

4. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О.С. Власюк. – К. : Національний інститут проблем міжнародної безпеки при РНБОУ, 2008. – 48 с.
5. Градов А.П. Национальная экономика. 2-е изд. / А.П. Градов. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.
6. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / за ред. Л.С. Шевченко. – Х. : Право, 2009. – 312 с.
7. Концепція економічної безпеки України // Ін-т екон. прогнозування ; кер. проекту В.М. Геєць. – К. : Логос, 1999. – 56 с.
8. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія / Г.А. Пастернак-Таранушенко. – К. : Київський економічний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.
9. Стратегія національної безпеки України на 2010–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cirs.kiev.ua/cs/en/home/98-2010-2015-.html>.
10. Экономическая безопасность России: Общий курс : учебник / под ред. В.К. Сенчагова. 2-е изд. – М., 2005. С. 72 ; Экономическая безопасность России: Общий курс : учебник / под ред. В.К. Сенчагова. 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2010. <http://raen.info/tmp/academy/faces/document2576.shtml>.
11. Baldwin, D.A. (1985) *Economic Statecraft*, Princeton, NJ : Princeton University Press.
12. Hirschman, A.O. (1980) *National Power and the Structure of Foreign Trade*, Berkeley: University of California Press.
13. Zięba R. *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego* / R. Zięba // *Wyd. Scholar*, Warszawa, wyd. 2, 2000. – S. 406.
14. Żukrowska K. *Ekonomia jako sfera bezpieczeństwa państwa* / K. Raczkowski, K. Żukrowska, M. Żuber. *Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa, 2013. – 326 s.
15. Kuźniar R., *Niebezpieczeństwa nowego paradygmatu bezpieczeństwa*, w: *Bezpieczeństwo międzynarodowe czasu przemian. Zagrożenia – koncepcje – instytucje*, red. R. Kuźniar, Z. Lachowski, Warszawa 2003.

УДК 338.3

**Романюк В.М.**  
*аспірант кафедри економіки підприємства*  
*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано міжнародний досвід формування корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств. Автор акцентує увагу на таких елементах корпоративного управління, як державне регулювання корпоративного сектора економіки, публічність інформації, способи захисту акціонерів, залучення іноземних менеджерів до управління корпорацією тощо. На основі проведеного дослідження зроблено висновки щодо можливостей імплементації міжнародного досвіду при формуванні корпоративної стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративна стратегія, дерегуляція, публічність інформації, захист прав власності.

### **Романюк В.Н. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье проанализированы международный опыт формирования корпоративной стратегии устойчивого развития предприятий. Автор акцентирует внимание на таких элементах корпоративного управления, как государственное регулирование корпоративного сектора экономики, публичность информации, способы защиты акционеров, привлечение иностранных менеджеров к управлению корпорацией и т.д. На основе проведенного исследования сделаны выводы относительно возможностей имплементации международного опыта при формировании корпоративной стратегии развития отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, корпоративная стратегия, дерегуляция, публичность информации, защита прав собственности.

### **Romaniuk V.N. CORPORATE STRATEGY CREATING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

This article analyzes the international experience of corporate strategy for sustainable development of enterprises. The author focuses on such elements of corporate governance as government regulation of corporate sector, information publicity, shareholders protection, foreign managers etc. Based on the research author made conclusions about implementing the international experience in corporate strategy creating of domestic enterprises.

**Keywords:** corporate governance, corporate strategy, deregulation, publicity, protection of property rights.

Поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграція вітчизняних корпорацій у світогосподарські процеси змушує до перегляду наукових підходів щодо формування корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств.

Проблематика корпоративного управління досліджується вітчизняними науковцями В. Євтушевським, Д. Баюрой, А. Шегдою, С. Якубовським, Л. Павленко, С. Румянцевим, М. Татарчуком, Г. Филюк, З. Шершньовою, Л. Довганем, П. Буряком та ін.; російськими науковцями Г. Клейнером, В. Івановим, С. Масютіним, О. Радигінім, М. Рудиком, М. Кругловим, І Храбровою та іншими; зарубіжними науковцями Р. Аокофом, М. Аокі, Ч. Бернардом, Д. Стігліцем, Дж. Харіссоном, К. Ейзенхардом, Г. Мінзом, Ф. Нойбауером та іншими. Кожен із названих вчених згідно зі спрямованістю своїх нау-

кових інтересів з різним ступенем глибини вивчає окремі сторони корпоративного управління.

Проте актуальним залишається питання формування корпоративної стратегії сталого розвитку вітчизняних підприємств з урахування особливостей соціально-економічного розвитку України.

Доведено, що у країнах Західної Європи та Північної Америки рівень корпоративного управління є значно вищим, ніж в Україні. Такий висновок є не просто очевидним, а й підтверджується проведеним у 2010 році дослідженням аналітичної компанії «GMIRating», який представив середню ефективність корпоративного управління по найсильніших в даному напрямі країнах світу (до дослідження увійшли 38 найбільш успішних країн, Україна до даного переліку не була включена). Відповідно до вибірки з цього рейтингу ТОП-20 країн (табл. 1),

лідерами у сфері корпоративного управління є такі країни як: Велика Британія, Канада, Ірландія, США та Нова Зеландія. Досвід цих країн може стати корисним для України на шляху підвищення ефективності корпоративного управління. Варто відзначити, що усі 5 країн-лідерів рейтингу розвиваються в сфері корпоративного управління в рамках англо-американської моделі корпоративного управління. У першу чергу така особливість пояснюється тим, що корпорації в цих країнах є ринково-орієнтованими, намагаються максимізувати власну ринкову капіталізацію на фондовому ринку у довгостроковій перспективі, а тому максимально дотримуються принципів корпоративного управління з метою підвищення інтересу до власних акцій з боку потенційних інвесторів. Не дивлячись на те, наскільки ефективним буде державне регулювання корпоративного сектора, наскільки якісним та стабільним буде правове поле – ці чинники не сприятимуть ефективній реалізації принципів корпоративного управління. Тому ключовим стимулом для публічних корпорацій з Великобританії, Канади, Ірландії, США та Нової Зеландії є ринкова вартість компанії. Саме ринок формує умови конкурентоспроможності акціонерних товариств, як у сфері їх операційної діяльності, так і на ринках капіталу. Цим пояснюється і відносна ефективність корпоративного управління українських підприємств, які вийшли на закордонні фондові біржі у порівнянні з іншими вітчизняними корпораціями, котрі мають лістинг на внутрішньому ринку.

Таблиця 1

**Рейтинг країн за рівнем корпоративного управління у 2010 році**

Позиція рейтингу	Країна	Кількість компаній, що стали об'єктом дослідження	Середній рейтинг по країні
1	Великобританія	394	7.6
2	Канада	132	7.36
3	Ірландія	19	7.21
4	США	1761	7.16
5	Нова Зеландія	10	6.7
6	Австралія	194	6.65
7	Нідерланди	30	6.45
8	Фінляндія	28	6.38
9	ПАР	43	6.09
10	Швеція	40	5.88
11	Швейцарія	51	5.86
12	Німеччина	79	5.8
13	Австрія	22	5.77
14	Італія	52	5.25
15	Польща	14	5.11
16	Норвегія	26	4.9
17	Сінгапур	52	4.82
18	Данія	24	4.79
19	Франція	100	4.7
20	Індія	56	4.54

Джерело: побудовано автором на основі джерела [1]

Передовий досвід («best practice») саме країн-лідерів у сфері корпоративного управління необхідно переймати українським компаніям з метою підвищення ефективності корпоративного управління й формування корпоративної стратегії сталого розвитку, у т.ч. підприємств авіабудування. Багато ана-

літичних, інвестиційних, консалтингових та аудиторських компаній на основі досвіду впровадження ефективної практики корпоративних відносин надають узагальнюючі рекомендації щодо інструментів підвищення рівня корпоративного управління. Нашим завданням є визначити ті рекомендації, які можуть в умовах українського корпоративного сектора принести найбільше вигоди вітчизняним підприємствам авіабудування.

Аналітичний комітет Австралійської фондової біржі в якості «best practice» пропонує корпораціям ряд практичних рекомендацій такого характеру:

- необхідно формалізувати та зробити максимально доступними для всіх зацікавлених осіб перелік функцій, які належать до повноважень наглядової ради та менеджменту;
- більшість місць у наглядовій раді повинні обіймати незалежні директори. Незалежний директор – це особа, незалежна від керівництва та основних акціонерів, яка, таким чином, може бути об'єктивною при оцінці ситуації та неупередженою в своїх судженнях [2, с. 1];
- голова наглядової ради має бути незалежним директором;
- функції голови наглядової ради та голови правління ні в якому разі не повинна виконувати одна і та сама особа;
- на рівні правління має бути створена посада фінансового директора та директорів за іншими ключовими напрямками, які будуть відповідальні за свої сфери управління;

– компанія має у повній мірі розкривати інформацію щодо торгових операцій на фондовому ринку, зробленими посадовими особами корпорації;

– у корпорації має бути створений підрозділ внутрішнього аудиту, до складу якого будуть входити: більшість незалежних директорів, не члени правління, незалежний голова аудиторського комітету. Комітет має складатись щонайменше з трьох осіб;

– мають бути створені та прийняті усіма керівними представниками компанії кодекс корпоративного управління та кодекс корпоративної етики [3].

Практичним інструментом впровадження міжнародного досвіду є прийняття на керівні посади вітчизняних акціонерних товариств (в тому числі державних) зарубіжних спеціалістів, які показали високі позитивні результати закордоном. Компенсаційний пакет таких спеціалістів буде коштувати акціонерам досить значних сум, але віддача від впровадження передового досвіду на вітчизняному ринку цілком здатна покривати такі видатки.

Аудиторська компанія «Price Waterhouse Coopers» в якості рекомендації щодо підвищення рівня корпоративного управління акцентує увагу на тому, що необхідно приділяти основну увагу питанням виміру та подачі звітів про ключові ризики компанії (по основним напрямкам діяльності) на розгляд правління. Також важливо створити інструменти раннього оповіщення по виникаючим загрозам, систему швидкого реагування на стратегічні ризики, а також моніторити можливість виникнення, так званих «black swans» – гострі негативні та непередбачувані обставини [4].

У свою чергу компанія «McInnes Cooper» рекомендує створити систему показників оцінки ефективності управління компанією її керівниками, а також будувати компенсаційний пакет топ-менеджменту на основі динаміки цих показників у часі [5]. Важлива роль при побудові ефективної системи корпоративних відносин при цьому беззаперечно має відводитися

високому рівню корпоративної етики, як нормативу поведінки для всіх посадових осіб корпорації. Хоча структура оплати праці членів ради директорів значно відрізняється в різних компаніях і країнах, звичайно річний дохід члена ради директорів складається з так званого базового компенсаційного пакету і опціону на акції (або його еквіваленту). Наприклад, у компаніях США базовий компенсаційний пакет складається з чотирьох частин:

- опціон на акції;
- фіксована щорічна виплата за членство у раді директорів;
- виплати за участь у кожному засіданні ради директорів;
- виплати за участь у поточному управлінні компанією.

На нашу думку, одним із факторів, що притаманний усім країнам-лідерам рейтингу (табл. 1), є те, що в цих країнах є високорозвинутий та високоліквідний фондовий ринок. Це призводить до того, що усі публічні корпорації є ринково-орієнтованими, а вимоги до рівня ефективності корпоративного управління висуває ринок, у вигляді потенційних інвесторів. Таким чином, менеджмент з метою підвищення ринкової капіталізації стикається з необхідністю дотримання принципів корпоративного управління, компанія має ставати все більш відкритою з питань розкриття інформації, якості управління та кваліфікація керівників має зростати, підприємство стає ринково-орієнтованим. В Україні немає високоліквідного ринку цінних паперів, і в цьому у першу чергу винним є жорстке державне регулювання ринку, яке створює безліч адміністративних та фінансових бар'єрів усім учасникам ринку (від інвесторів до емітентів).

Аудиторська компанія «Deloitte&Touche» визнає важливу роль для досягнення ефективного корпоративного управління на підприємстві комітетів, які створюються та очолюються членами наглядової ради та правління. Особлива роль має приділятися

комітету з питань стратегічних ризиків, при цьому на підприємстві має бути політика ротатії керівників такого підрозділу, з вказаними інтервалами та процедурами оновлення [6]. Дослідження американського корпоративного ринку за 2013 рік показало, що ринкова вартість компаній, які публікують звіти зі стійкого зростання («sustainability reporting»), є вищою, аніж у групи акціонерних компаній, котрі не витрачають ресурси на дану ціль. Тому вітчизняним компаніям, особливо ринково-орієнтованим, необхідно створити передумови для публікації такого звіту як мінімум один раз на рік [6].

Вкрай важливим фактором корпоративного управління є система голосування акціонерів (в Україні відповідно до законодавства система є чітко закріпленою), яка має варіюватися залежно від того, яка структура власності у структурі статутного капіталу корпорації [7]. Аналітична компанія «KCSG» з Південно Африканської Республіки зосереджує увагу на питанні дотримання кодексу корпоративного управління та пропонує застосовувати принцип, який широко використовується у Великій Британії: «comply or explain», – тобто усі посадові особи компанії мають дотримуватися положень кодексу, а у разі їх порушень на те має бути об'єктивна обставина [8].

Беззаперечно можна сказати, що впровадження наведених інструментів підвищення ефективності корпоративного управління, якими користуються зарубіжні компанії суттєво може посилити конкурентні позиції українських публічних акціонерних товариств на світовому ринку капіталу як об'єкта інвестицій. Впровадження міжнародного досвіду є сигналом для інвесторів, що компанія намагається дотримуватись світових «best practice», є ринково-орієнтованою та намагається залучити якомога більше капіталу для розвитку своєї діяльності, а отже, зорієнтована на зростання в майбутньому. Передовий міжнародний досвід ефективного корпоративного управління в першу чергу передбачає формалізацію функціональних обов'язків, які передбачені для кожного окремого члена керівних органів компанії. Залучення на керівні посади компанії незалежних директорів, а також створення прозорості та ринково-орієнтованої компенсаційної системи для членів правління є важливими інструментами підвищення ефективності корпоративного управління публічних акціонерних товариств.

За усіма ключовими напрямками діяльності компанії необхідно створити посаду директора, котрий має входити у склад правління, при цьому функції членів наглядової ради та правління не мають ніяким чином пересікатися для уникнення корпоративних конфліктів.

Необхідно створити комітети за ключовими напрямками на чолі з незалежними директорами, особлива увага має приділятися створенню незалежного комітету внутрішнього аудиту.

Корпоративні відносини мають регулюватися на основі прийнятого кодексу корпоративного управління, під яким мають підписатися при вступі на посаду не лише представники вищого керівництва корпорації, а і керівники функціональних підрозділів.

Для більш стрімкого впровадження передового зарубіжного досвіду рекомендовано

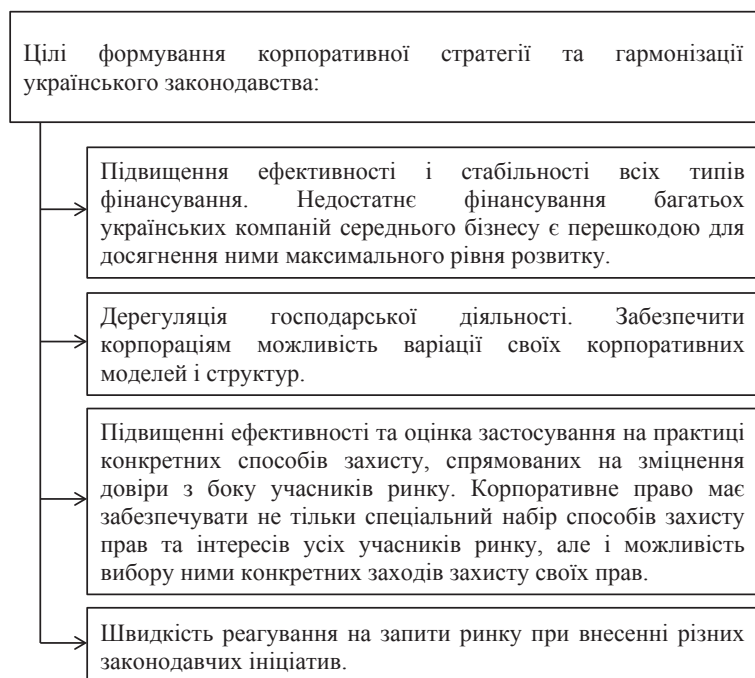


Рис. 1. Основні цілі формування корпоративної стратегії та гармонізації українського законодавства

Джерело: складено автором

наймати на керівні посади у правлінні закордонних спеціалістів, що мають достатній та позитивний досвід.

Розкриття нефінансової інформації є важливим елементом зростання ефективності корпоративного управління, у першу чергу це стосується інформації про торгові операції на фондовому ринку керівництва акціонерного товариства, а також «sustainability reports».

Впровадження принципу «comply or explain» здатне суттєво знизити ймовірність виникнення корпоративних конфліктів між членами правління та наглядової ради. Звітність зі стратегічних ризиків повинна генеруватися найкращими аналітиками компанії і напряду подаватися на розгляд наглядової ради щонайменше раз на місяць. Виконання наведених заходів беззаперечно матиме суттєвий позитивний ефект на рівні ефективності корпоративного управління.

Отже, формування корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств авіабудування має ефективно впроваджувати іноземні традиції корпоративного управління у розвинутих країнах та враховувати розвиток інституційного забезпечення вітчизняної економіки.

Нами виділено основні цілі формування корпоративної стратегії та гармонізації українського законодавства (рис. 1).

Проведення корпоративної реформи вирішило б, на нашу думку, низку важливих проблем, що гальмують розвиток вітчизняних промислових корпорацій, що перешкоджають притоку інвестицій у вітчизняну економіку, сприяють порушенню прав і законних інтересів акціонерів у вітчизняних компаніях. Одночасно необхідно зміцнення механізмів правозастосування допомогою зміцнення ролі держави в сфері корпоративних відносин, вироблення дієвих заходів боротьби з корупцією, у тому числі в судовій системі, визначення чіткого переліку функцій, прав та обов'язків державних органів, що функціонують у сфері корпоративного управління.

У корпоративному праві велике значення відводиться процедурам розкриття інформації про компанії [9, с. 137]. Відповідні зміни в законодавстві мають стати фундаментом підвищення інвестиційної привабливості галузі, поступової корпоративізації державних підприємств, із збереженням істотної участі держави в управлінні ним. При чому, залучення в управління міжнародних фахівців сприятиме укріпленню зовнішньоекономічних зв'язків, виходу на світові фондові ринки.

Перед нами постає питання про дієвість запропонованих заходів в області реалізації прав власників. Світовий і вітчизняний досвід переконливо свідчить про те, що жорстке державне регулювання і широкий спектр інструментів державного контролю не забезпечують ні довіри акціонерів, ні високу ефективність системи захисту їх прав. Необхідний системний підхід до формування регулюючих заходів, підвищення ролі і розширення повноважень саморегулювальних організацій на ринку цінних паперів. Світовий і, зокрема, європейський, досвід підказує, що зосередження повноважень з регулювання і контролю у сфері корпоративного управління в руках саморегулювальних організацій дає позитивний ефект.

Приміром, у Німеччині, для якої характерний високий рівень державного регулювання, роль банківських асоціацій, фондових бірж, консалтингових компаній значно вагоміша, ніж в Україні. Здійснення контрольних функцій необхідно пов'язати із забезпеченням розкриття інформації на ринку

доступної інформації про компанію в цілому. При передачі повноважень саморегулювальним організаціям вони повинні бути здатні відшкодувати збиток учасникам ринку цінних паперів, що виник у результаті несумлінного виконання саморегулювальної організацією своїх обов'язків.

Серед областей корпоративного права та управління в Україні, які потребують удосконалення і можуть стати предметом гармонізації із законодавством ЄС, варто зазначити:

- механізми, що забезпечують надійність умов кредитного фінансування та фінансування шляхом вкладення коштів в акціонерний капітал компанії;
- відповідальність директорів, менеджерів і акціонерів компанії;
- врегулювання економічних інтересів групи компаній та оптимізація процесу їх оподаткування.

Метою змін у корпоративному законодавстві має виступити посилення відповідальності Топ-менеджменту за прийняті господарські рішення. Мова йде про розробку правил, що дозволяють чітко визначити підстави та принципи притягнення до відповідальності менеджерів компанії. До числа таких підстав повинні ставитися виведення активів з компанії, некоректне ведення обліку та звітності, «зловживання довірою» акціонерів.

Отже, кінцева мета корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств авіабудування – це покращення умов ведення бізнесу в Україні, активізація міжнародного співробітництва. Що стосується гармонізації корпоративного законодавства України і ЄС, то очевидно, що подібне вдосконалення стандартів корпоративного управління – найважливіша складова зростання економіки, залучення іноземних інвестицій у авіабудівну галузь.

Зауважимо, що, на нашу думку, зміни у законодавстві повинні поширюватися не тільки на новостворювані компанії. Діючі підприємства повинні мати можливість безперешкодно продовжувати свою діяльність. Для них необхідно передбачити перехідний період і не накладати додаткові обтяження (наприклад, з перереєстрації установчих документів).

Хотілося б відзначити, що, наприклад, в континентальному праві захист прав власності базується на результативній системі норм і правил з приводу грамотної дивідендної політики, оплати власних акцій корпорації, зміни вартості статутного капіталу, процедури ліквідації, великих угод та правочинів із заінтересованістю. Такий набір правил є і в українському законодавстві, але їх практичне застосування наштовхує на серйозні перешкоди. Існуючі правила щодо угод із зацікавленістю носять занадто загальний характер, і під них підпадає надмірно велике число угод. Присудження відшкодування збитку акціонерам у разі недотримання правил є винятком, що не забезпечить захисту інтересів акціонерів. Це обумовлено відсутністю чіткого механізму визначення збитку і його розміру при відшкодуванні акціонерам компанії. Система захисту капіталу могла бути заснована на таких принципах:

- розмір статутного капіталу в організаціях різних організаційно-правових форм повинен відповідати нормам корпоративного законодавства, оскільки вимога до певної норми статутного капіталу є і в багатьох інших областях законодавства;

- при розкритті інформації про компанії особливу увагу необхідно звернути на відомості про склад і вартість активів, оскільки вітчизняний інститут банкрутства недосконалий і дозволяє приховувати і зменшувати реальну вартість активів корпорації;

– всі угоди, що класифікуються згідно закону як угоди із зацікавленістю повинні оформлятися тільки в письмовій формі.

Як відомо, існує пряма залежність між впровадженням стандартів корпоративного управління і можливістю залучення компаніями фінансових ресурсів. Однією із найважливіших переваг корпоративного управління є здатність залучення грошових коштів за нижчою ціною. Але, на жаль, дану перевагу реалізують далеко не всі вітчизняні компанії, а багато з них не вважають це перевагою зовсім. Однак в умовах зростання інвестиційних процесів в економіці не можна ігнорувати дану перевагу.

Іноземні інвестори погоджуються співпрацювати з українськими компаніями тільки на умовах впровадження ними стандартів корпоративного управління, а отже, ступінь довіри іноземних інвесторів визначається тим, наскільки комплексно впроваджені стандарти корпоративного управління. Впровадження таких стандартів як прозорість структури власності та відкритість фінансової інформації побічно свідчить про те, що компанія в майбутньому отримає можливість залучити грошові кошти зарубіжних партнерів на вигідних умовах.

Вважається, що чим вище капіталізація компанії, тим більше буде її застава вартість і тим нижче вартість обслуговування позикових коштів для компанії. Для інвесторів компанії з ефективною системою корпоративного управління є зрозумілими і привабливими, оскільки мають більше шансів забезпечити прозорість діяльності та необхідну дохідність на вкладений капітал, знизити ризики. При прийнятті бізнес-рішень інвестори різного рівня головну роль відводять рівнем корпоративного управління в компанії, абсолютно справедливо вважаючи, що чим вищий цей рівень, тим більше шансів подолати опортуністичну поведінку менеджменту і вирішити найбільш гострі агентські проблеми. Крім того, у даний час заходи корпоративного управління в механізмі переходу на інноваційний шлях розвитку концентруються на реалізації першочергового завдання – стабілізації промислового виробництва та забезпечення його зростання, визначальною мірою залежить від здатності держави здійснювати контроль і регулювання соціально-економічних і фінансових процесів, а також забезпечувати керованість економіки.

Необхідно також розглянути вплив глобалізації та кризи на корпоративне управління бізнес-структур. В умовах глобалізації економіки український бізнес відчуває всезростаючий конкурентний тиск на ринках товарів і послуг, ринках капіталів. З іншого боку, глобалізація дозволяє виходити на нові, раніше не освоєні ринки. Вихід українських бізнес-структур на зовнішні фінансові ринки і ринки капіталів, безсумнівно, позитивно впливає на практику корпоративного управління, так як розміщення цінних паперів вимагає дотримання цілого ряду норм, визначених регуляторами біржової торгівлі, які за кордоном (особливо в США) надзвичайно жорсткі. У зв'язку з цим підвищується ступінь розкриття інформації про компанії, оптимізується склад ради директорів і підвищується якість його роботи, відбувається звільнення компанії від непрофільних акти-

вів, розширюється використання інструментів корпоративного управління. З іншого боку, глобалізація збільшує системні ризики компанії, а криза призвела до стиснення кредитування, згортанню багатьох інвестиційних програм, сплеску зловживань з боку менеджменту компанії.

Можна відзначити, що викладені факти переконують в актуальності дослідження багатьох аспектів корпоративного управління у вітчизняній авіабудівній промисловості.

Таким чином, при формуванні корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств авіабудування має враховуватись міжнародна практика, виходячи з чого варто виокремити суттєві та найбільш ефективні аспекти розвитку корпоративного управління: захист прав акціонерів (насамперед, міноритарних), запрошення зарубіжних спеціалістів на керівні посади, забезпечення прозорого функціонування наглядової ради та ради директорів, ризик-менеджменту з метою більш гнучкого реагування на виклики й загрози зовнішнього середовища конкретного підприємства тощо. Сприятиме ефективній реалізації корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств авіабудування вдосконалення інституційно-правового поля, належний інвестиційний клімат тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Country Corporate Governance Ratings as of September, 2010 / GMI Ratings [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.gmiratings.com/GMI\\_Country\\_Rankings\\_as\\_of\\_09\\_22\\_2009.pdf](http://www.gmiratings.com/GMI_Country_Rankings_as_of_09_22_2009.pdf).
2. Білашенко О.С. Формування інституту незалежних директорів банків України / О.С. Білашенко // ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – 2011. – С. 1-4 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1\\_30\\_2011/30\\_03\\_06.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1_30_2011/30_03_06.pdf).
3. Corporate Governance Best Practice in Australia. ASX Corporate Governance Council [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>.
4. Recommendations for Corporate Governance Improvement by PwC [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance/publications.jhtml>.
5. The Top-5 Corporate Governance Best Practices that Benefit every Company / McInnesCooper [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.mcinnescooper.com/publications/legal-update-the-top-5-corporate-governance-best-practices-that-benefit-every-company/>.
6. Corporate Governance Best Practices Report / Deloitte&Touche [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/board-practices-report-perspectives-boardroom-governance.html>.
7. Best Practices 2014 for Proxy Circular Disclosure / Canadian Coalition for Good Governance [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.ccg.ca/site/ccgg/assets/pdf/2014\\_best\\_practices.pdf](http://www.ccg.ca/site/ccgg/assets/pdf/2014_best_practices.pdf).
8. Developing Corporate Governance Codes of Best Practice / Global Corporate Governance Forum [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Corporate+Governance](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Corporate+Governance).
9. Баюра Д.О. Розкриття інформації акціонерами товариствами як чинник узгодження економічних інтересів / Д.О. Баюра // Корпоративний капіталізм: передумови становлення : [колективна монографія за ред. І.К. Бондар]. – К. : Видавничий дім «Корпорація», 2007. – С. 128-143.