

### **Трансформація корпоративного управління: інструменти і механізми сучасних інноваційних підходів**

*В статті визначено концептуальні основи змін в підходах до корпоративного управління, окреслено нагальні проблеми корпоративного управління в Україні. Визначено ключові імперативи процесу інноваційного управління. Розглянуто в якості сучасних інструментів корпоративні інформаційні системи, інноваційні персонал-технології.*

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності має широке розповсюдження в економічно розвинених країнах, являється невід'ємним елементом їх економіки. Відповідно, наявність ефективної системи корпоративного управління є питанням надзвичайної важливості. Останнім часом проблема ефективності корпоративного управління стала об'єктом обговорень і дискусій. Підвищення уваги до корпоративного управління відбувається на фоні трансформаційних змін і значення комунікаційних та інформаційних проблем, а також інституційної і правової інфраструктури.

Традиційне розуміння «володіння підприємством» змінюється новим, розширеним, яке розглядає власність не як окремий ресурс, а на певну комбінацію різних компонентів, що забезпечує зведення всіх необхідних факторів воедино. Дана комбінація включає комерційні ідеї, інвестиції, виробництво, обмін і споживання та ін. Ефективні комбінації створюються таким чином, щоб отримати максимально можливий синергетичний ефект від взаємодії її складових і слугує реалізації інтересів всіх її власників: акціонерів, менеджменту, працівників, інвесторів, споживачів, конкурентів. Всі вони вкладають певний ресурс в діяльність організації і бажають приймати участь в розподілі її доходів. В зв'язку з цим концепція корпоративного управління, що відстоює особливе положення власників грошового капіталу виглядає такою, що не відповідає сучасному стану дійсності і відповідно зазнає втрати актуальності і ряду трансформацій.

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. Існуючі в Україні проблеми корпоративного управління, можна розподілити по відношенню до компанії на дві групи [1; 2]: зовнішні (об'єктивні): особливості процесу формування структури власності товариств в Україні; проблема взаємодії держави з корпораціями; низька ліквідність фондового ринку; недосконалість законодавчої бази з корпоративного управління та внутрішні (управлінські, які мають суб'єктивний характер): відсутність на підприємствах розвиненої корпоративної культури, непорозуміння у відносинах між акціонерами (власниками) та управляючими

(менеджерами); поглиблення корпоративних конфліктів і поширення рейдерства; відсутність дієвих форм корпоративного контролю; нерозуміння ролі корпоративного секретаря.

Вище окреслені проблеми не отримують свого вирішення вже тривалий час і це можна пояснити тим, що підприємства в управлінських системах не досягають ефективності збалансованості управління, за рахунок введення управлінських інновацій. Перш за все в бізнес-системах, які окрім акціонерів, менеджерів, працівників включають в себе споживачів, постачальників, кредиторів, державні органи і інші суб'єкти, з якими корпорації має справу в процесі свого функціонування. Головна мета збалансованості полягає в досягненні довгострокових, багатоаспектних, стійких конкурентних переваг, стабільного економічного зростання. Так на думку, Д. Баюра [2], головною метою системи корпоративного управління, є знаходження точки дотику у спільності цілей між акціонерами і зацікавленими особами, формування з конкретизацією певних етапів розвитку акціонерних товариств, орієнтація на підвищення ринкової вартості.

Інновації в корпоративному управлінні виникають як інструмент вирішення конфлікту між існуючою системою реальності (уявленнями про реальність або взаємодіями з реальністю) і незадоволеними потребами суб'єкта, що виступає як новатор. Під суб'єктом може розумітися як окремих індивід-управлінець, так і різні групи всередині корпорації. У цьому змісті процес інноваційного управління споконвічно телеологічний, тому що в ситуації відсутності власних цілей вищезазначений конфлікт не виникає, а механізмом «запуску» процесу інноваційного управління є прагнення корпорації до гармонізації зовнішнього або внутрішнього середовища. Принципова неможливість вирішення конфлікту задає саму сутність процесу інноваційного корпоративного управління, як «процесу створення, розробки, реалізації та рутинізації якого-небудь нововведення в управлінні, що проходить всі стадії від ідеї до практичного задоволення потреби» суб'єкта управлінської діяльності. Як наслідок, загальна структура процесу інноваційного корпоративного управління, виглядає в такий спосіб:

- усвідомлення суб'єктом управлінської діяльності конфлікту між цілями і реальністю, що вимагає перетворення останньої;
- формування «компетентної» позиції - тобто позиції, необхідної для появи можливості перетворення реальності;
- творчий акт (трансформація або приріст реальності);
- впровадження результатів творчості. [3, с.68]

На етапі посилення процесу інтелектуалізації суспільства в управлінському процесі виникають проблеми, які пов'язані зі збільшенням обсягів та ускладненням управлінської інформації, з активізацією надходження невірної інформації, неправильним її сприйняттям, некваліфікованою оцінкою, що приводить до прийняття невірних управлінських рішень, неправильно обраних або поданих команд. Тому в умовах ускладнення та трансформації управлінського процесу важливим є впровадження корпоративних інформаційних систем, які б комплексно орієнтувались на різні рівні управління. На думку, Завербного А.С. [4, с.29], такими системами, що охоплюють всі

управлінські рівні є системи ERP, MES, SCADA. Особливістю їх є те, що вони дозволяють узгодити роботу на трьох рівнях управління. Системи категорії «ERP» визначаються стратегічним рівнем управління (інформаційні системи в масштабах усієї організації з виділенням функції підтримання виробництва). «MES»-системи є зорієнтованими на тактичний рівень (ділянка, цех тощо). «SCADA»-системи виключно орієнтуються на оперативний рівень управління задля вирішення завдань (задач) управління технологічними процесами підприємства.

З посиленням інформаційного прогресу, зростають вимоги до професійних і комунікаційних компетентностей працівників. Більш гострою стає проблема пошуку висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців. Все більшого поширення набувають методи роботи з персоналом, які базуються на нових комунікативних взаємодіях, з використанням психологічних технологій, що дозволяє глибше з'ясувати рівень компетентності працівників, їх досвід, кваліфікацію, репутацію. [5, с.39].

Важливим для корпорації є використання прогресивного підходу до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей»). Це інноваційна система менеджменту, міжнародний еталон якості управління людьми. Вона вбирає набір формул взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективного досягнення цілей і завдань підприємства і дозволяє інтегрувати стратегії управління людьми в стратегію управління організацією. Все більшого поширення набувають технології залученості персоналу (high involvement approach to HRM або HHRM). Підхід на основі залученості може сприяти знаходженню узгодженості і балансу інтересів між всіма задіяними учасниками. [5, с. 39].

Нагальним завданням реалізації в корпоративному механізмі є узгодженість інтересів різних груп зацікавлених осіб для більш збалансованої взаємодії на різних рівнях. Враховуючи, що корпоративний механізм є багатоканальним узгодженням різних рівнів систем, суть і зміст якого керується принципами і нормами корпоративного управління. Але при цьому основною проблемою корпоративного управління на підприємствах є розподіл структурного складу і зобов'язань між ним у системі корпоративного управління підприємств. Для знаходження шляхів її вирішення, необхідно знайти правильну систему взаємозв'язків між векторами в корпоративному механізмі.

Корпоративний механізм базується на трьохвекторній узгодженості інституціонального, ринкового рівнів і безпосередньо управлінсько-корпоративного характеру на рівні підприємства. На інституціональному рівні фокус уваги зосереджується на взаємодії між державними і приватними об'єднаннями та організаціями різних рівнів. На рівні ринків відбувається співробітництво з усіма учасниками його інфраструктури. І всі ці взаємодії є похідними від системи корпоративного управління побудованої на самих підприємствах. Адаже спільні цінності, традиції, норми поведінки і етика взаємодії складають базу на якій ґрунтується побудова корпоративної культури, яка є витоком з рівня підприємства і поширюється на різні управлінські рівні, що забезпечує єдиний простір узгодженості всіх інтересів. [6, с.188 ].Тому саме

на рівні корпоративної культури мають здійснюватись стратегічні зміни в підходах, з впровадженням нових інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить ефективніше вирішувати неузгодженості змінюючи побудову процесів взаємодії, в першу чергу, ґрунтуючись на іншій ціннісній основі, що стане запорукою нової кооперації інтересів і їх узгодженості.

### **Висновки**

Таким чином, трансформація корпоративного управління є неминучою. І сучасні зміни підводять до висновків, що все більшої актуалізації набуває інтеграція і узгодженість інтересів всіх задіяних учасників в процесі корпоративного управління. І саме вибудова підходу «знизу-вгору» дозволяє формувати в системах корпоративного управління підприємств їх автентичність і це стане ключовим критерієм, що виокремить одне підприємство від іншого і визначатиме успіх його функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

### **Список літератури**

1. Іоргачова М.І. Проблеми корпоративного управління у Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/52.pdf)
2. Баюра Д. Корпоративне управління в Україні – важливий чинник розвитку. Енерго бізнес. №4(1248). 2022. URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-v-ukrayini-vazlivii-cinnik-rozvitku-3154>
3. Шапошніков К.С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність. Наукові праці КНТУ . Економічні науки, 2010, вип.17. С.67-70
4. Завербний А.С. Проблеми та перспективи застосування корпоративних технологій управління підприємств в умовах євроінтегрування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вип. 2. № 2. 2020. С.25-34
5. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємстві. Економіка і організація управління. №1(33). 2019. С.33-42
6. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ, Видавництво Ліра-К. 2014. 334с.