

Олександра М. Кріцак*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено обґрунтування засад удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративних підприємств в умовах ринкової турбулентності та воєнно-післявоєнних викликів. Метою дослідження є формування інтегральної моделі, що об'єднує структурні, процесні, поведінкові та соціально-відповідальні компоненти корпоративного управління для підвищення інвестиційної привабливості й балансу інтересів стейкхолдерів. Доведено, що модель побудови вищих органів управління корпоративним підприємством проходить еволюцію від жорстко ієрархічної до мережевої процесно-орієнтованої конфігурації з комітетами, тимчасовими групами й зовнішніми експертами. Трансформація організаційно-економічної побудови вищих органів управління корпоративним підприємством дозволяє гармонізувати фінансові, інституціональні та поведінкові інтереси через узгодження мотиваційної, дивідендної й боргової політик зі стратегічними циклами бізнесу. Встановлено, що зміщення акценту з короткострокових бонусів на довгострокові опції конвертує інтереси власників і менеджерів, знижує агентські витрати та підвищує стійкість корпорації. Практична значущість полягає у використанні рекомендацій при розробленні корпоративних регламентів, що забезпечують прозорість, відповідність директивам ЄС і конкурентоспроможність на глобальних ринках. Представлений підхід щодо побудови «гнучкої екосистеми» вищих органів управління корпоративним підприємством, яка інтегрує інституціональні механізми моніторингу та підтримки стратегічних рішень. Запропонована підхід дає можливість щодо прискорення трансформації вищих органів управління корпоративним підприємством з нормативного центру на важіль підтримки стратегічної гнучкості, інноваційності та фінансової стійкості, формуючи динамічну платформу, здатну оперативно реагувати на виклики й утримувати фокус на довгострокових цілях розвитку. Запропоновані підходи можуть використовуватися інвесторами, регуляторами й галузевими асоціаціями для стандартизації практик корпоративного управління.

Ключові слова: корпорація, корпоративне підприємство, акціонерне товариство, корпоративне управління, корпоративний розвиток, організаційно-економічне забезпечення, корпоративні відносини, вищі органи управління.

Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-114-121

Oleksandra Kritsak

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF THE CORPORATE ENTERPRISE'S SUPREME GOVERNANCE BODIES

The article substantiates the foundations for improving the organizational and economic support of the supreme governance bodies of corporate enterprises under conditions of market turbulence and wartime—post-war challenges. The study aims to develop an integral model that unites corporate governance's structural, processual, behavioral, and socially responsible components to enhance investment attractiveness and balance stakeholder interests. It is demonstrated that the

* National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

configuration of the supreme governance bodies is evolving from a rigidly hierarchical structure toward a network-based, process-oriented design comprising standing committees, ad-hoc working groups, and external experts. Such a transformation enables harmonizing financial, institutional, and behavioral interests through synchronizing incentive, dividend, and debt policies with the strategic business cycle. Shifting the emphasis from short-term bonuses to long-term option-based incentives converges the interests of owners and managers, reduces agency costs, and strengthens corporate resilience. The practical significance of the proposed approach lies in its applicability to developing corporate regulations that ensure transparency, compliance with EU directives, and competitiveness in global markets. The concept of a "flexible ecosystem" of the supreme governance bodies integrates institutional mechanisms for monitoring and supporting strategic decisions, thereby accelerating the transformation of the supreme governance bodies from a normative center into a lever for strategic agility, innovativeness, and financial sustainability. Investors, regulators, and industry associations may employ the proposed approaches to standardize corporate governance practices.

Keywords: corporation; corporate enterprise; joint-stock company; corporate governance; corporate development; organizational and economic support; corporate relations; supreme governance bodies.
Peer-reviewed, approved and placed: 05.12.2024.

Постановка проблеми. Актуальність питань удосконалення та розвитку організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративних підприємств визначається сукупністю термінових та критичних викликів, які в сучасних умовах із безповоротною зумовленістю постають перед суб'єктами господарювання в різних сферах бізнесової активності. Так, по-перше, зростання динамічності змін ринкового середовища визначає суттєве зростання потреб підприємств у акумулюванні додаткового капіталу, необхідного для прискореної адаптації корпоративного бізнесу до нових умов. Вирішальною вимогою щодо реалізації можливостей доступу до ресурсів на фінансовому ринку для суб'єктів господарювання є формування належного рівня інвестиційної привабливості, ключовою складовою чого є втілення практик корпоративного управління, в рамках яких затверджується захист прав та інтересів інвесторів. По-друге, суттєве розширення (як на глобальному рівні, так і в площинах здійснення макро-, мезо- та мікроекономічних процесів) кола актуальних викликів щодо підтримки стійкості конкурентних позицій визначає надзвичайний характер актуалізації вимог щодо забезпечення імплементації стратегічних цілей досягнення стабільного економічного розвитку в управлінські рішення, що приймаються на операційному та поточному рівні. Здійснення такого роду інтеграції управлінських контурів стратегічного та оперативного управління бізнесом являє собою невід'ємну частину повноважень та відповідальності саме вищих органів управління корпоративними підприємствами. По-третє, розмаїття та складність інтересів, що визначають характер участі стейкхолдерів у співробітництві, обумовлює актуалізацію проблематики гармонізації й узгодження прагнень та очікувань учасників корпоративних відносин в рамках розбудови належного економічного механізму управління бізнесом, організаційна складова якого у визначальному ступені формується через упорядкування діяльності вищих органів управління.

Крім того, реформування сфер формування складу та регламентації повноважень вищих органів управління акціонерних товариств в Україні

являє собою послідовний процес, проходження ключових етапів здійснення якого раніше (у 2008 р., 2021 р., 2023 р.) вже призвело до суттєвих змін у національній моделі корпоративного управління. Для вітчизняних суб'єктів корпоративного сектору економіки нагальна необхідність удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління в сучасних кризових умовах воєнного стану та в подальшій перспективі післявоєнного відновлення додатково посилюється через надзвичайно масштабне зростання потреб національного господарства як у залученні величезних обсягів інвестиційних ресурсів, потрібних для активізації темпів економічного зростання, так і в надзвичайно широкому контексті реалізації євроінтеграційних прагнень України шляхом імплементації відповідних інституціональних норм та впровадження передових практик корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Широке коло організаційно-економічних аспектів забезпечення ефективної участі вищих органів управління акціонерних товариств в корпоративному управлінні докладно розглядалися у роботах авторитетних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Баккаро Л. [4], Ваккур Н. [12], ван Фредерікслуст Р. [5], Волошко Н. [1], Грачова Н. [6], Грінблатт М. [7], Еррера З. [12], Ламперт М. [8], Ланкхорст М. [9], Маттейссен П. [9], Орлова Н. [3], Поважний О. [3], Попов О. [2], Сміт Р. [11], Шерідан Т. [7], Шоу Дж. [10], Шрам О. [2] та ін. Проте в описаному вище сучасному контексті ускладнення передумов формування системних засад регулювання та підтримки стійкості корпоративного розвитку суб'єктів господарювання організація діяльності вищих органів управління (ВОУ) акціонерних товариств також зазнає помітних змін, пов'язаних, зокрема, із розширенням (зокрема, на засадах впровадження сучасних управлінських технологій) доступних можливостей щодо скорочення агентських витрат при одночасному збільшенні потенціалу покращення якості виконання специфічних функцій ВОУ. В найбільшій мірі такого роду потенціал визначається нарошуванням здатності із формування стратегічних динамічних можливостей підприємств на засадах системної інтеграції компетенцій ВОУ щодо вирішення ключових економічних питань в сфері корпоративного управління із новітнім інструментарієм структурно-організаційної та інформаційно-аналітичної підтримки відповідних управлінських рішень.

Основні результати дослідження. Сфера корпоративного управління охоплює широке коло процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, що прямо або опосередковано стосуються упорядкування (в структурному та організаційному аспектах) розмаїтого комплексу специфічних суспільних (корпоративних, тобто зв'язків, заснованих на добровільному об'єднанні та спільному використанні певних ресурсів) відносин (процесуальний аспект) щодо ефективного утворення, продуктивного залучення до господарського обороту та розподілу результатів використання капіталу суб'єкту господарювання (фінансовий та економічний аспект), на засадах інституціональної уніфікації та стандартизації норм, правил, звичаїв, режимів здійснення (інституціональний аспект) особливого роду співробітництва

стейкхолдерів (учасників корпоративних відносин), рушійною силою активності яких постає прагнення щодо реалізації усвідомлених індивідуальних та групових прагнень (психологічний та мотиваційний, поведінковий аспекти) з урахуванням додаткових обмежень та можливостей, обумовлених пріоритетністю публічних та громадських інтересів (аспект соціальної відповідальності бізнесу). Таким чином, управлінське забезпечення успішного здійснення корпоративних відносин передбачає необхідність регулювання (на поточному та стратегічному рівнях, в площині виконання ситуативних актів міжособистісної взаємодії та в контексті провадження постійно діючих механізмів операціоналізації колективного співробітництва) ключових явищ та процесів, що визначають об'єктну та предметну сторони спільної діяльності стейкхолдерів. Саме принциповий характер впливу зазначених питань для налагодження дієвого корпоративного партнерства визначає переважну належність відповідного кола управлінських рішень до сфери повноважень та відповідальності вищих органів управління суб'єктом господарювання (корпоративним підприємством).

В свою чергу та в контексті виявлення описаних вище закономірностей здійснення корпоративних відносин, організаційно-економічне забезпечення діяльності вищих органів управління суб'єктом господарювання слід розглядати як багатовимірну систему, сформовану проекцією різноспрямованих стейкхолдерських інтересів та конкретних форм реалізації такого роду прагнень та очікувань (економічна складова) в унормовані та структуровані практики, регламенти, режими взаємодії та співпраці як при виконанні певних функцій та робіт окремими представниками вищого керівництва корпорації, так і БОУ у цілому (організаційна складова). Отже, підтримка системної інтегрованості економічної та організаційної площин забезпечення діяльності вищих органів управління буде нерозривно пов'язано із задоволенням потреб у збалансуванні та гармонізації не стільки фінансових інтересів стейкхолдерів (зокрема, в аспекті розподілу здобутих результатів господарської активності через вироблення належної дивідендної політики, утворення задовільно діючого механізму мотивації та стимулювання вищого керівництва, персоналу та ін.), але й із необхідністю узгодження інституціональних (нормативні та соціокультурні засади співробітництва), поведінкових (правила дій стейкхолдерів у різних ситуаціях та способи розв'язання корпоративних конфліктів), а також суто управлінських (положення щодо розподілу владних прав та виконавської відповідальності) питань. Крім того, до виключної сфери реалізації повноважень БОУ належить також низка специфічних управлінських завдань, зокрема, безпосередньо пов'язаних із такими аспектами корпоративного управління: забезпечення інформаційної прозорості корпоративного бізнесу як ключової передумови для захисту інтересів стейкхолдерів та для збереження достатньої інвестиційної привабливості підприємства; налагодження широкого комплексу відносин інтеграційно-коопераційної взаємодії із іншими суб'єктами господарювання; моніторинг, контроль та підтримка впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання капіталу, посилення економічної гнучкості внутрішньогосподарських процесів, підкріплення організаційної дисципліни та ін.

Слід, проте, відзначити, що звичайно проблематика розв'язання зазначених важливих завдань розглядається дещо абстрактно, у значному відриві від вивчення системних питань структуризації розподілу відповідних управлінських повноважень та виконавської відповідальності в рамках регламентування структурної побудови та удосконалення функціонального наповнення діяльності БОУ. При цьому у значній мірі, як вважає автор, може бути, з одного боку, знівельований наявний в цій сфері вагомий потенціал підвищення ефективності здійснення процедур корпоративного регулювання стійкості розвитку та стабільності функціонування підприємства, а з іншого — в недостатній мірі використовуються засоби збільшення економічної та організаційної гнучкості, притаманні сучасним управлінським технологіям. Так, зокрема, саме через удосконалення внутрішніх регламентів роботи БОУ здійснюється інституціоналізація та імплементація новітніх практик корпоративного управління, у тому числі тих, впровадження яких носить рекомендаційний або відтермінований характер (директиви органів ЄС; роз'яснення державних та наднаціональних регуляторів; судові рішення, що можуть отримати в певних юрисдикціях прецедентну силу та ін.). Отже, для вітчизняних суб'єктів корпоративного сектору економіки використання механізмів засвоєння такого роду практик через механізм організаційно-економічного забезпечення діяльності БОУ стає надзвичайно важливим не лише з огляду на перспективи реалізації євроінтеграційного вибору держави, але й з огляду на необхідність зміцнення конкурентних позицій у протистоянні із ринковими суперниками на міжнародному та глобальному рівнях.

Таким чином, організаційна побудова вищих органів управління корпоративним підприємством за такі умови виходить з рамки суто ієрархічного упорядкування прав та повноважень представників керівництва бізнесом, але й поступово має переходити у форму структурування стратегічних компетенцій, сформованість яких визначає здатність та спроможність БОУ щодо гнучкого реагування на зміни балансу інтересів, прагнень та очікувань стейкхолдерів. При цьому структурно-процесуальна складова корпоративного управління постає стрижневим елементом побудови системи організаційно-економічного забезпечення діяльності БОУ, в рамках якого відбувається упорядкування (інституціональний аспект) формальних (відносини «влади-підпорядкування») та неформальних (соціокультурних) зв'язків між особами (психологічний та мотиваційний аспект), що представляють інтереси стейкхолдерів (фінансовий та економічний аспекти, аспект соціальної відповідальності бізнесу) при виробленні (процесуальний аспект) стратегічних та поточних рішень вищими органами управління.

Ключовою особливістю формування архітектурної побудови вищих органів управління в рамках положень сучасного концепту корпоративного устрою бізнесу постає поступовий перехід від жорстко ієрархічної конфігурації до процесно-орієнтованих моделей, вагомими структурними елементами яких стають як тимчасові дорадчі групи, так і постійні комітети наглядової ради, що в сполученні із активізацією зусиль щодо залучення сторонніх консультантів дозволяють сформувати гнучкий мережевий формат

управлінської активності. Такий формат забезпечує більш чіткий поділ ролей між стратегічним контролем та оперативним менеджментом та дозволяє мінімізувати виявлення прихованих корпоративних конфліктів в міжфункціональних сферах взаємодії, при формуванні та реалізації виконавських компетенцій та ін. За такий підхід, зокрема, здається цілком можливим забезпечити успішну імплементацію більш відкритих та демократичних процедур регулювання характерних для аутсайдерської системи корпоративного управління в інсайдерський механізм, утворення якого до цього часу слід вважати внутрішньоорганізаційним фактором, у певній мірі стримуючим корпоративний розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання.

Інтеграція поведінкової та мотиваційної складових організаційно-економічного забезпечення діяльності БОУ, в свою чергу, дозволяє посилити організаційну стійкість механізму корпоративного управління за допомогою узгодження комплексу стимулів, що спрямовані на конвергенцію інтересів власників-акціонерів та представників вищого керівництва. Особливу роль в даному контексті відіграє орієнтація на формування такої моделі стимулювання-винагородження, в рамках якої короткострокові бонуси мають поступатися значенням довгостроковим інструментам (плани участі в акціонерному капіталі, відкладені опціони та ін.) — відповідно до актуалізації співвідношення короткотермінових та стратегічних завдань в ієрархії цілей корпоративного бізнесу. Фінансова гнучкість, притаманна подібному підходу, проявляється й у тому, що дивідендна політика, програми зворотного викупу акцій, різні параметри політики залучення боргового капіталу будуть при цьому підлаштовуватися під стратегічні цикли корпоративного розвитку бізнесу, відображаючи баланс між, з одного боку, внутрішніми потребами у реінвестуванні прибутку, а з іншого — із виявленнями впливу на зовнішні оцінки інвестиційної привабливості підприємства через підтримку ринкової привабливості корпоративних цінних паперів (акцій, облігацій).

Соціально-поведінковий вимір організаційно-економічного забезпечення охоплює культурні й етичні детермінанти корпоративної взаємодії, що визначається не тільки унормуванням формальних кодексів поведінки або встановленням політики «нульової толерантності» відносно порушень, наприклад, пов'язаних із конфліктами інтересів, конфлікту інтересів, але й насамперед про створення нематеріальної основ для встановлення відносин довіри між найбільш значущими групами стейкхолдерів (такими як власники великих часток капіталу, міноритарними акціонерами та представниками вищого менеджменту). Когнітивна сумісність стейкхолдерів має підсилюватися реалізацією регулярних програмами підвищення кваліфікації директорів, прозорістю процедур функціонування наглядової ради, публічним звітуванням щодо досягнення нефінансових цілей (аспект соціальної відповідальності бізнесу) та ін.. Саме ця складова забезпечує стійкість комунікації в кризових ситуаціях, в рамках розгортання яких потенційно можливі репутаційні ризики можуть перевищувати прямі фінансові втрати.

Узгоджена взаємодія зазначених аспектів побудови організаційно-економічного забезпечення діяльності БОУ корпоративного підприємства

дозволяє сформувати цілісну динамічну управлінську систему, здатну до якісного виконання стратегічних функцій в різних ситуаціях корпоративного розвитку. В результаті організаційно-економічне забезпечення стає не статичним набором формальних регламентів та жорстких організаційних режимів, але гнучкою екосистемою корпоративних відносин, здатною оперативно реагувати на виклики ринку, одночасно зберігаючи баланс інтересів усіх груп стейкхолдерів.

Висновки. Організаційно-економічне забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративних підприємств формується як багатовимірна система, у якій інтегруються структурні, процесні, поведінкові та соціально-відповідальні компоненти. Запропонована парадигма тлумачить БОУ не лише як ієрархічний центр ухвалення рішень, а як архітектуру стратегічних компетенцій, здатну гнучко реагувати на зміну балансу стейкхолдерських інтересів і водночас утримувати фокус на довгострокових цілях корпоративного розвитку.

Для представленого підходу притаманним є визначення високого ступеня критичності організаційної інтеграції стратегічних та оперативних контурів управління для забезпечення доступу підприємств до фінансового капіталу. Розширене впровадження новітніх практик корпоративного управління, що гарантують захист прав інвесторів і прозорість бізнес-процесів, визнано ключовою передумовою підвищення інвестиційної привабливості українських акціонерних товариств у воєнний та повоєнний періоди.

Доцільність переходу від жорстко вертикальних моделей БОУ до процесно-орієнтованих та мережових конфігурацій, що включають постійні комітети, тимчасові дорадчі групи та залучення зовнішніх експертів, визначається розширеною здатністю щодо забезпечення при цьому чіткості поділу стратегічного контролю та операційного менеджменту, мінімізації прихованих корпоративних конфліктів та підвищення адаптивності до регуляторних і ринкових змін.

Напрями подальших досліджень будуть пов'язані із розробкою положень щодо мотиваційного забезпечення функціонування системи управління корпоративним розвитком підприємства.

1. Волошко Н.О. Транснаціональні корпорації: теоретико-методологічні основи організації діяльності в умовах глобалізації економіки. Економіка та держава, 2020. №3. С. 110–113
2. Попов О.Є., Шрам О.О. Економічні передумови та тенденції розвитку корпоративних організацій в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: екон. науки. 2019. № 4. Т. 3. С. 236–241
3. Поважний О.С., Орлова Н.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. – Донецьк: Видавництво ДонДУУ. 2012. 200 с.
4. Baccaro L. What is Alive and What is Dead in the Theory of Corporatism. British Journal of Industrial Relations. 2003. Vol. 41, issue 4. P. 683–706
5. Frederikslust, van, R.A.I. Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective. Routledge, 2007. 757 p.
6. Gracheva N. Analysis in corporate governance. Economic Annals-XXI. 2016. Vol. 157. P. 82–84
7. Grinblatt M., Sheridan T. Financial Markets & Corporate Strategy. McGraw-Hill Publishing Co. 2002. 893 p.
8. Lampert M. Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. Ephemera. 2016. Vol. 16, issue 1. P. 79–105.

9. Lankhorst M., Matthijssen P. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change. Enschede: Bizzdesign, 2016. 54 p.
10. Shaw J. C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach. Wiley, 2003. 212 p.
11. Smith R. C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance. Oxford University Press, USA. 2005. 336 p.
12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p.

1. Voloshko N.O. (2020) Transnatsionalni korporatsii: teoretiko-metodologichni osnovi organizatsii diyalnosti v umovakh globalizatsii yekonomiki [Transnational corporations: theoretical and methodological foundations of organizing activities in the context of economic globalization]. Yekonomika ta derzhava. №3. S. 110-113

2. Popov O.E., Shram O.O. (2019) Yekonomichni peredumovi ta tendentsii rozvitku korporativnikh organizatsii v umovakh globalizatsii [Economic prerequisites and trends in the development of corporate organizations in the context of globalization]. Visnik Khmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: yekon. nauki. 2019. № 4. T. 3. S. 236–241

3. Povazhnii O.S., Orlova N.S. (2012) Korporativni vidnosini v Ukraïni: suchasnii stan ta perspektivi rozvitku: monografiya [Corporate relations in Ukraine: current state and prospects for development: monograph]. Donetsk: Vydavnytstvo DonDUU. 200 s.

4. Baccaro L. What is Alive and What is Dead in the Theory of Corporatism. British Journal of Industrial Relations. 2003. Vol. 41, issue 4. P. 683–706

5. Frederikslust, van, R.A.I. Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective. Routledge, 2007. 757 p.

6. Gracheva N. Analysis in corporate governance. Economic Annals-XXI. 2016. Vol. 157. P. 82–84

7. Grinblatt M., Sheridan T. Financial Markets & Corporate Strategy. McGraw-Hill Publishing Co. 2002. 893 p.

8. Lampert M. Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. Ephemera. 2016. Vol. 16, issue 1. P. 79–105.

9. Lankhorst M., Matthijssen P. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change. Enschede: Bizzdesign, 2016. 54 p.

10. Shaw J. C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach. Wiley, 2003. 212 p.

11. Smith R. C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance. Oxford University Press, USA. 2005. 336 p.

12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p.