

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
КОМПАНІЇ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-301

КАРСЕКА Діана Сергіївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Київ □ 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КАРСЕЦІ Діані Сергіївні**

**1. Тема роботи: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ»**

керівник роботи к.е.н., доц. **ПІЧУГІНА МАРИНА АНАТОЛІЇВНА**

затверджено наказом по університету від 31.05.2023р. № 2078

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують корпоративне управління, інформація про історію створення та розвиток підприємства MSC GENEVA, SA., фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про корпоративне управління.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначення поняття корпоративного управління;
- дослідження факторів, що обумовлюють систему корпоративного управління компанії;
- дослідити підходи до оцінки ефективності корпоративного управління;

б) аналітична частина:

- проаналізувати фінансово-майнового забезпечення діяльності компанії MSC Geneva, SA.;
- здійснити діагностику організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.;
- визначити методи та механізми корпоративного управління в компанії MSC Geneva, SA.;

в) рекомендаційна частина:

- дослідити процес діджиталізації управління та управлінських рішень компанії MSC Geneva, SA.;
- дослідити питання інклюзивності в корпоративному управлінні компанії MSC Geneva, SA.;
- дослідити забезпечення стійкого розвитку в рамках корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Методи оцінки ефективності КУ.
2. Систематизація проблем КУ в Україні.
3. Модель КУ в Україні.
4. Цінності MSC.
5. Логістичні маршрути суден компанії MSC.
6. Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції MSC Geneva, SA.
7. Організаційна структура управління MSC Geneva, SA.
8. Стандарти ISO з системи управління MSC Geneva SA.
9. Принципи КУ MSC Geneva, SA.
10. Структура КУ MSC Geneva, SA.
11. Структура Ради директорів MSC Geneva, SA.
12. Структура розглянутих питань на засіданнях Ради директорів MSC Geneva, SA.
13. Динаміка фінансово-економічних показників MSC Geneva, SA. після впровадження методів інклюзивності.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад корпоративного управління	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду корпоративного управління вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства MSC GENEVA, SA.	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз корпоративного управління підприємства MSC GENEVA, SA.	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC GENEVA, SA.	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення пропозицій	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Діана КАРСЕКА

Керівник дипломної роботи _____ Марина ПІЧУГІНА

АНОТАЦІЯ

до дипломної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Розвиток системи корпоративного управління компанії»

Структура роботи. Дипломна робота бакалавра складається з 100 сторінок, включаючи 9 таблиць та 24 рисунки. Список використаних джерел налічує 69 найменувань і розташований на 7 сторінках. До роботи додається 3 додатки, які займають 3 сторінки.

Мета дослідження - вивчення та аналіз поточного стану корпоративного управління в компанії MSC Geneva, SA. з метою виявлення можливостей для його вдосконалення та оптимізації.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік **завдань** для виконання в процесі дипломної роботи: визначення поняття корпоративного управління; дослідження факторів, що обумовлюють систему корпоративного управління компанії; дослідити підходи до оцінки ефективності корпоративного управління; проаналізувати фінансово-майнового забезпечення діяльності компанії MSC Geneva, SA.; здійснити діагностику організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.; визначити методи та механізми корпоративного управління в компанії MSC Geneva, SA.; дослідити процес діджиталізації управління та управлінських рішень компанії MSC Geneva, SA.; дослідити питання інклюзивності в корпоративному управлінні компанії MSC Geneva, SA.; дослідити забезпечення стійкого розвитку в рамках корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.

Об'єкт дослідження - корпоративне управління компанії.

Предмет дослідження - напрями вдосконалення корпоративного управління компанії.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні на підприємстві MSC Geneva, SA.

Рік виконання роботи 2024р.

Рік захисту роботи – 2024 р.

ANNOTATION

to the bachelor's thesis on the topic:

«Development of the company's corporate management system»

Structure of the work. The bachelor's thesis consists of 100 pages, including 9 tables and 24 figures. The list of references includes 69 titles and is located on 7 pages. The work is accompanied by 3 appendices, which occupy 3 pages.

The **purpose** of the study is to study and analyze the current state of corporate governance in MSC Geneva, SA. in order to identify opportunities for its improvement and optimization.

In accordance with this goal, a list of **tasks** to be performed in the course of the thesis was formulated: to define the concept of corporate governance; to study the factors that condition the company's corporate governance system; to study approaches to assessing the effectiveness of corporate governance; to analyze the financial and property support of the activities of MSC Geneva, SA.; to carry out diagnostics of organizational support of corporate governance of MSC Geneva, SA.; to determine the methods and mechanisms of corporate governance in MSC Geneva, SA.; to study the process of digitalization of management and management decisions of MSC Geneva, SA.; to study the issue of inclusiveness in the corporate governance of MSC Geneva, SA.; to study the provision of sustainable development within the framework of corporate governance of MSC Geneva, SA.

Object of research - corporate governance of the company.

The subject of the study is the directions of improvement of corporate governance of the company.

The obtained results can be used and implemented at the enterprise MSC Geneva, SA.

The year of work performance is 2024.

Year of defense of the work - 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ	11
1.1. Поняття корпоративного управління	11
1.2. Фактори, що обумовлюють систему корпоративного управління компанії	16
1.3. Підходи до оцінки ефективності корпоративного управління	22
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	32
2.1. Аналіз фінансово-майнового забезпечення діяльності компанії MSC GENEVA, SA.	32
2.2. Діагностика організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC GENEVA, SA.	45
2.3. Методи та механізми корпоративного управління в компанії MSC GENEVA, SA.	53
Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	63
3.1. Цифровізація управління та управлінських рішень компанії MSC GENEVA, SA.	63
3.2. Інклюзивність в корпоративному управлінні компанії MSC GENEVA, SA.	66
3.3. Забезпечення стійкого розвитку в рамках корпоративного управління компанії MSC GENEVA, SA.	70
Висновки до третього розділу	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97



	8
Додаток А	98
Додаток Б	99
Додаток В	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидкі зміни у глобальному ринковому середовищі та конкурентні виклики, що постають перед компаніям, потребують постійних адаптацій і вдосконалення своїх стратегій управління для досягнення успіху. Корпоративне управління визначається як критичний фактор у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємства, що підкреслює актуальність вивчення його ефективності та можливостей для покращення.

Крім того, актуальність цієї теми полягає в необхідності вирішення конкретних проблем, що впливають на економічний розвиток компанії MSC Geneva, SA. Розробка стратегій управління, вдосконалення корпоративної культури та оптимізація бізнес-процесів можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Отже, вирішення проблем корпоративного управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку та успіху підприємства в умовах сучасної економічної дійсності.

Мета дослідження - вивчення та аналіз поточного стану корпоративного управління в компанії MSC Geneva, SA. з метою виявлення можливостей для його вдосконалення та оптимізації.

Для досягнення мети в дипломній роботі було поставлено такі **завдання**:

- визначення поняття корпоративного управління;
- дослідження факторів, що обумовлюють систему корпоративного управління компанії;
- дослідити підходи до оцінки ефективності корпоративного управління;
- проаналізувати фінансово-майнового забезпечення діяльності компанії MSC Geneva, SA.;
- здійснити діагностику організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.;

- визначити методи та механізми корпоративного управління в компанії MSC Geneva, SA.;

- дослідити процес діджиталізації управління та управлінських рішень компанії MSC Geneva, SA.;

- дослідити питання інклюзивності в корпоративному управлінні компанії MSC Geneva, SA.;

- дослідити забезпечення стійкого розвитку в рамках корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.

Об’єкт дослідження - корпоративне управління компанії.

Предмет дослідження - напрями вдосконалення корпоративного управління компанії.

База дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «MSC Україна».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення (при дослідженні поняття корпоративного управління), класифікації, математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), аналіз та синтез (при з’ясуванні фінансово-економічної ефективності підприємства), графічний (при дослідженні динаміки і структури), коефіцієнтний (для дослідження показників ефективності діяльності), системний підхід (при з’ясуванні сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та перспектив).

Практичне значення роботи полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління на MSC Geneva, SA. можуть бути використані на інших логістичних підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття корпоративного управління

У другій половині ХХ століття урядами та громадськими організаціями розвинених країн активно просувалась тема необхідності для компаній, перш за все великих, враховувати у своїй діяльності не лише інтереси груп, які безпосередньо залежать від певної компанії або пов'язані з нею, а й ширші соціальні інтереси, потреби розвитку суспільства загалом.

Великі компанії все частіше стикаються з ситуацією, коли недостатня увага до питань корпоративного управління призводить до дезорганізації виробничих процесів та послаблення їх конкурентних позицій. Наявність у компанії ефективної системи корпоративного управління найчастіше стає основною для залучення інвестицій, покращення фінансових показників та підвищення якості управлінських рішень [1, с. 189].

Починаючи з 60-х років ХХ століття, проблеми корпоративного управління активно вивчаються в економічній літературі. Дослідження в галузі корпоративного управління відображають еволюцію великих інтегрованих структур. Зокрема, у 1967 році була опублікована книга А.Берлі і Г.Мінза під назвою «Сучасна корпорація і приватна власність», в якій обговорюється вплив розділення власності та управління на формування нового соціального шару професійних менеджерів і розвитку фондового ринку [2].

Існує багато трактувань поняття «корпоративне управління», зокрема: корпоративне управління визначається як політика та практична діяльність наглядової ради підприємства, спрямована на захист прав акціонерів у якості власників підприємства. Ефективне корпоративне управління має на меті забезпечити відповідність дій наглядової ради інтересам акціонерів-власників [3].

Роль корпоративного управління в функціонуванні корпорації включає в себе наступне [3]:

- внутрішнє корпоративне управління становить складову частину засобів, що забезпечують оптимальний режим роботи корпорацій та контролюють їх діяльність;
- корпоративне управління визначає механізми, якими встановлюються цілі корпорації, визначаються методи досягнення цих цілей та забезпечується контроль за її діяльністю;
- корпоративне управління є однією з ключових складових, спрямованих на підвищення економічної ефективності корпоративної діяльності.

Належне корпоративне управління дає раді директорів і вищому керівництву можливість виявляти проблеми, які виникають, і попереджати їх розвиток в кризу або катастрофу. А якщо проблема все ж таки виникає через зовнішні фактори, глобальну нестабільність, незважаючи на належне корпоративне управління, особи, які приймають рішення, чітко виконують свої обов'язки, корпоративні органи та посадові особи знають, що потрібно робити, непередбачені ситуації обговорюються відкрито [4], шляхи вирішення проблем знаходяться швидко, що допомагає зміцнити фінансову стійкість організацій.

Необхідно розрізняти поняття «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління». У випадку, коли корпоративний менеджмент визначає діяльність професійних фахівців, спрямовану на здійснення ділових операцій, корпоративне управління представляє собою взаємодію значної кількості осіб та організацій, що стосуються різних аспектів функціонування фірми. Корпоративне управління займає більш високий рівень в керівництві компанією, ніж менеджмент. Перехрестя функцій корпоративного управління та менеджменту спостерігається тільки при формуванні стратегії розвитку корпорації. Основні відмінності понять корпоративного управління і корпоративного менеджменту наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Відмінності між корпоративним управлінням та корпоративним менеджментом

Ознака відмінності	Корпоративне управління	Корпоративний менеджмент
Ключова ідея	Організація ефективної системи взаємодії та взаємовідносин	Організація ефективної системи управління компанією
Основний пріоритет	Розроблення напрямів стратегічного розвитку	Розроблення механізму реалізації стратегічних напрямів розвитку
Основні функції	Контролювання реалізації стратегії	Прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегії
Параметри ефективності	Ефективне корпоративне управління полягає в підвищенні вартості компанії та відсутності	Ефективний менеджмент полягає в досягненні поставлених стратегічних цілей
Нормативна основа	Корпоративне управління ґрунтується на ряді основоположних принципів, загальновизнаних кодексах «кращої практики»	Менеджмент більшою мірою ґрунтується на рішеннях загальних зборів акціонерів і ради директорів, нормативних документах компанії

Джерело: [5]

На практиці, органи корпоративного управління в основному фокусуються на розробці довгострокової стратегії розвитку основного бізнесу та моніторингу її впровадження. В цьому контексті особлива увага приділяється досягненню запланованих кількісних показників, залишаючи методи та інструменти для їх досягнення на розсуд виконавчих органів (менеджменту).

Таким чином, корпоративне управління об'єктивно розташоване на вищому рівні в системі управління компанією, включаючи різноманітний спектр відносин, що стосуються не лише структури органів управління, але й всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи управління корпорацією в інтересах її акціонерів. Можна відзначити, що в ідеальній моделі управління компанією, корпоративне управління і корпоративний менеджмент є двома незалежними напрямками в управлінні організацією, функції яких перетинаються при розробці стратегії розвитку компанії та управлінні ризиками. Цей перетин функцій залежить від механізму розподілу повноважень за рівнями управління компанією між радою директорів та одноосібним виконавчим органом, який визначений у статуті компанії.

Корпоративне управління охоплює комплекс взаємодій між керівництвом (менеджментом, адміністрацією), радою директорів та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Крім того, належне корпоративне управління гарантує повну реалізацію прав акціонерів та забезпечує відповідне виконання наглядовою радою компанії законних прав власників. Впровадження ефективної корпоративної практики призводить до численних переваг, таких як повну реалізацію ефективного використання ресурсів компанії з покращенням її функціонування та зростанням її вартості.

Крім того, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, а також збільшенню її привабливості для внутрішніх і іноземних інвесторів, що може призвести до зниження вартості капіталу. Узагальнюючи основні принципи корпоративного управління, можна виділити такі ключові аспекти:

- справедливість;
- відповідальність;
- прозорість;
- підзвітність.

Мета корпоративного націлена на захист прав акціонерів як власників компанії, а з іншого боку, спрямована на досягнення максимально можливого прибутку від різних аспектів діяльності відкритого акціонерного товариства. Багато інвесторів, особливо з числа інституційних, вважають, що належне корпоративне управління призводить до збільшення доходів для акціонерів. Таким чином, для інституційних інвесторів важливими критеріями при виборі підприємства для інвестування є те, наскільки ефективно та чесно компанія впроваджує ключові принципи корпоративного управління.

До основних принципів корпоративного управління належать:

1. захист прав акціонерів - система корпоративного управління повинна гарантувати захист прав акціонерів;
2. рівні умови для акціонерів - система корпоративного управління повинна забезпечити рівні умови для всіх акціонерів, включаючи дрібних та іноземних інвесторів;

3. роль зацікавлених сторін у корпоративному управлінні (працівники, кредитори, споживачі, громада, органи місцевої влади) - система корпоративного управління повинна визнавати законні права зацікавлених сторін та сприяти активній співпраці між ними та компанією для створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності підприємства;

4. розкриття інформації та прозорість - система корпоративного управління повинна забезпечити своєчасне та точне розкриття інформації про всі ключові аспекти, пов'язані з акціонерним товариством, включаючи фінансовий стан, продуктивність, власність та управління;

5. обов'язки наглядової ради - система корпоративного управління повинна забезпечити стратегічне керівництво компанією, ефективний нагляд за діяльністю виконавчих директорів (правління) з боку ради, а також відповідальність цієї ради перед компанією та акціонерами.

Суб'єктами корпоративного управління можуть бути:

— власники корпоративних прав, які включають великих акціонерів, представників міноритарних акціонерів, що мають професійні навички у сфері корпоративних відносин, дрібних акціонерів, стратегічних та портфельних інвесторів;

— професійні менеджери, які тісно пов'язані з корпоративним управлінням та представляють один з його основних компонентів, визначаючи зокрема взаємовідносини між власниками та менеджерами;

— стейкхолдери (зацікавлені особи), які мають вплив на корпоративну стратегію і тактику;

— держава, яка встановлює загальні норми корпоративного управління, регулює рух корпоративних прав і діяльність акціонерного товариства;

— громадські організації та засоби масової інформації, які впливають на корпоративні рішення та стратегії.

Необхідно визначити відмінності між суб'єктами та органами корпоративного управління (рисунок 1.1).

До об'єктів корпоративного управління слід віднести: акціонерні товариства та певну категорію товариств з обмеженою відповідальністю, де управління відокремлене від власності.



Рисунок 1.1 - Органи корпоративного управління

Джерело: [5]

Виходячи з цього, корпоративне управління може бути розглянуте як процеси, що регулюють рух корпоративних прав власника з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації та можливі спекулятивні операції з корпоративними правами.

1.2. Фактори, що обумовлюють систему корпоративного управління компанії

Корпоративне управління є важливою складовою при створенні ефективної ринкової економіки, що ґрунтується на принципах верховенства права. Надмірне використання корпоративної влади самими менеджерами та власниками контрольних пакетів акцій становить загрозу як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів. Низька якість корпоративного управління на багатьох підприємствах країни негативно впливає на інвестиційний клімат, обмежує приплив необхідних

інвестицій для послідовного економічного зростання, зашкоджуючи інтересам як вітчизняних, так і іноземних інвесторів [6].

Наразі не існує єдиної моделі ефективного управління, але можна визначити основні елементи, такі як принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [7]. Ці принципи були схвалені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України [8].

Принципи корпоративного управління – це документ, що визначає правила, за якими відбувається гра на фінансових ринках у всьому світі і дотримання яких є однією з обов'язкових умов для залучення інвестицій. Національні принципи управління надають відповіді на питання, як українським підприємствам подолати кризу довіри вітчизняних та іноземних інвесторів, як залучати фінансові ресурси, а також як здійснювати належний контроль за ефективним використанням мобілізованого капіталу.

У документі містяться загальноприйняті принципи та рекомендації з ефективного управління компанією. Перша частина зосереджена на важливих аспектах, таких як сутність та значення корпоративного управління, світові тенденції розвитку, мета принципів корпоративного управління в Україні, область їх дії, статус документа та механізми впровадження принципів і рекомендацій.

Друга частина включає ключові принципи корпоративного управління, на основі яких мають розвиватися корпоративні відносини в Україні, а також надає рекомендації щодо їх практичного застосування. Сформульовані принципи враховують загальноприйняті міжнародні стандарти корпоративного управління та українські особливості, охоплюють всіх учасників корпоративних відносин та всі основні компоненти корпоративного управління.

Механізми реалізації національних принципів корпоративного управління визначаються статусом цього документа: його основною особливістю є те, що він не має обов'язкового характеру і не є нормативним. Принципи корпоративного управління мають характер рекомендацій і передбачають добровільне їх впровадження компаніями. Головним стимулом для дотримання цих принципів є

економічна обґрунтованість та об'єктивні вимоги ринку стосовно привертання інвестицій.

Отже, якщо підприємство прагне отримати доступ до інвестиційного капіталу, воно фактично не має альтернативи, крім як дотримуватися прийнятих у всьому світі гравців і приділяти належну увагу інтересам інвесторів. Тому введення цих заходів стає особливо актуальним, оскільки система корпоративного управління має гарантувати захист прав акціонерів.

Для цього слід реалізувати такі механізми:

1. розроблення та закріплення в законодавстві переліку основних прав акціонерів. Серед таких прав, що є визнаними законом у всіх країнах-членах ОЕСР, включають: ефективну реєстрацію прав власності на акції, передача акцій, отримання своєчасної та регулярної інформації про діяльність компанії, участь та голосування на загальних зборах, участь в обранні членів наглядової ради, отримання частки прибутку компанії;

2. забезпечення акціонерів достатньою інформацією стосовно важливих рішень, таких як принципові зміни у компанії та їх вплив на їх майнові права, зокрема: внесення змін до статуту та інших документів, які регулюють діяльність компанії; емісія додаткових акцій та угоди, які призводять до фактичного продажу компанії;

3. забезпечення всім акціонерам рівних можливостей активно брати участь та голосувати на загальних зборах, що розширює їхню участь в управлінні компанією. З цією метою необхідно:

- надавати акціонерам достатньо та своєчасну інформацію про дату, строк та місце проведення загальних зборів;
- забезпечувати можливість акціонерам задавати питання наглядовій раді та обговорювати зміни та доповнення до порядку денного зборів;
- надавати акціонерам можливість голосувати особисто або через свого представника, визнаючи рівноправність усіх видів голосувань.

4. відкрите представлення інформації про структуру капіталу та наявні механізми контролю, які дозволяють конкретним акціонерам здійснювати нагляд, незважаючи на розмір їхньої частки в статутному капіталі компанії;

5. виявлення дотримання принципів ефективності та прозорості передбачає:

- правила та процедури, які стосуються набуття корпоративного контролю та угод надзвичайного характеру, у загальнодоступній формі. Укладання угод повинно відбуватися за прозорими умовами та за цінами, які забезпечують захист прав акціонерів;
- механізми, спрямовані на захист від поглинання, не повинні використовуватися керівництвом для ухилю від контролю акціонерів;

6. відповідальне ставлення акціонера до його права голосу включає:

- проведення аналітичних досліджень та ефективне використання права голосу для досягнення позитивних фінансових результатів;
- розкриття інформації від окремих інвесторів щодо їхньої політики щодо управління компаніями, в які вони інвестують свої кошти;

7. система корпоративного управління повинна гарантувати однаковий підхід до всіх акціонерів, зокрема, малих та іноземних інвесторів. Це досягається шляхом забезпечення ефективних засобів захисту порушених прав, що надає інвесторам впевненість у тому, що їхні інвестиції будуть захищені від неналежного використання.

8. заборона проведення операцій в особистому інтересі та використання внутрішньої інформації є важливим аспектом корпоративного управління. В більшості країн-членів ОЕСР цей аспект закріплений у законодавстві;

9. розкриття інформації про наявність конфлікту інтересів серед посадових осіб є важливим етапом забезпечення прозорості у корпоративному управлінні (під конфліктом інтересів розуміється ситуація, коли члени спостережної ради та правління підтримують ділові, родинні або інші спеціальні зв'язки з компанією, які можуть впливати на їхнє рішення щодо конкретної угоди);

10. підготовка, перевірка та оприлюднення інформації з дотриманням міжнародних стандартів є важливим елементом корпоративного управління. Забезпечення відповідності інформації таким стандартам значно розширює можливості інвесторів для ефективного моніторингу діяльності компанії та формування чіткого уявлення про її продуктивність;

11. механізм корпоративного управління повинен гарантувати стратегічне керівництво компанією, ефективний контроль за діяльністю керівництва з боку наглядової ради та забезпечувати відповідальність ради перед акціонерами.

Отже, корпоративне управління в цілому можна розглядати як систему, яка визначає порядок, упорядкованість і внутрішню структуру, а також регулює поведінку учасників корпоративних відносин. Необхідність в управлінні виникає через різноманітні ситуації, які можуть виникнути під час діяльності акціонерних товариств і які неможливо передбачити і врегулювати виключно законодавством.

Однією з причин нерозробленості теорії та практики корпоративного управління в Україні є той факт, що система корпоративного законодавства створювалася зверху вниз: спочатку формулювалися закони, а лише потім виникала ділова етика. Це призвело до значного розриву між визначеним законодавством та реальною практикою бізнесу, врахуванням його потреб [6]. Цю проблему можна вирішити, унормуючи пряму дію сформованих ділових звичаїв, з урахуванням потреб бізнесу, тобто включаючи положення корпоративного управління в нормативні акти вищого рівня, такі як державні закони.

Світовий досвід управління акціонерним товариством ґрунтується на таких принципах (рисунок 1.2):

1. розмежування володіння та управління капіталом - акціонер, з одного боку, не зобов'язаний, а з іншого – не має права керувати справами товариства. Для досягнення цього, його обирають до виконавчого органу компанії на одних умовах з іншими кандидатами, які не обов'язково є акціонерами;

2. розмежування влади передбачає, що загальні збори акціонерів не втручаються в повноваження виконавчого органу стосовно управління справами товариства. Загальні збори акціонерів виступають як волевиявлення

управлінського органу, який несе відповідальність за стратегічне управління компанією. Виконавчий орган втілює рішення управлінського органу і виконує операційні функції;

3. відповідальність виконавчого органу за управління справами товариства повинна бути збалансованою, враховуючи ступінь волі, яка їй надана для здійснення операційної функції. Таким чином, товариство має право вимагати від членів виконавчого органу відшкодування збитків, спричинених їхніми нерозумними та несумлінними діями або бездіяльністю.



Рисунок 1.2 - Принципи корпоративного управління

Джерело: [10]

Отже, розробка моделі корпоративного управління, ґрунтованої на вищезазначених принципах, є невід'ємною передумовою для мобілізації капіталу. Ключовим вимогам є установлення ефективних юридичних норм забезпечення власності, обізнаності і безпечних методів реєстрації власності, а також можливості отримання відповідного законного відшкодування. Крім того, існування надійної та прозорої звітності є невід'ємною умовою для прийняття обґрунтованих рішень

щодо розподілу фінансових ресурсів. Створення сумлінного корпоративного управління визнається необхідною складовою розвитку стабільного приватного сектору, що становить основу подальшого економічного зростання.

1.3. Підходи до оцінки ефективності корпоративного управління

Вивчення різноманітних підходів до оцінки ефективності корпоративного управління та їх систематизація сприяли розробці комплексних методичних підходів до оцінювання економічної результативності корпоративного управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Методи оцінки ефективності корпоративного управління

Джерело: [10]

Усі підходи до оцінки ефективності корпоративного управління можна класифікувати як якісні та кількісні. Перебуваючи в умовах вітчизняного господарювання, слід виділити якісні методи оцінки, такі як порівняльний метод та оцінка ризиків управління, які є найбільш актуальними.

Кількісні методи оцінки ефективності корпоративного управління базуються на аналізі економічної діяльності корпорації, дивідендній політиці, котируванні акцій і ринковій ціні їх продажу. Ця група поділяється на методи оцінки фінансового стану та методи оцінки ринкової вартості.

Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління зводиться до аналізу його механізмів в різних умовах господарювання корпорацій, а також ефективності роботи наглядових рад та органів управління. Цей підхід є неформалізованим і дозволяє порівнювати умови розвитку корпоративного управління в різних країнах.

Методика оцінки ризиків корпоративного управління систематизована та представлена у таблиці А.1 (Додаток А). При цьому ризики, пов'язані з корпоративним управлінням, розподіляються за 8 категоріями та 20 підкатегоріями, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику та рекомендації щодо його управління [9].

Оцінка ризиків у кожній з категорій проводиться шляхом нарахування штрафних балів. За цим принципом, чим вищий рейтинг корпорації за сумарною кількістю набраних балів, тим вищий рівень ризику і, отже, менший рівень ефективності корпоративного управління.

Розглянемо категорії ризиків управління корпорацією та методику їх оцінки:

1. непрозорість: максимальна кількість балів - 12. Фактори, пов'язані з інформаційною непрозорістю компаній, розділені на чотири підкатегорії: ведення фінансової звітності за західними стандартами, своєчасне повідомлення про проведення зборів акціонерів і загальна репутація та відкритість компанії;

2. дисперсія акціонерного капіталу: максимальна кількість балів - 13. Загроза дисперсії акціонерного капіталу вважається одним із найсерйозніших чинників ризику. Наявність значної кількості оголошених акцій, які можуть бути випущені, часто свідчить про високу ймовірність майбутньої емісії, що веде до розпорошення акціонерного капіталу;

3. виведення активів / трансфертне ціноутворення: максимальна кількість балів - 10. Іноді важко довести факти маніпуляцій з активами та застосування

сумнівних методів встановлення цін, проте ретельний аналіз фінансової звітності та укладених контрактів може виявити їхню наявність;

4. злиття / реструктуризація: максимальна кількість балів - 10. У випадку, якщо компанія збирається здійснити злиття або реструктуризацію, існує ризик втрати активів або застосування недобросовісних методів, що збільшує невизначеність в короткостроковій перспективі.

5. банкрутство: максимальна кількість балів - 12;

6. обмеження на придбання та володіння акціями компанії та голосування: максимальна кількість балів - 3. Деякі компанії встановлюють обмеження на придбання та володіння акціями або голосування на загальних зборах для міноритарних та іноземних акціонерів. У рамках рейтингової системи розсудливим було б нараховувати штрафні бали таким компаніям, оскільки обмеження прав акціонерів може підвищити імовірність порушення прав менших інвесторів;

7. ініціативи в галузі корпоративного управління: максимальна кількість балів - 9. Це загальна оцінка готовності керівництва ділитися прибутком із сторонніми акціонерами та відноситися до них чесно, а також можливості інвесторів висловлювати свої проблеми органам управління компанії.

Згідно з методикою оцінки ризику (табл. А.1), корпорації, які отримали більше 35 штрафних балів, визнаються як надзвичайно ризиковані і, відповідно, характеризуються низьким рівнем корпоративного управління. У той час як компанії, що мають рейтинг нижче 17, вважаються відносно безпечними та володіють професійним менеджментом.

Більш конкретний погляд на проблему оцінювання ефективності корпоративного управління знайшло відображення в іншому підході. Єдність методик цього підходу полягає в розумінні того, що ефективна фінансово-господарська діяльність корпорації підтверджує ефективність корпоративного управління. Цей підхід реалізується за допомогою наступних основних методів. Перший - це оцінка ринкової вартості корпорації, другий - оцінка фінансового стану корпорації, де ключовим елементом є розрахунок ймовірності банкрутства.

Останні методи, в умовах сучасної ситуації в нашій країні, стають особливо актуальними, оскільки багато підприємств перебувають у кризовому стані.

Однією з найвідоміших моделей оцінки фінансового стану з основним акцентом на можливе банкрутство підприємства є двофакторна модель Е. Альтмана, яка була розроблена за допомогою методів множинного дискримінантного аналізу. У цій моделі враховуються лише два основних показники: коефіцієнт покриття та коефіцієнт фінансової залежності [11; 12].

Структура цієї моделі може бути представлена так:

$$\text{КПБ} = -0,3877 - 1,0736 \text{ КПЛ} - 0,0579 \text{ КФЗ} \quad (1.1)$$

де КПБ - комплексний показник банкрутства;

КПЛ - коефіцієнт поточної ліквідності;

КФЗ - коефіцієнт фінансової залежності (позикові кошти/ загальна величина пасивів).

Класифікація підприємства, відповідно до значення КПБ, має такий вигляд:

- якщо $\text{КПБ} > 0$, то ймовірність банкрутства більше 0,5;
- якщо $\text{КПБ} = 0$, то ймовірність банкрутства дорівнює 0,5;
- якщо $\text{КПБ} < 0$, то підприємство вважається фінансово стійким, ймовірність банкрутства менше 0,5.

Важливо відзначити, що подібні оцінки фінансового стану критикуються у науковій літературі через їхню невизначеність. У даній моделі критичний рівень $\text{КПБ} = 0$ відповідає 50% ймовірності банкрутства, що обмежує інформативність щодо поточного фінансового стану підприємства. Крім того, вагові коефіцієнти, використані в цьому методі, були отримані в результаті статистичного аналізу великої групи схожих підприємств у США. Очевидно, що ці коефіцієнти можуть мати інші значення для економіки України.

Перевагою двофакторної моделі Е. Альтмана є її простота та застосовність при обмеженій кількості інформації. Однак вважається, що вона недостатньо точна,

оскільки не враховує вплив інших важливих показників, таких як рентабельність, забезпеченість власними коштами та показники ділової активності. Згідно зі структурою моделі, вона може бути прийнятною, коли всі ці фінансові показники істотно нижчі за нормативні значення, що свідчить про практичне припинення функціонування підприємства.

У 1983 році Е. Альтман представив п'ятифакторну модель прогнозування банкрутства для підприємств, які не торгують своїми акціями на біржі [9], і яка може бути застосована в Україні. «Z-рахунок» Е. Альтмана в цій моделі розраховується наступним чином:

$$Z = 0,717 K1 + 0,847 K2 + 3,107 K3 + 0,42 K4 + 0,995 K5 \quad (1.2)$$

де K1 - оборотний капітал / сума активів;

K2 - нерозподілений прибуток / сума активів;

K3 - прибуток до сплати відсотків / сума активів;

K4 - балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал;

K5 - виторг від продажів / сума активів.

Якщо $Z < 1,23$, то ймовірність банкрутства вважається високою; натомість, якщо значення $Z > 1,23$, це вказує на низьку ймовірність банкрутства.

Переваги цієї моделі полягають у більшій адекватності, що підтверджується порівняльним аналізом моделей для конкретних підприємств. Іноді двофакторна модель надає більш достовірну оцінку. Слід зазначити, що обидві моделі використовують абсолютно різні економічні показники, тобто вони розглядають різні аспекти фінансової діяльності. Якщо обидві моделі надають узгоджені результати в конкретній економічній ситуації, то вони можуть утворювати синтетичну модель, яка адекватніше оцінює економічну ситуацію.

Сьогодні в Україні існують деякі проблеми корпоративного управління, які можна розподілити по відношенню до компанії на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис. 1.4). Така систематизація та розподіл проблем корпоративного управління на

дві групи дозволяє більш детально дослідити їх та обґрунтовано підійти до розробки заходів для подальшого їх вирішення.



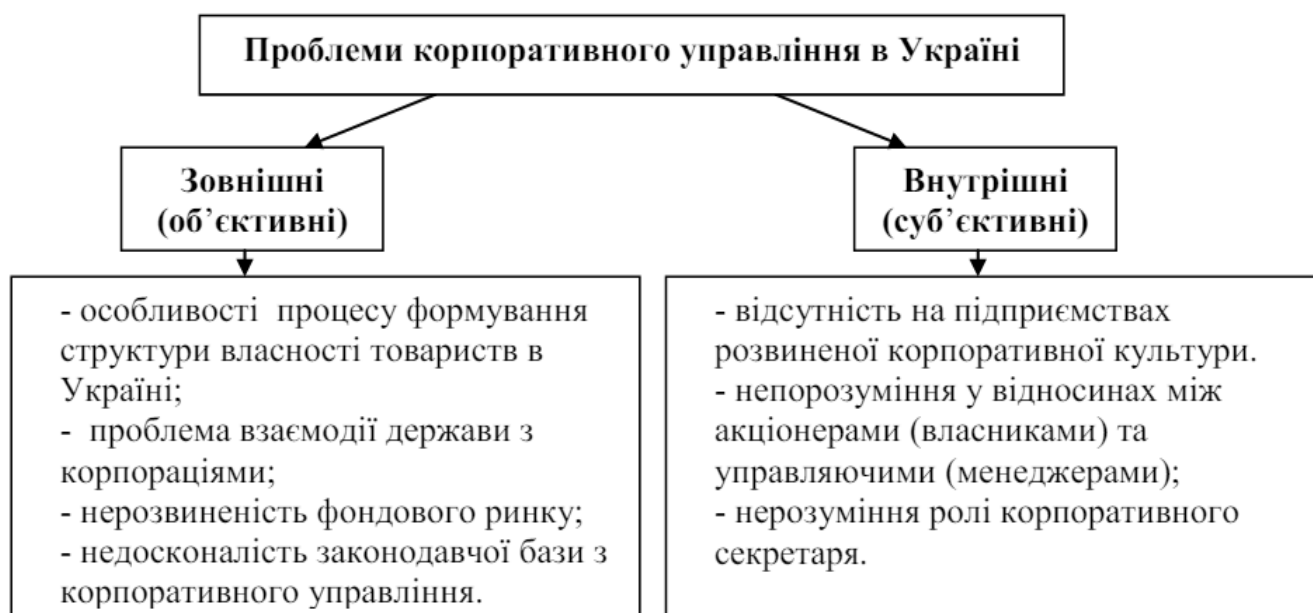


Рисунок 1.4 - Систематизація проблем корпоративного управління в Україні
Джерело: [13, с. 3]

Щодо зовнішніх (об'єктивних) проблем $\square$ структура власності корпоративних підприємств створювалася, в основному, не класичним шляхом об'єднання капіталів, а шляхом розподілу статутних фондів державних підприємств під час приватизації. При цьому, оскільки значних масштабів набула сертифікатна (безплатна) приватизація, то підприємства не отримали реальних інвестицій, що зумовило неприйняття управлінським персоналом акціонерів як власників.

Особливості формування вітчизняного корпоративного сектора [14, с. 80]:

- сильно розпорошена, неефективна структура акціонерної власності в процесі приватизації;
- значна роль держави у формуванні корпоративного сектора;
- наявність у держави великої кількості акцій і необхідність розв'язання проблеми управління державними корпоративними правами;
- потужне податкове навантаження, яке створює для акціонерів різних галузей неоднакові податкові умови, тощо.

Якщо порівняти із процесами формування структури акціонерної власності в розвинених країнах, то вони були спрямовані на: підвищення ефективності діяльності державного сектору, зменшення заборгованості уряду, розвиток конкуренції, зростання обсягів виробництва завдяки залученню недержавних інвестицій, створення розвинутого ринку капіталу, боротьба з державною монополією, розподілення зовнішнього боргу між урядом та виробниками.

В Україні не можна прослідкувати чітких особливостей та методології проведення приватизації, оскільки протягом 1991-2009 років вона мала несистемний та хвилеподібний характер [15, с. 79]. Основою української приватизаційної програми була модель масової приватизації, яка об'єднувала корпоратизацію (сторона пропозиції) та розподіл приватизаційних сертифікатів серед громадян України (сторона попиту). Важливим елементом даної моделі була закрита підписка на акції серед інсайдерів, система сертифікатних аукціонів та система посередників – сертифікатних інвестиційних фондів. Всі ці способи приватизації не були неконкурентними [16, с.158-159].

Особливостями здійснюваної приватизації в Україні були [15, с. 83]:

- розтягнутий період приватизації, який поєднувався зі збереженням державою значної частки в багатьох акціонерних товариствах, що дало їй можливість впливати на діяльність корпорації у більшій мірі, ніж інші акціонери, а при не збіганні інтересів держави з інтересами інших акціонерів – підприємство змушене задовольняти саме інтереси держави незалежно від розміру її пакету акцій;

- безоплатна приватизація призвела до значного розпорошення акціонерних капіталів; в українській моделі приватизації не було етапу проведення санації товариств, фінансово-економічний стан яких був незадовільний.

Тобто, модель проведення приватизації суттєво вплинула на формування структури власності в Україні. Саме структурою власності відрізняються між собою дві управлінські системи корпоративного управління, які характеризують основні підходи до проблеми повноважень і відповідно прийняття рішень та реалізації прав власності. Ці системи управління отримали назви аутсайдерських

(акціонерна власність є досить розпорошеною) та інсайдерських (власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна) [17, с. 4].

Щодо української моделі корпоративного управління, то вона одночасно об'єднує в собі компоненти цих двох систем. Так, на початку приватизації власність була притаманна аутсайдерській моделі, далі для української моделі характерною стала тенденція до концентрації власності і контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям. Таке поєднання елементів існуючих систем корпоративного управління є однією з основних особливостей української моделі управління корпоративними підприємствами (рис. 1.5).

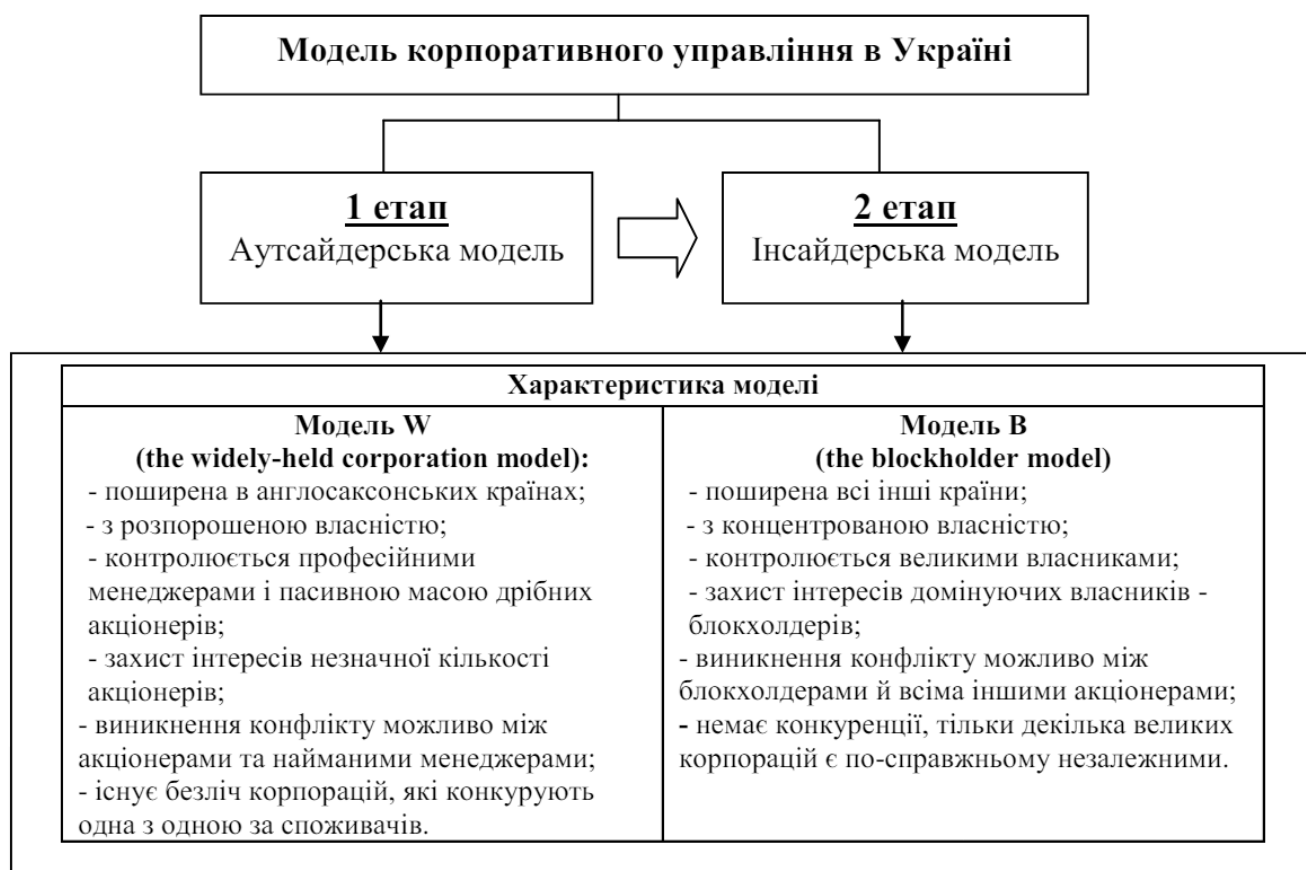


Рисунок 1.5 - Модель корпоративного управління в Україні
Джерело: [18]

Юргачова М.І. визначає, що чим нижче рівень економічного розвитку країни й чим недосконаліша існуюча інституціональна система, тим вище концентрація

власності, яка являє собою реакцію на слабку правову захищеність інвесторів в рамках національної моделі корпоративного управління [13, с. 4].

Таким чином, однією з основних проблем корпоративного розвитку в Україні є проблема пов'язана з недосконалістю інститутів власності та структури управління, відсутністю ефективних механізмів саморегулювання та браком практики ефективного впровадження загальних принципів корпоративного управління [19, с. 57; 20, с. 49].

Також до цієї групи проблем слід віднести проблему нерозвиненості фондового ринку в Україні, відсутність різноманітних дієвих фінансових інструментів які б надавали можливість здійснювати інвестиції у певні фінансові активи на даному ринку. Наприклад, в Сполучених Штатах Америки приблизно 70% акцій підприємства продаються і купляються на відкритих торгах на біржі. А в Україні, для того щоб придбати акції, незалежно від прибутковості акціонерного товариства, необхідно персонально звернутися до акціонерів. Таким чином, доступ до та допуск до інформації з метою купівлі акцій мають тільки обрані. На відміну від українського ринку цінних паперів, американський ринок вирізняється високою ефективністю та ліквідністю, що робить продаж пакетів акцій дрібними інвесторами швидкою і технічно легкоздійсненою справою [21, с. 43].

Висновки до першого розділу

Отже, корпоративне управління визначається як політична та практична діяльність наглядової ради підприємства, спрямована на захист прав акціонерів у якості власників підприємства. Ефективне корпоративне управління має на меті забезпечити відповідність дій наглядової ради інтересам акціонерів-власників.

Розробка моделі корпоративного управління, ґрунтованої на вищезазначених принципах, є невід'ємною передумовою для мобілізації капіталу. Ключовим вимогам є установлення ефективних юридичних норм забезпечення власності, обізнаності і безпечних методів реєстрації власності, а також можливості

отримання відповідного законного відшкодування. Крім того, існування надійної та прозорої звітності є невід'ємною умовою для прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу фінансових ресурсів. Створення сумлінного корпоративного управління визнається необхідною складовою розвитку стабільного приватного сектору, що становить основу подальшого економічного зростання.

Для ефективного функціонування економіки країни в умовах ринкової трансформації велике значення має розвиток корпоративного сектору в Україні. Розглянуті методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління свідчать про різний підхід до вирішення цієї проблеми. У проведеному дослідженні розглянута комплексна методика оцінки економічної ефективності корпоративного управління, в якій висвітлені якісні і кількісні методи оцінки. Пропонується здійснювати аналіз господарської діяльності підприємства через оцінку його ринкової вартості і фінансового стану. Це пояснюється тим, що, по-перше, корпоративне управління є багатогранною категорією, і при оцінці його ефективності експерти можуть переслідувати різні цілі, що вимагають використання різних методик; по-друге, наявність безлічі методик свідчить про те, що жодна з них не є універсальним рішенням.

Отже, на сучасному етапі розвитку корпоративного управління в Україні лише серйозні зміни податкового законодавства та чітка регламентація порядку нарахування і виплати дивідендів призведуть до притоку інвестицій в економіку як з боку населення, так і з боку іноземних інвесторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз фінансово-майнового забезпечення діяльності компанії MSC GENEVA, SA.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «МШК Україна», назва англійською мовою - «MSC Ukraine» LLC зареєстроване 12 травня 2008 року за юридичною адресою: Україна, м. Одеса, Лідерсівський бульвар, буд. 5, офіс 234-237 (код ЄДРПОУ 34930940). Керівник підприємства Буда Рашід.

Основний вид діяльності MSC Geneva, SA. - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Товариство здійснює також інші види діяльності [22]:

- діяльність агентств тимчасового працевлаштування;
- інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- пасажирський морський транспорт;
- вантажний морський транспорт;
- допоміжне обслуговування водного транспорту;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Бачення MSC Geneva, SA. - керувати 500 суднами через органічне зростання людського капіталу, розробка та впровадження ефективних технологій та постійна співпраця з транспортною галуззю.

Місія MSC Geneva, SA. - бути лідером з управління суднами, що вимірюється надійністю, передбачливістю, відданістю справі захисту навколишнього середовища. Ми досягаємо цієї мети, розширюючи можливості наших співробітників, розвиваючи команди, акцентуючи на процесі прийняття рішень та вмінні слухати й розуміти, стимулюючи діалог у всій організації [23, с. 10].

Щороку 12 вересня компанія MSC Geneva, SA. відзначає «День колективних цінностей» (Додаток Б), які формують культуру та визначають характер компанії. Вони визначають, як слід поводитись та приймати рішення, впливають на підбір персоналу та є фундаментальними для діяльності MSC Geneva, SA. (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 - Цінності MSC Geneva, SA.

Джерело: [24, с. 5]

— ми захоплені тим, що робимо, ми кидаємо собі виклик, щоб досягти досконалості, і ми наполегливо долаємо перешкоди. Працюючи разом з пристрасстю та ентузіазмом, ми надаємо унікальний досвід для наших клієнтів;

— наші традиції, досвід, професіоналізм та амбіції сприяють швидкому та сталому зростанню компанії. Ми прагнемо до найбільш інноваційних рішень, щоб прийняти зміни, завжди поважаючи безпеку та навколишнє середовище;

— ми віримо, що кожна людина має унікальну цінність. Ми розвиваємо справжні стосунки, побудовані на етиці, повазі та командному дусі. Ми щиро дбаємо про задоволення та лояльність наших клієнтів і співробітників;

— прихильність сім'ї-засновника надихає нас на відданість і довіру, посилюючи наше почуття приналежності. Поділ підприємницького духу сім'ї спонукає нас діяти активно, сміливо та відповідально, в інтересах наших клієнтів та нашої компанії;

– наша місія полягає в тому, щоб забезпечити нашим співробітникам особисту реалізацію та збагачення. Ми прагнемо ділитися своїми знаннями, проводити навчання та надавати підтримку для професійного зростання наших співробітників. Ми забезпечуємо справедливі можливості для довгострокового кар'єрного розвитку, приймаючи різноманітність і цінуючи всі культури.

Компанія MSC Geneva, SA. перевозить контейнерні вантажі по всьому світу і пропонує індивідуальні рішення для задоволення потреб кожного клієнта, доставляє вантажі будь-якого типу в усіх напрямках морським, повітряним і наземним транспортом. Маршрути морських перевезень зображені на **рис. 2.2.**

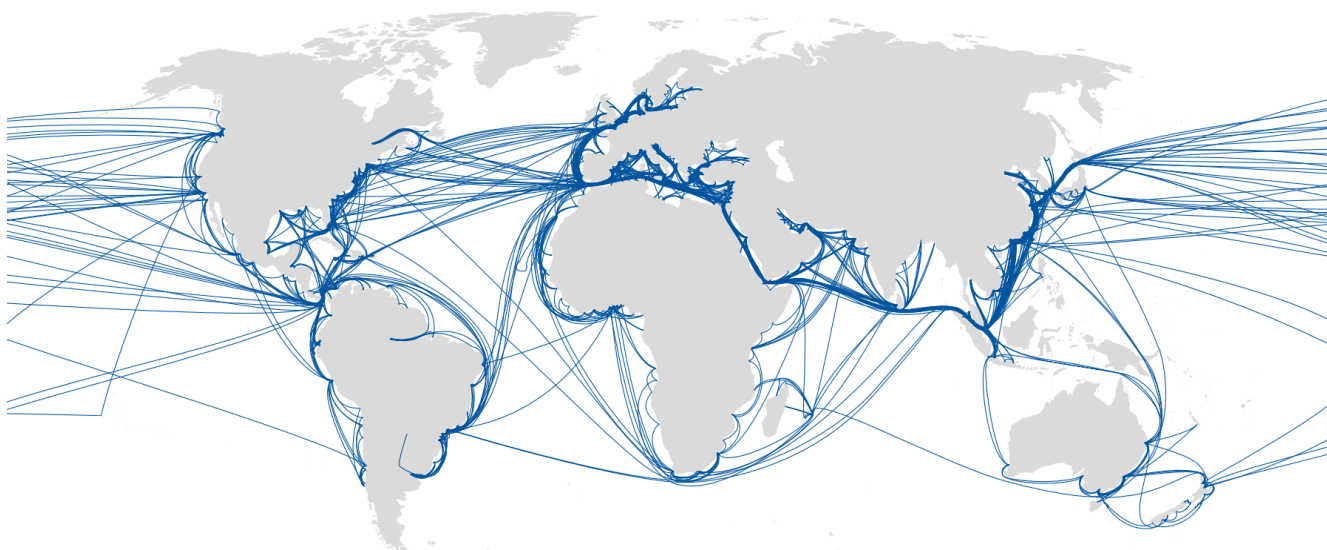


Рисунок 2.2 - Логістичні маршрути суден компанії MSC Geneva, SA

Джерело: [24, с. 18]

MSC Geneva, SA. має великий флот суден для контейнерних перевезень і співпрацює з партнерами з різних галузей по усьому світу (**рис. 2.3**). Робота з великою кількістю портів і сучасне обладнання дають змогу здійснювати професійне та ефективне транспортування і задовольняти унікальні потреби будь-якого підприємства [25].

У своїй діяльності MSC Geneva, SA. керується Конституцією України [26], законами України, актами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Уповноваженого органу управління, нормативно-правовими

актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади, а також Статутом підприємства.

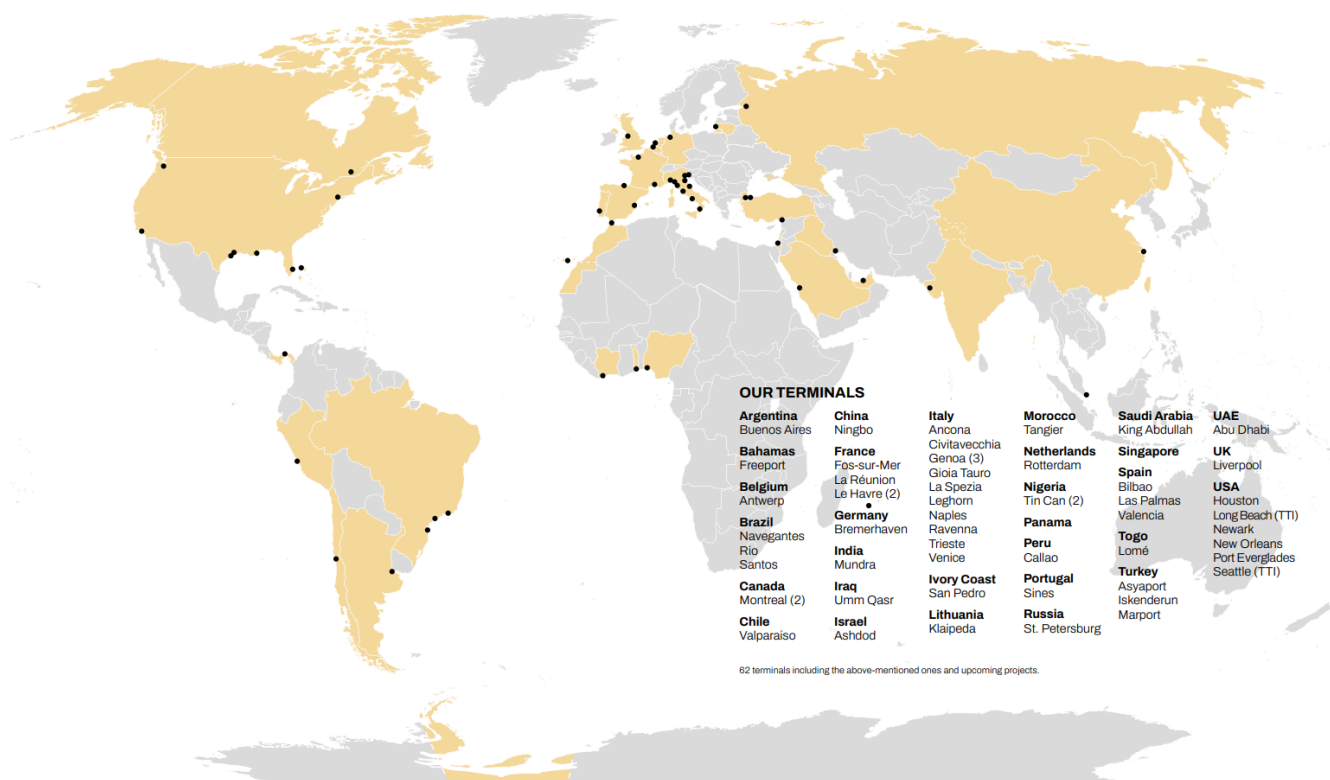


Рисунок 2.3 - Розташування терміналів MSC Geneva, SA

Джерело: [24, с. 30]

MSC Geneva, SA. створене з метою, передбаченою Законом України «Про морські порти України» [27], та встановленими чіткими цілями згідно з Порядком встановлення чітких цілей діяльності для підприємств та товариств.

Підприємство MSC Geneva, SA. на сьогодні:

- налічує понад 200 000 співробітників, які організовують постачання товарів і послуг у населені пункти, клієнтам і міжнародним діловим партнерам відповідно до індивідуальних вимог;
- це глобальна мережа, яка охоплює понад 675 представництв у 155 країнах, сприяє зміцненню торговельних відносин між найбільшими економіками світу та ринками, що розвиваються, на всіх континентах;
- флот підприємства оснащений новітніми «зеленими» технологіями, включно зі смарт-контейнерами - сучасним стандартом перевезень в умовах актуальних екологічних вимог і відповідальності клієнтів.

Інші дані компанії MSC Geneva, SA. в цифрах зображені на  рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - MSC Geneva, SA. у цифрах, дані 2022 року

Джерело: [28]

Дослідження фінансових показників дозволяє виявити потенційні ризики та проблеми у фінансовій діяльності, а також здійснювати прогнозування щодо майбутнього розвитку компанії. Аналіз фінансових даних також допомагає визначити ефективність використання ресурсів, ідентифікувати переваги та недоліки в управлінні, а також приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку бізнесу та оптимізації фінансових процесів. Такі дослідження стають основою для розробки стратегій розвитку підприємства та забезпечують його стійкість у змінних умовах ринкової конкуренції.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники та динаміку діяльності MSC Geneva, SA. в таблиці 2.1.

Аналізуючи динаміку фінансових показників за період 2020-2022 років, можна відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції MSC Geneva, SA. відбувся з значними коливаннями - у порівнянні з 2020 роком, у 2021 році відбулось велике зростання на 40 млрд. євро (або на 137,93%). Однак у 2022 році цей показник зазнав вже не такого стрімкого зростання - на 17,4 млрд. євро (або 25,22%), що може свідчити про можливі появи проблем у сфері збуту або конкурентній боротьбі на ринку.

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники MSC Geneva, SA. за 2020-2022 роки, млрд. євро

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020		2022 від 2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29,0	69,0	86,4	40,0	137,93	17,4	25,22
Чистий фінансовий результат	6,8	40,0	43,2	33,2	488,24	3,2	8,0
Собівартість реалізованої продукції	24,6	26,1	30,4	1,5	6,1	4,3	16,48
Чистий рух коштів від операційної діяльності	18,0	23,5	36,2	5,5	30,56	12,7	54,04

Джерело: побудовано автором за даними [29]

Для кращого розуміння показників чистого доходу від реалізації продукції, зобразимо їх на рисунку 2.5.

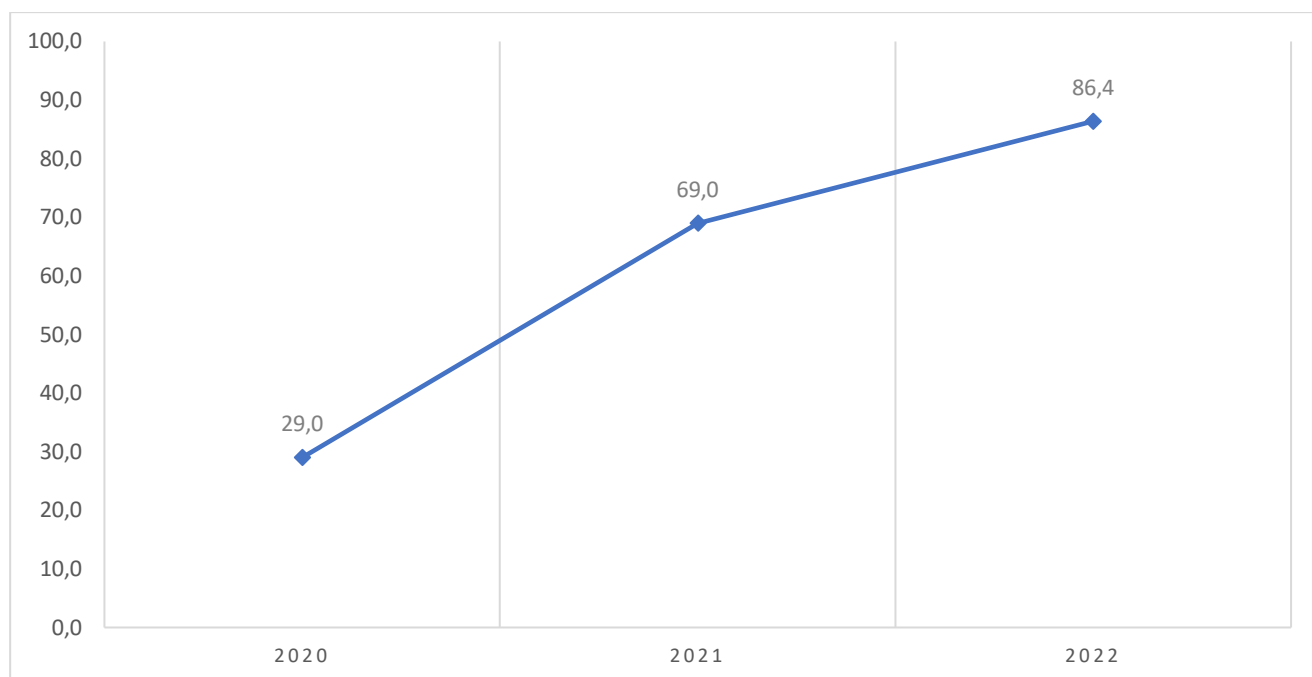


Рисунок 2.5 - Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) MSC Geneva, SA., 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.1

У показнику чистого фінансового результату також спостерігалася значна позитивна зміна тенденції. У 2021 році чистий фінансовий результат підприємства MSC Geneva, SA. склав 40,0 млрд. євро, зазнавши зростання на 33,2 млрд. євро від минулого 2020 року. Але вже у 2022 році MSC Geneva, SA. не отримала такого стрімкого зростання чистого фінансового результату, цей показник складав 43,2 млрд. євро і зріс всього на 8%.

Отже, тенденція показників фінансового результату свідчить про ефективність діяльності компанії MSC Geneva, SA., але вимагає уваги керівництва та можливих корекцій у стратегії управління для забезпечення стабільності та успішного розвитку у майбутньому.

Для кращого розуміння показників фінансових результатів підприємства, зобразимо їх на рисунку 2.6.

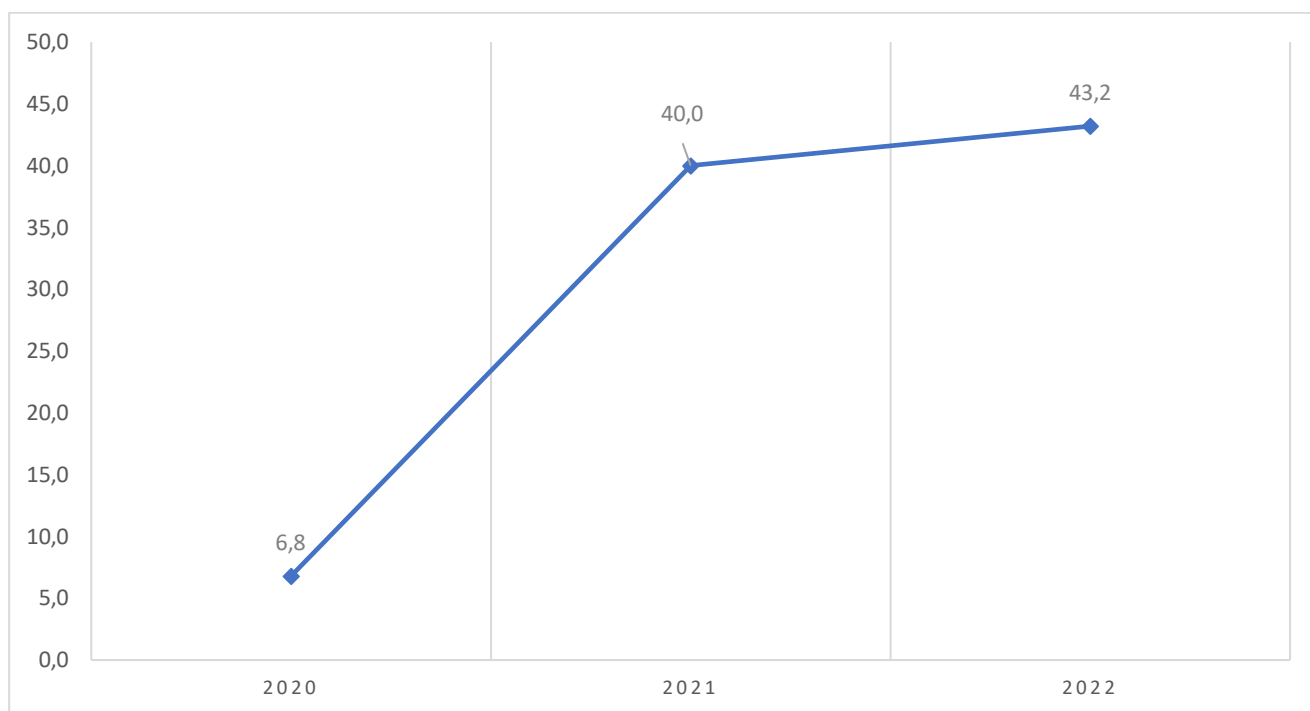


Рисунок 2.6 - Динаміка показників чистого фінансового результату MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.1

За розглянутим періодом, з 2020 по 2022 рік, відбулися незначні зміни у показнику собівартості реалізованої продукції MSC Geneva, SA. Спостерігається невелике збільшення цього показника у 2021 році на 1,5 млрд. євро, що становить -6,1% відносно попереднього року. У 2022 році ця тенденція зберігається, але вже з більшою інтенсивністю, збільшившись на 4,3 млрд. євро або 16,48%.

Ці зміни можуть свідчити про оптимізацію процесів виробництва або зміни у вартості витрат на виробництво, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії MSC Geneva, SA. на ринку.

Зобразимо показники собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на рисунку 2.7.

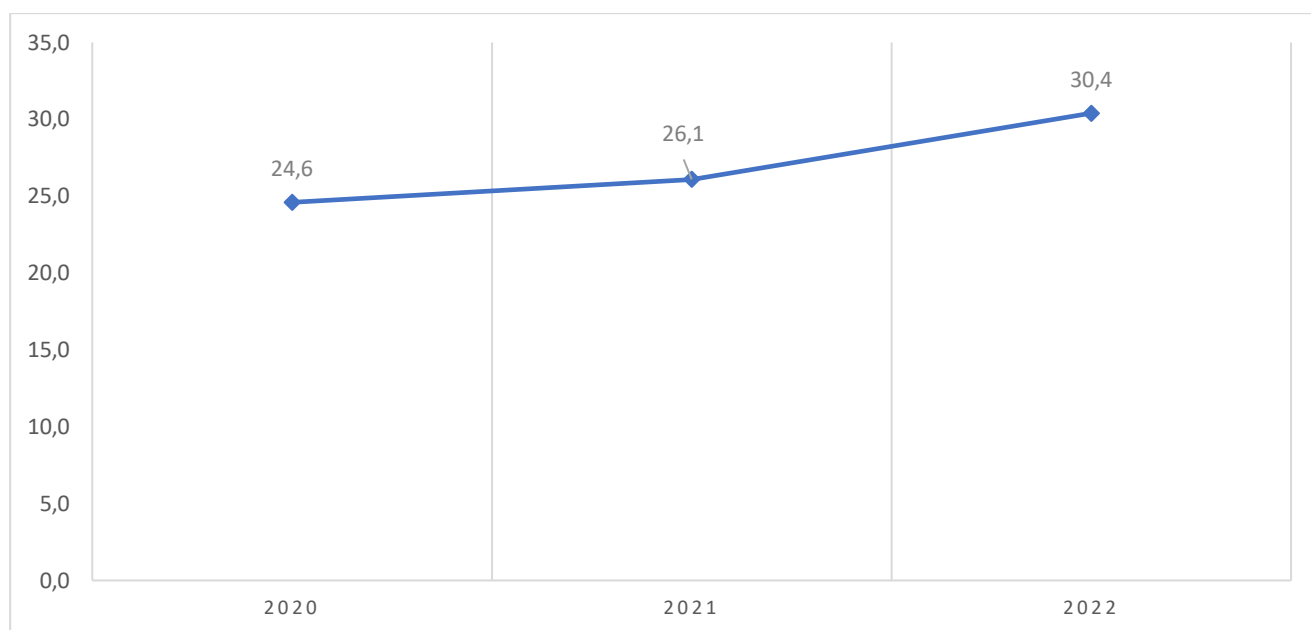


Рисунок 2.7 - Динаміка показників собівартості реалізованої продукції MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.1

Аналізуючи динаміку чистого руху коштів від операційної діяльності протягом трьох років, можна відзначити значне зростання цього показника. У порівнянні з 2020 роком, у 2021 році відбулося збільшення на 5,5 млрд. євро, що склало 30,56%. І ще більші зміни відбулися у 2022 році, коли чистий рух коштів від операційної діяльності зріс на 12,7 млрд. євро, що складає 54,04% відносно попереднього року.

Такий ріст цього показника може свідчити про покращення ефективності операційної діяльності MSC Geneva, SA., можливо, завдяки оптимізації процесів або збільшенню обсягів продажів. Це може свідчити про стабілізацію фінансового стану підприємства та його здатність генерувати достатню кількість готівкових коштів для забезпечення поточних операцій та розвитку бізнесу. Однак, враховуючи значний ріст у 2022 році, слід уважно аналізувати причини такого зростання та вживати заходи для збереження стабільності і уникнення можливих ризиків у майбутньому.

Для кращого розуміння показників чистого руху коштів від операційної діяльності MSC Geneva, SA., зобразимо їх на рисунку 2.8.

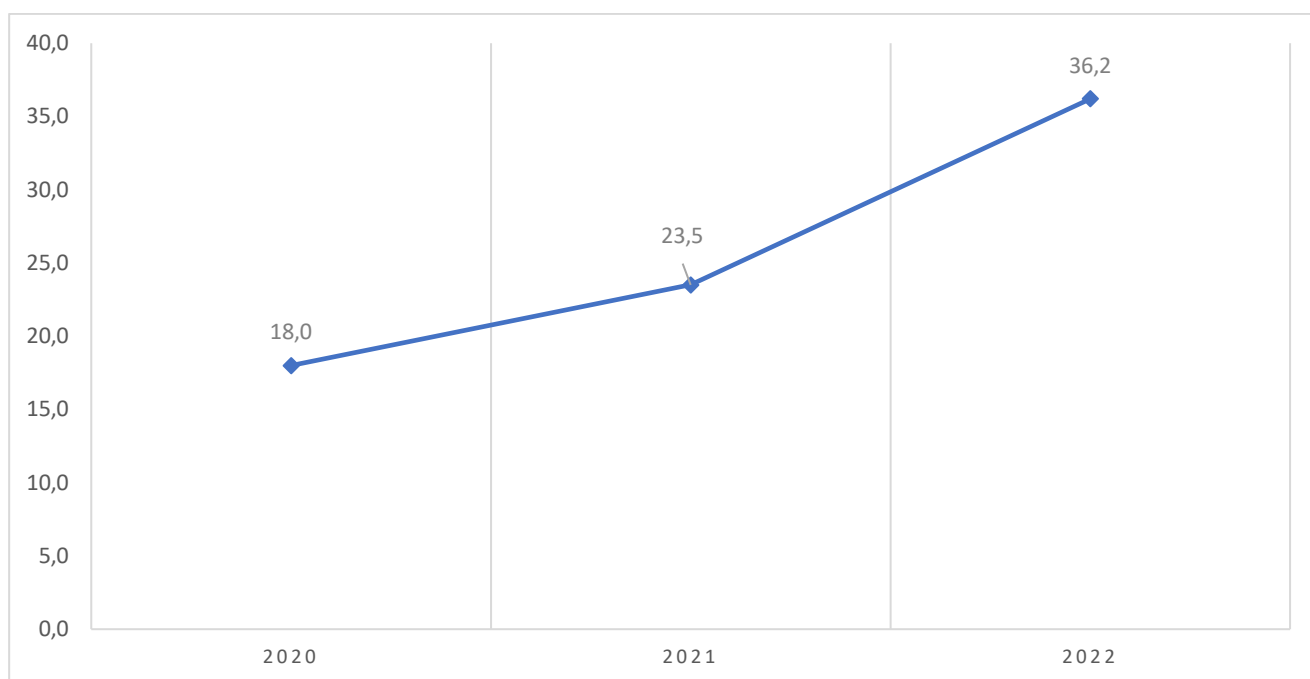


Рисунок 2.8 - Динаміка показників чистого руху коштів від операційної діяльності MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.1

Для встановлення джерел, які використовуються у функціонуванні підприємства MSC Geneva, SA., ми розглянемо стан його балансу та представимо його у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники балансу MSC Geneva, SA. за 2020-2022 роки, млрд. євро

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020		2022 від 2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Власний капітал	57,0	86,2	91,0	29,2	51,2	4,8	5,6
Активи	15,8	34,7	46,6	18,9	119,6	11,9	34,3
Основні засоби	16,1	37,0	58,1	20,9	129,8	21,1	57,0
Поточні активи	40,0	55,9	63,0	15,9	39,8	7,1	12,7
Поточні зобов'язання	2,0	2,9	4,0	0,9	45,0	1,1	37,9
Довгострокові зобов'язання	26,0	38,0	47,7	12,0	46,2	9,7	25,5

Джерело: побудовано автором за даними [29]

Аналізуючи показники балансу MSC Geneva, SA. за три роки, можна відзначити, що власний капітал компанії зазнав значних змін у 2021 році, збільшившись на 29,2 млрд. євро або 51,2% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про збільшення структури капіталу підприємства. Значне зростання відбулося у сегменті основних засобів, що збільшилося на 129,8% у 2021 році порівняно з попереднім роком, та ще на 57,0% у 2022 році порівняно з попереднім. Це може вказувати на інтенсивний розвиток підприємства MSC Geneva, SA. та інвестування у нові активи.

Щодо поточних активів, вони також зросли на 39,8% у 2021 році та на 12,7% у 2022 році. Збільшення поточних активів може свідчити про підвищену ліквідність підприємства та його здатність до оплати поточних зобов'язань. Однак, слід звернути увагу на збільшення поточних зобов'язань у 2021 році на 45,0%, що може бути результатом неефективного управління заборгованістю або перегляду фінансових стратегій компанії MSC Geneva, SA.

Показники, які відображають ефективність функціонування підприємств, описуються показниками рентабельності. Рентабельність визначається як відношення прибутку до витрат на виробництво, інвестицій у комерційні операції або вартості майна, що використовується для діяльності фірми [30].

Для довгострокових кредиторів і інвесторів, які розміщують свої кошти у власний капітал підприємства, цей показник вважається більш надійним індикатором, ніж показники фінансової стійкості та ліквідності, які обчислюються на основі відношення окремих показників балансу. Аналізуючи зв'язок між прибутком та величиною капіталу, вкладеного в діяльність, показник рентабельності можна використовувати для прогнозування майбутнього прибутку [31]. Дослідження рентабельності показників також надає комплексний огляд ефективності управління підприємством у цілому. Воно допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, що дає змогу розробити стратегії для підвищення рентабельності та оптимізації виробничих процесів [32].

Дослідження різних аспектів рентабельності в діяльності підприємства MSC Geneva, SA. розрахуємо та представимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності діяльності MSC Geneva, SA.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020		2022 від 2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Витрати у розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,85	0,38	0,35	-0,47	-55,41	-0,03	-6,98
Рентабельність активів	43,04	115,27	92,70	72,24	167,84	-22,57	-19,58
Рентабельність власного капіталу	11,93	46,40	47,47	34,47	288,97	1,07	2,30
Рентабельність основних засобів	42,24	108,11	74,35	65,87	155,96	-33,75	-31,22

Джерело: розраховано та побудовано автором

Аналізуючи показники рентабельності діяльності MSC Geneva, SA. за три роки, можна відзначити наступне. Спостереження за рентабельністю активів відображає значне зростання в цьому показнику, і незначний спад. У порівнянні з 2020 роком, рентабельність активів в 2021 році показала значну позитивну динаміку, збільшившись на 167,84%. Однак у 2022 році відбулося незначне зменшення на -19,58%, що може свідчити про не дуже ефективне використання активів підприємства MSC Geneva, SA.

Рентабельність власного капіталу також зазнала значного зростання у 2021 році аж на 288,97% в порівнянні з попереднім, у 2022 році показник майже не зазнав змін і зріс всього на 2,3%. Це може свідчити про те, що підприємство збільшило свою прибутковість від власного капіталу у 2021 році та підвищило ефективність використання власних ресурсів.

Також суттєві зміни відбулися у рентабельності основних засобів. Після стрімкого зростання у 2021 році на 155,96%, показник в 2022 році зазнав зменшення на 31,22%, що може вказувати на деякі покращення у використанні виробничих та операційних активів компанією. Ці зміни у рентабельності свідчать про певні поліпшення в фінансовій діяльності підприємства MSC Geneva, SA. та можуть служити стимулом для подальшого розвитку та оптимізації його діяльності.

Для кращого розуміння змін динаміки рентабельності MSC Geneva, SA., зобразимо їх на рисунку 2.9.

SWOT-аналіз є процесом встановлення взаємозв'язків між основними можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкими сторонами підприємства. Його результати можуть бути використані для формулювання та вибору стратегій розвитку підприємства. Для проведення SWOT-аналізу необхідне належне інформаційне забезпечення, що включає базу даних, методи та моделі для аналізу, а також організаційні та методичні прийоми для забезпечення надійності інформації.

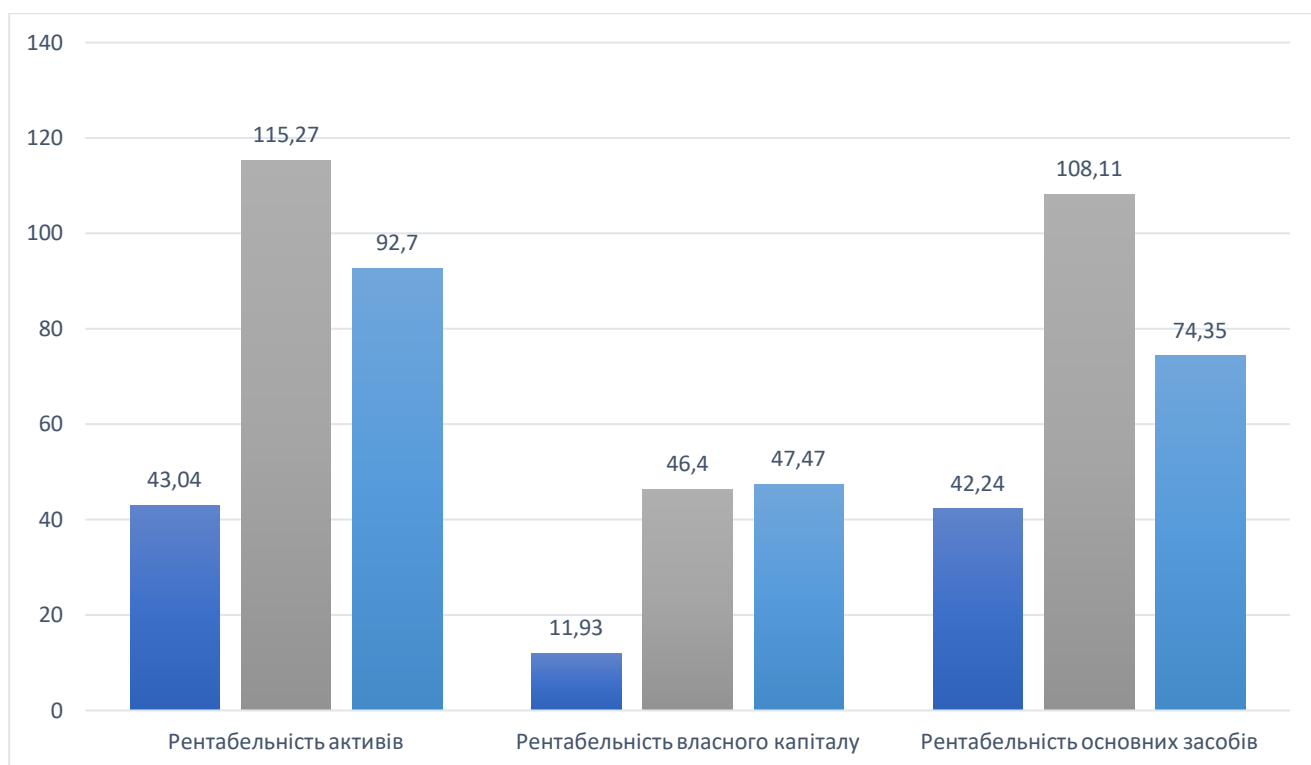


Рисунок 2.9 - Динаміка показників рентабельності MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.3

Методика SWOT-аналізу передбачає вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства одночасно. Спочатку виявляються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливість та загрози зовнішнього середовища. Після цього встановлюються зв'язки між цими факторами, що надає можливість розробити ефективну стратегію розвитку підприємства [33, с. 37].

Здійснимо аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства MSC Geneva, SA. та оформимо результат у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз підприємства MSC GENEVA, SA.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
–Наявність великого флоту сучасних суден для контейнерних перевезень дозволяє компанії забезпечувати ефективне та надійне перевезення вантажів по всьому світу;	–Компанія залежить від зовнішніх факторів, таких як економічні зміни, політична стабільність та екологічні обмеження;

Продовження таблиці 2.4

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
–MSC Geneva, SA. співпрацює з партнерами з різних галузей, що дозволяє розширювати свої можливості та надавати індивідуальні рішення для клієнтів	–Впровадження новітніх «зелених» технологій, включаючи смарт-контейнери, може призвести до збільшення витрат на технічне обслуговування та оновлення обладнання
Можливості (O)	Загрози (T)
–Існуюча глобальна мережа дозволяє підприємству розширювати свою діяльність на нові ринки та залучати нових клієнтів –За умови зростання глобалізації та міжнародної торгівлі, попит на послуги MSC Geneva, SA. може зростати	–Наявність сильних конкурентів у сфері міжнародних перевезень може створювати тиск на ціни та прибуток компанії –Зміни в законодавстві щодо міжнародних перевезень або екологічних стандартів можуть впливати на діяльність MSC Geneva, SA. та збільшувати її витрати

Джерело: побудовано автором

2.2. Діагностика організаційного забезпечення корпоративного управління компанії MSC GENEVA, SA.

Оцінка організаційного забезпечення корпоративного управління MSC Geneva, SA. вимагає аналізу продуктивності праці на підприємстві. Дослідження цього показника є ключовим етапом у визначенні ефективності управління та оцінки роботи персоналу.

Оцінка продуктивності праці надає можливість керівництву зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії для досягнення поставлених цілей. Враховуючи особливості галузі та стратегічні цілі підприємства, аналіз продуктивності праці дозволить виявити потенційні проблемні сфери, а також визначити можливості для підвищення ефективності діяльності та оптимізації бізнес-процесів [34, с. 84].

Проведемо аналіз ряду економічних показників для визначення ефективності управління продуктивністю праці на підприємстві. Результати обчислень представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності планування MSC Geneva, SA.,
млрд. євро

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020		2022 від 2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Виробіток	701,63	10 474,71	12 177,89	9 773,09	1 392,92	1 703,18	16,26
Прибут-сть операційної діяльності, %	23,40	58,00	50,00	34,60	147,86	-8,00	-13,79
Рентаб-сть основної діяльності	35,00	43,60	41,30	8,60	24,57	-2,30	-5,28
Фондооз-сть праці, євро	80 500	185 000	290 500	104 500	129,81	105 500	57,03

Джерело: побудовано автором

Загальний обсяг виробництва MSC Geneva, SA. значно зріс у 2021 році, порівняно з попереднім роком, досягнувши значення 10 474,71 млрд. євро. Таке значення виробітку представляє значний приріст у 1 392,92% порівняно з 2021 роком, відображаючи позитивну динаміку у виробничих процесах компанії. Проте, необхідно проаналізувати цей ріст та його вплив на загальну стратегію підприємства, а також забезпечити стабільність і управління ризиками.

Динаміку змін показнику виробітку зобразимо графічно на рисунку 2.10.

Показники прибутковості також показують певне поліпшення у 2021 році. Прибуток від операційної діяльності зростає на 147,86% порівняно з попереднім роком, що свідчить про позитивну тенденцію у фінансовій діяльності компанії. Рентабельність основної діяльності також показала позитивну динаміку в 2021 році, збільшившись на 24,57%, проте варто врахувати, що наступні роки мали незначні від'ємні значення, що вимагає додаткового аналізу та розгляду причин змін.

Динаміку змін показнику рентабельності підприємницької діяльності MSC Geneva, SA. зобразимо графічно на рисунку 2.11.

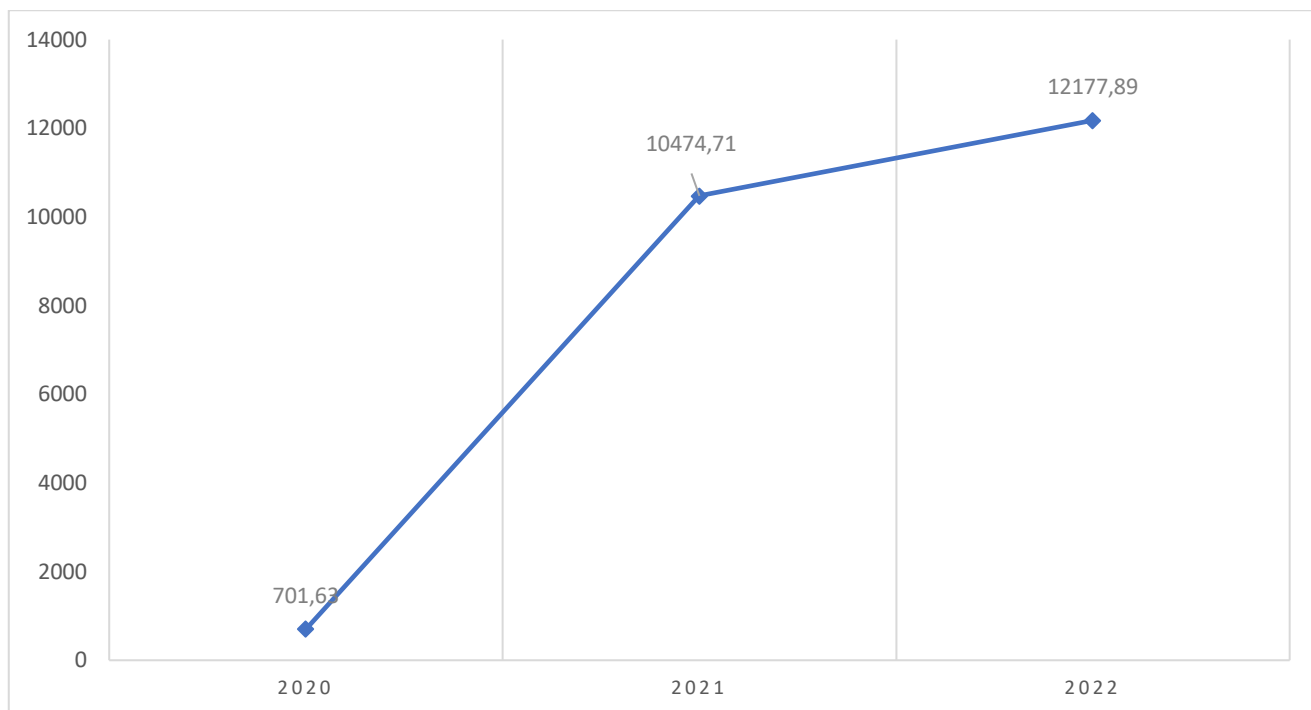


Рисунок 2.10 - Динаміка показників виробітку MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.5

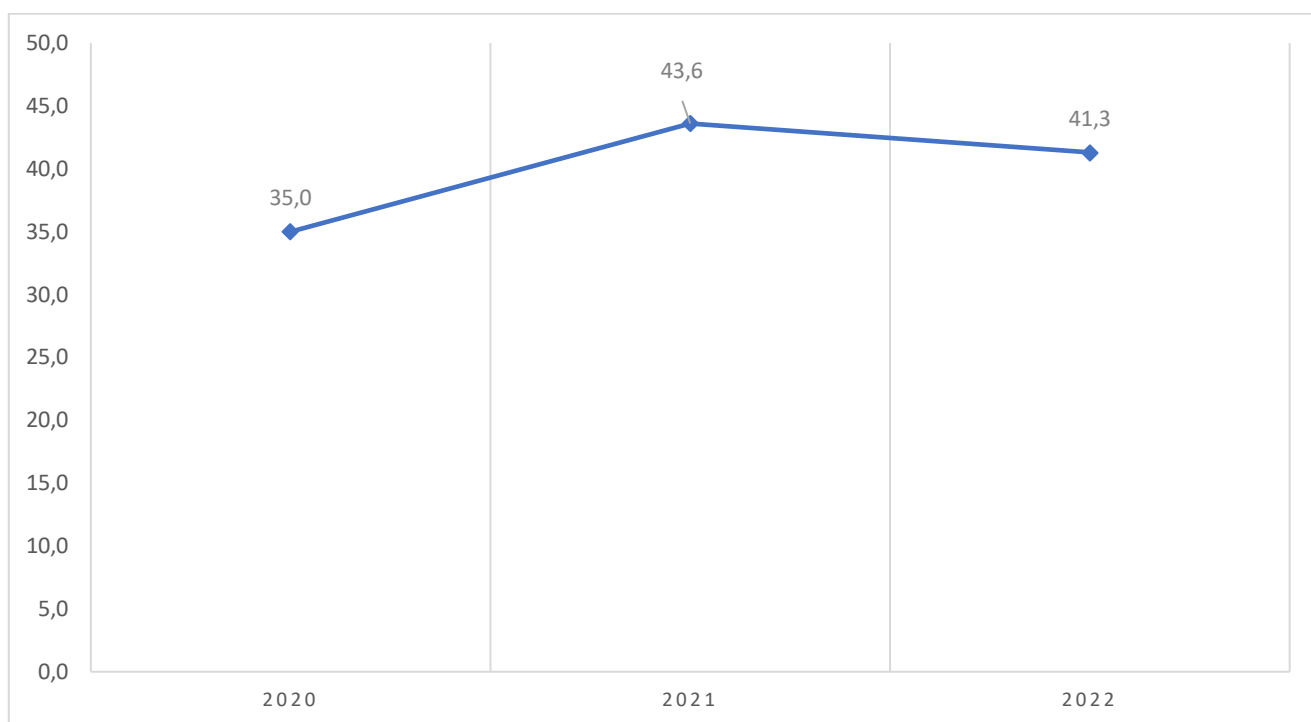


Рисунок 2.11 - Динаміка показників рентабельності основної діяльності MSC Geneva, SA., за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.5

Зафіксований значний ріст показника фондоозброєності на MSC Geneva, SA. свідчить про позитивні зміни у використанні робочої сили компанією. За період з 2020 по 2021 рік фондоозброєність зросла на 129,81%, що свідчить про ефективний розподіл ресурсів та підвищення продуктивності працівників. Таке поліпшення може бути результатом оптимізації робочих процесів, впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації персоналу.

Проте, важливо провести детальний аналіз цього зростання, оцінити його вплив на продуктивність та якість виробництва. Хоча позитивна динаміка показника свідчить про успішність діяльності компанії у використанні ресурсів, необхідно врахувати можливі ризики та обмеження, які можуть виникнути внаслідок цього зростання. Такий підхід дозволить забезпечити подальше стабільне покращення роботи підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Динаміка змін показника фондоозброєності MSC Geneva, SA. зображена на рисунку 2.12.

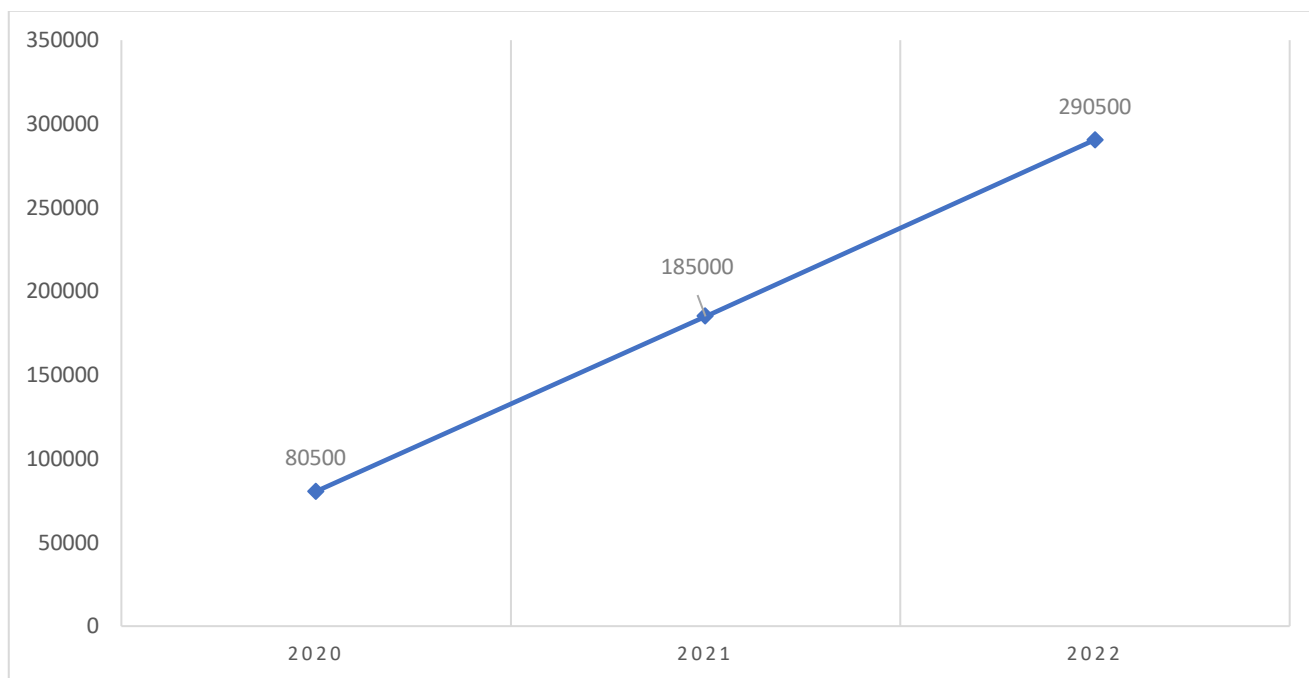


Рисунок 2.12 - Динаміка змін показників фондоозброєності підприємства **MSC Geneva, SA.**, за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.5

Організаційна структура управління визначається як сукупність виробничих блоків і протоколів розподілу ресурсів у системі виробництва, а також управлінських структур та їх взаємодія, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура організації включає в себе різні компоненти, такі як управлінські ланки на різних рівнях, цілі, функції, процеси управління, кількісний та кваліфікаційний склад працівників, рівень централізації та децентралізації управлінських функцій, а також інформаційні зв'язки. В рамках цієї структури відбувається обмін інформацією та прийняття управлінських рішень, у яких беруть участь менеджери різних рівнів, категорій та спеціалізацій [35].

Організаційна структура управління MSC Geneva, SA. ґрунтується на географічному принципі, що передбачає децентралізацію управління на рівні місць відповідальними керівниками, тоді як центральне керівництво залишає за собою функції планування та контролю. Усі географічні регіони, включаючи базовий (швейцарський) ринок, мають однакове значення у внутрішній організаційній структурі. Така модель організації є ефективною для компанії MSC Geneva, SA. та інших великих портових підприємств з аналогічними ринками збуту для кінцевих споживачів.

Зобразимо графічно організаційну структуру управління підприємства MSC Geneva, SA. на рисунку 2.13.

Рада акціонерів на підприємстві MSC Geneva, SA. є ключовим органом корпоративного управління, що здійснює нагляд та контроль за діяльністю компанії. Обов'язки ради включають затвердження стратегічних рішень компанії, включаючи плани розвитку та інвестиційні проекти. Вони також визначають основні пріоритети та цілі діяльності підприємства, а також відповідають за затвердження бюджетів та фінансових звітів.

Рада акціонерів визначає стратегію управління ризиками та контролює дотримання корпоративної етики та стандартів управління. Вона також здійснює відбір та затвердження керівництва компанії, встановлює правила прийняття рішень та процедури голосування на загальних зборах акціонерів, а також вирішує

інші важливі питання, пов'язані з діяльністю підприємства. Рада акціонерів має ключове значення для забезпечення прозорості, ефективності та стабільності управління компанією MSC Geneva, SA., а також захисту інтересів акціонерів.



Рисунок 2.13 - Організаційна структура управління MSC Geneva, SA.

Джерело: побудовано автором

Генеральний директор компанії MSC Geneva, SA. - Сорен Тофт, На цій посаді Сорен керує вантажними перевезеннями MSC Geneva, SA. по всьому світу, включно з морськими лінійними перевезеннями і логістикою [36]. До його обов'язків входить підтримка відносини з акціонерами, урядовими органами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, що можуть впливати на роботу компанії, та представлення компанії MSC Geneva, SA. на різних заходах, конференціях та переговорах, ведення переговорів з партнерами та потенційними клієнтами.

Директор стратегічного планування в портовому підприємстві MSC Geneva, SA. відіграє ключову роль у визначенні довгострокових цілей та напрямків розвитку компанії. Одним з його основних обов'язків є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства для визначення можливостей і загроз, що впливають на стратегічне планування. Він також вивчає тенденції ринку та конкурентну ситуацію з метою виявлення ключових факторів, які впливають на успішність компанії та визначає оптимальні шляхи досягнення конкурентної переваги.

Крім того, директор стратегічного планування відповідає за розробку стратегічних планів та програм дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей компанії. Він активно співпрацює з усіма відділами та підрозділами підприємства у різних країнах світу, щоб забезпечити єдність стратегічного напрямку та впровадження стратегічних ініціатив. Також він контролює виконання стратегічних планів, проводить оцінку їх ефективності та вносить корективи в стратегічні рішення на основі аналізу результатів.

Директор управління персоналом MSC Geneva, SA. відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами. Одним з його ключових обов'язків є розробка та впровадження стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, спрямованих на забезпечення високої продуктивності та задоволення потреб компанії. Він відповідає за планування та координацію процесів набору персоналу, оцінки та розвитку кадрів, а також за розробку програм навчання та розвитку для співробітників усіх відділів та структур.

Директор управління безпекою компанії MSC Geneva, SA. відповідає за забезпечення безпеки та охорони праці на всіх рівнях діяльності компанії. Основними обов'язками директора є розробка та впровадження політики безпеки, контроль за дотриманням законодавства з питань охорони праці, а також нормативних вимог та стандартів безпеки на робочому місці.

До головних обов'язків директора фінансів та економіки компанії MSC Geneva, SA. відносяться: розробка та реалізація фінансової стратегії компанії, управління бюджетами та фінансовими ресурсами, аналіз фінансової звітності та ухвалення стратегічних рішень на основі цих даних. Директор фінансів та економіки також відповідає за забезпечення фінансової стабільності підприємства, виявлення ефективних методів зменшення витрат і збільшення прибутковості, а також за дотримання фінансових стандартів та нормативів усіх країн де веде свою діяльність компанія MSC Geneva, SA.

Компанія MSC Geneva, SA. є однією з найбільших у світі в сфері морських перевезень контейнерного вантажу та має порти у 155 країнах світу. У кожній з цих країн працює свій відповідальний директор, який координує діяльність портового комплексу та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Україна не є винятком і також має свого директора - Бундюк Руслан Анатолійович. Він займає посаду директора MSC Geneva, SA. в Україні (м. Одеса), керуючи діяльністю порту та сприяючи розвитку стратегічних напрямків компанії в країні. Його відповідальність полягає у забезпеченні ефективної роботи порту, оптимізації логістичних процесів та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів. Руслан Анатолійович має багаторічний досвід у сфері морських перевезень та управління портовими структурами, що дозволяє йому ефективно керувати діяльністю MSC Geneva, SA. в Україні та забезпечувати виконання стратегічних цілей компанії на місцевому ринку.

2.3. Методи та механізми корпоративного управління в компанії **MSC GENEVA, SA.**

MSC Geneva, SA. сформував систему корпоративного управління, що відповідає загальновизнаним світовим стандартам, і забезпечує реалізацію всіх прав своїх акціонерів, встановлюючи тим самим ефективні взаємовідносини з акціонерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Системи управління MSC Geneva, SA. сертифіковані за найважливішими стандартами ISO (рис. 2.14). Компанія віддано дотримується етичних норм і міжнародних стандартів, а також постійно вдосконалює екологічні і соціальні програми і практики, що підтверджують різні нагороди та сертифікати, а також авторитетні класифікаційні товариства.



Рисунок 2.14 - Стандарти ISO з системи управління MSC Geneva, SA.

Джерело: [37]

Підхід до корпоративної соціальної відповідальності періодично оцінюється «DNV», міжнародним органом із сертифікації, для отримання та збереження заяви про відповідність стандарту ISO 26000.

Кодекс ділової поведінки MSC Geneva, SA. [38] підтверджує принципи компанії. Дія Кодексу поширюється на співробітників MSC Geneva, SA., які працюють у наших Штаб-квартирах і Агентствах по всьому світу. Цей документ

задає стандарти ведення міжнародної діяльності MSC Geneva, SA. Застосовуючи Кодекс у повсякденній роботі, працівники залишаються вірними етичним принципам і цінностям, які лежать в основі бізнесу компанії.

Кожен співробітник MSC Geneva, SA. зобов'язаний [38, с. 8]:

- знати і дотримуватись положень Кодексу;
- бути в курсі будь-яких оновлень та/або доповнень;
- проходити відповідне навчання, щоб краще розуміти стандарти Кодексу.

Неналежна поведінка включає корупцію, посадові злочини, хабарництво, крадіжку або неправомірне використання майна MSC Geneva, SA., шахрайство, примус, будь-яке правопорушення, навмисну бездіяльність під час виконання службових обов'язків або недотримання положень Кодексу чи інших правил і процедур MSC Geneva, SA.

Компанія MSC Geneva, SA. серйозно ставиться до заяв про недотримання правил і ретельно розслідує кожну ситуацію. Порушення положень Кодексу може призвести до дисциплінарних стягнень аж до розірвання трудового договору або будь-якого іншого контракту, а також до можливих цивільно-правових санкцій або кримінального покарання [38, с. 9].

Відповідно до основних цінностей MSC Geneva, SA., що ґрунтуються на положеннях Глобального договору Організації Об'єднаних Націй [39] та Керівних принципах ООН щодо підприємницької діяльності в аспекті прав людини [40], MSC Geneva, SA. підтримує дотримання відповідних стандартів Міжнародного білля про права людини [41], а також виконання положень документів і конвенцій Міжнародної організації праці. Будучи глобальною судноплавною компанією, MSC Geneva, SA. також дотримується широкого спектру міжнародних стандартів і вимог, визначених у конвенціях про працю і морське судноплавство, ухвалених на міжнародному рівні Організацією Об'єднаних Націй, зокрема Конвенції МОП 2006 року про працю в морському судноплавстві [42].

MSC Geneva, SA. поважає індивідуальність кожної людини і не терпить дискримінації за ознакою статі, раси, кольору шкіри, релігії, мови, етнічного

походження, віку, обмежених можливостей, політичної чи ідеологічної приналежності, членства у профспілці, сімейного стану чи сімейних обов'язків, сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності. Відповідно до стандартів міжнародної спільноти особлива увага приділяється вразливим категоріям працівників [38, с. 12].

Кодекс ділової поведінки MSC Geneva, SA. не допускає жодних форм домагань або образливої поведінки, зокрема словесного або психологічного примусу, тілесних покарань і сексуальних домагань. Образлива поведінка включає насильницькі дії або погрози щодо іншої особи (зокрема жести, знущання, «жарти» або залякування, мовний і фізичний контакт), а також навмисне пошкодження майна MSC Geneva, SA. або третьої особи та будь-яку поведінку, що змушує інших людей відчувати себе небезпечно на робочих місцях MSC Geneva, SA. [38, с. 13]. MSC Geneva, SA. прагне забезпечити повагу до людської гідності для кожного співробітника. Тому компанія забороняє економічну та соціальну експлуатацію людини іншою особою з метою приватної або комерційної вигоди і примусову працю, відповідно до положень Конвенції МОП 1930 року «Про примусову працю» [42], а також використання праці ув'язнених та будь-які форми рабства або примусових робіт, включно з рабською працею і торгівлею людьми.

MSC Geneva, SA. закликає співробітників робити внесок у соціально-відповідальні практики, які сприяють реалізації прав людини, якщо це доцільно і відповідає міжнародним стандартам та національним планам розвитку, [38, с. 14]:

- займатися благодійністю і впроваджувати місцеві ініціативи на рівні регіону або країни;
- брати участь у громадсько-політичній та правозахисній діяльності;
- вступати в партнерства і здійснювати колективні дії.

MSC Geneva, SA. робить внесок у миротворчість і надання гуманітарної допомоги, зокрема за допомогою основних видів діяльності, і дотримується відповідних міжнародних норм.

Компанія MSC Geneva, SA. дотримується «Принципів корпоративного управління» [44] затвердженими 22 липня 2014 року Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Значення корпоративного управління для компаній полягає у вкладі у підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності, забезпечуючи:

- адекватне врахування інтересів акціонерів;
- збалансований розподіл впливу та відповідність інтересам всіх учасників корпоративних відносин;
- створення фінансової прозорості;
- впровадження ефективного управління та належного контролю за діяльністю компанії.

Основні принципи корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA., схематично представлені на рисунку 2.15.

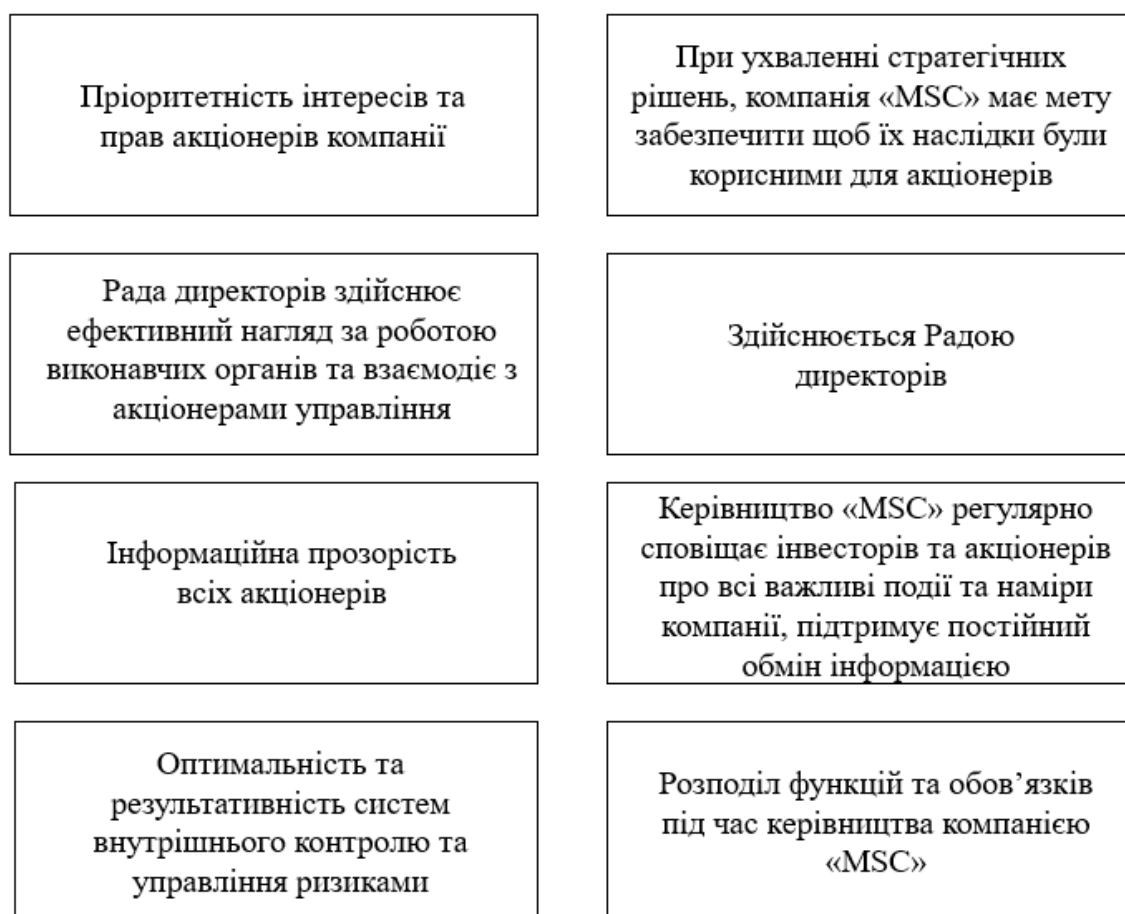


Рисунок 2.15 - Принципи корпоративного управління MSC Geneva, SA.

Джерело: побудовано автором

Основними органами управління корпоративними справами у MSC Geneva, SA. є органи управління та контролю, до яких відносяться загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, голова правління та ревізійна комісія, а також зовнішні аудитори. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління, де акціонери мають можливість присутні на зборах та висловлювати свої голоси щодо всіх питань, що належать до їх компетенції.

Спрямування стратегічного керівництва компанією здійснюється через Раду директорів, яка спільно визначає пріоритети у діяльності підприємства, затверджує щорічний бюджет та інвестиційний план, робить рекомендації щодо проведення загальних зборів акціонерів та формує виконавчий орган.

Зобразимо структуру корпоративного управління підприємства MSC Geneva, SA. на **рисунку 2.16**.



Рисунок 2.16 - Структура корпоративного управління MSC Geneva, SA.

Джерело: побудовано автором

Відповідно до вимог, викладених у розділі 3.5 Кодексу корпоративного управління [45], рекомендується, щоб незалежні члени правління складали не менше однієї третини загальної кількості обраних членів. Ці незалежні директори відіграють важливу роль у протидії внутрішнім конфліктам та значним корпоративним подіям.

Зовнішній аудитор проводить незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства. Ревізійна комісія є органом, що обирається і підзвітний загальним зборам акціонерів MSC Geneva, SA.

Основні завдання Ревізійної комісії MSC Geneva, SA. включають:

- контроль формування достовірної фінансової та бухгалтерської звітності;
- виконання нагляду за дотриманням нормативно-правових актів, що регулюють бухгалтерський облік, та представлення фінансової звітності та інформації відповідним органам та акціонерам;
- розроблення пропозицій для підвищення ефективності управління активами та іншою фінансово-господарською діяльністю з метою зменшення фінансових та операційних ризиків і вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Частка ради директорів MSC Geneva, SA. відображена на  рисунку 2.17.



Рисунок 2.17 - Структура Ради директорів MSC Geneva, SA.

Джерело: побудовано автором

Найбільший відсоток в компанії MSC Geneva, SA. представляють невиконавчі директори, складаючи 44,0%, тоді як виконавчі та незалежні директори мають відповідно по 28,0%. Незалежні директори відіграють ключову роль у попередженні внутрішніх конфліктів у компанії та у прийнятті значних корпоративних рішень.

У цілому протягом 2022 року було проведено 85 засідань Ради директорів компанії MSC Geneva, SA., з них 53 відбулися очно, а 32 – у формі заочного голосування. Протягом цих засідань було прийнято 187 рішень.

Структура обговорених питань на засіданнях Ради директорів MSC Geneva, SA. за різними напрямками діяльності у 2022 році представлена на **рисунку 2.18**.



Рисунок 2.18 - Структура розглянутих питань на засіданнях Ради директорів **MSC Geneva, SA.**, 2022 рік

Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.18 видно, що тема стратегічного розвитку має найвищу вагу. Питома вага розглянутих питань на засіданнях цієї теми становила 35,0%, крім того, на засіданнях також розглядалися питання фінансово-господарської діяльності, підвищення ефективності управління, кадрова політика та аудит. Аналіз динаміки засідань правління MSC Geneva, SA. з 2020 до 2022 роки показує подвійне зниження. Це зменшення може бути пов'язане з відсутністю серйозних проблем та відповідних рішень або іншими факторами, що впливають на зменшення потреб у засіданнях.

Система винагороди для членів ради директорів, виконавчих органів та інших керівних посадових осіб також входить до складу корпоративного управління компанії MSC Geneva, SA.

Інформація щодо ключових показників ефективності MSC Geneva, SA. та зміни у виплатах винагороди членам Ради директорів та Правління за період 2020-2022 років наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники динаміки виплат винагород членам Ради директорів MSC Geneva, SA. за 2020-2022 роки, тис. євро

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Винагороди, виплачені MSC Geneva, SA. членам Ради директорів, в т.ч.:	26 034	25 208	35 890
винагороди за участь у роботі	20 738	20 328	28 655
органам управління	1 493	1 293	2 137
заробітна плата	1 394	1 348	1 638
премії	0	0	274
комісійні	934	945	1 002
інші види винагород	1 475	1 294	2 184
Страхові внески, перераховані MSC Geneva, SA.	21 804	20 193	21 550

Джерело: побудовано автором

Згідно з таблицею 2.6, можна зробити висновок, що у 2022 році заробітна плата зросла на 21,51% порівняно з попереднім 2021 роком і становила 1 638 тис. євро. Це збільшення пов'язане зі збільшенням винагороди за участь у роботі органів управління MSC Geneva, SA.

Висновки до другого розділу

Отже, у даному розділі було досліджено діяльність практики управління корпоративного підприємства MSC Geneva, SA. Компанія перевозить контейнерні вантажі по всьому світу і пропонує індивідуальні рішення для задоволення потреб кожного клієнта, доставляє вантажі будь-якого типу в усіх напрямках морським, повітряним і наземним транспортом. Підприємство MSC Geneva, SA. на сьогодні: налічує понад 800 морських судів та 5 повітряних; здійснює морські перевезення на 300 маршрутах; має 520 портів у 155 країнах та понад 675 офісів; налічує понад 200 000 співробітників.

Організаційна структура управління MSC Geneva, SA. ґрунтується на географічному принципі, що передбачає децентралізацію управління на рівні місць відповідальними керівниками, тоді як центральне керівництво залишає за собою функції планування та контролю. Усі географічні регіони, включаючи базовий (швейцарський) ринок, мають однакове значення у внутрішній організаційній структурі.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства MSC Geneva, SA. протягом трьох досліджуваних років зазнавав позитивних змін на 17,4 млрд. євро, і у 2022 році показник становив 86,4 млрд. євро. Показник чистого фінансового результату MSC Geneva, SA. за три роки зазнав значних змін - з 6,8 млрд. євро до 43,2 млрд. євро. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) залишалась майже стабільною, і у 2020 році становила 24,6 млрд. євро, у 2021 році - 26,1 млрд. євро, і у 2022 році відповідно - 30,4 млрд. євро. А показник чистого руху грошових коштів зазнав зростання на 50,04%, такий вражаючий ріст

може свідчити про покращення ефективності операційної діяльності MSC Geneva, SA., можливо, завдяки оптимізації процесів або збільшенню обсягів продажів.

Аналізуючи показники балансу MSC Geneva, SA. за три роки, можна відзначити, що власний капітал компанії зазнав значних змін збільшившись з 2020 року на 2022 рік на 34,0 млрд. євро, або на 59,65%. Активи Товариства збільшились за три роки на 30,8 млрд. євро. Основні засоби на балансі підприємства 2 2020 році становили 16,1 млрд. євро, а вже у 2022 році зросли на 42,0 млрд. євро, або на 260,87%, і досягли показника у 58,1 млрд. євро. Щодо поточних зобов'язань MSC Geneva, SA., то вони також збільшились за три роки на 100,00 %, а довгострокові зобов'язання підприємства зросли на 83,46%.

При дослідженні різних аспектів рентабельності підприємства MSC Geneva, SA. було виявлено, що рентабельність активів підприємства зазнала зростання за три роки на 115,38%, рентабельність власного капіталу на 297,90%, а рентабельність основних засобів на 76,02%, що є дуже гарним результатом за такий короткий термін. Рентабельність основної діяльності підприємства MSC Geneva, SA. за три роки змінила значення з 35,0% у 2020 році на 41,30% у 2022 році. Тобто підприємство має позитивну тенденцію змін, і тепер важливо продовжувати покращувати діяльність MSC Geneva, SA.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Цифровізація управління та управлінських рішень компанії MSC GENEVA, SA.

В епоху цифровізації, керівництво підприємств повинно вирішувати складні завдання, щоб забезпечити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Сьогодні важко уявити функціонування підприємства без використання сучасних інформаційних технологій для удосконалення виробничих і управлінських процесів. Впровадження новітніх інноваційних технологій виступає ефективним інструментом для впровадження позитивних змін та розширення можливостей для майбутнього розвитку підприємства.

Останнім часом інструменти «цифровізації» стають все більш популярними, оскільки вони відображають широке застосування цифрових технологій для роботи з об'ємними даними, їх візуалізації, а також появу та розповсюдження нових технічних засобів та програмних рішень [46].

Основними рисами управління підприємством в умовах цифровізації є [47]:

- управління бізнес-процесами, що ґрунтується на використанні автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування обсягів великих даних;
- отримання та обробка інформації у реальному часі;
- висока швидкість ухвалення стратегічних рішень;
- інтерактивна взаємодія середовища та оперативна реакція на зміни;
- акцент на індивідуальних потребах користувача;
- створення та розвиток цифрової екосистеми.

Цифровізація стає гарантією успіху та джерелом конкурентних переваг. Згідно з дослідженням «BCG» (Boston Consulting Group) [48], основні переваги компаній, які впроваджують цифрові процеси у свою діяльність, включають наступні аспекти: оптимізацію та спрощення цифрових платформ, вдосконалення методів побудови стратегії ведення бізнесу, спрощення традиційного виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) та мінімізацію помилок при обчислювальних розрахунках.

Цифровізація сприяє не тільки розвитку підприємств, але й підвищенню конкурентоспроможності їх регіонального оточення, створюючи сприятливі умови для розвитку цифрового бізнесу [49].

За результатами опитування топ-менеджерів, три основні напрямки включають: покращення впровадження нових товарів та послуг (78%), прискорений вихід на ринок (62%), ефективне управління та зменшення витрат (60%) [50].

Головним недоліком цифровізації для бізнес-процесів є відсутність єдиної платформи для управління підприємством, оскільки жодне з існуючих рішень на ринку не охоплює всі аспекти виробничих процесів. Дані зберігаються у різних системах та базах, що призводить до втрати ефективності та високих витрат на інтеграцію різних ІТ систем. Однак процес поступово розвивається, набирає обертів, і проявляється позитивний вплив. Очікується, що від цього впровадження, перш за все, буде швидкий економічний приріст.

У вересні 2023 року директор MSC Geneva, SA. Сорен Тофт виступив з промовою на «Global Sustainable Transport Forum» з промовою про трансформаційний потенціал цифрових технологій у морській галузі. Він згадав про поточний цифровий шлях компанії MSC Geneva, SA. як світового лідера в контейнерних перевезеннях і логістиці та поділився своїми поглядами на майбутнє цього сектору [51].

Відповідно до Звіту про сталий розвиток компанії MSC Geneva, SA. за 2022 рік [52], цифровізація має вирішальне значення для розвитку та ефективності торгівлі в умовах швидкозмінного глобального ландшафту, усунення збоїв і

вузьких місць у ланцюгах поставок, а також пов'язаних з цим переваг, які підтримують енергетичний перехід галузі. У MSC Geneva, SA. технології стали основною частиною судноплавства і логістики, а цифровізація відіграє важливу роль в удосконаленні глобальних операцій MSC Geneva, SA., а також у формуванні відносин з ключовими зацікавленими сторонами, в тому числі в тому, як компанія взаємодіє і співпрацює з портами.

Саме тому на підприємстві MSC Geneva, SA. впроваджено технології блокчейн, робототехніки та безпілотників для вдосконалення існуючих процесів, провели навчання моряків у віртуальній реальності, а також використано штучний інтелект для підвищення енергоефективності та зниження викидів CO₂.

Коносамент - один з найважливіших торгових документів для морських перевезень, на який припадає 10-30% загальних витрат на торгову документацію. Перехід від паперових і ручних процесів до цифровізації підвищує стійкість ланцюгів поставок, дозволяє уникнути непотрібних витрат і сприяє розвитку торгівлі, надаючи інформацію, на основі якої можна приймати рішення і швидко реагувати на них.

На додаток до скорочення паперових відходів, електронний коносамент (eBL) покращує клієнтський досвід, оскільки його можна негайно обробити, а також забезпечує безпеку, оскільки електронну документацію неможливо втратити або підробити. Використання рішення eBL від MSC Geneva, SA. збільшилося на 65% в порівнянні з 2021 роком, надаючи клієнтам підприємства більшу прозорість і, як наслідок, більш безпечні, надійні і економічно ефективні послуги з доставки та логістики - особливо для малих і середніх підприємств.

У 2023 році MSC Geneva, SA. опублікував вичерпний і практичний 16-сторінковий посібник під назвою «Як перейти від паперового коносамента (BL) до eBL» [53]. Разом з членами Асоціації цифрових контейнерних перевезень (DCSA) компанія MSC Geneva, SA. прагне перейти на 100% повністю стандартизовану систему eBL до 2030 року, щоб прискорити цифровізацію торгівлі [54].

«Розумні» контейнери компанії MSC Geneva, SA. з підтримкою Інтернету речей (IoT) генерують корисні дані, які сприяють кращій видимості і

відстежуваності вантажу, включаючи можливість географічного відстеження контейнерів, а також забезпечують їх цілісність і безпечну доставку. Розумні контейнери також надають дані для моніторингу відкриття і закриття дверей контейнера, запобігання незаконному обігу, раннього виявлення задимлення і захисту екіпажу та громадськості.

Інформація що надходить від смарт-контейнерів, підвищує ефективність всіх операцій у рамках ланцюга поставок [55]:

- оптимізація процесу прийняття рішень;
- за необхідності, можливість реалізації планів екстрених заходів;
- можливість ділитись з партнерами і клієнтами відомостями про терміни доставки;
- скорочення поточних витрат та обсягів ручної праці;
- отримання інформації про те, коли, де і чому відбуваються збої або затримки.

Підрозділ «MSC Technology» підтримує цифровий розвиток бізнесу MSC Geneva, SA., а також галузі в цілому. Команда з більш ніж 2 500 осіб у Бельгії, Чилі, Греції, Індії, Італії, Латвії, Сінгапурі, США, Чилі та Швейцарії зосереджена на цифровізації, кібербезпеці та автоматизації логістичних процесів, сприяючи більш безперешкодному доступу до глобальної торговельної системи для всіх клієнтів компанії MSC Geneva, SA.

3.2. Інклюзивність в корпоративному управлінні компанії MSC GENEVA, SA.

Інклюзивність є широким поняттям, яке включає різноманітні аспекти життя людей, такі як освіта, охорона здоров'я, екологія, безпека від різних видів ризиків та ін. [56, с. 22].

Згідно зі Світовим звітом про інвалідність [57], який наводить експерти Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я (ВООЗ), близько 1 млрд. осіб, або 15% всього населення світу, живуть з якою-небудь формою інвалідності. За

інформацією Державної служби статистики України [58], на початок 2021 року в Україні було зареєстровано 2 724,1 тис. осіб з інвалідністю, що становить 6,6% загальної чисельності населення країни.

Однак часто саме ті особи, які стикаються з певними фізичними, психічними або сенсорними обмеженнями, виключаються з суспільних процесів. Це переважно пов'язано з недоліками у законодавстві, викривленими уявленнями про людей із обмеженими можливостями, а також незрозумінням їхніх потреб, обмеженістю доступу до послуг та недостатнім включенням у суспільні ініціативи.

Проте поняття інклюзії не обмежується лише особами з інвалідністю. Це також стосується батьків з маленькими дітьми, людей різних етнічних груп, представників ЛГБТ+ спільноти, людей похилого віку та будь-яких інших членів суспільства, які можуть мати свої унікальні потреби в різні періоди життя і потребують рівних можливостей і толерантного ставлення [59, с. 33].

Згідно Звіту про сталий розвиток [52, с. 80], компанія MSC Geneva, SA. прагне боротися з нерівністю, закладаючи міцний фундамент, необхідний для майбутнього зростання, підвищуючи стійкість суспільства, розширюючи доступ до основних продуктів і послуг у кризові часи. Підприємство зосереджено на захисті вразливих економік, забезпечуючи доступ до ринків у віддалених і вразливих регіонах, розвиваючи місцевий потенціал і підтримуючи справедливий розподіл вигод від бізнесу та торгівлі.

Невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку MSC Geneva, SA. є сприяння інклюзивній торгівлі, і компанія підтримує вразливі економіки шляхом усунення торговельних бар'єрів, забезпечення безперервного потоку товарів через кордони, а також допомагає місцевому бізнесу процвітати, підтримуючи ринкові зв'язки, від яких вони залежать. MSC Geneva, SA. прагне робити позитивний внесок у довгостроковій перспективі, допомагаючи створювати основи для сталого та інклюзивного зростання громад шляхом значних інвестицій в інфраструктуру та постійного вдосконалення глобальної логістичної мережі MSC Geneva, SA.

Створення різноманітного, справедливого та інклюзивного робочого середовища, де люди мають можливість брати участь і повністю реалізовувати свій потенціал, лежить в основі стратегії управління персоналом MSC Geneva, SA.

Мета компанії - створити робоче середовище, в якому співробітники MSC Geneva, SA. з усіх прошарків суспільства відчують свою приналежність до компанії, де до них ставляться з повагою та гідністю.

MSC Geneva, SA. прагне до створення різноманітного глобального трудового колективу, де люди відчують підтримку, можуть просуватися по кар'єрних сходах і процвітати завдяки рівному доступу до можливостей. Підприємство зосереджено на залученні, розвитку та утриманні потрібних людей, відзначаючи та використовуючи різні культурні традиції, погляди та досвід. MSC Geneva, SA. прагне усунути бар'єри, уникати та запобігати стереотипам і ліквідувати будь-які дискримінаційні практики, щоб сприяти рівноправному професійному розвитку. Компанія визнає гендерний дисбаланс в секторі судноплавства і логістики, і продовжує докладати зусиль для вирішення проблеми збільшення інклюзивного представництва.

У 2022 році було створено нову глобальну команду з питань різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI), яка покликана використовувати інклюзивну культуру для подальшого заохочення різноманітності та забезпечення узгодженості на глобальному рівні. Незважаючи на певний прогрес, досягнутий за останні роки, гендерний дисбаланс у судноплавстві та логістиці залишається проблемою: жінки становлять менше 1,2% світової морської робочої сили і так само низько представлені на керівних посадах, у складському господарстві, на автомобільному транспорті та в термінальних операціях [60].

MSC Geneva, SA. постійно адаптується, впроваджує інновації та інвестує в рішення, щоб відповідати мінливим торговельним потокам і перебоям, які можуть вплинути на доступ до основних продуктів і послуг в різних куточках світу.

Протягом 2022 року MSC Geneva, SA. розробила низку рішень, таких як новий маршрут, що безпосередньо з'єднує Індію з європейським континентом, підтримуючи місцеву автомобільну, швейну та фармацевтичну промисловість. У Західній Африці MSC Geneva, SA. запустили нову послугу, що з'єднує сенегальських постачальників фруктів, овочів і замороженої риби з ключовими комерційними партнерами в Європі, а в Центральній Африці запустили нову

послугу, що з'єднує Республіку Конго і Демократичну Республіку Конго з Азією, Європою та Індією, щоб допомогти клієнтам компанії зміцнити або створити нові бізнес-можливості.

У 2022 році компанія MSC Geneva, SA. обслуговувала дві третини найменш розвинених країн світу, завдяки розширенню глобальної логістичної мережі.

MSC Geneva, SA. забезпечує імпорт та експорт свіжих продуктів по всьому світу, причому третина контейнерів перевозить фрукти з Латинської Америки сприяючи процвітанню економічної активності в усьому регіоні. Щоб задовольнити зростаючий ринковий попит і сприяти підвищенню ефективності логістики, MSC Geneva, SA. розширив сферу своїх послуг, відкривши свій перший пакувальний та кліматизований склад для фруктів у місті Піура. Цей надсучасний комплекс площею 35 000 м², на якому створено понад 2 000 робочих місць, 60% з яких займають жінки.

У лютому 2022 року розпочалася російсько-українська війна - конфлікт, який призвів до переміщення мільйонів людей, порушив економічну діяльність і створив безпрецедентну енергетичну кризу. З самого початку конфлікту компанія MSC Geneva, SA. підтримує постраждалих співробітників та їхні сім'ї (понад 3 300), надаючи фінансову допомогу та притулок, включаючи додаткову медичну страховку для родичів, координуючи переїзди та підтримуючи репатріацію, серед інших ініціатив.

«MSC Moldova» сприяла переїзду українських колег та їхніх сімей з Одеси до Кишинева, а «MSC Shipmanagement» створила фонд екстреної допомоги за рахунок пожертвувань компанії і співробітників MSC Geneva, SA. для підтримки українських моряків та їхніх сімей, надаючи їм житло в готелях і медичну страховку, а також підтримуючи репатріацію для тих, хто має будинки в Україні і бажає повернутися на батьківщину.

Офіси MSC Geneva, SA. по всьому світу об'єдналися з «MSC Foundation», щоб підтримати тих, хто постраждав від війни в Україні, збираючи кошти по всьому світу і передаючи товари першої необхідності для українських біженців у співпраці з Агентством ООН у справах біженців. Крім того, «MSC Italy»

пожертвувала контейнер Червоному Хресту для підтримки гуманітарної допомоги місцевому населенню, а «MSC Spain» надала двадцять контейнерів для перевезення 800 000 кг гуманітарної допомоги в партнерстві з Іспанським агентством з міжнародного співробітництва в галузі розвитку, Міністерством внутрішніх справ Іспанії, Посольством України в Іспанії та транспортною компанією «TRANSFESA».

Корпоративна штаб-квартира MSC Geneva, SA. і «MSC Foundation» співпрацювали зі Швейцарією для ООН, передавши 40 000 спальних мішків, 10 000 розкладних / похідних ліжок і 80 000 високотемпературних ковдр, а також забезпечили транспортування сорока контейнерів з гуманітарною допомогою зі складів ООН для підтримки біженців з України в сусідніх країнах, а також для тих, хто залишився в країні.

Працівники компанії MSC Geneva, SA.- найбільший актив, джерело сили підприємства і ключ до успіху. У 2022 році вантажний підрозділ MSC Geneva, SA. продовжував органічно зростати, в ньому працюють представники понад 150 національностей. Підприємство MSC Geneva, SA. зосереджено на інклюзивності та використанні дорогоцінного досвіду, технічних можливостей і різноманітних перспектив, а також на підтримці культури автентичності та робочого місця, заснованого на етиці, повазі та командному дусі. Другий рік поспіль компанія MSC Geneva, SA. входить до списку найкращих роботодавців світу за версією журналу «Forbes» [61].

3.3. Забезпечення стійкого розвитку в рамках корпоративного управління компанії MSC GENEVA, SA.

Стійкий розвиток є стратегією управління підприємством, що враховує складність та різноманіття зовнішнього середовища, обмеженість природних ресурсів та зростаючу важливість людського потенціалу. Ця концепція передбачає просування економічного потенціалу підприємства та рівня соціального розвитку,

з одночасним використанням технологій, спрямованих на збереження навколишнього середовища [62, с. 137].

Головною умовою сталого розвитку є гнучкість системи управління, що означає її здатність адаптуватися до змін шляхом відповідного коригування стратегій та напрямків впливу з метою досягнення рівноваги.

Ключовими аспектами сталого розвитку є [63]:

- економічний прогрес, що включає в себе розвиток економічних показників, впровадження нововведень, управління фінансовими ресурсами та механізмами, збільшення обсягів виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності, а також капіталовкладення та управління ризиками;
- соціальний прогрес, який охоплює підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення достойного рівня заробітної плати у порівнянні з ринковим, забезпечення дотримання прав людини та інвестування в неприбуткові організації;
- екологічна безпека, яка полягає у впровадженні екологічно чистих технологій, управлінні життєвим циклом продукту, зменшенні шкідливих викидів та відновленні природних ресурсів.

Необхідним елементом успішної реалізації стратегії сталого розвитку є впровадження системи оцінки та вдосконалення потенціалу сталого розвитку. За результатами наукових досліджень [63, с. 11] у галузі управління сталим розвитком підприємства було визначено, що потенціал такого підприємства повинен розглядатися з урахуванням трьох основних компонентів:

- економічний аспект має на меті підвищення фінансових показників підприємства та його ринкової цінності. Інтегрований показник оцінки економічного компонента включає в себе аналіз виробничого, фінансового, маркетингового, стратегічного та інформаційного потенціалу;
- соціальний аспект спрямований на поліпшення якості життя персоналу, споживачів та населення загалом. Оцінка соціального компонента включає аналіз трудового, інтелектуального та соціального потенціалу;

– екологічний аспект спрямований на збереження та покращення стану природного середовища. Оцінка екологічного компонента включає аналіз інноваційних та технологічних аспектів розвитку підприємства.

У MSC Geneva, SA. дотримуються спільного підходу до сталого розвитку і розглядають клієнтів, колег, постачальників, регуляторні органи, уряди та громадянське суспільство як ключових партнерів. Компанії, як MSC Geneva, SA., відіграють важливу роль у створенні системних змін, необхідних для подолання глобальних викликів у цей перехідний період.

Відносини, які MSC Geneva, SA. побудувало з зацікавленими сторонами за понад п'ять десятиліть, відіграли важливу роль у просуванні Цілей сталого розвитку ООН, і вони продовжують залишатися критично важливими для реалізації сталого розвитку підприємства MSC Geneva, SA.

Взаємодія MSC Geneva, SA. - звітування та прийняття рішень ґрунтуються на оцінці суттєвості, яка проводиться на основі відкритого діалогу з ключовими зацікавленими сторонами і базується на принципах прозорості, інклюзивності, послідовності та підзвітності. У 2022 році розпочали діяльність із взаємодії, отримавши додаткові дані, які дозволили визначити теми, що становлять взаємний інтерес, і сфери, де можливо зробити колективний позитивний вплив.

У 2022 році, щоб глибше зрозуміти очікування стейкхолдерів, MSC Geneva, SA. провело аналіз ESG-рейтингів і бенчмарків, визначивши ті з них, які мають особливе значення для клієнтів MSC Geneva, SA., забезпечуючи при цьому їхню відповідність пріоритетам сталого розвитку компанії. Критерії, що використовуються в обраних рейтингах, слугуватимуть орієнтиром для подальшого відображення очікувань зацікавлених сторін, а також надаватимуть додаткові вказівки, оскільки підприємство продовжує розширювати периметр розкриття інформації про цілі та результати своєї діяльності.

У 2022 році компанія MSC Geneva, SA. вперше застосувала принцип подвійної суттєвості (Додаток В), керуючись десятима принципами Глобального договору ООН і Керівними принципами ООН у сфері бізнесу та прав людини, а також беручи до уваги специфіку бізнесу і географічні відмінності вантажного

підрозділу. В рамках цього процесу компанія визначила ті суттєві теми, де несе чітку відповідальність за усунення та пом'якшення потенційного негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Оскільки теми стратегічного розвитку згруповані в три категорії - екологічні виклики, соціальні виклики та стійкість бізнесу - оцінка суттєвості узгоджується з системою корпоративного управління ризиками MSC Geneva, SA., а також щорічно переглядається та затверджується командою керівників для забезпечення її постійної актуальності та інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень. Процес оцінки суттєвості у 2022 році показав, що раніше визначені та пріоритезовані теми залишаються актуальними з огляду на зовнішнє середовище та очікування стейкхолдерів.

Партнерство з організаціями громадського сектору в сфері інклюзивності може стати ключовим кроком для вдосконалення управління MSC Geneva, SA. Співпраця з неприбутковими організаціями та асоціаціями, спрямована на підтримку інклюзивних ініціатив, може принести численні переваги як для підприємства MSC Geneva, SA., так і для його співробітників.

По-перше, співпраця з організаціями громадського сектору дозволить підприємству залучити експертні знання та досвід у сфері інклюзивності. Неприбуткові організації часто мають значний досвід у роботі з різними групами людей з обмеженими можливостями та можуть надати цінні поради щодо створення інклюзивного середовища на робочому місці.

По-друге, така співпраця сприятиме підвищенню репутації підприємства MSC Geneva, SA. в очах громадськості. Підтримка інклюзивних ініціатив вказує на соціальну відповідальність підприємства та його бажання створити сприятливі умови для всіх працівників. Це може позитивно позначитися на сприйнятті бренду підприємства як сучасного та соціально відповідального.

Законопроект «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю» [65], спрямований на поліпшення можливостей працевлаштування для фахівців із обмеженими можливостями і

закликала бізнес пропонувати зміни до існуючих нормативно-правових актів, які утруднюють інклюзивність.

На відкритій конференції 2024 року «Бізнес без перешкод» [66] виступила Марія Абдуліна, яка очолює відділ «OLX Робота та Послуги». Вона розкрила результати останнього дослідження, яке проводилося у партнерстві з Європейською Бізнес Асоціацією. Дослідження спрямоване на оцінку ступеня інклюзивності на українському ринку праці та охопило як роботодавців, так і претендентів на роботу.

Виявлено, що багато роботодавців вже активно працюють з різними інклюзивними групами, такими як люди віком 45-60 років, жінки з маленькими дітьми, студенти тощо. Проте не минули стереотипи та проблеми з продуктивністю, відсутність адаптованої інфраструктури та виявлена дискримінація за статевою ознакою та сімейним станом.

У свою чергу, претенденти на роботу висловили сподівання на державну підтримку роботодавців, включаючи податкові пільги та фінансову допомогу для стимулювання інклюзивності. Однак, виявлено, що великі підприємства мають більший доступ до державних програм підтримки порівняно з малим бізнесом.

Також була розглянута тема працевлаштування ветеранів, де виділяється потреба роботодавців у спеціальній програмі навчання та психологічній підтримці. Зазначено, що деякі респонденти не мають достатньої інформації про умови працевлаштування для учасників бойових дій, що вимагає більшої уваги до цієї проблеми.

Також на конференції «Бізнес без перешкод» виступила Наталія Абрамова, яка обіймає посаду радниці генерального директора компанії «ДТЕК Енерго» та керує проєктом «Ветерани», вона висвітлила наполегливість компанії у сфері підтримки військових, які повертаються до цивільного життя після військової служби у Збройних Силах України. Вона презентувала комплексну програму, яка включає в себе психологічну, юридичну, медичну та професійну підтримку для ветеранів.

Було розглянуто труднощі, з якими зіштовхуються ветерани під час адаптації до робочого колективу, та оприлюднено враження, отриманими під час фокус-груп та інтерв'ю з учасниками війни. Крім того, вона висвітлила ініціативу компанії щодо стимулювання більшої участі жінок у традиційно чоловічих професіях, наприклад, у ролі підземних гірників, та зміни, внесені для створення сприятливих умов.

Вона визнала, що такі програми потребують фінансових витрат, проте підкреслила їхню значимість для підвищення морального духу співробітників та зобов'язання компанії підтримувати ветеранів та сприяти різноманітності та інклюзивності.

За даними звіту «Accenture» у 2018 році у Сполучених Штатах Америки, 45 компаній-лідерів у сфері інклюзивності протягом чотирьох років мали на 28% вищий дохід, вдвічі збільшили чистий прибуток та мали на 30% вищий економічний прибуток ніж інші компанії [67]. А 71% опитаних працівників за даними

«The Deloitte Global Millennial Survey 2020» відмічають, що різноманітне та інклюзивне робоче середовище є одним із ключових факторів їхньої лояльності до роботодавця [68].

За даними звіту 2020 року «The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability» у 128 компаніях, що ввели інклюзивну відповідальність, виявили [69]:

- у 2,3 рази більший середній грошовий потік на одного працівника протягом трьох років (у малих компаніях він виявився вищим у 13 разів);
- у 1,8 рази вища готовність до змін і у 1,7 рази більше шансів стати інноваційними лідерами на своєму ринку;
- у 3,8 рази більше шансів навчити людей покращити продуктивність праці, та у 3,6 рази вища ефективність при вирішенні проблем з продуктивністю.

Отже, у зв'язку з поточною ситуацією в країні, особливо під час війни, підприємству MSC Geneva, SA. пропонується вдосконалити свою корпоративну культуру шляхом впровадження додаткових методів інклюзивності для всіх

працівників. Особливу увагу слід звернути на тих співробітників, які знаходяться у вразливому стані: жінок з дітьми та людей з інвалідністю.

Забезпечення комфортних умов праці для цих категорій працівників стане важливим кроком у зміцненні їхнього соціального захисту та підтримки. Підприємство може розглянути можливість встановлення додаткових програм підтримки, таких як гнучкий графік роботи, дистанційна робота або додаткові медичні та психологічні послуги. Також варто розглянути можливість залучення більшої кількості жінок на нетипові жіночі професії.

Крім того, важливо створити безбар'єрне середовище на робочому місці, яке враховує потреби всіх працівників. Це може включати ремонт та адаптацію приміщень, залучення спеціалістів для розвитку та впровадження інклюзивних політик та програм, а також проведення навчальних заходів для всього колективу з метою підвищення свідомості про важливість інклюзивності та рівних можливостей.

Завдяки цим заходам підприємство MSC Geneva, SA. може не лише покращити корпоративне управління, а й забезпечити більшу ефективність та сприятливу атмосферу на робочому місці для всіх своїх працівників.

Розрахуємо очікувані фінансово-економічні результати за 2024 рік після впровадження методів інклюзивності на MSC Geneva, SA та для ТОВ «МШК Україна» як однієї із філій компанії. В середньому впровадження даних методів призвело до росту показників в розмірі від 6% до 8%.

Економічні результати від впровадження запропонованих заходів на підприємстві MSC Geneva, SA та ТОВ «МШК Україна» оформимо у таблицю 3.1, та зобразимо графічно динаміку фінансово-економічних показників на рисунку 3.1.

Отже, за результатами звіту «Accenture», очікується, що від впровадження на підприємстві MSC Geneva, SA. інклюзивної відповідальності чистий дохід від реалізації продукції збільшиться 6,5% і становитиме 3956,69 млрд. грн; чистий фінансовий результат збільшиться на 7,5%, і становитиме 1996,92 млрд. грн; а чистий рух коштів від операційної діяльності зазнає збільшення на 7% і становитиме 1665,56 млрд. грн.

Щодо ТОВ «МШК Україна» то чистий дохід від реалізації продукції збільшиться 6,8% і становитиме 57,9 млн. грн; чистий фінансовий результат збільшиться на 6%, і становитиме 22,6 млн. грн; а чистий рух коштів від операційної діяльності зазнає збільшення на 6,5% і становитиме 19,9 млн. грн.

Після впровадження запропонованих методів інклюзивності на підприємстві MSC Geneva, SA. очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 241,488 млрд. грн, чистого фінансового результату на 139,32 млрд. грн і також чистого руху коштів від операційної діяльності підприємства на 108,962 млрд. грн.

Таблиця 3.1 - Фінансово-економічні показники MSC Geneva, SA та ТОВ «МШК Україна» після впровадження методів інклюзивності, млрд. грн

Показник	До впровадження		Після впровадження		Відхилення MSC Geneva, SA		Відхилення ТОВ МШК Україна	
	MSC Geneva, SA	ТОВ МШК Україна	MSC Geneva, SA	ТОВ МШК Україна	2024 від 2022		2024 від 2022	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3715,2	0,0543	3956,69	0,057992	241,488	106,5	0,00369	106,8
Чистий фінансовий результат	1857,6	0,0213	1996,92	0,022578	139,32	107,5	0,00128	106
Чистий рух коштів від операційної діяльності	1556,6	0,0187	1665,56	0,019916	108,962	107	0,00122	106,5

Джерело: побудовано автором

Щодо ТОВ МШК Україна то ріст прибутку становитиме 369 тис. грн, чистого фінансового результату 128 тис. грн і чистого руху коштів від операційної діяльності – 122 тис. грн.

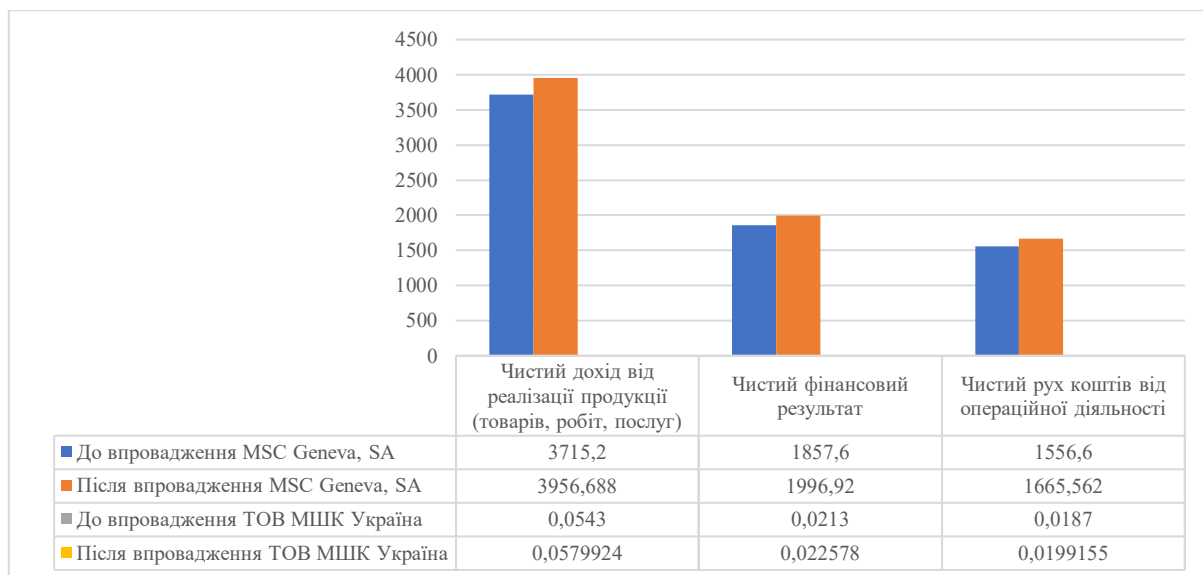


Рисунок 3.1 - Очікувана динаміка фінансово-економічних показників **MSC Geneva**, SA та ТОВ «МШК Україна» після впровадження методів інклюзивності

Джерело: побудовано автором за даними табл. 3.1

Головна ідея від впровадження гнучкого графіка (для деяких категорій працівників) полягає в тому, щоб дозволити їм самим обирати, коли приступати до роботи, коли йти на обідню перерву і коли закінчувати робочий день. При цьому загальна кількість годин на тиждень залишається незмінною. Економічна ефективність для компанії в тому, ще це дає можливість скоротити витрати на найм нових працівників завдяки підвищеному рівню утримання персоналу, впровадження гнучкого графіку також дозволить заощадити на електроенергії та інших офісних витратних матеріалах.

Серед елементів витрат від впровадження гнучкого графіку можна виділити додаткові послуги клінігу - для підтримки чистоти в офісі. Для прибирання офісів середня ціна клінінгу становить від 6000 грн на тиждень. Розрахуємо скільки буде коштувати послуги клінінгу на рік для всіх 674 офісів MSC Geneva, SA та окремо для офісу в Україні (3.4):

$$\begin{aligned}
 \text{гнуч. граф. роб.} &= 6000 \text{ грн} \times 52 \text{ тижні} \times 674 \text{ офісів} \\
 &= 210288000 \text{ грн/рік}
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

$$\begin{aligned} \text{гнуч. граф. роб. Український офіс} &= 6000 \text{ грн} \times 52 \text{ тижні} \times 1 \text{ офісі} \\ &= 312000/\text{рік} \end{aligned} \quad (3.5)$$

Для здійснення якісної комунікації зі всіма віддаленими співробітниками варто використовувати підписку на Zoom-конференції. Для великих підприємств вона коштує від 8796 грн на рік, і дозволяє підключити до конференції до 300 учасників. Розрахуємо вартість оформлення підписок для ефективної комунікації зі всіма співробітниками. Оскільки на MSC Geneva, SA працівники, які братимуть участь у конференціях ує в основному топ менеджмент, їх в компанії 900 чол, то ж потрібно оформити тільки три підписки, що дозволить об'єднати 900 учасників. Щодо ТОВ «МШК Україна» витрати буде нести материнська компанія, так як в підписку включені топ-менеджери української філії (3.6).

$$\text{дистанц. роб.} = 8796 \times 3 \text{ підписки} = 26388 \text{ грн/рік} \quad (3.6)$$

Для підтримки психологічного здоров'я працівників MSC Geneva, SA. можна надати можливість співробітникам раз на тиждень звернутись на консультацію до психологів компанії «Open Path». Це організація яка допомагає людям незалежно від їх раси, релігії, сексуальної орієнтації, гендерної ідентифікації, країни походження, етнічності або тіла. Вартість однієї консультації «Open Path» в середньому коштує 2000 грн. Консультування буде проходити раз на місяць. Так як кількість працівників, яка потребує психологічної підтримки складає 5% від усіх працівників MSC Geneva, SA., то розрахуємо витрати на рік. Щодо українського офісу, то кількість таких працівників – 10 чол. (3.7):

$$\text{псих. підтр.} = 2000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} \times 5 \text{ 000 роб.} = 12 \text{ 000 000 грн/рік} \quad (3.7)$$

$$\text{псих. підтр. український офіс} = 2000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} \times 10 \text{ роб.} = 240 \text{ 000 грн/рік} \quad (3.8)$$

Для покращення робочих умов та загального комфорту на робочому місці співробітників MSC Geneva, SA. можна звернутися до локальних підприємств, які надають послуги з ремонтів офісів. Середня вартість робіт за м² становить від 6000 грн, вартість матеріалів за м² від 4500 грн. Розрахуємо скільки буде коштувати ремонт одного метру квадратного (3.9) так як ремонту потребує тільки 10 офісів,

решту мають комфортні умови роботи, в тому числі і український офіс , розрахуємо скільки буде коштувати ремонт 10 офісів MSC Geneva, SA. (3.10).

$$\text{ціна за м}^2 = 6000 \text{ грн} + 4500 \text{ грн} = 10500 \text{ грн/м}^2 \quad (3.6)$$

$$\text{ремонт прим.} = 10500 \text{ грн/м}^2 \times 500 \text{ м}^2 \times 10 \text{ офісів} = 52500000 \text{ грн} \quad (3.7)$$

Найефективніший спосіб досягти високої швидкості адаптації до нових умов з впровадженням нових методів інклюзивності на підприємстві - це професійний розиток керівників та персоналу MSC Geneva, SA., навчання співробітників компанії актуальним знанням та навичкам, які матимуть практичне застосування.

Компанія «Duolingo» запропонувала MSC Geneva, SA. надати підписку для працівників на рік на навчання з англійської мови для менеджерів компанії - 100 співробітників MSC Geneva, SA та 5 ТОВ «МШК Україна, вартість підписки на одну людину - 80 грн/ на місяць. Розрахуємо витрати на навчання персоналу MSC Geneva, SA та ТОВ «МШК Україна» з англійської мови на рік (3.8):

$$\text{навч. зах. 1} = 100 \text{ топ – менедж.} \times 80 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} = 96000/\text{рік} \quad (3.8)$$

$$\begin{aligned} \text{навч. зах. 1 український офіс} &= 5 \text{ топ – менедж.} \times 80 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} \\ &= 4800/\text{рік} \end{aligned} \quad (3.9)$$

Також для топ-менеджерів MSC Geneva, SA. варто провести тренінги в консалтинговій компанії, вартість тренінгу 2100 грн на одну людину (3.10):

$$\text{навч. зах. 2} = 100 \text{ топ – менедж.} \times 2100 \text{ грн} = 210000 \text{ грн /рік} \quad (3.10)$$

$$\begin{aligned} \text{навч. зах. 2 український офіс} &= 5 \text{ топ – менедж.} \times 2100 \text{ грн} \\ &= 10500 \text{ грн/рік} \end{aligned} \quad (3.11)$$

Для людей з інвалідністю підприємство MSC Geneva, SA. запропонувало послуги таксі, яке привозило б їх до офісу, та відвозило б назад додому щодня. Середня ціна «комфорт» класу коштує 10 грн за км, за 15 км ціна буде 150 грн в

день. Розрахуємо вартість щоденного таксі для працівників з обмеженими можливостями на рік, при умові, що приблизна кількість людей з обмеженими можливостями на підприємстві MSC Geneva, SA. 1% від загальної кількості працівників. В українському офісі працює тільки одна людина з обмеженими можливостями (3.12):

$$\text{ком. ум.} = 1000 \text{ люд.} \times 150 \text{ грн} \times 248 \text{ роб. днів} = 3\,720\,000/\text{рік} \quad (3.12)$$

$$\begin{aligned} \text{ком. ум. український офіс} &= 1 \text{ люд.} \times 150 \text{ грн} \times 248 \text{ роб. днів} \\ &= 37200/\text{рік} \end{aligned} \quad (3.13)$$

У таблиці 3.2 розглянемо підсумкові витрати по кожному новому методу, що буде впроваджений на підприємстві.

Таблиця 3.2 - Витрати на реалізацію запропонованих заходів впровадження методів інклюзивності на MSC Geneva, SA та ТОВ «МШК Україна», грн

№	Запропоновані заходи	Витрати / рік	
		MSC Geneva, SA	ТОВ МШК Україна
1	гнучкий графік роботи	210288000	312000
2	дистанційна робота	26388	0
3	медична та психологічна підтримка	12000000	240000
4	ремонт та адаптація приміщень	52500000	0
5	навчальні заходи	306000	15300
6	комфортні умови для людей з інвалідністю	3720000	37200
	Всього:	278840388	604500

Джерело: побудовано автором

Отже, витрати від впровадження запропонованих методів інклюзивності на MSC Geneva, SA. у 2024 році становитимуть 278840388 грн, в євро складе 6,48 млн, при чистому прибутку компанії за 2022 рік в 43,2 млрд. євро це є недорогим і ефективним методом до підвищення і покращення акціонерної діяльності

підприємства. Щодо ТОВ МШК Україна, то витрати у розмірі 604500 грн є теж недорогим заходом, так як чистий прибуток української філії склад 21,3 млн. грн.

Після впровадження запропонованих додаткових методів інклюзивності для працівників на підприємстві MSC Geneva, SA. отримані такі результати:

1. гнучкий графік роботи: за даними опитування 250 працівників, більше 76% висловили бажання мати можливість пристосувати робочий графік відповідно до своїх потреб;

2. дистанційна робота для працівників з маленькими дітьми або тих, хто потребує додаткового часу на догляд за сім'єю - приблизно 41% опитаних працівників скористалися цією можливістю хоча б раз на місяць;

3. медична та психологічна підтримка: введення додаткових послуг з медичної та психологічної підтримки виявилось дуже ефективним - понад 87% працівників, які скористалися цими послугами, відзначили поліпшення свого фізичного та емоційного стану;

4. ремонт та адаптація приміщень: видатки на ремонт та адаптацію робочих приміщень показали виправданими, оскільки понад 85% працівників підтвердили покращення робочих умов та загального комфорту на робочому місці;

5. навчальні заходи: проведені навчальні заходи для всього колективу сприяли зростанню свідомості про важливість інклюзивності та рівних можливостей серед працівників. Понад 75% учасників навчальних заходів відчули позитивні зміни у взаємодії з колегами та розумінні потреб різних груп співробітників;

6. комфортні умови для людей з інвалідністю після війни: після впровадження програми забезпечення комфортних умов для працівників з інвалідністю після війни, було зафіксовано значне покращення їхнього робочого середовища. Результати показали зменшення відсотку відмов від роботи через непридатність умов на робочому місці на 34%, а також збільшення загальної продуктивності цих працівників на 24%;

Отже, загальна ефективність запропонованого проєкту може бути оцінена на високому рівні, з урахуванням позитивних результатів, отриманих від впровадження цих інклюзивних заходів на підприємстві MSC Geneva, SA.

Висновки до третього розділу

Підприємство MSC Geneva, SA. є справжнім лідером у сфері цифровізації та розробляє інноваційні продукти у своїй галузі. Його глобальні операції та відносини з ключовими зацікавленими сторонами засновані на використанні передових технологій. Впровадження технологій блокчейну, робототехніки, безпілотників та використання штучного інтелекту спрямоване на підвищення ефективності та оптимізацію процесів. Навчання моряків у віртуальній реальності та використання розумних контейнерів з підтримкою Інтернету речей вказують на те, що MSC Geneva, SA. впроваджує передові практики для поліпшення безпеки та ефективності.

Крім того, підприємство активно просуває цифровізацію у своїй галузі, розробляючи та впроваджуючи інноваційні рішення, такі як електронні коносаменти, що сприяють стійкості ланцюгів поставок та покращують ефективність торгівлі. Використання новітніх технологій та активна позиція у впровадженні цифрових ініціатив свідчать про відданість компанії MSC Geneva, SA. створенню інноваційного середовища в морській індустрії.

Підприємство MSC Geneva, SA. віддано підтримує інклюзивність і різноманітність, створюючи глобальний трудовий колектив, в якому кожен співробітник відчуває підтримку та має можливість розвиватися професійно. Компанія активно працює над залученням, розвитком та утриманням різних категорій працівників, враховуючи різноманітність культурних традицій, поглядів та досвіду, кожен працівник має рівні можливості для професійного зростання, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності компанії.

Компанія MSC Geneva, SA. активно допомагає співробітникам, які стали жертвами воєнних конфліктів, надаючи фінансову та медичну підтримку, а також координуючи їхні переїзди та репатріацію. А включення компанії MSC Geneva, SA. до списку найкращих роботодавців світу за версією журналу «Forbes» у другий рік поспіль є важливим підтвердженням успішної реалізації її стратегії інклюзивного розвитку та підтримки принципів рівності.

Партнерство з організаціями громадського сектору в сфері інклюзивності може стати ключовим кроком для вдосконалення управління MSC Geneva, SA. Співпраця з неприбутковими організаціями та асоціаціями, спрямована на підтримку інклюзивних ініціатив, може принести численні переваги як для підприємства MSC Geneva, SA., так і для його співробітників. По-перше, співпраця з організаціями громадського сектору дозволить підприємству залучити експертні знання та досвід у сфері інклюзивності. Неприбуткові організації часто мають значний досвід у роботі з різними групами людей з обмеженими можливостями та можуть надати цінні поради щодо створення інклюзивного середовища на робочому місці. По-друге, така співпраця сприятиме підвищенню репутації підприємства MSC Geneva, SA. в очах громадськості.

У 2022 році компанія MSC Geneva, SA. вперше застосувала принцип подвійної суттєвості, керуючись десятьма принципами Глобального договору ООН і Керівними принципами ООН у сфері бізнесу та прав людини, а також беручи до уваги специфіку бізнесу і географічні відмінності вантажного підрозділу. В рамках цього процесу компанія визначила ті суттєві теми, де несе чітку відповідальність за усунення та пом'якшення потенційного негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Витрати від впровадження запропонованих методів інклюзивності на MSC Geneva, SA. у 2024 році становитимуть 278840388 грн, в євро складе 6,48 млн, при чистому прибутку компанії за 2022 рік в 43,2 млрд. євро це є недорогим і ефективним методом до підвищення і покращення акціонерної діяльності підприємства. Щодо ТОВ МШК Україна, то витрати у розмірі 604500 грн є теж недорогим заходом, так як чистий прибуток української філії склад 21,3 млн. грн.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління представляє собою взаємодію значної кількості осіб та організацій, що стосуються різних аспектів функціонування фірми.

До факторів, що обумовлюють систему корпоративного управління відносять:

- дотримання балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- підконтрольність діяльності виконавчих органів і ради директорів власникам;
- чітке розмежування компетенцій між власниками, суб'єктами що управляють, і господарюючими відділами;
- забезпечення прозорості в діяльності та ухваленні рішень учасників корпоративних відносин;
- незалежність контрольних органів від керівників і власників.

Підходи до оцінки ефективності корпоративного управління можна класифікувати як якісні та кількісні. До якісних методів оцінки відносять: порівняльний метод та оцінка ризиків управління, які є найбільш актуальними. Кількісні методи оцінки ефективності корпоративного управління базуються на аналізі економічної діяльності корпорації, дивідендній політиці, котируванні акцій і ринковій ціні їх продажу.

Компанія MSC Geneva, SA. перевозить контейнерні вантажі по всьому світу і пропонує індивідуальні рішення для задоволення потреб кожного клієнта, доставляє вантажі будь-якого типу в усіх напрямках морським, повітряним і наземним транспортом.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства MSC Geneva, SA. протягом трьох досліджуваних років зазнавав позитивних змін на 17,4 млрд. євро, і у 2022 році показник становив 86,4 млрд. євро. Показник чистого фінансового результату MSC Geneva, SA. за три роки зазнав значних змін - з 6,8

млрд. євро до 43,2 млрд. євро. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) залишалась майже стабільною, і у 2020 році становила 24,6 млрд. євро, у 2021 році - 26,1 млрд. євро, і у 2022 році відповідно - 30,4 млрд. євро. А показник чистого руху грошових коштів зазнав зростання на 50,04%, такий вражаючий ріст може свідчити про покращення ефективності операційної діяльності MSC Geneva, SA., можливо, завдяки оптимізації процесів або збільшенню обсягів продажів.

Аналізуючи показники балансу MSC Geneva, SA. за три роки, можна відзначити, що власний капітал компанії зазнав значних змін збільшившись з 2020 року на 2022 рік на 34,0 млрд. євро, або на 59,65%. Активи Товариства збільшились за три роки на 30,8 млрд. євро. Основні засоби на балансі підприємства 2 2020 році становили 16,1 млрд. євро, а вже у 2022 році зросли на 42,0 млрд. євро, або на 260,87%, і досягли показника у 58,1 млрд. євро. Щодо поточних зобов'язань MSC Geneva, SA., то вони також збільшились за три роки на 100,00 %, а довгострокові зобов'язання підприємства зросли на 83,46%.

При дослідженні різних аспектів рентабельності підприємства MSC Geneva, SA. було виявлено, що рентабельність активів підприємства зазнала зростання за три роки на 115,38%, рентабельність власного капіталу на 297,90%, а рентабельність основних засобів на 76,02%, що є дуже гарним результатом за такий короткий термін. Рентабельність основної діяльності підприємства MSC Geneva, SA. за три роки змінила значення з 35,0% у 2020 році на 41,30% у 2022 році. Тобто підприємство має позитивну тенденцію змін, і тепер важливо продовжувати покращувати діяльність MSC Geneva, SA.

Підприємство MSC Geneva, SA. є справжнім лідером у сфері цифровізації та розробляє інноваційні продукти у своїй галузі. Його глобальні операції та відносини з ключовими зацікавленими сторонами засновані на використанні передових технологій. Впровадження технологій блокчейну, робототехніки, безпілотників та використання штучного інтелекту спрямоване на підвищення ефективності та оптимізацію процесів. Навчання моряків у віртуальній реальності та використання розумних контейнерів з підтримкою Інтернету речей вказують на

те, що MSC Geneva, SA. впроваджує передові практики для поліпшення безпеки та ефективності.

Крім того, підприємство активно просуває цифровізацію у своїй галузі, розробляючи та впроваджуючи інноваційні рішення, такі як електронні коносаменти, що сприяють стійкості ланцюгів поставок та покращують ефективність торгівлі. Використання новітніх технологій та активна позиція у впровадженні цифрових ініціатив свідчать про відданість компанії MSC Geneva, SA. створенню інноваційного середовища в морській індустрії.

Підприємство MSC Geneva, SA. віддано підтримує інклюзивність і різноманітність, створюючи глобальний трудовий колектив, в якому кожен співробітник відчуває підтримку та має можливість розвиватися професійно. Компанія активно працює над залученням, розвитком та утриманням різних категорій працівників, враховуючи різноманітність культурних традицій, поглядів та досвіду, кожен працівник має рівні можливості для професійного зростання, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності компанії.

Компанія MSC Geneva, SA. активно допомагає співробітникам, які стали жертвами воєнних конфліктів, надаючи фінансову та медичну підтримку, а також координуючи їхні переїзди та репатріацію. А включення компанії MSC Geneva, SA. до списку найкращих роботодавців світу за версією журналу «Forbes» у другий рік поспіль є важливим підтвердженням успішної реалізації її стратегії інклюзивного розвитку та підтримки принципів рівності.

Партнерство з організаціями громадського сектору в сфері інклюзивності може стати ключовим кроком для вдосконалення управління MSC Geneva, SA. Співпраця з неприбутковими організаціями та асоціаціями, спрямована на підтримку інклюзивних ініціатив, може принести численні переваги як для підприємства MSC Geneva, SA., так і для його співробітників. По-перше, співпраця з організаціями громадського сектору дозволить підприємству залучити експертні знання та досвід у сфері інклюзивності. Неприбуткові організації часто мають значний досвід у роботі з різними групами людей з обмеженими можливостями та можуть надати цінні поради щодо створення інклюзивного середовища на робочому місці. По-друге, така співпраця сприятиме підвищенню репутації підприємства MSC Geneva, SA. в очах громадськості.

У 2022 році компанія MSC Geneva, SA. вперше застосувала принцип подвійної суттєвості, керуючись десятьма принципами Глобального договору ООН і Керівними принципами ООН у сфері бізнесу та прав людини, а також беручи до уваги специфіку бізнесу і географічні відмінності вантажного підрозділу. В рамках цього процесу компанія визначила ті суттєві теми, де несе чітку відповідальність за усунення та пом'якшення потенційного негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Щоб успішно реалізувати запропонований проєкт інклюзивності на підприємстві MSC Geneva, SA., потрібно врахувати кілька ключових аспектів та впровадити конкретні заходи.

- важливо створити спеціалізовану команду або робочу групу, відповідальну за впровадження інклюзивних практик на підприємстві;

- необхідно провести навчальні заходи для всього персоналу з питань інклюзивності та рівних можливостей;

- розглянути можливість впровадження конкретних політик та програм, спрямованих на підтримку інклюзивності;

- постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів.

Це дозволить вчасно виявляти проблеми та недоліки, а також впроваджувати корективні заходи для подальшого покращення інклюзивного середовища на підприємстві та підвищенню загальної ефективності корпоративного управління підприємством MSC Geneva, SA.

Після впровадження запропонованих методів інклюзивності на підприємстві MSC Geneva, SA. очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 241,488 млрд. грн, чистого фінансового результату на 139,32 млрд. грн і також чистого руху коштів від операційної діяльності підприємства на 108,962 млрд. грн. Щодо ТОВ МШК Україна то ріст прибутку становитиме 369 тис. грн, чистого фінансового результату 128 тис. грн і чистого руху коштів від операційної діяльності – 122 тис. грн.

Отже, загальна ефективність запропонованого проєкту може бути оцінена на високому рівні, з урахуванням позитивних результатів, отриманих від впровадження цих інклюзивних заходів на підприємстві MSC Geneva, SA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина. Т., Ткачова К. Теоретичні засади корпоративного управління. Management, marketing: Theory and practice of the development of technical sciences. Р. 188-191.
2. A.A. Berle, G.C. Means The modern corporation and private property, 2nd edn, Harcourt Brace and World: New York, 1967.
3. Мельник Ю.В. Корпоративне управління: конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 68 с.
4. Полторац А.С., Паламарчук В.Ю. Моніторинг стану фінансової безпеки домогосподарств та його впливу на рівень фінансової безпеки України. Вісник економічної науки України, 2020. № 2(39). С. 145–151.
5. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. СЛУ ім. Лесі Українки. С. 1-7. БЫЛО 3
6. Левковська Л.В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління. Ефективна економіка, 2001. №5. С. 1-4.
7. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 року, №955. Електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення 02.02.2024).
8. Вороніна Е.І. Корпоративний секретар у системі корпоративного керування акціонерного товариства. Законодавство й економіка, 2004. № 7. С. 25.
9. Романюк В.М. Сучасні підходи до оцінювання ефективності корпоративного управління Теоретичні та прикладні питання економіки, 2012. №27 (1). С. 399-406.
10. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
11. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. Київ: Ніка-Центр, 1999. 592 с.

12. Altman E.I. Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of finance*, 1968. №23. P. 589-709.
13. Іоргачова М.І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*, 2018. №11. 8 с.
14. Коробка С.В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнології імені С.З. Їжицького*. 2016. Т. 18. №2. С. 80-83.
15. Чихачова Ю.С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 7. С. 77-85.
16. Кубліков В.К. Формування ринку цінних паперів в Україні: державне регулювання. *Одеса: Астропринт*, 2008, С.158-159.
17. Геєць І. О. Особливості формування сучасного стану корпоративного сектора економіки України. *Економіка. Фінанси. Право*, 2009. № 5. С. 4.
18. Іоргачова М.І. Українська модель корпоративного управління. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси: ЧДТУ, 2012. Вип. 30. Частина 1. С. 98-102.
19. Кабилу А.М. Особливості розвитку корпоративного управління в Україні в сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*, 2007. №1. С. 57.
20. Фролова Т. Особливості та перспективи корпоратизації підприємств. *Економіка України*, 2009. №6. С. 39-52.
21. Антошко Т.Р. Інсайдерська та аутсайдерська складові сучасного корпоративного управління: системний підхід. *Фондовий ринок*, 2009. №18. С. 41-43.
22. ТОВ «MSC». Опендатабот. Електронний ресурс. URL: <https://opendatabot.ua/c/34930940> (дата звернення 20.02.2024).
23. MSC Shipmanagement limited employee handbook. MSC, 2019. Електронний ресурс. URL: <https://mscshipmanagement.com/documents.pdf> (дата звернення 4.04.2024).

24. Introduction to the MSC Group. MSC, 2021. Електронний ресурс. URL: [MSC_GROUP_BROCHURE.pdf](#) (дата звернення 4.04.2024).
25. MSC. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/> (дата звернення 20.02.2024).
26. Конституція України від 28.06.1996 року, №254к/96-ВР. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K> (дата звернення 20.02.2024).
27. Про морські порти України: закон України від 17.05.2012 року, №4709-VI. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t124709?ed=2012_05_17 (дата звернення 20.02.2024).
28. Про нас. MSC. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/ru/about-us> (дата звернення 20.02.2024).
29. MSC Mediterranean Shipping Financials. Craft. Електронний ресурс. URL: <https://craft.co/msc-mediterranean-shipping/financials> (дата звернення 21.04.2024).
30. Ширягіна О.Е. Методика аналізу фінансових результатів підприємства. Формування ринкових відносин в Україні, 2010. №5. С. 60-65.
31. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ. 460 с.
32. Демчук Н.І., Туболець І.І. Теоретичні та методологічні засади управління рентабельністю підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід, 2012. №5. С. 39-44.
33. Аблєєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 234 с.
34. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник. Т: ТНТУ, 2015. №1. С. 82-92.
35. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: підручник. 234 с.
36. Наше керівництво. MSC. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/ru/about-us/management> (дата звернення 20.02.2024).

37. Сертифікати. MSC. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/en/sustainability/certifications> (дата звернення 4.04.2024).
38. Кодекс поведінки MSC. MSC, 2021. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/-/media/files/legal-files/code-of-business-conduct.pdf> (дата звернення 4.04.2024).
39. Глобальний договір ООН. Globalcompact. Електронний ресурс. URL: <https://globalcompact.org.ua> (дата звернення 4.04.2024).
40. Керівні принципи ООН з питань бізнесу і прав людини. Ombudsman. Електронний ресурс. URL: <https://ombudsman.gov.ua/uk/publikaciya-na-temu-kerivni-principi-onn-z-pitan-biznesu-i-prav-lyudini> (дата звернення 4.04.2024).
41. Міжнародний білль про права людини. Енциклопедія сучасної України. Електронний ресурс. URL: <https://esu.com.ua/article-65140> (дата звернення 4.04.2024).
42. Про працю в морському судноплавстві: Конвенція затверджена 2006 року Міжнародною організацією праці. URL: <https://mtu.gov.ua/files/2006.pdf> (дата звернення 4.04.2024).
43. Боротьба з примусовою працею: посібник для роботодавців і бізнесу. Женева: Міжнародне бюро праці, 2015. 24 с.
44. Принципи корпоративного управління: від 22.07.2014 року, №955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13> (дата звернення 20.02.2024).
45. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Електронний ресурс. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 20.02.2024).
46. Яценко В.В. Діджиталізація - сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Ефективна економіка, 2022. №2. 7 с.
47. Bhimani A., Willcocks L. Digitisation, «big data» and the transformation of accounting information. Accounting & Business Research, 2014. №44 (4). P. 469-490.

48. The competitive advantage of digital champions. The Boston Consulting Group, 2018. Електронний ресурс. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/infographic-competitive-advantage-digital-champions> (дата звернення 21.02.2024).
49. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Modern Content of Strategic Regional Development Potential. Economics and Business, 2020. №1.
50. The evolving state of digital transformation. The Boston Consulting Group, 2020. Електронний ресурс. URL: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation> (дата звернення 21.02.2024).
51. Генеральний директор «MSC» наголошує на «Global Sustainable Transport Forum 2023»: «Цифровізація є необхідністю для морської торгівлі» MSC, 2023 Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/ru/newsroom/news/2023/september/msc-ceo-soren-toft-at-global-sustainable-transport-forum-2023> (дата звернення 21.02.2024).
52. Звіт про сталий розвиток за 2022 рік. MSC. Електронний ресурс. URL: https://www.msc.com/-/media/files/sustainability/reports/2022_msc_sustainability_report.pdf (дата звернення 21.02.2024).
53. Porto L., Racioppi P., Simha A. How to navigate the transition from paper bill of lading (BL) to eBL: A guide on eBL in the shipping industry. MSC, 2023. 16 p.
54. Навігація під час переходу від Paper BL до eBL: завантажте наш безкоштовний посібник. MSC, 2023. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/ru/newsroom/news/2023/august/navigating-the-transition-from-paper-bl-to-ebl-download-our-free-guide> (дата звернення 21.02.2024).
55. Розумні контейнери. MSC. Електронний ресурс. URL: <https://www.msc.com/ru/solutions/digital-solutions/smart-containers> (дата звернення 21.02.2024).
56. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. Економіка та управління на транспорті, 2015. №.1. С. 19–29.

57. World report on disability. World Health Organization, 2011. Електронний ресурс. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182> (дата звернення 21.02.2024).
58. Соціальний захист населення України у 2020 році: статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf (дата звернення 21.02.2024).
59. Шейко Ю.О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. Національна економіка. Інтелект XXI, 2022. №1. С. 32-37.
60. Women in Maritime. International Maritime Organization, 2021. Електронний ресурс. URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/TechnicalCooperation> (дата звернення 21.02.2024).
61. World's Best Employers 2023. Forbes. Електронний ресурс. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=591a1bce1e0c> (дата звернення 21.02.2024).
62. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНІ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020. Т. 31 (70). №6. С. 136-141.
63. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон: Олді-плюс, 2009. 321 с.
64. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020 р. С. 50-51.
65. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю: проект закону України від 18.11.2022 року, №5344-д. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI08381I> (дата звернення 21.02.2024).
66. Бізнес без бар'єрів. Дія Бізнес. Електронний ресурс. URL: <https://business.diia.gov.ua/business-without-barriers> (дата звернення 21.02.2024).

67. The disability inclusion advantage. Accenture. Электронный ресурс. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final> (дата обращения 23.04.2024).
68. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Deloitte. Электронный ресурс. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf> (дата обращения 23.04.2024).
69. 2020 Nielsen Global Responsibility Report. Nielsen. Электронный ресурс. URL: <https://microsites.nielsen.com/globalresponsibilityreport/12/2020/09.pdf> (дата обращения 23.04.2024).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Оцінка ризику корпоративного управління

Найменування категорії	Макс. к-сть балів
1. Непрозорість:	12
- фінансова звітність за US GAAP/IAS	6
- репутація і відкритість	4
- повідомлення про річні/позачергові загальні збори акціонерів	2
2. Розпорошення акціонерного капіталу:	13
- оголошені, але не випущені акції	7
- блокуючий пакет акцій у портфельних інвесторів	3
- наявність захисних заходів в статуті	3
3. Висновок активів/трансфертне ціноутворення:	10
- акціонери з контрольним пакетом акцій	5
- трансфертне ціноутворення	5
4. Злиття/реструктуризація:	10
- злиття	5
- реструктуризація	5
5. Банкрутство:	12
- прострочена кредиторська заборгованість або проблеми із заборгованістю по розрахунках з бюджетом	5
- заборгованість	5
- фінансове управління	2
6. Обмеження на покупку і володіння акціями	3
7. Обмеження на володіння іноземців акціями або на їх участь у голосуванні	3
8. Ініціативи в сфері корпоративного управління	9
- склад органів управління компанією	3
- хартія корпоративного управління	2
- наявність іноземного стратегічного партнера	1
- дивідендна політика	3
- реєстратор	1
- якість	1
Разом	72

Фактори сталого розвитку MSC Geneva, SA., 2022 рік

