

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Савченко Єлизавета Сергіївна

УДК 338.242

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Ефективність корпоративного менеджменту міжнародної компанії

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Савченко Є.С.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Паламарчук Тетяна Миколаївна  
к.е.н., доцент

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Савченко Є.С.** Ефективність корпоративного менеджменту міжнародної компанії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ефективності корпоративного менеджменту в контексті діяльності міжнародних компаній. У роботі розглядаються теоретичні основи корпоративного управління, ключові принципи та підходи до оцінки його ефективності. Особливу увагу приділено аналізу впливу корпоративного менеджменту на конкурентоспроможність і стійкий розвиток компаній, що діють на глобальному ринку.

На основі емпіричних даних проведено оцінку практичних аспектів управління в міжнародних корпораціях, виявлено основні виклики та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту. Робота має практичне значення для керівників і фахівців у сфері міжнародного бізнесу, а також може бути використана як основа для подальших досліджень у галузі корпоративного управління.

**Ключові слова:** корпоративний менеджмент, ефективність, міжнародна компанія.

## ANNOTATION

**Savchenko E.S.** Effectiveness of corporate management of an international company. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" of the OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the effectiveness of corporate management in the context of the activities of international companies. The work considers the theoretical foundations of corporate governance, key principles and approaches to assessing its effectiveness. Particular attention is paid to the analysis of the impact of corporate management on the competitiveness and sustainable development of companies operating in the global market.

Based on empirical data, an assessment of practical aspects of management in international corporations was carried out, the main challenges were identified and recommendations were made for improving the management system. The work has practical significance for managers and specialists in the field of international business, and can also be used as a basis for further research in the field of corporate governance.

**Keywords:** corporate management, efficiency, international company.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ .....	35

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку світової економіки ефективне корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку міжнародних компаній. Зростання транснаціональних корпорацій, активне використання новітніх технологій, інтеграційні процеси та посилення вимог до прозорості бізнесу зумовлюють необхідність удосконалення механізмів корпоративного управління.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням ролі міжнародних компаній у світовій економіці, що вимагає ефективного управління фінансовими, виробничими та людськими ресурсами. Корпоративне управління є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, сприяючи підвищенню його інвестиційної привабливості, мінімізації ризиків та забезпеченню стійкого розвитку.

**Метою** даної кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності корпоративного управління міжнародних компаній, визначення основних чинників, що впливають на його результативність, та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного управління.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань:**

- розкрити теоретичні засади корпоративного управління та його особливості в міжнародних компаніях;
- проаналізувати сучасні моделі корпоративного управління, що використовуються в міжнародному бізнесі;
- оцінити ефективність корпоративного управління на прикладі міжнародної компанії;
- виявити ключові проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

**Об'єктом дослідження** є система корпоративного управління міжнародних компаній на прикладі ПАТ «Житомирський маслозавод».

**Предметом дослідження** є методи та механізми підвищення ефективності корпоративного управління.

У процесі дослідження ефективності корпоративного управління міжнародних компаній застосовувалися такі наукові **методи** як аналіз та синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз.

**Інформаційну базу** дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань корпоративного управління, нормативно-правові акти та міжнародні стандарти корпоративного управління, зокрема рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Кодекс корпоративного управління України, фінансова звітність та корпоративні звіти міжнародних компаній, періодичні видання та інформаційні ресурси.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення корпоративного управління міжнародних компаній, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та стабільному розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 35 сторінках, включає 4 таблиці та 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Корпоративний менеджмент є однією з ключових складових сучасного управління організаціями, особливо тими, що діють у глобальному масштабі. У широкому розумінні корпоративний менеджмент охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне використання її ресурсів (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до поняття «корпоративне управління»

Підходи	Трактування
Правовий	Система взаємовідносин між керівництвом акціонерного товариства, його власниками та зацікавленими особами щодо функціонування товариства
Економічний	Процеси управління, спрямовані на ефективне і раціональне використання ресурсів, спрямовані на отримання прибутку
Соціальний	Управління компанією як соціальним інститутом, якому суспільство надає ресурси для задоволення потреб суспільства
Психологічний	Корпоративна культура, менеджмент, який створює набір спільних традицій, установок і принципів поведінки
Галузь знань	Дослідження менеджменту, що вивчає досвід та особливості корпоративного управління
Із позиції компанії	Забезпечити виживання та постійний розвиток компанії
Із позиції акціонера	Політика та практика діяльності наглядової ради товариства, що сприяє захисту прав власників акцій.
Із позиції великого інституційного інвестора	Менеджмент, який сприяє тому, щоб інвестиції не були пов'язані зі значними ризиками та забезпечує довгострокові гарантії збереження та приросту вкладеного капіталу
Із позиції фінансової системи	Інституційні угоди визначаються для забезпечення перетворення заощаджень на інвестиції та розподілу ресурсів між альтернативними користувачами промислового сектора

У контексті міжнародних компаній цей термін набуває додаткової складності, адже передбачає координацію діяльності в різних країнах, врахування культурних, правових і економічних особливостей [11].

Сутність корпоративного менеджменту полягає в забезпеченні гармонійного співіснування інтересів усіх зацікавлених сторін (stakeholders): акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і суспільства загалом. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), корпоративне управління — це система, за допомогою якої компанії керуються та контролюються. Воно включає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпоративних відносин, такими як рада директорів, топ-менеджери та акціонери [18].

Ефективність корпоративного менеджменту є основою успішного функціонування міжнародних компаній у глобальному економічному просторі. Для забезпечення цієї ефективності розроблено низку принципів, які слугують орієнтирами для побудови прозорої, підзвітної та результативної системи управління. Ці принципи були систематизовані міжнародними організаціями, зокрема Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), і адаптовані до потреб компаній, що діють у різних країнах. У контексті міжнародних компаній ці принципи набувають додаткової складності через необхідність врахування багатонаціонального контексту. До них відносять:

1. Прозорість. Прозорість передбачає своєчасне, точне та повне розкриття інформації про діяльність компанії, її фінансові показники, стратегічні цілі та управлінські рішення. Для міжнародних компаній це означає необхідність дотримання стандартів звітності, таких як Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), а також вимог місцевих регуляторів у країнах присутності. Наприклад, такі компанії, як Unilever чи Siemens, регулярно публікують детальні річні звіти, доступні для акціонерів і громадськості, що підвищує довіру інвесторів. У глобальному контексті прозорість також включає розкриття інформації про діяльність дочірніх

компаній і офшорних структур, що є важливим для уникнення звинувачень у приховуванні прибутків чи корупційних схемах.

2. Підзвітність. Цей принцип вимагає чіткого визначення відповідальності менеджменту перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. У міжнародних компаніях підзвітність ускладнюється через географічну розпорошеність підрозділів і різницю в правових системах. Для її забезпечення часто створюються наглядові ради або комітети з аудиту, які контролюють дії топ-менеджменту. Наприклад, у компанії Volkswagen після скандалу з викидами 2015 року було переглянуто систему підзвітності, що включала посилення ролі незалежних директорів у наглядовій раді. Підзвітність також передбачає регулярні звіти перед акціонерами та зовнішні аудити, що є обов'язковими в більшості розвинених країн.

3. Справедливість. Справедливість у корпоративному менеджменті означає рівне ставлення до всіх акціонерів, незалежно від розміру їхньої частки чи країни походження. У міжнародних компаніях це особливо актуально, оскільки акціонерна база часто включає інвесторів із різних юрисдикцій. Наприклад, дрібні акціонери повинні мати такі ж права на отримання дивідендів чи участь у загальних зборах, як і великі інституційні інвестори. Порушення цього принципу може призвести до конфліктів, як це сталося в компанії Samsung у 2010-х роках, коли меншості акціонерів звинуватили менеджмент у привілейованому ставленні до сімейного холдингу. Справедливість також охоплює захист прав міноритарних акціонерів від зловживань з боку мажоритарних власників.

4. Ефективність. Ефективність корпоративного менеджменту полягає в оптимальному використанні ресурсів компанії для досягнення її стратегічних цілей. У міжнародних компаніях це вимагає координації діяльності між головним офісом і дочірніми структурами, а також швидкого реагування на ринкові зміни. Наприклад, японська компанія Toyota відома своєю системою "бережливого виробництва" (Lean Management), яка інтегрована в корпоративне управління і дозволяє ефективно розподіляти



ресурси на глобальному рівні. Ефективність також передбачає мінімізацію бюрократії та уникнення дублювання функцій у різних підрозділах компанії.

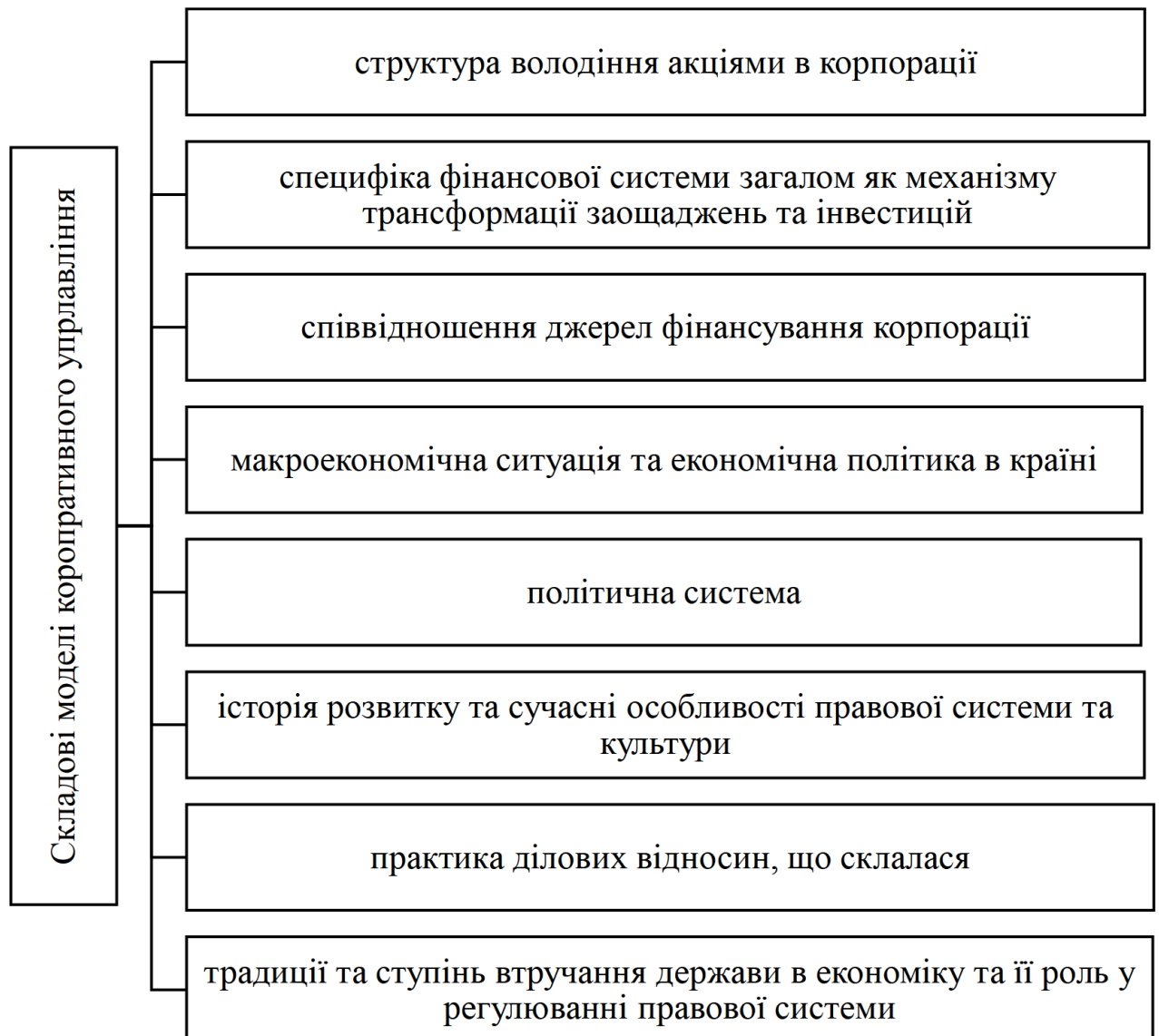
5. Гнучкість і адаптивність. Цей принцип є особливо важливим для міжнародних компаній, які працюють у динамічному та часто непередбачуваному глобальному середовищі. Гнучкість дозволяє швидко адаптувати управлінські процеси до змін у законодавстві, економічних умов чи споживчих уподобань. Наприклад, під час пандемії COVID-19 компанії, такі як Amazon, продемонстрували високу адаптивність, оперативно перебудувавши логістичні ланцюги та посиливши цифрові канали продажів. Гнучкість також включає здатність менеджменту враховувати локальні особливості ринків, зберігаючи при цьому єдину корпоративну стратегію.

6. Етичність і соціальна відповідальність. У сучасному світі дедалі більше уваги приділяється етичним аспектам корпоративного менеджменту. Міжнародні компанії зобов'язані дотримуватися високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що включає захист довкілля, дотримання прав працівників і боротьбу з корупцією. Наприклад, компанія Nestlé активно впроваджує програми сталого розвитку, спрямовані на скорочення викидів CO<sub>2</sub>, що позитивно впливає на її репутацію. Етичність також передбачає уникнення конфліктів інтересів у діяльності менеджменту та прозорість у відносинах із постачальниками та партнерами.

Дотримання зазначених принципів дозволяє міжнародним компаніям не лише підвищувати свою операційну ефективність, а й зміцнювати позиції на глобальному ринку. Вони створюють основу для залучення іноземних інвестицій, оскільки інвестори віддають перевагу організаціям із прозорими та добре структурованими системами управління. Водночас порушення цих принципів може призвести до репутаційних і фінансових втрат, як це сталося з компанією Enron у 2001 році через махінації з фінансовою звітністю [19].

Таким чином, принципи ефективного корпоративного менеджменту є невід'ємною частиною діяльності міжнародних компаній. Їхнє практичне впровадження вимагає балансу між універсальними стандартами та

локальними особливостями, що робить їх ключовим інструментом для досягнення довгострокового успіху в умовах глобалізації.



**Рис. 1.1. Складові моделі корпоративного управління**

Джерело: [20]

Для міжнародних компаній корпоративний менеджмент має особливе значення через необхідність адаптації до глобальних ринкових умов. Наприклад, транснаціональні корпорації (ТНК), такі як Apple чи Toyota, стикаються з викликами, пов'язаними з управлінням дочірніми підприємствами в різних юрисдикціях, що вимагає чіткої структури прийняття рішень і високого рівня координації.

Міжнародні компанії, на відміну від локальних, функціонують у складному середовищі, де поєднуються глобальні тенденції та локальні особливості. Однією з головних особливостей їхнього корпоративного менеджменту є багат шаровість організаційної структури. Наприклад, головний офіс може розташовуватися в одній країні, тоді як виробничі потужності, маркетингові підрозділи та центри досліджень і розробок — у різних частинах світу. Це вимагає створення гнучкої системи управління, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Іншою особливістю є необхідність врахування культурних відмінностей. Дослідження Г. Хофстеде показують, що національна культура впливає на стиль управління, мотивацію працівників і сприйняття авторитету. Наприклад, у країнах із високим рівнем індивідуалізму (США, Великобританія) менеджери частіше застосовують децентралізований підхід, тоді як у країнах із колективістською культурою (Японія, Китай) переважає ієрархічна структура [23].

Правове регулювання також відіграє важливу роль. Міжнародні компанії повинні дотримуватися законодавства кожної країни, де вони працюють, а також міжнародних стандартів, таких як принципи ОЕСР або стандарти ISO. Наприклад, у Європейському Союзі компанії зобов'язані відповідати вимогам щодо прозорості фінансової звітності, тоді як у США акцент робиться на захисті прав акціонерів.

Крім того, глобалізація посилює конкуренцію, що змушує компанії оптимізувати корпоративний менеджмент для підвищення ефективності. Наприклад, такі компанії, як Amazon, інвестують у цифрові технології для автоматизації управлінських процесів, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринкових змін.

Оцінка ефективності корпоративного менеджменту є складним завданням, оскільки вона залежить від цілей компанії та контексту її діяльності. Основними критеріями ефективності є:

- фінансова результативність: зростання прибутку, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE);
- операційна ефективність: швидкість виконання бізнес-процесів, рівень використання ресурсів;
- задоволеність зацікавлених сторін: лояльність клієнтів, мотивація працівників, довіра інвесторів;
- стійкість і адаптивність: здатність компанії протистояти кризам і впроваджувати інновації.

Для міжнародних компаній додаються специфічні показники, такі як:

- рівень інтеграції діяльності: наскільки ефективно скоординована робота підрозділів у різних країнах;
- глобальна конкурентоспроможність: частка ринку, порівняно з конкурентами, і впізнаваність бренду;
- соціальна відповідальність: відповідність принципам сталого розвитку та етичним стандартам.

Наприклад, у компанії Tesla ефективність менеджменту оцінюється не лише за обсягами продажів електромобілів, а й за інноваційністю (кількість патентів) та впливом на екологію. Водночас для оцінки можуть використовуватися кількісні методи (аналіз фінансових звітів) і якісні підходи (опитування працівників чи клієнтів) [22].

Сучасні підходи до оцінки ефективності корпоративного менеджменту можна поділити на кілька груп:

1. Економічний підхід базується на аналізі фінансових показників. Наприклад, модель EVA (Economic Value Added) вимірює додану економічну вартість, яку створює компанія для акціонерів.

2. Системний підхід розглядає менеджмент як комплекс взаємопов'язаних елементів. Тут застосовуються методи SWOT-аналізу чи Balanced Scorecard (BSC), які враховують фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні аспекти.

3. Стейкхолдерський підхід акцентує увагу на балансі інтересів усіх зацікавлених сторін. Цей підхід популярний у Європі, де компанії оцінюють за рівнем корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Для міжнародних компаній дедалі частіше використовуються цифрові інструменти. Наприклад, програмне забезпечення SAP чи Oracle дозволяє відстежувати ключові показники ефективності (KPI) у реальному часі. Водночас зростає роль штучного інтелекту в аналізі великих даних, що допомагає прогнозувати результати управлінських рішень.

Конкурентоспроможність міжнародних компаній у сучасних умовах глобалізації є однією з ключових передумов їхнього виживання та розвитку. Корпоративний менеджмент відіграє центральну роль у формуванні та підтримці цієї конкурентоспроможності, оскільки саме він визначає, наскільки ефективно компанія може використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін і створювати цінність для акціонерів, клієнтів та інших стейкхолдерів. У контексті міжнародних компаній ця роль набуває додаткової значущості через складність управління в багатонаціональному середовищі.

Одним із головних завдань корпоративного менеджменту є розробка та реалізація стратегії, яка дозволяє компанії вирізнитися серед конкурентів. У міжнародних організаціях це передбачає не лише створення глобальної стратегії, а й її адаптацію до локальних ринків. Наприклад, корпорація McDonald's досягає конкурентоспроможності завдяки гнучкому підходу до меню: у США акцент робиться на класичні бургери, тоді як в Індії пропонуються вегетаріанські страви, що відповідають культурним уподобанням. Такий підхід став можливим завдяки ефективному корпоративному менеджменту, який координує глобальні стандарти якості з місцевими потребами. Таким чином, менеджмент виступає інструментом створення унікальної ціннісної пропозиції, що є основою конкурентної переваги [11].

Ефективний корпоративний менеджмент сприяє залученню капіталу, що є критично важливим для міжнародних компаній, які часто потребують

значних інвестицій для розширення діяльності. Інвестори, як інституційні, так і приватні, віддають перевагу компаніям із прозорою системою управління, чіткою звітністю та низьким рівнем ризиків. Наприклад, Tesla під керівництвом Ілона Маска демонструє, як інноваційний підхід до корпоративного менеджменту, підкріплений чіткою комунікацією з інвесторами, може суттєво підвищити ринкову капіталізацію. Водночас компанії з слабким управлінням, як-от WeWork у 2019 році, стикаються з відтоком інвестицій через непрозорість і сумнівні управлінські рішення. Таким чином, корпоративний менеджмент безпосередньо впливає на фінансову привабливість компанії, що є складовою її конкурентоспроможності.

Міжнародні компанії оперують значними ресурсами – людськими, фінансовими, технологічними – у різних країнах, що вимагає їхньої оптимальної координації. Корпоративний менеджмент забезпечує ефективний розподіл цих ресурсів, запобігаючи марнотратству та підвищуючи продуктивність. Наприклад, глобальний автовиробник Ford використовує централізовану систему управління для стандартизації виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати і конкурувати з азійськими виробниками. Крім того, менеджмент відіграє ключову роль у зниженні ризиків – фінансових, репутаційних чи операційних. У 2008 році під час світової фінансової кризи компанії з сильним корпоративним управлінням, такі як Johnson & Johnson, змогли швидко перебудувати свої стратегії, уникнувши значних втрат, тоді як слабе управління в Lehman Brothers призвело до банкрутства [18].

У сучасному світі міжнародні компанії стикаються з численними викликами – економічними кризами, змінами клімату, технологічними проривами та геополітичними конфліктами. Корпоративний менеджмент забезпечує здатність компанії адаптуватися до цих умов, що є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

Отже, корпоративний менеджмент є фундаментальним елементом забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Він впливає на стратегічний розвиток, фінансову стабільність, операційну ефективність і репутацію, дозволяючи організаціям не лише утримувати свої позиції на ринку, а й активно розширювати їх. У глобальному контексті ця роль посилюється необхідністю балансувати між універсальними стандартами управління та локальними особливостями, що робить корпоративний менеджмент незамінним інструментом успіху в умовах сучасної економіки.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

ПАТ "Житомирський маслозавод" – це великий український виробник молочної продукції, який розпочав свою діяльність у 1951 році. Основний напрям роботи підприємства – виготовлення морозива, вершкового масла та інших молочних виробів. Завод володіє власною сировинною базою, що гарантує високу якість продукції, а також сучасним обладнанням, яке забезпечує відповідність світовим стандартам виробництва. Компанія успішно представлена на міжнародній арені, постачаючи свої товари до європейських країн.

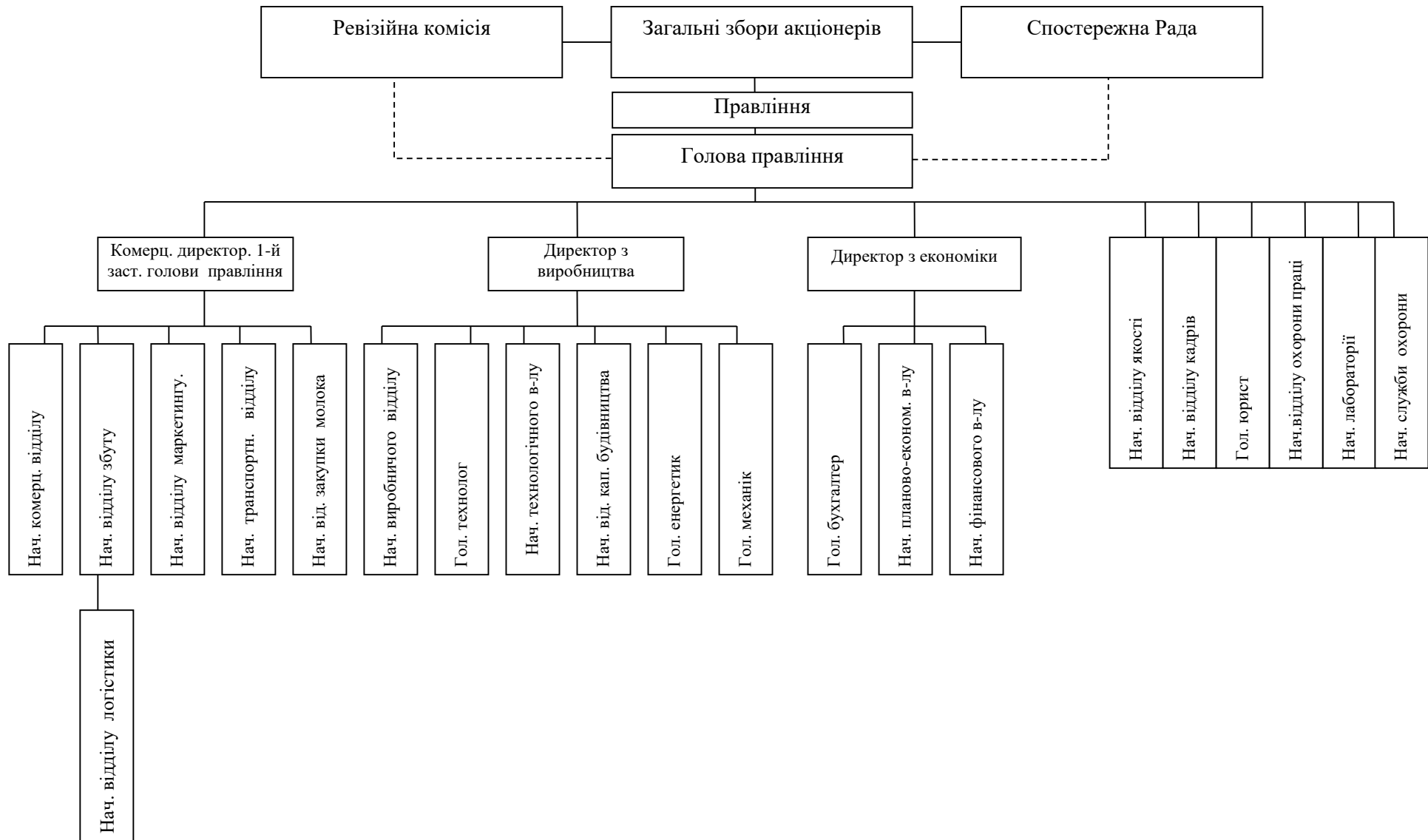
ПАТ "Житомирський маслозавод" займає одну з ключових позицій серед українських виробників молочних продуктів. Завдяки широкій мережі дистрибуції, яка охоплює більшість регіонів України, підприємство утримує значну частку на внутрішньому ринку молокопродуктів. Окрім цього, завод здійснює експорт до країн Європи та Азії, що підтверджує високий рівень якості його виробів і здатність конкурувати на глобальному рівні. Компанія постійно модернізує виробничі процеси та впроваджує нові продукти, що сприяє її лідерству як в Україні, так і за кордоном.

Компанія приділяє значну увагу екологічним аспектам своєї діяльності. На заводі впроваджуються енергоощадні технології, які зменшують вплив на довкілля, а також використовуються сучасні методи утилізації відходів виробництва. Це дозволяє ПАТ "Житомирський маслозавод" відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, що є важливим фактором для партнерів і споживачів у Європі.

На внутрішньому ринку завод співпрацює з великими торговими мережами та дрібними дистриб'юторами, що забезпечує доступність його продукції навіть у віддалених регіонах України.

Схема структури управління підприємством представлена на рисунку 2.1.





**Рис. 2.1. Структура корпоративного управління ПАТ «Житомирський маслозавод»**

Корпоративне управління ПАТ "Житомирський маслозавод" базується на принципах, визначених законодавством України про акціонерні товариства, а також внутрішніми положеннями компанії. Як публічне акціонерне товариство, завод має чітко структуровану систему управління, що поєднує інтереси акціонерів, менеджменту та інших зацікавлених сторін. Структура управління підприємства спрямована на забезпечення ефективного функціонування, прозорості прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей, зокрема у виробництві та реалізації молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Вищим органом управління ПАТ "Житомирський маслозавод" є загальні збори акціонерів. Вони проводяться щорічно та вирішують ключові питання діяльності компанії, такі як затвердження фінансових звітів, розподіл прибутку, обрання членів наглядової ради та ревізійної комісії, а також внесення змін до статуту. Акціонери, які володіють частками у капіталі підприємства, мають право голосу пропорційно до кількості їхніх акцій. Цей орган відображає інтереси власників і забезпечує стратегічний контроль над діяльністю заводу.

Наглядова рада виступає органом, що здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу та захищає інтереси акціонерів. У ПАТ "Житомирський маслозавод" наглядова рада, ймовірно, складається з представників великих акціонерів, незалежних директорів і, можливо, експертів із молочної промисловості. Основні функції ради включають затвердження стратегії розвитку, контроль за виконанням фінансових планів і оцінку роботи менеджменту. Наглядова рада також може створювати комітети, наприклад, з аудиту чи кадрових питань, для поглибленого аналізу окремих аспектів діяльності підприємства.

Оперативне управління діяльністю заводу здійснює правління на чолі з генеральним директором. Цей орган відповідає за щоденне функціонування підприємства, реалізацію стратегії, затвердженої наглядовою радою, а також координацію роботи виробничих, комерційних і логістичних підрозділів. У контексті ПАТ "Житомирський маслозавод" правління, ймовірно, включає

керівників ключових напрямів: виробництва (відповідального за якість молочної продукції та технологічні процеси), фінансів (управління бюджетом і залучення інвестицій), збуту (розвиток дистриб'юторської мережі та експорту) і персоналу. Генеральний директор виступає сполучною ланкою між наглядовою радою та операційним рівнем, звітуючи про результати діяльності.

Для забезпечення прозорості та контролю за фінансово-господарською діяльністю на підприємстві функціонує ревізійна комісія. Її основне завдання – перевірка достовірності фінансової звітності, аналіз ефективності використання ресурсів і виявлення можливих порушень. У ПАТ "Житомирський маслозавод" ревізійна комісія, ймовірно, проводить регулярні аудити, щоб гарантувати відповідність стандартам звітності, що є особливо важливим для компанії, яка експортує продукцію до країн Європи.

Структура корпоративного управління ПАТ "Житомирський маслозавод" адаптована до специфіки молочної галузі та міжнародної діяльності. Наприклад, враховуючи експортну орієнтацію, у складі правління чи наглядової ради можуть бути представлені фахівці з міжнародного маркетингу чи логістики, які сприяють розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Крім того, наявність власної сировинної бази вимагає координації з постачальниками молока, що може бути відображено у структурі через спеціальний підрозділ чи комітет, відповідальний за взаємодію з аграрним сектором.

Органи управління ПАТ "Житомирський маслозавод" взаємодіють на основі чіткого розподілу повноважень. Загальні збори визначають стратегічні цілі, наглядова рада контролює їхнє виконання, правління реалізує плани на практиці, а ревізійна комісія забезпечує незалежну оцінку результатів. Така ієрархія дозволяє заводу ефективно управляти ресурсами, швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Структура корпоративного управління ПАТ "Житомирський маслозавод" є збалансованою системою, що відповідає вимогам українського законодавства та потребам підприємства як великого виробника молочної продукції. Вона

сприяє досягненню операційної ефективності, прозорості та стійкості в умовах глобального ринку, що є основою для подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.1

### Показники фінансового стану ПАТ “Житомирський маслозавод”

Показники	Од. виміру	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р. %, +/-
1. Загальна вартість активів (майна)	тис. грн.	57894,5	77652,6	90693,4	156,65
2. Вартість необоротних активів	тис. грн.	36910,3	49921,4	58085,7	157,37
3. Вартість оборотних активів	тис. грн.	20984,2	27731,2	32607,7	155,39
4. Дебіторська заборгованість	тис. грн.	21102,0	29460,6	35670,6	169,04
5. Власний капітал	тис. грн.	46999,0	55630,7	66713,9	141,95
6. Залучений капітал	тис. грн.	10895,5	22021,9	23979,5	в 2,2 р.
7. Матеріаломісткість господарської діяльності	-	0,79	0,79	0,79	-
8. Трудомісткість господарської діяльності	-	0,13	0,13	0,13	-
9. Фондомісткість господарської діяльності	-	0,04	0,05	0,05	0,01
10. Матеріаловіддача	-	1,26	1,27	1,26	-

Джерело: [розраховано автором]

Загальна вартість активів підприємства демонструє стабільне зростання протягом трьох років. У 2022 році зростання склало 33,99%, що може свідчити про значне розширення діяльності, можливо, через закупівлю нового обладнання, розширення виробничих потужностей або інфляційні фактори. У 2023 році темп зростання сповільнився до 17,12%, але загалом за три роки активи зросли на 56,65% порівняно з 2021 роком. Це позитивна тенденція, яка вказує на розвиток підприємства, однак уповільнення темпів у 2023 році може свідчити про певну стабілізацію або обмеження у фінансових ресурсах для подальшого розширення.

Загальна вартість активів і власного капіталу зростає, що свідчить про фінансову стійкість і розвиток підприємства. Зростання необоротних активів (на 57,37%) вказує на модернізацію виробництва, що може позитивно вплинути на якість і обсяги виробництва. Експортна орієнтація (зростання дебіторської заборгованості) підтверджує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Значне зростання залученого капіталу (у 2,2 раза) підвищує боргове навантаження, що може становити ризик у разі зниження доходів. Низька ліквідність (0,13) і високе зростання дебіторської заборгованості (на 69,04%) можуть створювати проблеми з оборотними коштами та платоспроможністю.

Уповільнення темпів зростання активів у 2023 році (17,12% проти 33,99% у 2022 р.) може свідчити про обмеження у фінансових ресурсах або насичення ринку.

У табл. 2.2 наведено показники, які характеризують ефективність корпоративного управління ПАТ «Житомирський маслозавод».

Виручка підприємства демонструє стабільне зростання: на 18,82% у 2022 році та на 22,06% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Загалом за три роки дохід зріс на 45,03%, що свідчить про успішне розширення продажів, ймовірно, завдяки експорту до Європи та зміцненню позицій на внутрішньому ринку. Позитивна динаміка виручки вказує на попит на продукцію заводу, але темпи зростання дещо сповільнилися у 2023 році, що може бути пов'язано з ринковою конкуренцією чи економічними факторами.

Чистий дохід, який відображає виручку за вирахуванням непрямих податків, також зростає: на 18,62% у 2022 році та на 23,85% у 2023 році. Загальне зростання за три роки становить 46,91%, що перевищує темпи зростання загальної виручки. Це може свідчити про оптимізацію витрат на податки чи покращення структури продажів, що позитивно впливає на фінансові результати.

Стабільне зростання виручки (45,03%) та чистого доходу (46,91%) свідчить про сильний попит на продукцію та успішну експансію на міжнародні ринки.

Значне зростання фінансового результату від реалізації (151,12%) та чистого фінансового результату (26,88%) вказує на високу прибутковість і ефективність управління витратами.

Покращення коефіцієнта оборотності власного капіталу та скорочення терміну його оборотності демонструють ефективніше використання власних ресурсів.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності корпоративного управління ПАТ  
“Житомирський маслозавод”**

Показники	Од. виміру	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.	
					(+/-)	%
1. Доход (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	146667,5	174235,5	212709,7	66042,2	145,03
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	127410,9	151121,5	187178,5	59767,6	146,91
3. Фактичні обсяги виробництва продукції	тис. грн.	94283,6	106139,9	141655,2	47371,6	150,24
4. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	21393,2	26339,1	32329,4	10936,2	151,12
5. Чистий фінансовий результат	тис. грн.	8734,9	8581,5	11083	2348,1	126,88
6. Продуктивність праці (по оплаті праці),	грн./чол.	13,73	15,07	13,8	0,07	-
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	6,07	5,45	5,74	-0,33	-
8. Тривалість обороту оборотних активів	днів	60	67	63,59	3,47	106
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	1,36	1,36	1,4	0,04	-
10. Тривалість обороту власного капіталу	днів	269	268	260,19	-9,09	96,72

Джерело: [розраховано автором]

Ефективність корпоративного управління ПАТ "Житомирський маслозавод" проявляється у стабільному зростанні доходів від реалізації продукції, що свідчить про вдалу стратегію розширення ринків збуту, зокрема на міжнародному рівні. Підприємство демонструє здатність підвищувати прибутковість завдяки оптимізації виробничих процесів і вдалому ціноутворенню. Це відображає продуманий підхід менеджменту до планування та реалізації стратегічних цілей, що сприяє фінансовій стабільності компанії.

Управління ресурсами підприємства має помірний рівень ефективності. Зростання обсягів виробництва свідчить про вдале оновлення виробничих потужностей і ефективне використання основних фондів. Однак є певні проблеми з продуктивністю праці, що може бути пов'язано з недостатньою увагою до управління трудовими ресурсами або відсутністю мотиваційних програм для працівників. Це вказує на необхідність вдосконалення кадрової політики для підвищення загальної ефективності.

Ефективність управління активами та капіталом демонструє як сильні, так і слабкі сторони. Зростання загальної вартості активів і власного капіталу вказує на фінансову стійкість і здатність підприємства спрямовувати прибуток на розвиток. Це є результатом стратегічного підходу до накопичення ресурсів і залучення інвестицій, що відповідає інтересам акціонерів. Водночас уповільнення темпів зростання активів може свідчити про обмеження у доступі до капіталу або насичення внутрішнього ринку. Крім того, значне використання позикових коштів підвищує боргове навантаження, що вимагає від менеджменту уважного моніторингу ризиків.

Управління оборотними активами виявляє певні недоліки. Погіршення оборотності оборотних активів може свідчити про накопичення нереалізованих запасів або затримки в оплаті від покупців, що створює тиск на ліквідність підприємства. Натомість ефективність використання власного капіталу поступово покращується, що відображає здатність менеджменту оптимізувати власні ресурси для генерування доходу. Така суперечлива динаміка підкреслює потребу в удосконаленні політики управління оборотним капіталом.

Ефективність корпоративного управління також проявляється в адаптації підприємства до змін на ринку. Розширення експортної діяльності демонструє гнучкість стратегії та здатність менеджменту реагувати на попит у міжнародному середовищі. Водночас уповільнення темпів зростання доходів може вказувати на посилення конкуренції або зростання витрат, що є викликом для керівництва. Це вимагає активного пошуку нових ринків або оптимізації витрат для підтримання конкурентоспроможності.

Корпоративне управління сприяє захисту інтересів акціонерів через зростання власного капіталу та прибутковості. Реінвестиція прибутку в розвиток підприємства відображає орієнтацію на довгострокові цілі. Однак низька ліквідність і зростання боргового навантаження можуть створювати ризики для стабільності дивідендної політики. Ефективність у цьому аспекті залежить від того, наскільки менеджмент вдається балансувати між реінвестиціями та виплатами акціонерам.

Ефективність корпоративного управління ПАТ "Житомирський маслозавод" загалом є високою, що підтверджується стабільним зростанням доходів і обсягів виробництва. Управління демонструє здатність адаптуватися до глобальних ринків і вдосконалювати виробничі процеси, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Водночас є певні недоліки, такі як зниження продуктивності праці, погіршення оборотності оборотних активів і зростання боргового навантаження, які потребують уваги. Це вказує на необхідність вдосконалення внутрішніх процесів, зокрема управління трудовими ресурсами, оборотним капіталом і ризиками, пов'язаними з залученими коштами.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції системи корпоративного управління міжнародних компаній стикаються з численними викликами, такими як мінливість економічного середовища, культурні відмінності, регуляторні вимоги різних юрисдикцій та необхідність врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити робочі групи по здійсненню пошукових та інших видів науково-дослідних робіт;</li> <li>2. Використати незадіяні площі та обладнання в орендних та лізингових операціях;</li> <li>3. Встановити нову лінію з виробництва сухого молока для потреб зовнішнього ринку;</li> <li>4. Диверсифікувати бізнес-портфель шляхом орієнтації виробництва на нові для підприємства сегменти ринку та нові ринки збуту, особливо закордонні.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активне використання в повсякденній практиці господарювання таких сучасних маркетингово-реklamних інструментів, як пряма email розсилка, дешева і ефективна банерна реклама тощо.</li> <li>2. Залучення працівників заводу до робіт, пов'язаних з оновленням та ремонтом соц. інфраструктури.</li> <li>3. Розробка бюджетів інноваційних заходів;</li> <li>4. Виділення у відділі маркетингу відповідальних осіб з розробки довгострокових маркетингових стратегій; створення підрозділу з перспективного планування та розробки різнострокових бізнес-проектів.</li> </ol>
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація конкурентів та підвищення якості їхньої продукції.</li> <li>2. Форс-мажорні обставини (травмування працівників, пожежі, і т.д.);</li> <li>3. Технологічний шпіонаж;</li> <li>4. Крадіжки сировини і готової продукції;</li> <li>5. Професіонали можуть бути запрошені на інші підприємства, де їм платитимуть більше;</li> <li>6. Використання бартерних операцій у розрахунках;</li> <li>7. Введення новітніх технологій тільки у виробничу сферу, відсутність системи осучаснення сфери ведення бізнесу;</li> <li>8. Недозавантаження виробничих потужностей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення цін на пальне, що потягне за собою зростання транспортних витрат на доставку готової продукції;</li> <li>2. Загроза старіння й пониження кваліфікації працівників підприємства;</li> <li>3. Підвищення цін на сировину й матеріали;</li> <li>4. Слабкість комунікаційної політики та політики просування товарів на ринок;</li> <li>5. Відсутність бюджету витрат на маркетинг та збут;</li> <li>6. Низька гнучкість цінової політики;</li> <li>7. Недосконалість системи маркетингових досліджень.</li> </ol>

**Рис. 3.1. Матриця прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення корпоративного управління у ПАТ «Житомирський маслозавод»**

Ефективне корпоративне управління є ключовим фактором, що визначає здатність компаній адаптуватися до цих змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Удосконалення систем управління стає необхідним для підвищення прозорості, зниження ризиків, залучення інвестицій та зміцнення репутації на міжнародному ринку. Особливо актуальним це питання є для компаній, які, подібно до ПАТ "Житомирський маслозавод", прагнуть розширювати свою присутність за межами національних кордонів.

Для підвищення ефективності корпоративного управління міжнародних компаній пропонується зосередитися на кількох ключових напрямках:

1. Посилення прозорості та підзвітності. Одним із пріоритетів є вдосконалення механізмів розкриття інформації про діяльність компанії. Це включає регулярне публікування детальних фінансових звітів, які відповідають міжнародним стандартам, а також інформування про стратегічні рішення та ризики. Введення незалежних аудиторів і створення комітетів із аудиту в складі наглядових рад може підвищити довіру інвесторів і акціонерів. Для міжнародних компаній важливо адаптувати ці процеси до вимог різних регуляторів, що сприятиме гармонізації діяльності в різних країнах.

2. Оптимізація структури управління. Удосконалення структури передбачає чіткий розподіл повноважень між органами управління – загальними зборами акціонерів, наглядовою радою та виконавчим органом. Для міжнародних компаній доцільно створювати регіональні підрозділи з певною автономією, які зможуть оперативніше реагувати на локальні ринкові умови, зберігаючи при цьому єдину стратегію. Це особливо актуально для компаній із розгалуженою мережею дочірніх підприємств, де централізоване управління може бути недостатньо гнучким.

3. Управління людськими ресурсами. Ефективне корпоративне управління значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. Удосконалення цього аспекту включає впровадження програм професійного розвитку, створення систем мотивації, що враховують як фінансові, так і

нематеріальні стимули, а також залучення міжнародних експертів для обміну досвідом. Особливу увагу варто приділити підготовці менеджерів, які працюють у різних культурних середовищах, щоб уникнути конфліктів і підвищити продуктивність.

4. Інтеграція принципів сталого розвитку. У сучасному світі компанії дедалі частіше інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свої управлінські процеси. Удосконалення корпоративного управління передбачає розробку стратегій, спрямованих на зменшення екологічного сліду, підтримку місцевих громад і етичне ведення бізнесу. Це не лише сприяє покращенню репутації, але й відповідає вимогам інвесторів і споживачів, особливо в країнах із високими екологічними стандартами.

5. Управління ризиками та інновації. Міжнародні компанії зазнають впливу різноманітних ризиків – від валютних коливань до геополітичної нестабільності. Удосконалення систем управління включає створення спеціалізованих підрозділів для моніторингу та мінімізації ризиків, а також впровадження інноваційних технологій у виробництво й управління. Використання цифрових платформ для автоматизації процесів і аналізу даних дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття рішень.

На основі аналізу специфіки діяльності ПАТ "Житомирський маслозавод" можна запропонувати наступні заходи для вдосконалення системи корпоративного управління:

1. Розширення наглядової ради – додати незалежних директорів із досвідом у міжнародній торгівлі та сталому розвитку для посилення стратегічного планування.

2. Удосконалення управління оборотним капіталом – оптимізація запасів і дебіторської заборгованості для підвищення ліквідності та зниження фінансових ризиків.

3. Інвестиції в персонал – розробка програм навчання та мотивації для підвищення продуктивності праці та адаптації до міжнародних стандартів.

4. Розвиток експортної стратегії – створення спеціального підрозділу для координації експортної діяльності та пошуку нових ринків, що сприятиме стабільному зростанню доходів.

5. Екологічна орієнтація – впровадження енергоощадних технологій і програм з утилізації відходів для відповідності європейським стандартам і зміцнення репутації.

Важливим напрямом вдосконалення може бути впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Таблиця 3.1 демонструє вигоди від такого кроку за оцінками експертів.

*Таблиця 3.1*

**Переваги впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній**

<b>Показники діяльності підприємств</b>	<b>Позитивний вплив СВБ, % опитаних</b>
1. Репутація фірми	93,6
2. Рівень інформованості про бренд	86,2
3. Стосунки з владою	85,5
4. Якість	85,3
5. Конкуренстоспроможність	83,3
6. Інновації	83,0
7. Доступність ЗМІ	82,8
8. Задоволеність покупців	81,7
9. Продуктивність	80,4
10. Продажі	80,2
11. Стосунки з інвесторами	78,9
12. Прибутки	77,7
13. Доступ до ринку	71,3
14. Доля ринку	68,4

Впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність міжнародних компаній, таких як ПАТ "Житомирський маслозавод", приносить низку значних переваг, які впливають на фінансову стабільність, репутацію та довгостроковий розвиток підприємства. КСВ передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-процеси, що дозволяє компанії відповідати очікуванням стейкхолдерів і адаптуватися до сучасних глобальних викликів. Нижче наведено ключові переваги такого підходу.

Впровадження КСВ сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального бізнесу. Компанії, які дбають про екологію, підтримують місцеві громади чи дотримуються етичних стандартів, викликають довіру серед споживачів, партнерів і інвесторів. Наприклад, акцент на екологічно чистих технологіях чи благодійних ініціативах може зробити бренд більш впізнаваним і привабливим на міжнародних ринках, що особливо важливо для компаній із експортною орієнтацією.

Інвестори дедалі частіше віддають перевагу підприємствам, які демонструють відданість принципам сталого розвитку. Впровадження КСВ сигналізує про стабільність і відповідальність компанії, що полегшує залучення капіталу від "зелених" фондів чи міжнародних партнерів. Це також відкриває можливості для співпраці з організаціями, які підтримують етичний бізнес, що може розширити ринкову присутність підприємства.

Споживачі у всьому світі все більше цінують компанії, які піклуються про суспільство та довкілля. Впровадження КСВ, наприклад, через випуск екологічно безпечної продукції чи підтримку соціальних проєктів, сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Це може призвести до зростання попиту на товари компанії, особливо в країнах із високими соціальними стандартами, що є важливим для експортерів, таких як ПАТ "Житомирський маслозавод".

Інтеграція принципів КСВ часто включає впровадження енергоощадних технологій, раціональне використання ресурсів та скорочення відходів. Такі заходи дозволяють знизити операційні витрати в довгостроковій перспективі, що

позитивно впливає на фінансові результати. Наприклад, перехід на відновлювані джерела енергії чи оптимізація логістичних процесів може зменшити залежність від дорогих ресурсів і підвищити конкурентоспроможність.

Впровадження КСВ включає створення комфортних умов праці, програми соціального захисту та заохочення працівників за їхній внесок у соціальні ініціативи. Це підвищує мотивацію персоналу, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню сильної корпоративної культури. Залучені працівники демонструють вищу продуктивність, що позитивно впливає на загальну ефективність компанії.

Компанії, які інтегрують КСВ у свою стратегію, будують міцну основу для сталого розвитку. Це дозволяє їм випереджати конкурентів, які нехтують соціальними та екологічними аспектами, і займати лідируючі позиції на ринку. У міжнародному контексті це особливо цінно, адже компанії з репутацією соціально відповідальних мають кращі шанси на успіх у країнах із високими стандартами.

Інвестиції в розвиток місцевих громад, таких як підтримка освіти, охорони здоров'я чи інфраструктури, зміцнюють зв'язки компанії з регіонами, де вона працює. Це сприяє соціальній стабільності, зменшує конфлікти з місцевими жителями та створює сприятливе середовище для бізнесу. Для міжнародних компаній це також демонструє повагу до культурних і соціальних особливостей різних країн.

Удосконалення системи корпоративного управління міжнародних компаній є безперервним процесом, який вимагає врахування глобальних трендів і локальних особливостей. Для ПАТ "Житомирський маслозавод" це означає поєднання традиційних підходів із сучасними інноваціями, що дозволить не лише підтримувати поточну конкурентоспроможність, а й забезпечити стале зростання в умовах міжнародного ринку. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри стейкхолдерів і розширенню присутності компанії на глобальній арені.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження ефективності корпоративного управління міжнародних компаній, зокрема на прикладі ПАТ "Житомирський маслозавод", дозволило зробити низку важливих висновків. По-перше, система корпоративного управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в умовах глобалізації. Вона сприяє адаптації до мінливого ринкового середовища, координації діяльності в різних юрисдикціях та балансуванню інтересів акціонерів і стейкхолдерів.

По-друге, аналіз теоретичних засад корпоративного управління виявив, що його ефективність залежить від дотримання принципів прозорості, підзвітності, справедливості та гнучкості, які адаптуються до культурних і регуляторних особливостей міжнародного бізнесу. Для ПАТ "Житомирський маслозавод" це проявляється у здатності підприємства розширювати експортну діяльність і підтримувати стабільне зростання, що свідчить про певний рівень зрілості його управлінської системи.

По-третє, практичний аналіз діяльності підприємства виявив як сильні, так і слабкі сторони. До позитивних аспектів належить успішна адаптація до міжнародних ринків, модернізація виробничих процесів та зростання доходів. Водночас є виклики, такі як необхідність покращення управління оборотними активами, підвищення продуктивності праці та оптимізації боргового навантаження, що вказують на резерви для вдосконалення.

Нарешті, впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) розглядається як перспективний напрямок, який може зміцнити репутацію компанії, залучити інвесторів і підвищити лояльність споживачів. Це підкреслює важливість інтеграції соціальних і екологічних аспектів у стратегії управління, що є сучасним трендом у діяльності міжнародних компаній.

На основі проведеного аналізу пропонується ряд заходів для удосконалення системи корпоративного управління ПАТ "Житомирський

маслозавод" та інших міжнародних компаній:

1. Посилення прозорості та підзвітності. Розширити практику публічного звітування про діяльність підприємства, зокрема щодо фінансових результатів і стратегічних рішень. Рекомендується створити комітет із аудиту в складі наглядової ради для незалежного контролю та підвищення довіри інвесторів.

2. Оптимізація структури управління. Вдосконалити організаційну структуру шляхом делегування певних повноважень регіональним підрозділам, що дозволить оперативніше реагувати на локальні ринкові умови. Це особливо актуально для координації експортної діяльності.

3. Удосконалення управління людськими ресурсами. Розробити та впровадити програми професійного розвитку та мотивації працівників, спрямовані на підвищення їхньої продуктивності. Залучення міжнародних експертів для обміну досвідом може сприяти адаптації до глобальних стандартів.

4. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності. Впровадити програми сталого розвитку, такі як використання енергоощадних технологій, підтримка місцевих громад і зменшення екологічного сліду. Це сприятиме зміцненню репутації та відповідності міжнародним стандартам, особливо на європейському ринку.

5. Розширення експортної стратегії. Створити спеціальний підрозділ для координації міжнародних продажів та пошуку нових ринків, що забезпечить стабільне зростання доходів і зміцнить позиції компанії на глобальній арені.

Проведене дослідження підкреслює, що ефективність корпоративного управління є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення. Для ПАТ "Житомирський маслозавод" реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише подоланню існуючих викликів, але й забезпечить основу для сталого розвитку в умовах міжнародної конкуренції. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальний аналіз впливу КСВ на фінансові показники або порівняння управлінських практик з іншими підприємствами молочної галузі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак, А. М. Корпоративне управління в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: Видавництво "Освіта", 2018.
2. Бабич, О. В. Ефективність корпоративного управління: методологічні та практичні аспекти. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019.
3. Гончаренко, Т. В. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017.
4. Діденко, О. В. Правове регулювання корпоративного управління в Україні. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2016.
5. Єрмолович, Л. Г. Корпоративне управління в трансформаційній економіці. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2018.
6. Живко М. А., Степанчук Д. М. Сучасні тенденції корпоративного управління в країнах арабського світу. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 183-186.
7. Живко М. А., Степанчук Д. М. Роль міжнародного досвіду у формуванні моделі ефективного корпоративного управління в арабських країнах. *Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)*. Матеріали наукового круглого столу від 30 листопада 2023 року / За ред. Зварич Р. Є., Сохацький О. Ю., Мазур Н. С. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 96-100.
8. Живко М. А., Степанчук Д. М. Реформи корпоративного управління в контексті економічних трансформацій у арабських країнах. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 30-33.
9. Жукова, О. В. Інституціональні основи корпоративного управління. Київ: КНЕУ, 2019.
10. Іванова, Н. М. Корпоративне управління в сучасній економіці. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018.

11. Ковальчук, І. І. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2017.
12. Кузьменко, Т. О. Корпоративне управління: український та міжнародний досвід. Полтава: ПУЕТ, 2019.
13. Мартиненко, О. Г. Корпоративне управління в Україні: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2017.
14. Мельник, О. І. Корпоративне управління в умовах глобалізації. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2018.
15. Петрова, О. П. Корпоративне управління: навчальний посібник. — Київ: Видавництво Ліра-К, 2019.
16. Савчук, С. А. Корпоративне управління: сучасні виклики та перспективи. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.
17. Сидоренко, О. Ю. Інституційні аспекти корпоративного управління в Україні. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019.
18. Ткаченко, Т. О. Корпоративне управління в Україні: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2018.
19. Устенко, В. А. Корпоративне управління: міжнародний та український досвід. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2019.
20. Федоров, В. П. Корпоративне управління в Україні: аналіз та рекомендації. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018.
21. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2023). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
22. Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2020). *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Harvard University Press.
23. Berle, A. A., & Means, G. C. (2019). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
24. Bhagat, S., & Bolton, B. (2018). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273.

## **ДОДАТКИ**