів, що визначають напрямок розвитку підприємства в цей період, а також складові такої діяльності: умови, ресурси, цілі, мотиви, результати, процедури, інструменти [3; 6; 11]. Інші дослідники вважають таку стратегію проактивним стилем управління, заснованим на баченні майбутньої моделі розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, бізнес-моделі діяльності, конкурентних переваг тощо [13; 15; 17].

Отже, в умовах роботи під час повномасштабного вторгнення РФ машинобудівним підприємствам необхідно розробити чи скоригувати корпоративні стратегічні плани на майбутню перспективу. Саме тому пропонуємо керівництву компанії АТ «Мотор Січ» розробити та прийняти Стандарт «Корпоративне стратегічне планування», де буде відображено порядок формування, затвердження, перегляду, реалізації та контролю Корпоративної стратегії Компанії, включаючи довгострокові кількісні та якісні цілі та плани по основних напрямках бізнесу, а також опис методів і засобів, за допомогою яких передбачається досягати поставлених цілей.

На рис. 3.1 схематично зображено алгоритм основних етапів корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», які необхідно дотримуватися згідно даного стандарту.

Так, перший етап наразі дозволяє оцінити можливості АТ «Мотор Січ» та досягнуті ним результати у довоєнному періоді, а також виявити основні передумови розробки його корпоративної стратегії з урахуванням певних втрат під час війни (фінансових, матеріальних, кадрових тощо). Цей аналіз поділяється на три основні складові:

- стан економічного потенціалу підприємства, тобто ресурси та резерви (потреби та можливості);
- фінансове становище, тобто можливість фінансування діяльності, перспективи інвестиційних програм, кредитоспроможність на майбутню перспективу тощо;
- зміна кон'юнктури ринку по всіх видах продукції підприємства з точки зору ранжування виконання замовлень на перспективу.



Рис.3.1 Алгоритм розробки корпоративних стратегічних планів

АТ «Мотор Січ»

На цьому ж етапі проводиться аналіз та прогнозування розвитку зовнішнього економічного середовища діяльності підприємства, який дає можливість врахувати: можливі зміни ринкової кон'юнктури та галузевої орієнтації підприємства; розвиток макроекономічних процесів (рівень інфляції, зайнятість, рівень державної допомоги та підтримки, необхідний рівень оплати праці, компенсаційні програми тощо); зміни у податковій, митній та інших системах.

Так, для визначення зовнішніх факторів, які мають найбільший вплив на діяльність АТ «Мотор Січ», пропонуємо провести ранжування цих факторів наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Профіль стану зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ»*

Чинник зовнішнього середовища	Знак впливу	Якісна оцінка впливу	Бальна оцінка max =10	Вага сума=1	Важливість	Можливі заходи впливу
1.Єдине в Україні підприємство, яке розробляє, виробляє та ремонтує авіаційні двигуни для літаків та гелікоптерів	+	суттєвий	6	0,08	+0,48	-
2.Скорочення процентних ставок	+	суттєвий	4	0,02	+0,08	-
3.Збільшення державного замовлення	+	суттєвий	6	0,06	+0,36	-
4.Поява нових технологій	+	значний	8	0,12	+0,96	Вкладення коштів у НДДКР
4. Розташування у зоні бойових дій	-	суттєвий	8	0,14	-1,12	-
5.Зростання інфляції	-	слабкий	2	0,04	-0,08	-
6.Посилення технічних вимог до продукції	-	сильний	9	0,08	-0,72	Провести модернізацію обладнання
7.Подорожання комплектуючих	-	значний	6	0,14	-0,84	Заміна постачальників
8.Посилення податкового тиску	-	суттєвий	5	0,06	-0,30	Пошук альтернативних способів оподаткування
9.Ускладнення логістики	-	значний	6	0,14	-0,84	Пошук альтернативних способів доставки
10.Посилення екологічних норм	-	значний	7	0,12	-0,84	Своєчасна установка необхідного обладнання

*Примітка. Складено автором

Далі можна оцінити співвідношення позитивного та негативного впливу факторів: можливості = 1,88; загрози = - 4,74, тобто негативні чинники істотно переважають. З цього можна зробити висновок, що найнебезпечнішим фактором впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ «Мотор Січ» є розташування підприємства у зоні бойових дій. Найбільш сприятливим фактором є поява нових технологій виробництва, що може призвести до зменшення собівартості продукції, і, як наслідок, до збільшення прибутку.

Отже, даний етап корпоративного стратегічного планування полягає у постійному проведенні аналізу ринку та сегментів бізнесу/галузей, у яких функціонує АТ «Мотор Січ». Дана процедура, в порівнянні з усіма іншими, проводиться щомісяця). Таким чином, у випадку різкої зміни зовнішнього середовища підприємство може вжити екстрених дій щодо оновлення корпоративної стратегії.

Обґрунтувати «горизонт» розробки корпоративної стратегії на другому етапі досить складно, оскільки об'єктивно існує високий рівень невизначеності розвитку макроекономічних процесів в умовах воєнного стану. Крім того, стан АТ «Мотор Січ» під час війни значною мірою може змінюватися та вже не відповідати тому стану, який був визначений на першому етапі та є точкою відліку при побудові корпоративної стратегії. Разом з тим, першочерговим завданням корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» в умовах, що склалися, є досягнення певної стабільності в області:

- номенклатури та асортименту продукції та послуг;
- фінансової стійкості та мінімального рівня платоспроможності;
- виробничої мобільності та раціонального використання діючих виробничих потужностей;
- ринкової стійкості самого підприємства.

У зв'язку з цим вважаємо, що у першому наближенні доцільно розглядати планування корпоративного стратегічного розвитку підприємства на 1-3 роки з наступним горизонтом планування на 5 років.

При формулюванні основної (генеральної) мети розвитку АТ «Мотор Січ» на вказану вище перспективу пропонуємо використовувати такі цільові напрямки:

- повне чи часткове відновлення довоєнних показників діяльності підприємства;
- послідовне зростання прибутку з урахуванням збалансованості відновлення всіх перспективних напрямів діяльності підприємства;
- пріоритетне інноваційне оновлення товарного асортименту продукції, технологій, методів реалізації тощо з урахуванням потреб розвитку ринкової кон'юнктури;
- послідовна диверсифікація виробництва галузевої продукції, а також товарів народного споживання тощо.

Формулювання локальних цілей діяльності АТ «Мотор Січ» на четвертому етапі може здійснюватися:

- у загальноекономічному аспекті розвитку, наприклад, досягти максимального розміру одержаного прибутку до кінця певного стратегічного періоду;
- у конкретизованому варіанті, що відображає зростання (приріст) прогнозованих економічних показників на кінець стратегічного періоду або за роками. Наприклад, приріст прибутку до кінця певного стратегічного періоду має становити 20% зі збільшенням власного капіталу підприємства на 10%.

Розробку системи локальних цілей для послідовного досягнення генеральної мети підприємства доцільно розглядати у наступній послідовності (рис.3.2).

Серед найпоширеніших фінансово-економічних обмежень та ризиків у процесі реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» на п'ятому етапі можуть бути:

- достатність власних фінансових ресурсів для подальшого розвитку/ відновлення діяльності підприємства;

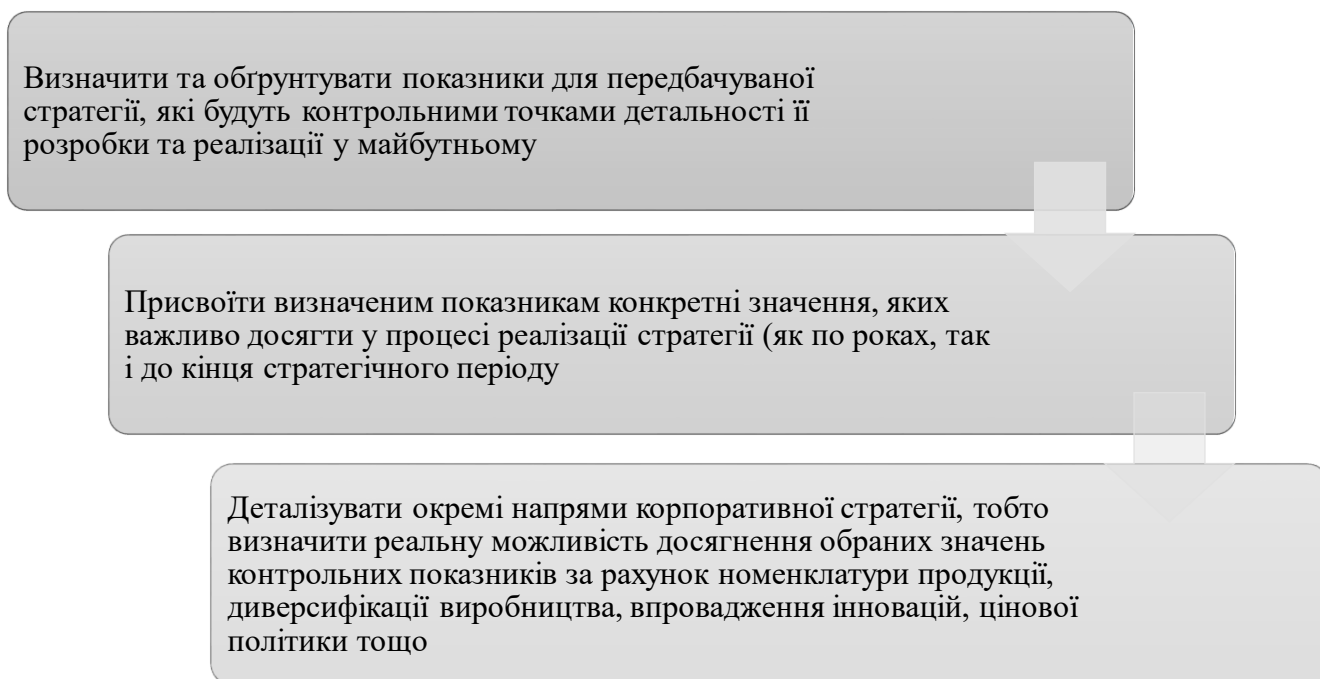


Рис.3.2 Послідовність розробки системи локальних цілей для досягнення генеральної мети корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

- можливості збереження та розвитку виробничих потужностей в умовах бойових дій;
- відмова/скорочення попередньо узгоджених фінансових ресурсів на реалізацію інноваційних програм;
- зміна рівня конкуренції та ринкової кон'юнктури на галузевому та споживчих ринках;
- дефіцит персоналу підприємства;
- скорочення державного фінансування та інші.

Під перевіркою відповідності локальних цілей та цілей подальшого розвитку АТ «Мотор Січ» його загальній корпоративній стратегії на шостому етапі мається на увазі додатковий аналіз, що дозволяє визначити (підтвердити):

- техніко-економічну обґрунтованість обраних контрольних показників стратегії;
- реальну можливість прогнозованого зростання кожного з них та спільно;
- реальний початок реалізації програм стратегічного розвитку;

– можливості зниження ризиків при реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» з урахуванням виявлених фінансово-економічних обмежень.

За результатами додаткового аналізу можливе коригування локальних цілей на основі визначених основних контрольних показників та їх числових значень.

Визначення критеріїв оцінки стратегічних альтернатив на сьомому етапі може бути реалізовано лише в межах конкретної корпоративної стратегії, але основними критеріями оцінки, в першу чергу, є (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Критерії оцінки стратегічних альтернатив при формуванні корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

Розробка стратегічних альтернатив АТ «Мотор Січ» на восьмому етапі – особливо важливий елемент формування корпоративних стратегічних планів. Стратегічні альтернативи дають змогу оцінити можливість, швидкість та ефективність поставлених локальних цілей підприємства та, зрештою,

поставленої генеральної (основної) мети корпоративної стратегії. Чим більше альтернативних напрямів розвитку підприємства розглядається на стадії розробки корпоративної стратегії, тим вище ймовірність прийняття найбільш правильного, раціонального та ефективного рішення. У процесі розробки стратегічних альтернатив пропонуємо АТ «Мотор Січ» розглядати такі об'єкти для вибору варіантів:

- номенклатура та асортимент продукції, що випускається;
- цінова політика, що відповідає ринковій кон'юктурі її просування;
- інноваційні проєкти та черговість їх реалізації;
- політика інвестування у розвиток підприємства за рахунок власних, позикових та залучених коштів;
- ефективність впровадження інновацій: товарів, технологій, засобів праці тощо;
- ринки збуту, замовники, партнери, суміжники та постачальники.

Обґрунтування стратегічного вибору на дев'ятому етапі вважається найвідповідальнішим етапом, оскільки саме він є першим щаблем до подальшого розвитку та реального майбутнього відновлення діяльності АТ «Мотор Січ». Для цього пропонуємо розглянути:

- набір стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- можливі критерії їхнього вибору для реалізації;
- перелік ризиків та їх оцінку для досягнення запланованих результатів розвитку підприємства в найкоротші терміни та з найбільшою ефективністю.

Стратегічний план подальшого розвитку та відновлення діяльності АТ «Мотор Січ» на обрану перспективу на десятому етапі формують на основі попередньо обґрунтованих стратегічних альтернатив. У цьому плані досить чітко необхідно визначити:

- напрями відновлення та розвитку підприємства, тобто цілі, завдання, послідовність реалізації окремих напрямків діяльності;
- терміни досягнення запланованих результатів та показників;

– забезпеченість плану основними засобами, трудовими та фінансовими ресурсами.

Попередній прогноз результатів впровадження корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» на одинадцятому етапі пропонуємо здійснювати на основі оцінки наступних контрольних показників (рис.3.4):

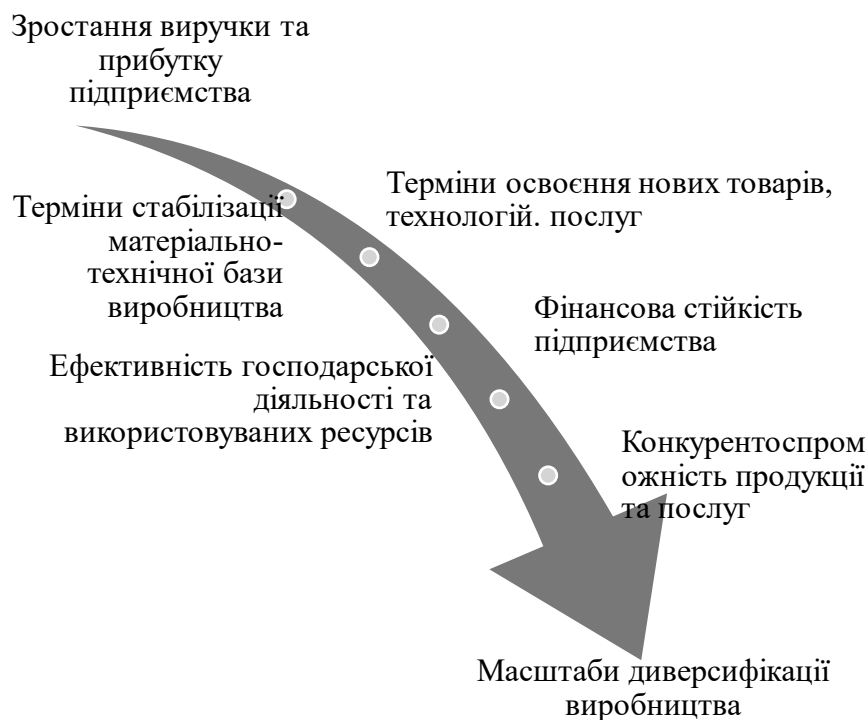


Рис.3.4 Контрольні показники для оцінки результатів впровадження корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

При перевірці відповідності отриманих результатів попереднього прогнозування рівню досягнення локальних цілей АТ «Мотор Січ» на останньому етапі можливі такі варіанти:

1. Спостерігається повна відповідність запланованим раніше значенням контрольних показників. Корпоративна стратегія затверджується і є основою для розробки оперативних планів підприємства, у тому числі по цехах та ділянках.

2. Можливе виявлення повної невідповідності обраним локальним цілям розвитку підприємства. У цьому випадку доцільно здійснити коригування або зміну локальних цілей і переглянути стратегічні альтернативи.

3. При отриманні неповної відповідності докладно аналізуються їх причини, невраховані фактори та додатково вивчається правомірність сформульованих локальних цілей та стратегічних альтернатив.

Таким чином, сучасна теорія та практика управління пропонує безліч особливостей побудови корпоративної стратегії розвитку підприємств. Однак період воєнного стану накладає значну кількість обмежень на розвиток підприємств машинобудування у цих умовах, отже, і на формування його корпоративної стратегії. Наразі ці особливості розглянуті для кожного етапу побудови корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» окремо і дозволяють підприємству сконцентруватися на найбільш важливих а також доповнити їх.

Виходячи з цього, структуру запропонованого вище для АТ «Мотор Січ» стандарту під назвою «Корпоративне стратегічне планування» пропонуємо побудувати наступним чином (рис.3.5).

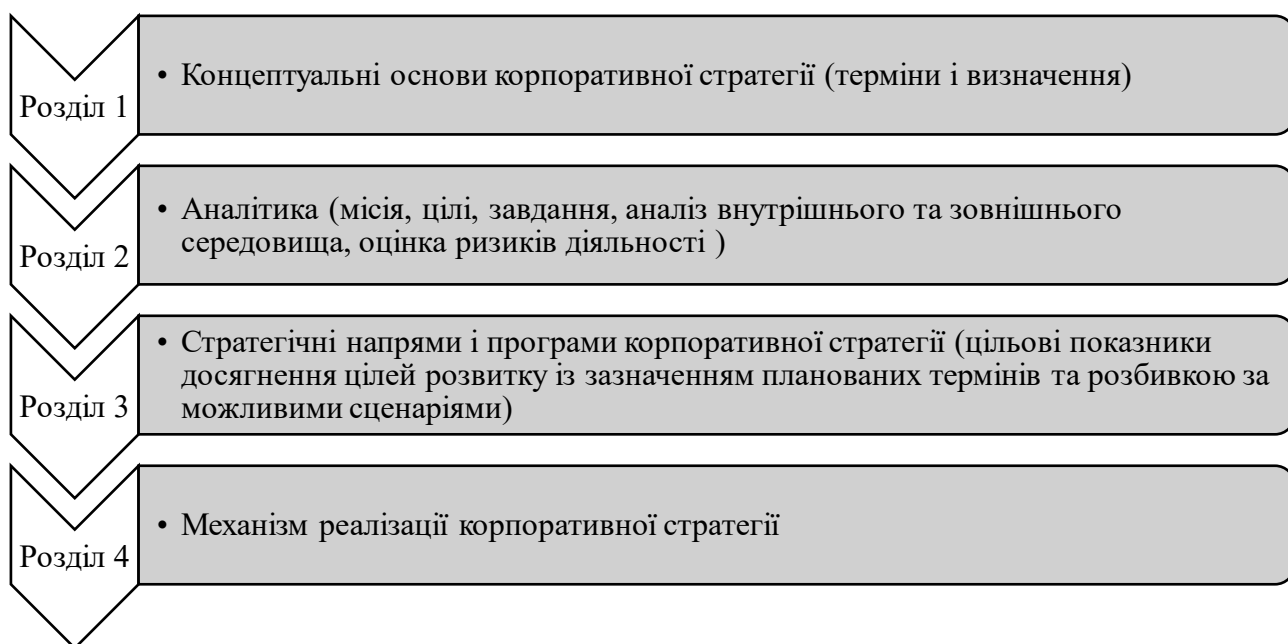


Рис. 3.5 Формалізація корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

Зауважимо, що більшість ризиків для діяльності АТ «Мотор Січ» на даний час виникло саме у зовнішньому середовищі, де шанси запобігти їм мінімальні. Тим не менш, існують можливості впровадження адаптивних алгоритмів корпоративного стратегічного управління підприємством. Отже, корпоративна стратегія в умовах воєнного стану – це особливий метод управління, спрямований на реалізацію цілей та завдань, що стоять перед компанією в цих умовах. Ці цілі визначаються в залежності від поточної ситуації та факторів, які можуть дестабілізувати діяльність підприємства. У цих умовах пропонуємо до застосування на АТ «Мотор Січ» наступні підвиди корпоративної стратегії (рис.3.6).

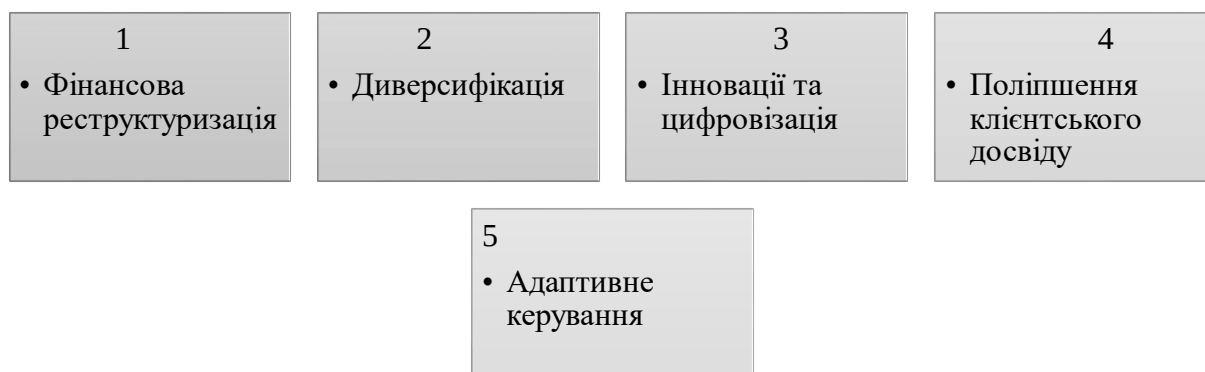


Рис. 3.6 Види корпоративних стратегій АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану

Зниження платоспроможності підприємства в умовах воєнного стану може бути викликано безліччю факторів, включаючи розташування в зоні бойових дій, економічну нестабільність, посилення ринкової конкуренції тощо. Відповідно, реалізація стратегії фінансової реструктуризації передбачає зменшення фінансового навантаження на підприємство, наприклад, шляхом реструктуризації кредитів, платежів за борговими зобов'язаннями тощо.

Кризові явища в умовах війни можуть стати для підприємства і стартовою точкою для зростання за допомогою диверсифікації. Так, машинобудівні підприємства можуть розглядати можливість виходу на нові ринки чи

розширення номенклатури продукції, зокрема, за рахунок оборонних замовлень. Це особливо актуально для АТ «Мотор Січ», що працює у різних сферах та з кількома товарними лініями. Диверсифікація також може включати інвестування в інші активи, що дозволяє отримувати прибуток навіть в умовах воєнного стану.

Також у цей період машинобудівні підприємства відчують гостру необхідність модернізації бізнес-процесів [57] шляхом впровадження нових технологій у виробництво та управління, автоматизації цих процесів за допомогою сучасних ІТ-технологій, що може скоротити витрати та підвищити якість роботи, тобто зумовлює значний економічний ефект.

У цей період особливу увагу також варто приділити формуванню персоналізованих пропозицій замовникам. Зокрема, активне використання таких технологій, як штучний інтелект, зможе передбачати потреби замовників ще до їхнього явного вираження.

Отже, необхідність розробки/удосконалення корпоративної стратегії для АТ «Мотор Січ» в умовах війни, негативний вплив якої на макроекономічну стабільність зовнішнього середовища підприємства змушує оптимізувати цю стратегію, визначається наступними факторами:

- наявність невизначеності майбутнього, наприклад, як ймовірність, тривале продовження війни, що додатково обмежить господарську діяльність підприємства;
- необхідність постановки та досягнення системи цілей, що відображається через економічні та фінансові показники, які встановлюються керівництвом у рамках корпоративного стратегічного планування;
- підвищений рівень загрози економічній безпеці та фінансовій стійкості підприємства, що вимагає визначення ризиків діяльності та встановлення різних планових програм щодо їх зниження.

Таким чином, грамотно розроблені корпоративні стратегії машинобудівних підприємств, які своєчасно коригуються та ефективно реалізуються з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому та

внутрішньому середовищах компаній, сприяють утриманню зайнятих конкурентних позицій та підвищенню конкурентоспроможності цих підприємств у довгостроковій перспективі [58].

Корпоративні стратегії вимагають довгострокового планування, проте реальність війни така, що передбачити зміни у зовнішньому середовищі наразі неможливо. Тому необхідно оперативно підлаштовувати тактичні цілі та методи корпоративного управління залежно від умов, що змінюються, тобто застосовувати стратегію адаптивного управління.

3.2 Визначення напрямків реалізації корпоративної стратегії підприємства

Процес розробки корпоративної стратегії є тривалим та трудомістким, незалежно від того, який тип стратегічного документа розроблявся. Разом з тим не менш важливим є процес реалізації стратегії, тобто створення організаційних умов для впровадження того чи іншого плану дій, який був напрацьований для досягнення поставлених корпоративних цілей розвитку. Реалізація розробленої корпоративної стратегії – це свідомо керований менеджментом процес досягнення чітко поставлених перед компанією стратегічних цілей та вирішення проблем у галузі довгострокового розвитку [59. С. 185].

Реалізація корпоративної стратегії відбувається за допомогою послідовної або паралельної роботи над взаємопов'язаними стратегічними проєктами, кожен з яких запланований для досягнення основних, другорядних чи проміжних стратегічних цілей.

У переважній більшості випадків процес грамотної реалізації корпоративної стратегії включає керовану зміну внутрішніх систем управління підприємством, їх структури тощо. Саме керовані, а не спонтанні і викликані кризовими явищами зміни управління, забезпечують успішну реалізацію корпоративної стратегії. Разом з тим непродумані і неогрунтовані зміни в управлінні підприємством, а, значить, і невдачі в адаптації компанії до нових

умов, є найчастішими причинами «провалу» реалізації корпоративної стратегії. Зазвичай, такі проблеми ретельно приховують, посиляючись, наприклад, на зовнішні чинники та інші обставини непереборної сили для менеджменту.

Дійсно, багато зовнішніх змін, зокрема, війна, не перебувають під впливом менеджменту підприємства, проте під впливом керівництва перебуває все підприємство. У цих умовах продумане і завчасне (проактивне) стратегічне управління адаптацією компанії до змін корпоративної стратегії є запорукою як його виживання, так й розвитку.

Отже, для того, щоб менеджмент АТ «Мотор Січ» досягав позитивних результатів у реалізації розробленої корпоративної стратегії, незважаючи на негативний вплив умов воєнного стану, потрібна реалізація програми вдосконалення системи корпоративного стратегічного планування, а саме:

1. У рамках реалізації корпоративної стратегії підприємства необхідне формування системи збалансованих показників, до якої буде прив'язана оцінка економічної ефективності реалізації стратегії.

2. Під час розробки плану реалізації корпоративної стратегії важливо підключення співробітників, які відповідальні за виконання завдань функціонального забезпечення господарської діяльності підприємства, щоб вони визначили «больові точки» та «вектор напрямку» реалізації стратегії.

3. Практичне застосування різноманітних інформаційних технологій, інновацій та програмного забезпечення, що сприяють автоматизації процедури реалізації розробленої корпоративної стратегії, знижуючи витрати часу та трудових ресурсів.

4. Оскільки бізнес АТ «Мотор Січ» має різні напрями діяльності та включає диференціацію чи диверсифікацію продуктової лінійки, важливо формування планів реалізації конкретних підстратегій корпоративного розвитку, які мають бути включені у загальну структуру корпоративної стратегії із докладним зазначенням цілей.

Однак, найважливішою умовою успішної процедури реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» є формування спеціальної служби

стратегічного планування підприємства, що можливо за допомогою дотримання таких процедур, як формування самої служби, розробка системи планів та реалізація розроблених корпоративних підстратегій. Завдяки цьому заходу разом з іншими перерахованими діями, реалізація корпоративної стратегії буде більш економічно ефективною, що дозволить керівництву АТ «Мотор Січ» вдосконалювати свою діяльність зі стратегічного управління, розробити вектори розвитку та забезпечити економічну безпеку та фінансову стійкість підприємства в умовах воєнного стану.

Отже, пропонується у зазначеному вище алгоритму розробки корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» (розділ 4 «Механізм реалізації корпоративної стратегії») вказати основні організаційно-адміністративні процедури з урахуванням організаційної та штатної специфіки даного підприємства. Для цього до даного розділу доцільно включити наступні підрозділи (рис. 3.7).

У підрозділі «Інформація про фінансове та ресурсне забезпечення корпоративної стратегії» рекомендується особливу увагу приділити фінансовому забезпеченню цієї стратегії. Для цього доцільно забезпечити ув'язку корпоративної стратегії з програмами діяльності АТ «Мотор Січ», програмами інноваційного розвитку (за їх наявності), з інвестиційними програмами (проєктами), фінансовими планами з метою досягнення затверджених у стратегії цілей та завдань, а також заявлених фінансово-економічних показників. Всі цілі та заходи, передбачені корпоративною стратегією підприємства, рекомендується ув'язати із джерелами фінансування (бюджетними та позабюджетними). У позабюджетних джерелах рекомендується вказувати обсяги кредитних та позикових коштів.

Підрозділ «Календарний план реалізації корпоративної стратегії» повинен містити інформацію про основні положення «дорожньої карти» реалізації стратегічних напрямків та програм з поквартальною деталізацією.



Рис. 3.7 Механізм реалізації корпоративної стратегії» АТ «Мотор Січ»

Більш докладна деталізація недоцільна через значні терміни стратегічного планування і, як наслідок, суттєвої невизначеності щодо зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

У підрозділі «Комплексна оцінка потенціалу підприємства» рекомендується надати таку оцінку на основі системного аналізу кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів підприємства.

Підрозділ «Центри відповідальності» повинен містити інформацію про відповідальних за реалізацію конкретних стратегічних напрямів та програм стратегії (здебільшого, це координаційні, робочі та експертні групи, створені з фахівців цільової спрямованості), а також про порядок взаємодії між центрами відповідальності та керівництвом АТ «Мотор Січ». Органам управління підприємства доцільно забезпечувати на регулярній основі моніторинг та контроль виконання плану-графіка заходів та досягнення показників,

передбачених корпоративною стратегією. Також рекомендується призначити посадову особу, відповідальну за реалізацію корпоративної стратегії всього підприємства, на рівні не нижче заступника генерального директора.

У розділі «Відповідальні за пролонгацію та актуалізацію корпоративної стратегії» пропонується навести перелік штатних посад співробітників підприємства, відповідальних за пролонгацію та актуалізацію корпоративної стратегії, а також підприємств, організацій або підрозділів навчальних закладів, якщо з ними укладено відповідні договори. Актуалізацію стратегії з урахуванням досягнутих результатів її реалізації, а також виникнення нових обставин та ризиків, доцільно проводити за підсумками закінчення однорічного циклу.

Отже, одним із основних елементів корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» є план її реалізації. Цей план може бути оформлений у вигляді «проектних листків», «операційного плану» або «списку заходів». У цьому документі важливо відобразити період реалізації поставлених цілей/завдань або конкретних заходів, відповідальних виконавців та партнерів по реалізації. Також слід зазначити можливе джерело фінансування, тобто визначити, що можливо профінансувати за рахунок державного бюджету, а що повністю проводитиметься партнерськими організаціями чи підприємствами (і, відповідно, фінансуватися за рахунок їх власних коштів та ресурсів).

Також для забезпечення процесу реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» пропонуємо створення спеціального органу – Комітету з реалізації корпоративної стратегії, який буде виконувати функції нагляду та координації. Сформувати даний орган можна на базі тієї робочої групи, яка займалася розробкою корпоративної стратегії та доповнити його представниками тих підрозділів, які беруть участь у процесі реалізації стратегії. У зв'язку з тим, що будь-яка корпоративна стратегія охоплює такі сфери діяльності підприємства, які виходять за рамки повноважень його керівних органів, доцільним є залучення до роботи Комітету представників інших установ та організацій, що дозволить ефективніше реалізувати заплановані заходи.

Отже, завдання Комітету з реалізації корпоративної стратегії, на наш погляд, можуть бути зведені до таких (рис.3.8):

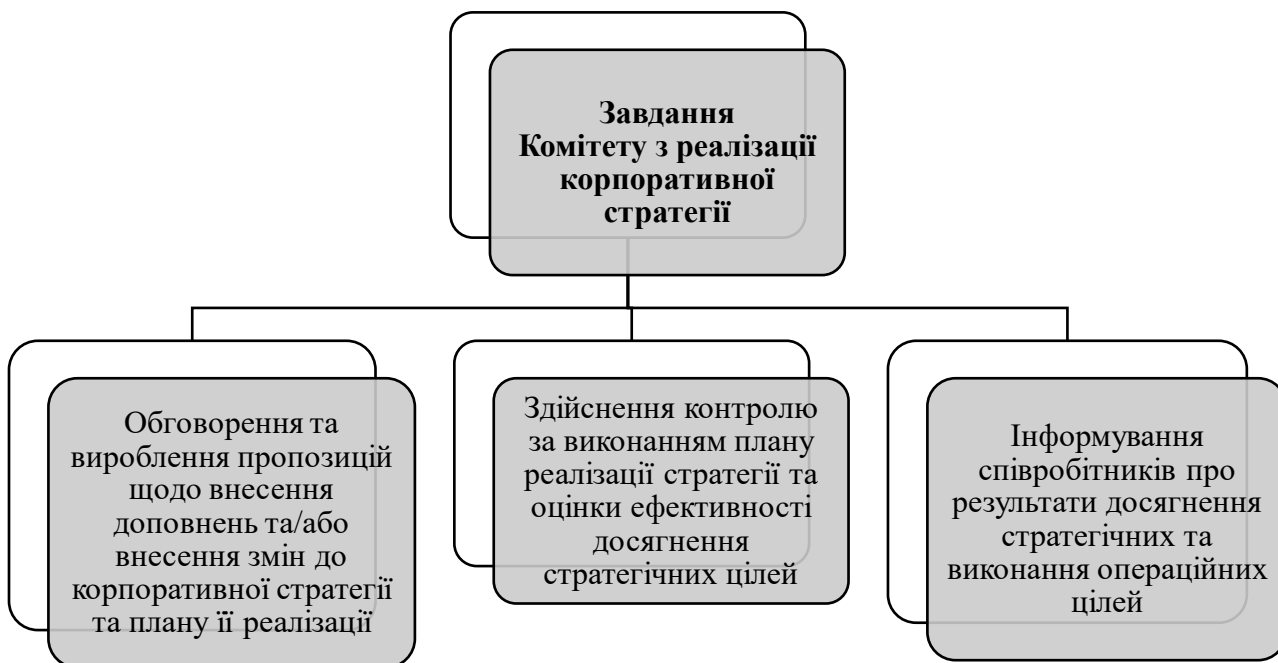


Рис. 3.8 Завдання Комітету з реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

Для підтримки ефективності процесу реалізації корпоративної стратегії засідання даного Комітету повинні проводитися щомісячно, з обов'язковим веденням протоколу, а щоквартально Комітет має готувати інформацію про хід реалізації стратегії для розгляду на засіданні Наглядової Ради АТ «Мотор Січ».

Склад Комітету та документ, що визначає його функції та повноваження, рекомендується затверджувати одночасно із корпоративною стратегією підприємства.

Одним із елементів реалізації корпоративної стратегії є її моніторинг – процес збору інформації на регулярній основі щодо всіх аспектів реалізації запланованих заходів стратегії, який дозволяє вчасно робити висновки та приймати відповідні управлінські рішення.

Моніторинг реалізації корпоративної стратегії може здійснюватися за такими напрямками (рис.3.9):



Рис. 3.9 Напрями моніторингу реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

Отже, система моніторингу за ходом реалізації корпоративної стратегії є важливим інструментом підвищення її ефективності. По-перше, наявність такої системи гарантує, що виконання стратегічних корпоративних планів постійно перебуває у фокусі уваги керівництва підприємством. У тому випадку, якщо у стратегічних документах відсутня чи недостатньо чітко прописана система контролю та звітності, реалізація стратегічних цілей, як свідчить практика, відходить на другий план на фоні виконання поточних завдань та доручень, які піддаються більш ретельному контролю. По-друге, єдина система звітності про проведені заходи та досягнуті показники дозволяє оцінювати ефективність дій різних виконавців у комплексі, а не формальне виконання кожної заявленої дії. Якщо кожен виконавець звітує за своїм планом заходів, то контролювати досягнення стратегічних цілей стає складніше. По-третє, наявність звітності

дозволяє встановити правові норми відповідальності керівників за досягнення цільових показників.

Зазначимо, що мета оцінки корпоративної стратегії – з'ясувати, чи призводить вона до досягнення цілей компанії. У разі відповідності стратегії цілям підприємства відбувається оцінка її відповідності вимогам і стану зовнішнього середовища, можливостям і потенціалу підприємства, а також допустимості ризику, пов'язаного з розробленою стратегією. Після оцінки результатів реалізації стратегії, використовуючи систему зворотного зв'язку, проводиться контроль діяльності підприємства, протягом якого можуть вноситися коригування в попередні етапи реалізації стратегії. Компанія повинна переконатися, що ресурси, необхідні для реалізації корпоративної стратегії, були доставлені вчасно, а менеджмент повинен організувати формування плану реалізації стратегії у формі цільових установок.

Таким чином, етап реалізації корпоративної стратегії є ключовим у досягненні поставлених цілей підприємства. На цьому етапі розробляються програми, складається бюджет і встановлюються процедури, які спрямовані на впровадження корпоративної стратегії. Однак для успішного впровадження, на наш погляд, необхідно враховувати наступні фактори (рис. 3.10).

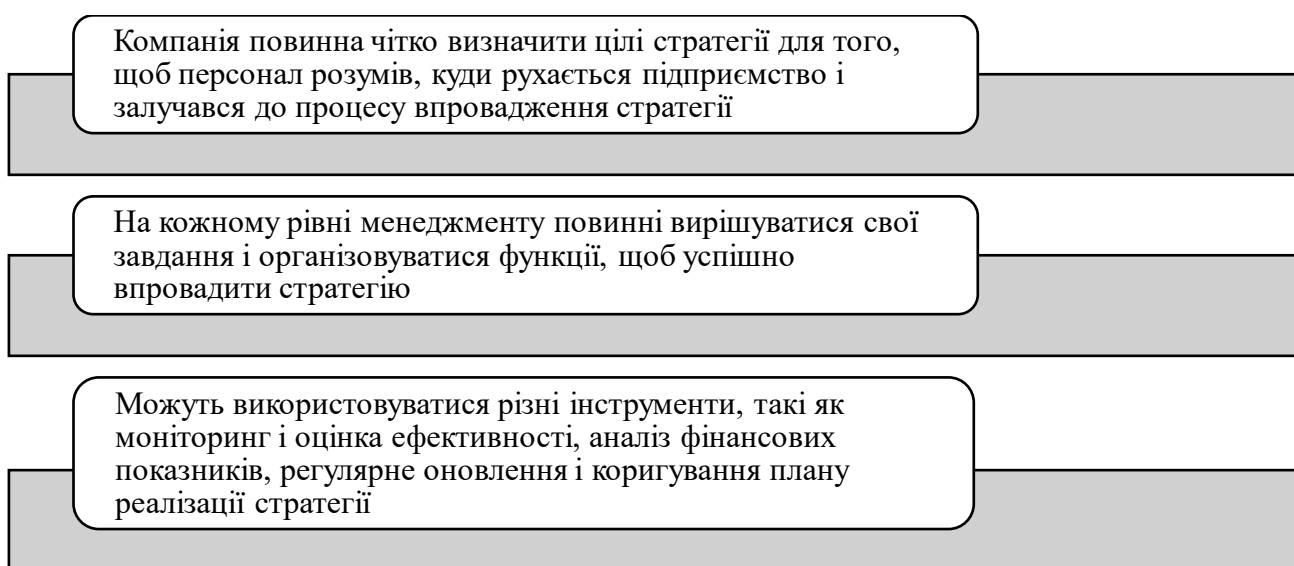


Рис. 3.10 Фактори успішної реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»

Зауважимо, що реалізація корпоративної стратегії на практиці може зіткнутися з низкою труднощів, які можуть включати:

1. Розбіжності у команді співробітників, відповідальних за реалізацію корпоративної стратегії. Реалізація корпоративної стратегії вимагає спільної роботи команди і прийняття загальних рішень. Якщо члени команди мають різні погляди на завдання цього процесу, це може ускладнити прийняття рішень щодо реалізації стратегії.

2. Нестача часу і фінансових ресурсів. Реалізація корпоративної стратегії вимагає значних часових та фінансових ресурсів. Якщо вони обмежені, то це може ускладнити реалізацію стратегії в повному обсязі.

3. Помилки в аналізі. Некоректний аналіз даних і факторів, пов'язаних з реалізацією корпоративної стратегії, може призвести до невірних висновків щодо даного процесу, що негативно позначається на його ефективності.

4. Відсутність зворотного зв'язку. Якщо в процесі реалізації стратегії не враховується зворотний зв'язок між зацікавленими сторонами, це може призвести до того, що стратегія не буде відповідати реальним потребам і вимогам.

В цілому, реалізація корпоративної стратегії вимагає не тільки чітко спланованих дій, але і суворого контролю і безперервного поліпшення процесів для досягнення успіху.

При цьому дуже важливо використання в процесі формування та реалізації корпоративної стратегії адекватних економіко-управлінських методів і алгоритмів розрахунку тих чи інших показників. Найчастіше в системах управління підприємств відбувається механічне накопичення цифрових даних. При цьому методи їх обробки та перетворення на управлінські документи найчастіше відсутні. Тому ми пропонуємо наступну модель платформи цифровізації корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», яка відображає найбільш значущі підсистеми (сектори) цифрової платформи стратегічного планування корпорації (рис. 3.11).



Рис. 3.11 Модель цифровізації корпоративного стратегічного планування машинобудівного підприємства

Таким чином, враховуючи логістичні схеми взаємодії між підсистемами даної моделі, рух потоків інформації відбувається шляхом скоординованої взаємодії управлінської, економічної та технічної складової процесів цифрової платформи. На основі даної платформи забезпечення стратегічної стійкості компанії пропонується реалізовувати шляхом колективного (а не роздільного)

розвитку її складових, а саме інтелектуальної, технічної та програмної. При односторонній цифровізації за допомогою накопичення та формування локальних звітних відомостей неминуче знеціняться її потенційні можливості, відбудуться подальша бюрократизація та зниження якості адресного управлінського впливу. Навпаки, комплексний аспект регулювання дозволить виключити однобічність рішень та їх негативні наслідки.

Підсумовуючи підкреслимо, що в умовах цифровізації розробка і реалізація корпоративної стратегії підприємства виступає центральною ланкою стратегічного управління для компанії будь-якого рівня та організаційно-правової форми господарювання, за допомогою якої стає можливим визначати не лише поточний стан економічного суб'єкта, його цілі та орієнтири, а й сегментувати перспективні сектори логістичної взаємодії із зовнішнім середовищем

Хоча не існує таких спеціальних питань, відповівши на які можна було б з абсолютною точністю передбачити, чи матиме та чи інша корпоративна стратегія успіх, пропоновані вище критерії дають інструменти для оцінки ефективності тієї чи іншої специфічної стратегії машинобудівного підприємства. Коли всі елементи корпоративної стратегії внутрішньо та зовні узгоджені, керуються відповідно до бачення траєкторії розвитку компанії та сприяють руху в цьому напрямку, стратегія загалом має забезпечити корпоративну перевагу та створення вартості.

Слід наголосити, що розробка і реалізація корпоративної стратегії — це одне з найважчих завдань, які стоять перед менеджерами машинобудівних підприємств. Її рішення вимагає не тільки аналітичних навичок та відповідних даних, а й глибокого знання поведінки менеджерів та систем, так само як інтуїції та творчого потенціалу. Тому найбільша складність для її розробників та виконавців — зрозуміти суть поставленого перед ними завдання та спробувати знайти шляхи отримання стійкої корпоративної переваги.

Висновки до розділу 3

На основі обґрунтування напрямків удосконалення корпоративного управління АТ «Мотор Січ» робимо наступні висновки:

1. Встановлено, що діяльність вітчизняних підприємств машинобудування у період воєнного стану, що триває, призводить до потреби коригування раніше вироблених стратегічних напрямів розвитку. Підкреслено, що корпоративна стратегія в умовах воєнного стану – це особливий метод управління, спрямований на реалізацію цілей та завдань, що стоять перед компанією в цих умовах та визначаються в залежності від поточної ситуації та факторів, які можуть дестабілізувати діяльність підприємства. Запропоновано керівництву компанії АТ «Мотор Січ» розробити та прийняти Стандарт «Корпоративне стратегічне планування», де буде відображено порядок формування, затвердження, перегляду, реалізації та контролю Корпоративної стратегії Компанії, включаючи довгострокові кількісні та якісні цілі та плани по основних напрямках бізнесу, а також опис методів і засобів, за допомогою яких передбачається досягати поставлених цілей. Визначена структура запропонованого стандарту та алгоритм основних етапів корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», які необхідно дотримуватися згідно даного стандарту. Для визначення зовнішніх факторів, які мають найбільший вплив на діяльність АТ «Мотор Січ», запропоновано провести їх ранжування. Визначені цільові напрямки, які доцільно використовувати при формулюванні основної (генеральної) мети корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»; розроблена система локальних цілей для послідовного досягнення цієї мети; конкретизовані основні фінансово-економічні обмеження та ризики у процесі реалізації корпоративної стратегії; сформовані критерії оцінки стратегічних альтернатив, а також перелік контрольних показників, на основі яких пропонується оцінювати попередні результати впровадження корпоративної стратегії. Детально проаналізовані пропоновані до застосування на АТ «Мотор Січ» підвиди корпоративної стратегії з урахуванням діяльності в умовах

воєнного стану (фінансова реструктуризація, диверсифікація, інновації та цифровізація, поліпшення клієнтського досвіду, адаптивне управління). Конкретизовані фактори, які змушують оптимізувати корпоративну стратегію машинобудівних підприємств в умовах війни.

2. Визначені напрямки реалізації корпоративної стратегії машинобудівного підприємства. Зокрема, запропонований перелік основних організаційно-адміністративних процедур з урахуванням організаційної та штатної специфіки даного підприємства. Для забезпечення процесу реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» запропоновано створення спеціального органу – Комітету з реалізації корпоративної стратегії, який буде виконувати функції нагляду та координації та визначені основні завдання цього Комітету. Встановлено, що одним із елементів реалізації корпоративної стратегії є її моніторинг – процес збору інформації на регулярній основі щодо всіх аспектів реалізації запланованих заходів, який дозволяє вчасно робити висновки та приймати відповідні управлінські рішення, а також визначені його напрямки. Конкретизовано фактори, які впливають на успішне впровадження корпоративної стратегії машинобудівного підприємства, а також труднощі, з якими може зіткнутися реалізація корпоративної стратегії на практиці. Запропонована модель платформи цифровізації корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», яка відображає найбільш значущі підсистеми (сектори) цифрової платформи такого планування. Це дозволить виключити однобічність рішень при реалізації корпоративної стратегії машинобудівного підприємства та їх негативні наслідки.

ВИСНОВКИ

На основі виконаного дослідження напрямів удосконалення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що основою ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища є система корпоративного управління. Формування та підтримка системи корпоративного управління на підприємствах даної сфери в умовах військового стану є дуже складним, але важливим заходом, що дозволяє компаніям уникнути додаткових фінансових втрат. Аналіз існуючих визначень показав, що термін «корпоративне управління» можна трактувати у вузькому та широкому сенсі. Визначені основні функції інститутів корпоративного управління машинобудівних підприємств, групи учасників та їх цілі, а також рівні і етапи створення системи ефективного корпоративного у машинобудуванні та її потенційні переваги.

2. В рамках розгляду методів корпоративного управління на машинобудівному підприємстві виділені два основні підходи до такого управління: системний та процесний та визначені рівні управління при їх використанні. Також зазначено, що існує підхід до корпоративного управління, що базується на принципах або правилах. Розглянуті та проаналізовані особливості застосування основних методів або технологій корпоративного управління (соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних та інформаційно- комунікаційних). В окрему групу методів такого управління виділені інструментальні методи як система правил і процедур (інструментів) вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку машинобудівного підприємства.

3. Розглянуто організаційне забезпечення корпоративного управління на машинобудівному підприємстві. Встановлено, що в її основі – три зарубіжні моделі (англо-американська, континентальна та японська). Визначено

особливості, недоліки та переваги практичного застосування кожної з них. Виділені основні тенденції розвитку вітчизняних управлінських корпоративних систем, зокрема, у сфері машинобудування. На цій основі зроблено висновок, що зараз практично немає машинобудівних компаній в Україні, у яких прийнята модель корпоративного управління у чистому вигляді. Повному перенесенню досвіду інших держав заважає система законодавчої та виконавчої влади, яка посилює контроль над великими формами підприємництва. Ринок, нормативні акти, а зараз і вимоги воєнного стану, постійно диктують нові умови роботи, тож підприємства змушені постійно адаптувати до цього власну структуру корпоративного управління.

4. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» є юридичною особою, акції якої було повернуто у власність держави шляхом примусового відчуження на підставі рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку у 2022р. На основі здійсненого аналізу економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр. зроблено висновок, що даний період часу ознаменувалися негативними явищами для діяльності підприємства. Однак цьому факту є пояснення, оскільки це період діяльності в умовах воєнного стану. Разом з тим слід зазначити, що підприємство поступово долає складнощі, що виникли, намагається зберігати обсяг продажу, персонал, залучає нові ринки збуту та у 2023р. є прибутковим. Загалом фінансово-господарський стан АТ «Мотор Січ» залишається стабільним попри війну. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» використовує дворівневу систему корпоративного управління та визначено склад органів управління підприємством.

5. Оцінювання стану корпоративного управління на АТ «Мотор Січ» було здійснено на підставі методики рейтингової оцінки, що дозволило визначити якість та рівень управління підприємством, а також оцінити ризики такого управління, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Структура аналізованих компонентів/підкомпонентів корпоративного управління АТ «Мотор Січ» включала структуру корпоративного управління (власне саму структуру, загальну відданість принципам корпоративного управління, права

акціонерів та фінансово-зацікавлених сторін, конфлікт інтересів, розмежування компетенцій), процеси корпоративного управління (ефективність діяльності Наглядової Ради, систему винагород та наступність, управління ризиками та внутрішній контроль, планування та моніторинг діяльності, сталий розвиток), прозорість корпоративного управління (інформаційну політику, розкриття фінансової та нефінансової інформації, аудиторський процес, внутрішній аудит). По кожному компоненту проведена оцінка на ступінь його виконання, яка будувалася на принципі присвоєння рейтингу. У кожному підкомпоненті були присутні критерії для аналізу, які оцінені консультантами за запропонованою шкалою. За підсумками проведеного аналізу було виявлено ключові фактори, що визначили остаточну оцінку рівня корпоративного управління АТ «Мотор Січ», сформовано рекомендації щодо удосконалення такого управління з урахуванням вимог воєнного стану.

6. При аналізі ефективності корпоративного управління АТ «Мотор Січ» з метою його комплексної оцінки запропонована до застосування методика, яка поєднує якісні (наявність Кодексу корпоративного управління та відповідність його вимогам, частка незалежних директорів у Наглядовій Раді, дивідендну політику, складання та подання звітності у форматі МСФЗ, розкриття інформації про бенефіціарів) та кількісні показники (коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, рівень фінансового левериджу, коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами, рентабельність власного капіталу). На підставі аналізу зазначених показників ефективність корпоративного управління та його фінансовий стан оцінені як задовільні. Зазначено, що ефективність системи корпоративного управління машинобудівних підприємств визначається низкою чинників: стратегією корпоративного управління; організаційною структурою; системою та процесами корпоративного управління; стилем керування; сумою корпоративних навичок персоналу, його складом та корпоративними цінностями. Підкреслено, що АТ «Мотор Січ» повинно враховувати при здійсненні процесу корпоративного управління негативний вплив на таке

управління військових дій на території України. Для цього необхідно сформувати програму корпоративного управління, що реагує на ризики, що виникають внаслідок дії воєнного стану і спрямовану на їх запобігання, а також організувати робочу групу з кризового управління для розробки або оптимізації існуючих цілей та завдань діяльності підприємства.

7. Встановлено, що діяльність вітчизняних підприємств машинобудування у період воєнного стану, що триває, призводить до потреби коригування раніше вироблених стратегічних напрямів розвитку. Підкреслено, що корпоративна стратегія в умовах воєнного стану – це особливий метод управління, спрямований на реалізацію цілей та завдань, що стоять перед компанією в цих умовах та визначаються в залежності від поточної ситуації та факторів, які можуть дестабілізувати діяльність підприємства. Запропоновано керівництву компанії АТ «Мотор Січ» розробити та прийняти Стандарт «Корпоративне стратегічне планування», де буде відображено порядок формування, затвердження, перегляду, реалізації та контролю Корпоративної стратегії Компанії, включаючи довгострокові кількісні та якісні цілі та плани по основних напрямках бізнесу, а також опис методів і засобів, за допомогою яких передбачається досягати поставлених цілей. Визначена структура запропонованого стандарту та алгоритм основних етапів корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», які необхідно дотримуватися згідно даного стандарту. Для визначення зовнішніх факторів, які мають найбільший вплив на діяльність АТ «Мотор Січ», запропоновано провести їх ранжування. Визначені цільові напрямки, які доцільно використовувати при формулюванні основної (генеральної) мети корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ»; розроблена система локальних цілей для послідовного досягнення цієї мети; конкретизовані основні фінансово-економічні обмеження та ризики у процесі реалізації корпоративної стратегії; сформовані критерії оцінки стратегічних альтернатив, а також перелік контрольних показників, на основі яких пропонується оцінювати попередні результати впровадження корпоративної стратегії. Детально проаналізовані пропоновані до застосування на АТ «Мотор

Січ» підвиди корпоративної стратегії з урахуванням діяльності в умовах воєнного стану (фінансова реструктуризація, диверсифікація, інновації та цифровізація, поліпшення клієнтського досвіду, адаптивне управління). Конкретизовані фактори, які змушують оптимізувати корпоративну стратегію машинобудівних підприємств в умовах війни.

8. Визначені напрямки реалізації корпоративної стратегії машинобудівного підприємства. Зокрема, запропонований перелік основних організаційно-адміністративних процедур з урахуванням організаційної та штатної специфіки даного підприємства. Для забезпечення процесу реалізації корпоративної стратегії АТ «Мотор Січ» запропоновано створення спеціального органу – Комітету з реалізації корпоративної стратегії, який буде виконувати функції нагляду та координації та визначені основні завдання цього Комітету. Встановлено, що одним із елементів реалізації корпоративної стратегії є її моніторинг – процес збору інформації на регулярній основі щодо всіх аспектів реалізації запланованих заходів, який дозволяє вчасно робити висновки та приймати відповідні управлінські рішення, а також визначені його напрямки. Конкретизовано фактори, які впливають на успішне впровадження корпоративної стратегії машинобудівного підприємства, а також труднощі, з якими може зіткнутися реалізація корпоративної стратегії на практиці. Запропонована модель платформи цифровізації корпоративного стратегічного планування АТ «Мотор Січ», яка відображає найбільш значущі підсистеми (сектори) цифрової платформи такого планування. Це дозволить виключити однобічність рішень при реалізації корпоративної стратегії машинобудівного підприємства та їх негативні наслідки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. ЗУ № 4196-IX від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 16.09.2025).
2. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 5. URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227> (дата звернення: 01.09.2025).
3. Каліна І., Завгородня А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 105-109.
4. Кицак Т.Г., Коваленко І. Ф., Колотуха С. М. Реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності: суспільні та бізнесові зиски. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С.182-188.
5. Солодка Н.В. Концептуальний зміст обліку і внутрішнього аудиту внутрішньогрупових операцій в корпоративному управлінні. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6. С. 14-19.
6. Залюбовська С., Фурман, С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № (2(47)). С. 70-76.
7. Зятковський І. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. *Журнал Європейської Економіки*. Видання Тернопільського державного економічного університету. 2015. Том 4. № 4. С. 481–496.
8. Заман Р., Джейн Т., Самара Г., Джамалі Д. Корпоративне управління поєднується з корпоративною соціальною відповідальністю: Картографування інтерфейсу. *Бізнес і суспільство*. 2022. № 61(3). С. 690-752.

9. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 6. Т. 31 (70). С. 8-12.
10. Чемшит Р. В. Розвиток корпоративного управління в аграрній сфері. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 8 листопада 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 353-355.
11. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №14. С. 292-300.
12. Ніколенко М.О. Корпоративне управління як інституційне середовище функціонування корпоративного договору. Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 23 січня 2020 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С.98–102.
13. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. №43. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1883> (дата звернення: 16.09.2025).
14. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66-71.
15. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Формування наукового визначення дефініції «корпоративне управління» на основі когнітивного методу дворівневого тріадичного дешифрування. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 103-110.
16. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. №4(78). С. 99-106
17. Голівер В. П. Теоретичні основи функціонування системи корпоративного управління акціонерним товариством з використанням систем

автоматизації процесів підтримки прийняття рішень. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2025 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук . Кривий Ріг: Видавець Р. А. Козлов, 2025. 270 с.

18. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №12. С. 85-90.

19. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. № 3-4. С. 92-100.

20. Шарма А. Взаємозв'язок корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності. ДСНС. 2022. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4294364> дата звертання: 16.09.2025).

21. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С.7-20.

22. Ілієв П., Калодімос Дж., Лоурі М. Увага інвесторів до корпоративного управління. *Огляд фінансових досліджень*. 2021. № 34(12). С. 5581-5628.

23. Кифяк В. І., Карп А. Г. Інституційне середовище корпоративного управління як фактор розвитку економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 32. С.26-32.

24. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.

25. Kryshnal H. The influence of corporate management on economic development and growth. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Vol. 3(21). P. 16–24.

26. Швець Ф.Д. Корпоративне управління: Навчальний посібник Рівне: НУВГП, 2017. 320 с

27. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5227> (дата звернення: 15.09.2025).
28. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 18–32.
29. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 15.09.2025).
30. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3-4. С. 64–72.
31. Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Скопцов К.В. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 93-100.
32. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Tex> (дата звернення: 01.09.2025).
33. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. *Київський часопис права*. 2025. №2. С. 152-158.
34. Бочарова Н. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С.21-28.
35. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С.68-75.

36. Поповиченко А. С. Сучасні підходи до корпоративного управління: тенденції та виклики. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності» (м. Миколаїв, 20-22 березня 2024 р.)*. С.49-50.
37. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С.228-233.
38. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023 №37. С. 284-290.
39. Головін О. Організаційно-економічні засади управління корпоративними підприємствами: сутність, структура та класифікація. *Економічний простір*. 2025. №20. С.151-157.
40. Яковенко В. Г. Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336.
41. Немашкало К. Управління сталим розвитком підприємства в умовах мінливого середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024 № 330. С. 311-316.
42. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Проактивні методи управління та їх результативність. *Підприємництво і торгівля*. 2022. №34. С. 20-27.
43. Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. №312.6 (1). С. 152-159.
44. Парасіч В. Концептуальні основи та ризики стратегічного управління. *Finansovo-Kredytna Diyal'nist*. 2024,. №6.59. С. 24-30.
45. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2017. 360 с.
46. Ігнат'єва І.А. Гарафонов О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 600 с.

47. Кологойда О.В., Гарагонич О.В., Дорошенко Л.М. Корпоративне право Європейського Союзу: підручник. Київ : Ліра-К, 2023. 392 с.
48. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Корпоративне управління та життєздатність автотранспортних підприємств у контексті сталого розвитку: стратегічні орієнтири та соціальна відповідальність: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 160 с.
49. Про акціонерні товариства: Закон України від 1 грудня 2022 року № 2792-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net>. (дата звернення: 10.09.2025).
50. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.
51. Диха М., Диха В. Підходи, моделі та інструменти корпоративного управління в умовах війни та економічної турбулентності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С.390-396.
52. АТ «Мотор Січ». Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/> (дата звернення: 10.09.2025).
53. Кунак В. А., Пуліна Т. В. Підходи до оцінювання якості корпоративного управління. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя: НУЗП С. 98-101.
54. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks> (дата звертання: 16.09.2025).
55. Корпоративне управління: підручник / Т. Л. Мостенська [та ін.]. Київ: Каравела, 2018. 384 с.
56. Мігус І.П. Інструментарій оцінювання корпоративного управління в акціонерних товариствах за умов економічної невизначеності. *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання*. 2021. №5. С.123-149

57. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

58. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111.

59. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. Науковий вісник Полісся. 2023. №1 (26). С.183–201.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення терміну «корпоративне управління»

Таблиця А.1

Різні підходи до визначення терміну «корпоративне управління»*

Автор	Визначення
1	2
І. Зятковський [7, С. 485]	«Корпоративне управління слід трактувати як управління в нових реаліях, яке здійснюється, по-перше, через розподіл управлінських функцій між виконавцями, по-друге, через розподіл предметів і результатів діяльності між членами корпорації, по-третє, шляхом інтеграції фінансових ресурсів і зміни власників (збільшення чи зменшення їх чисельності) через купівлю–продаж акцій корпорацій на фінансовому ринку»
Д.М.Васильківський [11. С.295]	«Корпоративне управління – це набір інструментів, що дозволяють розділяти функції контролю та управління і погоджувати між собою інтереси власників і менеджерів, інтереси ради директорів і генерального директора як керівника компанії, то стає очевидним, що в нашій країні воно отримало широке розповсюдження»
Р. Заман, Т. Джейн, Г. Самара, Д. Джамалі [8, С.695]	«Концепція корпоративного управління визначається як структура, що визначає права та обов'язки між сторонами, які мають частку в фірмі, а також конфігурації організаційних процесів, що впливають як на фінансові, так і на нефінансові результати на рівні фірми»
П. Ілієв, Дж. Калодімос, М. Лоурі [22, С.5590]	«Корпоративне управління – це сукупність практик фірми, спрямованих на мінімізацію агентських витрат»
Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха, [16, С. 100]	«Корпоративне управління – це механізм, який використовується для контролю та координації поведінки акціонерів, які співпрацюють з працівниками управління для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією»
М. О. Ніколенко [12, С. 100]	«Під корпоративним управлінням слід розуміти систему правовідносин організаційного, майнового та немайнового характеру, що складаються між засновниками, учасниками товариства (або особами, що їх представляють) та його органами чи посадовими особами з приводу організації діяльності»
В. С. Король, Л. С. Стефанишин [13]	«Корпоративне управління являє собою інтегровану систему взаємодії менеджменту та власників акціонерного капіталу, яка реалізується в межах чинного правового поля та спрямована на забезпечення ефективного залучення і використання фінансових, трудових та інших ресурсів»
Н. Ю. Подольчак, О. І. Білик, Ю. А. Джурик [9, С. 10]	«Корпоративне управління – це певна система управління, за якої виконавчий орган сприяє ефективному розвитку компанії, знаходячи підтримку в акціонерів та інших зацікавлених осіб, які спільно діють заради успішного майбутнього компанії»
Р. В. Чемшит [10, С. 354]	«Корпоративне управління є критично важливим елементом сучасного бізнес-середовища, оскільки воно визначає, як компанії взаємодіють із зацікавленими сторонами, такими як акціонери, співробітники, постачальники та суспільство в цілому»

Продовження Додатку А

Продовження табл. А.1

1	2
В. І. Кифяк, А. Г. Карп [23, С. 30]	«Корпоративне управління – це перманентний процес узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин та вирішення колізій у прийнятті та реалізації управлінських рішень»
Ю.О. Береза, Б.М.Гнатківський, Ю.П. Вітковський [14, С.70]	«Корпоративне управління виступає механізмом, який визначає взаємодію між власниками, менеджментом, інвесторами, працівниками, державними регуляторами та іншими стейкхолдерами з метою підвищення ефективності підприємств, мінімізації ризиків, залучення інвестицій та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу»
В. П.Голівер [17, С.52]	«Корпоративне управління – це управління корпоративними відносинами в організації з метою реалізації її стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття ефективних рішень на основі регулювання і контролю корпоративних прав та моніторингу результатів діяльності в інтересах усіх учасників корпоративних відносин»
В. Царук [19, С. 95]	«Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб були досягнені основні цілі самої корпоративної структури з урахуванням балансу інтересів з її стейкхолдерами»
А. Шарма [20]	«Корпоративне управління спрямоване на збалансування 4М (гроші, робоча сила, машина та управління) для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії. Корпоративне управління охоплює більш широкий спектр питань, пов'язаних з корпоративним функціонуванням, що тягне за собою координацію взаємодії між численними особами та організаціями, пов'язаними з різними аспектами корпоративної діяльності»
Т. Швидка, К. Халецька [18, С. 88]	«Корпоративне управління – це керівництво діяльністю господарського товариства через його органи управління з використанням розроблених методів і напрямів, за допомогою яких здійснюється контроль за діяльністю й досягненням мети товариства, виконання поставлених завдань, здійснення фінансових операцій, а також керівництво у сфері забезпечення відповідності діяльності товариства вимогам законодавства України»
М. Шкільняк [21, С. 15]	«Корпоративне управління – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами і зацікавленими особами, яка відображає баланс їх інтересів та спрямована на отримання максимального прибутку від діяльності компанії у відповідності з чинним законодавством та врахуванням міжнародних стандартів»
Н. А. Бочарова, І. В. Федотова [15, С. 105]	«Корпоративне управління розуміється як систематична та планомірна діяльність щодо управління організацією (господарським товариством) для встановлення рівноваги у відносинах усіх учасників корпоративного управління (власників(акціонерів), засновників, директорів, менеджерів та інших стейкхолдерів) за умови дотримання норм законодавства і правил ведення бізнесу, спрямоване на залучення та раціональне використання ресурсів при здійсненні стратегічного керівництва з дотриманням принципів сталого розвитку»

*Примітка. Складено автором

Додаток Б

Принципи корпоративного управління

Таблиця Б.1

Принципи корпоративного управління ОЕСР*

Принципи	Коротка характеристика
1.Права акціонерів	Система корпоративного управління повинна захищати права власників акцій
2.Справедливе відношення до акціонерів	Система корпоративного управління повинна забезпечити справедливе ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів
3. Роль зацікавлених сторін у корпоративному управлінні	Система корпоративного управління повинна визнавати встановлені законом права зацікавлених сторін і заохочувати активну співпрацю між компанією і всіма зацікавленими особами з метою примноження спільного багатства, створення нових робочих місць та досягнення фінансової стійкості корпоративного сектора
4.Розкриття інформації та прозорість	Система корпоративного управління має забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації про всі суттєві аспекти функціонування корпорації, включаючи відомості про фінансове становище, результати діяльності, склад власників та структуру управління
5. Обов'язки ради директорів	Рада директорів забезпечує стратегічне керівництво бізнесом, ефективний контроль роботи менеджерів та звітує перед акціонерами та компанією в цілому

*Примітка. Складено на основі [6, С.75]

Додаток В

Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2023 р.

Баланс АТ «Мотор Січ» на 31.12.2023 р.

Дата звіту	28.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Шкіль Оксана Володимирівна		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	14 525		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2188.00	290398.00
первісна вартість	1001	23093.00	318512.00
накопичена амортизація	1002	20905.00	28114.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	747959.00	750948.00
Основні засоби	1010	6102488.00	5702419.00
первісна вартість	1011	14576822.00	14922913.00
знос	1012	8474334.00	9220494.00
Інвестиційна нерухомість	1015	16734.00	562.00
первісна вартість	1016	31550.00	1514.00
знос	1017	14816.00	952.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	65158.00	42215.00
інші фінансові інвестиції	1035	12939.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	28443.00	125623.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	61874.00	27812.00
Усього за розділом I	1095	7037783.00	6940099.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17664817.00	17652180.00
Виробничі запаси	1101	5996415.00	5958412.00
Незавершене виробництво	1102	11157679.00	10532926.00
Готова продукція	1103	501118.00	1151762.00
Товари	1104	9605.00	9080.00
Поточні біологічні активи	1110	2.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1298707.00	1882474.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	584051.00	1017523.00
з бюджетом	1135	598276.00	141942.00

Продовження Додатку В

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	4750.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10945.00	10522.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622101.00	598608.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	8108.00	13294.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	806435.00	1904908.00
Готівка	1166	2329.00	2012.00
Рахунки в банках	1167	793352.00	1339809.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1152901.00	1422271.00
Усього за розділом II	1195	22751093.00	24643742.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4480.00	4480.00
Баланс	1300	29793356.00	31588321.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529.00	280529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1835756.00	1879227.00
Емісійний дохід	1411	408077.00	408077.00
Накопичені курсові різниці	1412	12095.00	9043.00
Резервний капітал	1415	70145.00	70145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18319259.00	18573326.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20505689.00	20803227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	214331.00	185411.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2981364.00	3297072.00
Довгострокові забезпечення	1520	166929.00	117599.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	645750.00	555836.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

Продовження Додатку В

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4008374.00	4155918.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36569.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217218.00	7015.00
товари, роботи, послуги	1615	2724150.00	2374189.00
розрахунками з бюджетом	1620	316876.00	72430.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	205895.00	43982.00
розрахунками зі страхування	1625	31068.00	32145.00
розрахунками з оплати праці	1630	105577.00	112504.00
за одержаними авансами	1635	1604149.00	3776560.00
за розрахунками з учасниками	1640	26505.00	26503.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	111377.00	104167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	105804.00	123663.00
Усього за розділом III	1695	5279293.00	6629176.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29793356.00	31588321.00

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 554 789.00	10 466 608.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 090 429.00	6 821 107.00
Валовий: прибуток	2090	3 464 360.00	3 645 501.00
Інші операційні доходи	2120	988 284.00	1 535 183.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	142 361.00	271 725.00
Адміністративні витрати	2130	1 141 244.00	1 338 863.00
Витрати на збут	2150	316 687.00	478 036.00
Інші операційні витрати	2180	1 976 425.00	1 837 139.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 018 288.00	1 526 646.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 493.00	3 689.00
Інші фінансові доходи	2220	2 036.00	4 291.00
Інші доходи	2240	618.00	1 387.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 284.00	301 092.00
Втрати від участі в капіталі	2255	818.00	10 732.00
Інші витрати	2270	359 789.00	875 051.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	348 544.00	349 138.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 477.00	-359 973.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	254 067.00	
збиток	2355		10 835.00

Продовження Додатку В

Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410	-3 052.00	5 747.00
Інший сукупний дохід	2445	46 523.00	149 839.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43 471.00	155 586.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43 471.00	155 586.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	297 538.00	144 751.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 361 432.00	6 022 594.00
Витрати на оплату праці	2505	2 914 052.00	2 914 331.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	619 576.00	618 697.00
Амортизація	2515	855 854.00	973 902.00
Інші операційні витрати	2520	951 398.00	1 159 727.00
Разом	2550	9 702 312.00	11 689 251.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	122.27	-5.21
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	122.27	-5.21
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Г

Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2022 р.

Баланс АТ «Мотор Січ» на 31.12.2022 р.

Період	2022 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Шкіль Оксана Володимирівна		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	15 956		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 093.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 905.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	716 399.00	747 959.00
Основні засоби	1010	6 614 553.00	6 102 488.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 997.00	8 474 334.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 816.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	65 158.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	61 874.00
Усього за розділом I	1095	7 521 090.00	7 037 783.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 681 548.00	17 664 817.00
Виробничі запаси	1101	5 386 355.00	5 996 415.00
Незавершене виробництво	1102	9 726 060.00	11 157 679.00
Готова продукція	1103	558 126.00	501 118.00
Товари	1104	11 007.00	9 605.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00

Продовження Додатку Г

Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 791 228.00	1 298 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 072 161.00	584 051.00
з бюджетом	1135	237 976.00	598 276.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	28 411.00	
з нарахованих доходів	1140	737.00	4 750.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 186.00	10 945.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 204.00	622 101.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00
Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	793 352.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 375 638.00	1 152 901.00
Усього за розділом II	1195	22 041 440.00	22 751 093.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 567 010.00	29 793 356.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 756.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 330 094.00	18 319 259.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку Г

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом І	1495	20 360 938.00	20 505 689.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Цільове фінансування	1525	766 878.00	645 750.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом ІІ	1595	3 600 669.00	4 008 374.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 218.00
товари, роботи, послуги	1615	1 014 496.00	2 724 150.00
розрахунками з бюджетом	1620	308 724.00	316 876.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 136.00	205 895.00
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 638.00	105 577.00
за одержаними авансами	1635	3 664 349.00	1 604 149.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645		0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	59 270.00	105 804.00
Усього за розділом ІІІ	1695	5 605 403.00	5 279 293.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 567 010.00	29 793 356.00

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	Зазвітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10445306	13755471
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6760335	9226248
Валовий: прибуток	2090	3684971	4529223
Інші операційні доходи	2120	1533927	719399
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271748	320563
Адміністративні витрати	2130	1334782	1595964
Витрати на збут	2150	491235	848408
Інші операційні витрати	2180	2567917	1689780
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824964	1114470
Дохід від участі в капіталі	2200	2280	1466
Інші фінансові доходи	2220	238	221
Інші доходи	2240	1387	88102
Фінансові витрати	2250	301092	265837
Втрати від участі в капіталі	2255	10732	2958
Інші витрати	2270	892368	1521
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		933943
збиток	2295	375323	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209660	-626864
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307079
збиток	2355	584983	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Накопичені курсові різниці	2410	5747	-513
Інший сукупний дохід	2445	149839	29503
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	155586	28990
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	155586	28990
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-429397	336069

Продовження Додатку Г

Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні затрати	2500	6022594	7141760
Витрати на оплату праці	2505	2914331	3126673
Відрахування на соціальні заходи	2510	618697	661075
Амортизація	2515	973902	1094894
Інші операційні витрати	2520	1159727	4406663
Разом	2550	11689251	16431065
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-281.51	147.78
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-281.51	147.78

Додаток Д

Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2021 р.

Баланс ПАТ «Мотор Січ» на 31.12.2021р.

Дата звіту	02.03.2022		
Період	2021 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Касьян Олена Петрівна		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	16 408		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	5 048.00	3 209.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	19 000.00	21 958.00
накопичена амортизація	1002	13 952.00	18 749.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	802 361.00	773 956.00
Основні засоби	1010	6 862 625.00	6 608 571.00
первісна вартість	1011	13 493 852.00	14 273 696.00
знос	1012	6 631 227.00	7 665 125.00
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958.00	18 177.00
первісна вартість	1016	40 100.00	31 550.00
знос	1017	14 142.00	13 373.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68 574.00	68 273.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 033.00	9 647.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	34 266.00	11 137.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	26 323.00	55 778.00
Усього за розділом I	1095	7 835 188.00	7 548 748.00
II. Оборотні активи	1100	14 880 711.00	16 124 103.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	4 579 705.00	5 386 096.00
Незавершене виробництво	1102	9 815 337.00	10 038 826.00

Продовження Додатку Д

Готова продукція	1103	474 831.00	688 174.00
Товари	1104	10 838.00	11 007.00
Поточні біологічні активи	1110	6.00	1.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 674 183.00	1 805 701.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	729 266.00	1 060 015.00
з бюджетом	1135	130 268.00	237 976.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 830.00	28 411.00
з нарахованих доходів	1140	46.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	8 724.00	10 186.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152 621.00	107 865.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 434.00	12 282.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 654 174.00	1 879 464.00
Готівка	1166	2 079.00	2 194.00
Рахунки в банках	1167	1 651 395.00	1 877 270.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 207 591.00	1 239 114.00
Усього за розділом II	1195	20 450 024.00	22 476 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219.00	63.00
Баланс	1300	28 285 431.00	30 025 559.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 651 180.00	1 680 170.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 861.00	6 348.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 810.00	18 923 085.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Продовження Додатку Д

Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом І	1495	20 466 664.00	20 953 929.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	341 448.00	337 318.00
Довгострокові кредити банків	1510	54 647.00	158 630.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 028 660.00	2 088 526.00
Довгострокові забезпечення	1520	133 108.00	185 061.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	864 005.00	837 315.00
Усього за розділом ІІ	1595	3 421 868.00	3 606 850.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	423 638.00	136 391.00
Векселі видані	1605	473.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 845.00	85 576.00
товари, роботи, послуги	1615	628 201.00	993 901.00
розрахунками з бюджетом	1620	78 374.00	169 514.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 976.00	130 973.00
розрахунками зі страхування	1625	41 570.00	47 988.00
розрахунками з оплати праці	1630	125 708.00	142 647.00
за одержаними авансами	1635	2 777 572.00	3 686 236.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 511.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	99 189.00	117 220.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	42 818.00	58 802.00
Усього за розділом ІІІ	1695	4 396 899.00	5 464 780.00
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	28 285 431.00	30 025 559.00

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 718 770.00	11 433 872.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 201 102.00	7 129 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 517 668.00	4 304 630.00
Інші операційні доходи	2120	724 573.00	972 967.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	320 563.00	247 139.00
Адміністративні витрати	2130	1 591 072.00	1 199 857.00
Витрати на збут	2150	785 641.00	537 934.00
Інші операційні витрати	2180	1 575 946.00	1 592 597.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 289 582.00	1 947 209.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 433.00	444.00
Інші фінансові доходи	2220	221.00	183.00
Інші доходи	2240	88 102.00	78 439.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	265 837.00	275 348.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 106.00	425.00
Інші витрати	2270	1 521.00	501 237.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 110 874.00	1 249 265.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-652 599.00	-409 215.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	458 275.00	840 050.00

Продовження Додатку Д

Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-513.00	951.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	29 503.00	16 430.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	28 990.00	17 381.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 990.00	17 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	487 265.00	857 431.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 141 760.00	4 893 113.00
Витрати на оплату праці	2505	3 126 673.00	2 515 982.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	661 075.00	537 796.00
Амортизація	2515	1 094 895.00	1 029 288.00
Інші операційні витрати	2520	4 400 090.00	4 004 655.00
Разом	2550	16 424 493.00	12 980 834.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	220.54	404.26
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	220.54	404.26
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

Аналіз відповідності практики корпоративного управління за розділом «Конфлікт інтересів»

Таблиця Е.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Конфлікт
інтересів» за 2021-2023рр.*

4. Конфлікт інтересів		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
4.1. Поєднання посад членами виконавчих органів не перешкоджає їм виконувати свої основні обов'язки. Поєднання посад членами виконавчих органів та іншими керівними працівниками компанії вимагає попереднього схвалення радою директорів. Члени виконавчих органів та інші керівні працівники компанії не мають суттєвої фінансової зацікавленості у компаніях - конкурентах	Виконується	У період оцінки відсутні підтвердження, що керівні працівники поєднують роботу більш ніж в одній організації, не входять до рад директорів і не займають виконавчих посад у постачальників або конкурентів; не мають суттєвої фінансової зацікавленості у постачальниках чи конкурентах
4.2. Поєднання посад членами наглядової ради не перешкоджає їм виконувати свої основні обов'язки. Усі нові поєднання роботи та посад членами наглядової ради вимагають схвалення наглядовою радою. Члени наглядової ради не мають суттєвих фінансових інтересів у компаніях- конкурентах	Виконується	Члени наглядової ради не входять інших рад і не поєднують одночасно роботу більш ніж в одній організації; не працюють і не обіймають посад у конкурентах
4.3.Компанія формалізувала процедури, спрямовані на запобігання конфлікту інтересів у членів виконавчих органів та інших працівників компанії	Виконується	Відповідно до Положення про Раду директорів член Ради директорів зобов'язаний утриматися від дій, які призведуть або здатні призвести до виникнення конфлікту між його інтересами та інтересами Товариства. Відповідно до Положення про наглядову раду передбачено, якщо член ради має зацікавленість у здійсненні Товариством угоди, він зобов'язаний довести інформацію до відома ради.

Продовження Додатку Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3
4.4. Внутрішніми документами компанії чітко закріплено обов'язок членів наглядової ради та виконавчих органів діяти на користь компанії та акціонерів/учасників, а також визначено їхню відповідальність	Виконується	Положенням про Раду директорів АТ передбачено, що член Ради директорів зобов'язаний діяти відповідно до вимог законодавства, Статуту, внутрішніх документів Товариства в межах своїх прав та повноважень. Член Ради директорів зобов'язаний повідомляти відомості про належні йому акції (частки, паї) інших юридичних осіб,, а також про їх продаж (купівлю), про членство у складах рад директорів та наглядових радах інших юридичних осіб. Члени ради директорів несуть відповідальність перед Товариством та Єдиним акціонером, а також Товариство вправі звернутися до суду з позовом до члена Ради директорів про відшкодування шкоди або збитків, завданих їм Товариству. Відповідно до Положення про наглядову Раду передбачено, що голова ради не має права обіймати посаду керівника виконавчого органу або особи, яка одноосібно здійснює функції виконавчого органу іншої юридичної особи. Члени Наглядової ради мають право працювати в інших організаціях тільки за згодою ради. Вони не повинні використовувати майно Товариства чи допускати його використання у суперечності зі Статутом Товариства та рішеннями Єдиного акціонера та наглядової ради, а також в особистих цілях та зловживати під час укладання угод зі своїми афілійованими особами. За шкоду, заподіяну АТ своїми діями (бездіяльністю) голова та члени Наглядової ради несуть відповідальність відповідно до законодавства

*Примітка. Складено автором

Додаток Ж

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Ефективність Наглядової ради»**

Таблиця Ж.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Ефективність
наглядової ради» за 2021-2023рр*.

1.Ефективність наглядової ради		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
1.1.Наглядова рада переобирається на регулярній основі, на основі формалізованого та прозорого процесу. Активну роль у процесі відбору кандидатів відіграє комітет з питань призначень	Частково виконується	Положенням про комітет з питань призначень регламентовано, що Комітет визначає критерії підбору кандидатів у члени Наглядової ради, кандидатури топ-менеджерів, розробляє політику Товариства в галузі винагороди даних осіб, проводить регулярну оцінку діяльності членів ради та топ-менеджерів. Немає підтверджуючих внутрішніх документів, що Комітет з питань призначень визначає критерії підбору кандидатів у члени ради
1.2. Для забезпечення ефективної роботи членів наглядової ради в компанії впроваджено процедуру введення на посаду новообраних членів наглядової ради, а також передбачено право членів наглядової ради залучати зовнішніх експертів та підвищувати свою кваліфікацію	Виконується	Положенням про комітет з питань призначень затверджено порядок введення на посаду новообраних членів Ради, який описує процедури запровадження посад новообраних членів, взаємодію секретаря, посадових осіб та керівників структурних підрозділів Товариства у межах цієї процедури. Сприяння у проходженні програми вступу на посаду знов обраним членам надає секретар Наглядової Ради
1.3.Наглядова рада проводить достатні за кількістю та тривалістю засідання для того, щоб обговорити результати діяльності компанії та сформулювати позицію щодо стратегії компанії. Більшість засідань ради проводиться у очній формі. Засідання проводяться відповідно до заздалегідь затвердженого плану, що регулярно переглядається	Виконується	Наглядова рада Товариства щорічно затверджує План роботи. Засідання Ради проводяться переважно очно

Продовження Додатку Ж

Продовження табл. Ж.1

1	2	3
1.4.Члени наглядової ради компанії регулярно відвідують засідання та ретельно готуються до його проведення	Виконується	Члени наглядової ради компанії регулярно відвідують засідання та ретельно готуються до його проведення
1.5.Члени наглядової ради компанії заздалегідь сповіщаються про засідання ради та порядок денний та своєчасно отримують матеріали для підготовки до засідання ради. Інформація та звіти, які отримують члени ради, логічно структуровані, зручні для сприйняття, є інформативними та релевантними, містять у необхідному обсязі критичний аналіз та задовольняють інформаційні потреби членів ради. Обов'язки менеджменту у частині надання інформації наглядовій раді закріплені внутрішніми документами підприємства	Виконується	Члени Наглядової Ради Товариства заздалегідь сповіщаються про засідання та порядок денний та своєчасно отримують матеріали для підготовки. Інформація та звіти, які отримують члени ради, логічно структуровані, зручні для сприйняття, є інформативними. Строки надання матеріалів членам Наглядової ради регламентовані Положенням про наглядову раду АТ.
1.6. Наглядова рада щорічно проводить оцінку ефективності своєї роботи, комітетів наглядової ради та кожного члена ради. Результати оцінки використовуються для формування програм розвитку, підвищення ефективності роботи ради, а також під час підготовки рекомендацій щодо обрання членів наглядової ради	Частково виконується	Положенням про Наглядову раду передбачено що наглядова рада, комітети та члени ради оцінюються на щорічній основі. Процес, строки та порядок проведення оцінки діяльності ради, її комітетів та членів регламентується внутрішніми документами Товариства. Способами оцінки є самооцінка або залучення незалежного консультанта. Рада у щорічному річному звіті відображає спосіб проведення оцінки та вжиті заходи за її результатами. Єдиний акціонер може провести власну оцінку ради самостійно чи із залученням незалежного консультанта. Наглядовою радою за 2021-2023рр.не проводилася оцінка ефективності своєї роботи, комітетів ради та кожного члена ради директорів

Продовження Додатку Ж

Продовження табл. Ж.1

1	2	3
1.7. Усі рішення наглядової ради оформлюються протоколами засідань чи рішеннями ради, які направляються всім членам ради. У протоколах засідань та рішеннях вказується інформація щодо питань, поставлених на голосування	Виконується	Протоколи Ради оформляються відповідно до форми у рамках Положення про наглядову раду АТ
1.8. Комітети Наглядової ради не є формальними та проводять на основі затвердженого плану роботи достатні по кількості засідання. Робота комітетів, створених при раді, структурована та формалізована в окремих положеннях. Засідання комітетів оформлюються протоколами, які надаються всім членам ради. Голови комітетів регулярно звітують про роботу комітетів перед радою	Виконується	Відповідно Статуту Товариства порядок формування та роботи Комітетів Ради, а також їх кількісний склад встановлюється внутрішніми документами, що затверджуються Радою. Робота комітетів структурована та формалізована в окремих положеннях. Положеннями передбачено, що Голова Комітету розробляє та затверджує план роботи Комітету на поточний рік з урахуванням плану засідань Ради, контролює виконання рішень та доручень Комітету. На момент проведення оцінки виявлено що сформовано плани робіт комітетів на 2022, 2023 та 2024 роки та щорічно Рада розглядає звіти комітетів. Усі пропозиції, вироблені Комітетом, оформлюються у вигляді протоколів і мають рекомендаційний характер

*Примітка. Складено автором

Додаток К

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Винагорода та наступність»**

Таблиця К.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Винагорода та
наступність» за 2021-2023рр*.

2. Винагорода та наступність		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
2.1.Винагорода членів наглядової ради чітко структурована, містить постійний компонент і змінну частину, яка залежить від обсягу виконуваних членом ради обов'язків	Частково виконується	Підставою для виплати винагороди є рішення Єдиного акціонера Товариства (наказ про обрання до складу ради як незалежного директора), а також дотримання умов договору, укладеного між головою наглядової ради та незалежним Директором. Положення про винагороду членів наглядової ради на сайті АТ відсутнє
2.2.Винагорода керівних працівників компанії залежить від результатів її діяльності, орієнтована на довгострокову перспективу і відображає, зокрема, досягнення компанією стратегічних цілей. Структура винагороди керівних працівників компанії прозора та формалізована у внутрішніх документах	Частково виконується	Щорічно Наглядовою Радою здійснюється постановка та затвердження цілей на звітний період. Правила оплати праці та преміювання керівних працівників, а також Правила оцінки ефективності діяльності керівних працівників на сайті АТ відсутні
2.3. Політика винагороди членів наглядової ради та розмір винагороди затверджується загальними зборами на підставі рекомендації комітету з винагород. Комітет з винагород може залучити зовнішніх експертів (консультантів) для визначення політики винагороди та розміру винагороди членів ради	Виконується	На практиці ці вимоги виконуються Положення про комітет з питань призначень та визначення нагороди посадовим особам розміщено на сайті АТ

Продовження Додатку К

Продовження табл. К.1

1	2	3
2.4. Політика винагороди керівних працівників компанії та розмір їх винагороди затверджується наглядовою радою компанії на підставі рекомендації Комітету з винагород. Комітет з винагородам може залучити зовнішніх експертів (консультантів) для визначення політики винагороди та розміру винагороди керівних працівників компанії.	Виконується	Положенням про комітет з питань призначень та визначення нагороди посадовим особам регламентовано, що фактичні значення та підсумкова результативність діяльності керівних працівників розраховується відповідальним підрозділом, та разом із розрахунками розмірів преміювання виносяться на розгляд Комітету. Комітет проводить свою оцінку діяльності та готує рекомендації для подальшого ухвалення Радою рішення про затвердження результатів та визначення розміру виплат премії
2.5 У компанії здійснюється планування наступності керівних працівників, у тому числі регулярна оцінка працівників, та затверджено внутрішні документи, що формалізують систему планування наступності. Комітет з питань призначень та визначення нагороди регулярно розглядає практику компанії у галузі планування наступності керівних працівників, а керівник виконавчого органу та наглядової ради зустрічаються з членами кадрового резерву компанії для знайомства з ними, їх оцінки, обміну знаннями та донесення до них бачення та стратегії компанії	Швидше не виконується	Органами Товариства не затверджено внутрішніх документів, що формалізують систему планування наступності керівних працівників

*Примітка. Складено автором

Додаток Л

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Управління ризиками»**

Таблиця Л.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління

АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Управління
ризиками» за 2021-2023рр.*

3. Управління ризиками		
1	2	3
Опис	Оцінка	Примітка
3.1. Наглядовою радою компанії затверджено політику управління ризиками, яка визначає порядок визначення схильності до ризику, класифікацію ризиків, основні принципи та підходи до управління ризиками, цілі управління ризиками, структуру системи управління ризиками, у тому числі функції та підзвітність різних органів та підрозділів у рамках процесу управління ризиками, порядок подання звітності, а також єдину термінологію. Наглядовою Радою також затверджена політика з управління окремими ризиками компанії	Швидше не виконується	Положенням про Наглядову раду та Раду директорів визначено функції та роль Ради директорів, Наглядової Ради, власників, інших учасників процесу у системі управління ризиками. У відкритому доступі відсутня Політика управління ризиками
3.2. Структура управління ризиками є чіткою та формалізованою, включає підрозділ з управління ризиками. Функції учасників процесу управління ризиками чітко визначено та закріплено внутрішніми документами	Швидше не виконується	В організаційній структурі за період, що перевіряється, відсутня самостійна посада ризик-менеджера. Відсутні дані щодо розробки інструментів системи управління ризиками (реєстр/реєстр ризиків, карта ризиків, ключові ризикові показники, плани, звітність щодо ризиків)

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3
3.3. Наглядовою радою компанії затверджено загальний рівень схильності до ризику та ключові показники щодо кожного з ризиків компанії, які закріплені внутрішніми документами підприємства. Ключові ризикові показники до кожного виду ризику переглядаються у разі виникнення суттєвих подій. Також має бути встановлено ліміти, які обмежують ризики у повсякденній діяльності компанії	Не виконується	У період проведення оцінки не виявлено підтвердження, що затверджено загальний рівень схильності до ризику, ключові ризикові показники та/або ліміти щодо окремих напрямів діяльності
3.4. Працівники та посадові особи компанії мають можливість вільно ознайомитися з інформацією щодо системи управління ризиками, у тому числі через інтернет. Компанія забезпечує прозорість прийнятих принципів та підходів в галузі управління ризиками для всіх зацікавлених сторін	Частково виконується	У період проведення оцінки не підтверджено, що працівники та посадові особи Товариства мають можливість вільно ознайомитися з інформацією щодо системи управління ризиками за допомогою внутрішньої локальної мережі. У річному звіті Товариства відсутня інформація про дотримання Товариством встановлених принципів та підходів у сфері управління ризиками
3.5. Ключові співробітники підрозділів та керівні працівники компанії регулярно проходять тренінги з управління ризиками. Управління ризиками є частиною програми вступу на посаду керівних працівників компанії та її ключових співробітників. Для навчання підходам та принципам у сфері управління ризиками використовуються як внутрішні ресурси (керівник підрозділу по управлінню ризиками), так і зовнішні експерти	Швидше виконується	Для працівників Товариства, у тому числі керівних працівників, щорічно проводяться навчальні/роз'яснювальні тренінги з системи управління ризиками, власними ресурсами без залучення зовнішніх тренерів
3.6. У компанії затверджено реєстр ризиків, картку ризиків, а також ведеться матриця ризиків. У компанії розроблено попередні плани щодо мінімізації ризиків (покращення процесів, стратегії мінімізації), визначені відповідальні за реалізацію планів	Не виконується	У 2021-2023 роках відсутні докази про розроблення, обговорення та затвердження реєстру ризиків, карти ризиків, планів з мінімізації ризиків

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3
3.7. Оцінка ризиків здійснюється на рівні компанії, рівні структурних підрозділів, а також на функціональному рівні та рівні бізнес-процесів. Існує єдина методологія для оцінки ризиків, дії з оцінки ризиків узгоджено	Не виконується	У 2021-2023 рр. роках відсутні докази про оцінку ризиків, обговорення та погодження результатів оцінки ризиків Товариством
3.8. У компанії визначено процедури для ідентифікації ризикових подій, оцінки їх наслідків та інформування керівництва про відповідні події, включаючи нові події та зміни у характеристиці ризиків (наприклад, військові дії). Компанією розроблено набір ключових ризикових показників, які використовуються як ранні сигнали попередження. Керівництво компанії та наглядова рада, щонайменше щоквартально, отримують інформацію про ризики компанії, у тому числі про ключові ризиковані показники.	Частково виконується	У 2025 році в рамках звітності про діяльність за 1 квартал представлена інформація про виконання плану роботи, в тому числі розроблення внутрішніх документів у системі управління ризиками. У 2023 та 2024 роках відсутні докази ідентифікації, виявлення ризикових подій; розробки ключових ризикових показників. За 2022 – 2024 роки відсутні підтвердження інформування Наглядової Товариства на щоквартальній основі про ризики
3.9. Наглядова рада на щорічній основі здійснює оцінку ефективності системи управління ризиками. Затверджено показники ефективності для оцінки системи управління ризиками. Наглядова рада використовує як Служба внутрішнього аудиту, так і зовнішніх експертів з метою оцінки ефективності системи управління ризиками	Швидше не виконується	Відсутні вимоги щодо проведення оцінки ефективності системи управління ризиками та інформування Наглядової Ради щодо результатів оцінки. Положенням про Комітет з питань аудиту встановлено, що Служби внутрішнього аудиту щоквартально та щорічно інформує Наглядову Раду про надійність та ефективності системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління. У період проведення оцінки немає підтвердження про роботу, що проводиться Службою внутрішнього аудиту щодо управління ризиками. Відсутні підтвердження, що Наглядова рада приділяє час обговоренню ефективності системи управління ризиками

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3
3.10. Наглядова рада на щорічній основі здійснює оцінку ефективності системи внутрішнього контролю компанії. Щорічна оцінка ефективності системи внутрішнього контролю включає огляд всіх суттєвих контролів, у тому числі фінансових, операційних та контролів у галузі відповідності законодавству. У компанії впроваджено механізм, в рамках якого будь-який працівник та посадова особа компанії може конфіденційно заявити про порушення чи неправильне виконання процедур внутрішнього контролю чи інших політик компанії	Швидше не виконується	Положенням про Комітет з питань аудиту встановлено, що Служба внутрішнього аудиту проводить оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та системи управління ризиками. Також встановлено, що до функцій Служби внутрішнього аудиту відносяться щоквартальне та річне інформування Наглядової Ради про результати своєї роботи, надійність та ефективність системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління. У період проведення оцінки немає підтвердження про роботу, що проводиться Службою внутрішнього контролю. Під час оцінки відсутні підтвердження, що Наглядова Рада поінформована про ефективність системи внутрішнього контролю

*Примітка. Складено автором

Додаток М

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Планування та моніторинг»**

Таблиця М.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Планування та
моніторинг» за 2021-2024рр*.

4. Планування та моніторинг		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
4.1. Компанією затверджено місію, основні цілі діяльності, довгострокова стратегія розвитку, план розвитку, а також річний бюджет	Виконується	Місія та бачення Товариства визначено у Статуті. Крім того, щорічно затверджується План розвитку на запланований період. Так, рішенням Наглядової Ради затверджено План розвитку АТ на 2020 – 2025 роки. Запланований період – щорічне уточнення Плану розвитку на 2024 рік. У відкритому доступі цих документів немає
4.2. Процеси стратегічного планування, середньострокового планування та бюджетування компанії чітко структуровані та формалізовані	Виконується	Процеси стратегічного планування, середньострокового планування та бюджетування Товариства чітко структуровані та формалізовані – АТ керується Правилами розробки, затвердження планів розвитку державних підприємств, моніторингу та оцінки їх реалізації, а також розробки та подання звітів щодо їх виконання
4.3. Під час розробки стратегії у компанії формується робоча група з представників вищого керівництва компанії та керівників підрозділів підприємства. Наглядова рада відіграє провідну роль у рамках обговорення основних положень стратегії. Початок процесу розробки стратегії оголошується у внутрішніх комунікаціях компанії та співробітники компанії мають можливість висловлювати свої ідеї, які потім доводяться до відома робочої групи	Виконується	Наглядова рада відіграє провідну роль у рамках обговорення основних положень стратегії, затверджує стратегію/план розвитку Товариства. Внутрішніми документами Товариства не передбачено створення Робочої групи для обговорення проекту Стратегії розвитку. Підтвердження, що Робоча група створюється, немає

Продовження Додатку М

Продовження табл. М.1

1	2	3
4.4. Під час розробки стратегії компанії здійснюється попередня оцінка ризиків (загроз та можливостей), зокрема, як мінімум, здійснюється SWOT/PEST-аналіз. Оцінка ризиків є складовою процесу бізнес-планування	Виконується	У Стратегії розвитку Товариства на 2020-2025 роки здійснена оцінка ризиків (загроз та можливостей), зокрема, у розділі «Аналіз поточної ситуації» застосований SWOT аналіз. У відкритому доступі цього документу немає
4.5. У компанії впроваджено систему регулярної управлінської звітності та затверджено процедури з її підготовки	Виконується	Правилами розробки, затвердження планів розвитку державних підприємств, моніторингу та оцінки їх реалізації, а також розробки та подання звітів щодо їх виконання, передбачено регулярну звітність, що підтверджується на практиці. Наглядовою Радою на постійній основі розглядаються регулярні Звіти про виконання Плану розвитку АТ
4.6. Управлінська звітність компанії на регулярній основі надається наглядовій раді компанії	Виконується	Наглядовою радою на постійній основі розглядаються регулярні Звіти про виконання Плану розвитку
4.7. Для автоматизації процесів планування та моніторингу компанія використовує інформаційну систему, що дозволяє автоматизувати процеси планування, бюджетування та прогнозування, а також дозволяє автоматизувати процеси підготовки управлінської та фінансової звітності в компанії	Виконується	У Товаристві формування фінансової звітності автоматизовано. На момент оцінки Товариством проводиться робота з налаштування додаткової опції в системі щодо бюджетування

*Примітка. Складено автором

Додаток Н

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Сталий розвиток»**

Таблиця Н.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління

АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Сталий розвиток» за
2021-2024рр.*

5. Сталий розвиток		
Опис	Оцінка	Примітка
5.1 У компетенції органів компанії (Наглядова Рада/ рада директорів/) закріплені функції з регулювання питань сталого розвитку, в тому числі безпеки та охорони праці	Не виконується	Статутом Товариства не розподілено повноваження Ради директорів та Наглядової ради з питань регулювання сталого розвитку
5.2. Затверджено політику сталого розвитку, яка відображає структуру та принципи сталого розвитку та основи дотримання Товариства цілей Стійкого розвитку	Частково виконується	У Статуті АТ зазначено, що з метою забезпечення сталого розвитку Товариство формує та затверджує єдині облікові політики, методичні рекомендації та корпоративні стандарти. Немає підтвердження, що в Товаристві питання сталого розвитку, що регламентують його структуру та принципи і основи дотримання, затверджено внутрішнім нормативним документом
5.3. Компанія визначила сталий розвиток як одну із стратегічних цілей, яка націлена на інтеграцію принципів сталого розвитку в ключові бізнес-процеси, операційну діяльність та процеси прийняття рішень	Не виконується	У Стратегії розвитку Товариства на 2021-2025 роки немає мети, що передбачає сталий розвиток як одну із стратегічних цілей
5.4. Під час оцінки ефективності діяльності керівних працівників компанії визначено окрему групу показників у сфері сталого розвитку	Не виконується	Під час оцінки ефективності діяльності керівних працівників компанії не визначені показники у сфері сталого розвитку
5.5. У компанії регламентовані питання безпеки та охорони праці	Виконується	Рішенням Ради директорів Товариства затверджено Інструкцію з техніки безпеки та охорони праці в офісних приміщеннях

*Примітка. Складено автором

Додаток П

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Інформаційна політика»**

Таблиця П.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Інформаційна політика»
за 2021-2023рр.*

1. Інформаційна безпека		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
1.1. Компанія затвердила інформаційну політику (положення про розкриття інформації), що визначає принципи та підходи до розкриття інформації, а також перелік інформації, що розкривається різним зацікавленим сторонам. Інформаційна політика Компанії вільно доступна. Компанією прийнято необхідні регламенти для забезпечення структурованого процесу збору та розкриття інформації. Наглядова Рада регулярно розглядає на своїх засіданнях прозорість компанії та ефективність процесів розкриття інформації	Виконується	Положення про розкриття інформації" АТ як емітента цінних паперів визначається нормами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), зокрема, Рішенням № 98 від 24.01.2024, яке встановлює обов'язки емітентів щодо регулярного та особливого розкриття інформації.
1.2. Компанія своєчасно розкриває інформацію, передбачену законодавством та внутрішніми документами компанії. Відсутні випадки порушення встановлених термінів розкриття інформації чи непослідовного розкриття інформації. При розкритті інформації компанія дотримується підходу рівного розкриття інформації зацікавленими сторонам. Зокрема, ключова інформація розкривається на державній та англійською мовами в однакові терміни	Частково виконується	Рішення НКЦПФР № 98 регламентує надання інформації державним органам; інформацію, що стосується інтереси Єдиного акціонера та підлягає розкриттю; інформацію, підлягає розкриттю на інтернет ресурсі депозитарію фінансової звітності; розкриття інформації про рішення, ухвалені Наглядовою радою. Внутрішні документи щодо розкриття інформації у відкритому доступі відсутні

Продовження Додатку П

Продовження табл. П.1

1	2	3
1.3. Компанія готує річний звіт для широкого кола зацікавлених осіб, який відповідає кращій практиці розкриття інформації та містить всю необхідну інформацію, підлягаючу розкриттю відповідно до законодавства та яку очікують на зацікавлені особи	Швидше не виконується	Річний звіт не повною мірою відповідає вимогам, зокрема, у річному звіті не відображено: - звернення Голови Ради директорів; - інформація щодо сталого розвитку (у разі підготовки окремого звіту в галузі сталого розвитку, можливе надання посилання на даний звіт)
1.4. Інтернет-ресурс компанії добре структурований, зручний для навігації та містить інформацію, необхідну зацікавленим особам для розуміння діяльності підприємства	Виконується	Товариство має корпоративний веб сайт, на якому розміщено інформацію для зацікавлених сторін

*Примітка. Складено автором

Додаток Р

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Розкриття фінансової інформації»**

Таблиця Р.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління

АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Розкриття фінансової
інформації» за 2021-2023рр.*

2. Розкриття фінансової інформації		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
2.1. Компанія готує окрему аудіовану річну звітність відповідно до МСФЗ, а також фінансову звітність відповідно до МСФЗ за перший квартал, перше півріччя та за перші дев'ять місяців. Фінансова звітність розміщується на Інтернет-ресурсі компанії	Виконується	АТ щорічно проводить аудит річної фінансової звітності. Фінансова звітність після затвердження Єдиним акціонером розміщується на сайті
2.2. Фінансова звітність компанії публічно розкривається у максимально короткий термін. Як мінімум, річна фінансова звітність компанії розміщується на Інтернет-ресурсі компанії до кінця серпня, а фінансова звітність за півріччя, за підсумками першого кварталу та за перші дев'ять місяців розміщується на Інтернет-ресурсі компанії протягом 90 днів з моменту закінчення звітного періоду	Виконується	АТ щорічно проводить аудит річної фінансової звітності. Фінансова звітність після затвердження Єдиним акціонером розміщується на сайті
2.3. Аудиторський висновок на фінансову звітність компанії є безумовно позитивним	Виконується	Аудити річної фінансової звітності Товариства за 2021-2023 рр. є безумовно позитивними, тобто без застережень. Аудиторський висновок складено на основі прийнятої в Товаристві системи бухгалтерського обліку, про що було підтверджено у розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності»

Продовження Додатку Р

Продовження табл. Р.1

1	2	3
2.4. Фінансова звітність компанії має включати бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капіталі, а також пояснення до фінансової звітності	Виконується	Фінансова звітність компанії містить бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капіталі, а також пояснення до фінансової звітності
2.5. Компанія розкриває, докладну структуру доходів, витрат, опис методів оцінки активів, ставки відсотків за фінансовими активами та зобов'язаннями, показники ліквідності, інформацію про облікову політику компанії, про умовні зобов'язання та активи, про резерви, а також інформацію про субсидії та гарантії держави	Виконується	АТ розкриває, докладну структуру доходів, витрат, опис методів оцінки активів, ставки відсотків за фінансовими активами та зобов'язаннями, показники ліквідності, інформацію про облікову політику, про умовні зобов'язання та активи, про резерви, а також інформацію про субсидії та гарантії держави

*Примітка. Складено автором

Додаток С

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Розкриття нефінансової інформації»**

Таблиця С.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Розкриття нефінансової
інформації» за 2021-2023рр*.

3. Розкриття нефінансової інформації		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
3.1. Компанія розкриває у публічному доступі докладну інформацію про свою діяльність	Виконується	АТ розкриває у публічному доступі (на корпоративному веб-сайті Товариства детальну інформацію щодо своєї діяльності – внутрішні нормативні документи; річні звіти тощо). Разом з тим більшість документів на сайті відсутня, що пов'язано з вимогами воєнного стану
3.2. Компанія розкриває докладну інформацію про членів виконавчих органів	Швидше не виконується	Склад Ради директорів (П.І.Б., та посада), досвід роботи та коло питань, що куруються членами Ради, в публічному доступі Товариства не відображено
3.3. Компанія розкриває докладну інформацію про членів наглядової ради.	Виконується	АТ розміщує у публічному доступі на інтернет ресурсі склад Наглядової Ради (П.І.Б., та посаду), досвід роботи
3.4. Компанія розкриває докладну інформацію про винагороди членів виконавчих органів	Не виконується	На сайті не розміщена інформація про винагороди членів виконавчих органів
3.5. Компанія розкриває докладну інформацію про винагороди членів Ради директорів	Не виконується	На сайті не розміщена інформація про винагороди членів Ради директорів

Продовження Додатку С

Продовження табл. С.1

1	2	3
3.6. Компанія розкриває у публічному доступі інформацію про практику корпоративного управління	Частково виконується	АТ розкриває у публічному доступі на веб-сайті інформацію про практику корпоративного управління (систематизовану інформацію про корпоративне управління – склад Наглядової Ради, Службу внутрішнього аудиту, Секретаря тощо). Також розміщені внутрішні нормативні документи; річний звіт Товариства
3.7. Компанія розкриває докладну інформацію про зовнішнього аудитора	Виконується	АТ розкриває у публічному доступі інформацію про зовнішнього аудитора
3.8. Компанія розкриває інформацію про суттєві факти і події	Не виконується	АТ не розкриває у публічному доступі інформацію про істотні факти: інформацію про рішення Єдиного учасника; про рішення наглядової Ради; докладні прес-релізи, що описують останні суттєві корпоративні події у діяльності Товариства

*Примітка. Складено автором

Додаток Т

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Аудиторський процес»**

Таблиця Т.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Аудиторський процес»
за 2021-2023рр.*

4. Аудиторський процес		
Опис	Оцінка	Примітка
1	2	3
4.1.Зовнішнім аудитором компанії є незалежна аудиторська фірма	Швидше виконується	Відповідно Статуту Товариства до виняткової компетенції Наглядової ради відноситься визначення розміру оплати послуг аудиторської організації за аудит фінансової звітності. Визначення аудиторської організації, яка здійснює аудит Товариства належить до компетенції Наглядової ради. Аудит річної фінансової звітності Товариства за 2022-2023 рр. проведено ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». АТ не закріплює у внутрішніх документах вимоги про забезпечення незалежності зовнішніх аудиторів (період, протягом якого необхідна ротація аудиторів/партнера, відповідального за аудит Товариства, надання аудитором інших консультаційних послуг та інше).
4.2.Аудиторська організація не надає компанії суттєвого обсягу консультаційних послуг, відсутні випадки прийому на роботу колишніх членів аудиторської команди раніше, ніж через рік після їхнього звільнення з аудиторської організації. Існують підтверджені факти ротації партнерів, відповідальних за аудит	Виконується	Не виявлено, що аудиторська організація надає істотний обсяг консультаційних послуг, відсутні випадки прийому на роботу колишніх членів аудиторської команди раніше, ніж через рік після їхнього звільнення з аудиторської організації

Продовження Додатку Т

Продовження табл. Т.1

1	2	3
4.3.Відбір зовнішнього аудитора здійснюється на основі рішення Єдиного акціонера відповідно до законодавства, важливу роль у процесі відбору відіграє комітет з аудиту Наглядової ради компанії	Виконується	Визначення аудиторської організації, яка здійснює аудит Товариства належить до компетенції Наглядової ради
4.4.Компанія розкриває докладну інформацію про винагороди членів виконавчих органів	Не виконується	На сайті не розміщена інформація про винагороди членів виконавчих органів

*Примітка. Складено автором

Додаток У

**Аналіз відповідності практики корпоративного управління
за розділом «Внутрішній аудит»**

Таблиця У.1

Аналіз відповідності практики корпоративного управління
АТ «Мотор Січ» встановленим критеріям за розділом «Внутрішній аудит» за
2021-2023рр*.

5. Внутрішній аудит		
Опис	Оцінка	Примітка
5.1. У внутрішніх документах компанії чітко визначено цілі внутрішнього аудиту. Цілі внутрішнього аудиту, крім вимог законодавства, визначалися на основі вивчення внутрішніх потреб компанії із залученням усіх зацікавлених сторін та регулярно переглядається. Внутрішні документи, що регулюють функцію внутрішнього аудиту в компанії, доводяться до відома всіх зацікавлених сторін	Швидше не виконується	Немає підтвердження того, що на АТ розроблено Положення про Службу внутрішнього аудиту та Правила щодо організації та проведення внутрішнього аудиту
5.2. Служба внутрішнього аудиту безпосередньо підпорядковується наглядовій раді. Плани роботи, бюджет, винагорода та призначення працівників служби внутрішнього аудиту знаходяться під повним контролем наглядової ради	Виконується	Відповідно Статуту Товариства, поточний контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Служба внутрішнього аудиту, яка призначається Наглядовою радою Товариства. Служба внутрішнього аудиту безпосередньо підпорядковується наглядовій Раді та звітує перед нею про свою роботу щоквартально, за підсумками року та в інший термін за рішенням Ради
5.3. Служба внутрішнього аудиту складається з досвідчених аудиторів, які мають всі необхідні навички, а також посилюється співробітниками інших підрозділів у разі потреби. Затверджено ключові компетенції (навички) керівника та співробітників служби внутрішнього аудиту, які регулярно розвиваються на основі плану внутрішнього аудиту та на основі яких здійснюється підбір персоналу служби внутрішнього аудиту	Частково виконується	Немає підтвердження того, що розроблено ключові компетенції (навички) керівника та співробітників служби внутрішнього аудиту

Продовження Додатку У

Продовження табл. У.1

1	2	3
5.4. Службою внутрішнього аудиту розроблено річний план внутрішнього аудиту, що базується на попередній оцінці ризиків компанії. Річний план внутрішнього аудиту переглядається протягом року та відображає завершені перевірки. Плани внутрішнього аудиту розробляються у тісній взаємодії з менеджментом та затверджуються радою директорів щодо рекомендацій комітету з аудиту	Виконується	Розгляд річних аудиторських планів попередньо обговорюється на Комітеті з аудиту. При формуванні річних аудиторських планів Служба внутрішнього аудиту взаємодіє з менеджментом в частині обговорення ключових точок контролю, аудит яких необхідний у запланованому періоді
5.5. Для кожної аудиторської перевірки складається аудиторське завдання, що містить опис цілей, обсяг перевірки та її термінів, а також програма аудиторської перевірки, що деталізує перелік аудиторських процедур	Частково виконується	Немає підтвердження, що для кожної аудиторської перевірки складалося аудиторське завдання

*Примітка. Складено автором