

УДК 005.35:338.245

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18>**Каліна І.І.**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

**Завгородня А.А.**

аспірантка,  
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3930-1762>

**Kalina Iryna, Zavgorodnia Anastasiia**

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,  
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В НЕБЕЗПЕКОВИХ УМОВАХ

*Розвиток підприємства є невід'ємною складовою корпоративного управління. Незважаючи на небезпечні фактори та жорстку конкуренцію, підприємства ставлять за мету організувати, сформувати та розвинути корпоративне управління на підприємстві, яке є рушійною силою для нових економічних звершень як для самого підприємства так для емоційного та функціонального задоволення споживачів, так і для економічного процвітання держави. Основними складовими організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства є: нормативно-правове забезпечення, яке складається з правил корпоративної відповідальності на підприємстві в небезпечних умовах, критеріїв та принципів погодження інтересів учасників корпоративних відносин та загальний вплив нормативно-правових актів, які змінюються в умовах воєнного стану; організаційно-економічне забезпечення, яке включає: систему цілей і стратегій, форми та методи планування, фактори та ресурси корпоративного управління; та інформаційно-управлінський, який застосовує управлінські рішення для контролю, забезпечення та регулювання корпоративної ситуації та конфліктів. Всі ці складові ведуть до результативної діяльності підприємства та розвитку корпоративному управлінні. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління підприємства гнучко реагує на будь-які організаційні зміни чи вплив зовнішніх факторів.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, організаційно-економічний механізм, складові, забезпечення, небезпечні умови.

## BASIC COMPONENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE CORPORATE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN HAZARDOUS CONDITIONS

*Enterprise development is an integral part of corporate governance. Despite the dangerous factors and fierce competition, enterprises aim to organize, form and develop corporate governance at the enterprise, which is the driving force for new economic achievements both for the enterprise itself and for the emotional and functional satisfaction of consumers, as well as for the economic prosperity of the state. Corporate management in dangerous conditions should be interpreted as management, which is carried out, firstly, not only through the distribution of management functions among executors, secondly, through the distribution of objects and results of activities among members of the corporation, thirdly, through the integration of financial resources and changes owners (increase or decrease in their number) through the purchase and sale of corporation shares on the financial market. According to this interpretation, corporate governance should focus on regulating the interests, motives, awareness of social roles and statuses, models and strategies of behavior of individuals-corporators, thus exerting an indirect influence on the formation of the space of corporate relations at the expense of the organizational and economic mechanism. The main components of the organizational and economic mechanism of the corporate management of the enterprise are: regulatory and legal support, which consists of the rules of corporate responsibility at the enterprise in dangerous languages, criteria and principles of reconciliation of the interests of participants in corporate relations and the general impact of regulatory and legal acts that change in the conditions of martial law; organizational and economic support, which includes: a system of goals and strategies, forms and methods of planning; factors and resources of corporate management; and information-management, which applies management decisions to control, ensure and regulate the corporate situation and conflicts. All these components lead to the effective operation of the enterprise and the development of corporate management. The organizational and economic mechanism of the enterprise's corporate management flexibly responds to any organizational changes or the influence of external factors.*

**Keywords:** corporate management, organizational and economic mechanism, components, provision, unsafe conditions.

**JEL classification:** N40, M12, O16

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку цифровізаційних-трансформаційних відносин в Україні надзвичайної актуальності набувають проблеми розробки та впровадження організаційних, економічних, інформаційно-управлінських механізмів корпоративного управління діяльністю підприємств, що реалізували б засади створення високоефективного конкурентоспроможного національного сектору України в на світовому ринку продукції.

Найважливішим механізмом такого роду, формування і розвиток якого забезпечує збалансованість та погодженість різноспрямованих інтересів, мотивів і стимулів різних корпорантів на ґрунті утворення відповідних правил та структур, стає корпоративне управління. Корпоративне управління виступає відображенням насамперед динамічного аспекту регулювання корпоративних відносин, що має компенсувати вади та недоліки, які виникають внаслідок обмеженості змісту або недосконалості практики застосування норм і правил корпоративних відносин, загострення економічних протиріч між корпорантами, наростання необхідності удосконалення інфраструктурного забезпечення корпоративних відносин тощо.

Нарівні із існуванням зазначених фундаментальних проблем регулювання корпоративного співробітництва, звичайно вважається, що в межах корпоративного управління вирішується також низка інших, більш простих і практичних завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного інтеграції корпоративних відносин до складної системи трансформаційної економіки в небезпечних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи дослідження щодо механізму корпоративного управління підприємства, можна зазначити, що українські та зарубіжні вчені приділяють цьому питанню багато часу, і мають великі доробки у вигляді наукових статей, монографій, підручників тощо. Серед українських вчених можна зазначити: Бугров О.В. [1], Черпак А.Є. [9], Кузьминчук Н.В. [5], Куценко Т.М. [5], Сватюк О.Р. [8], Момот Т.В. [7], а зарубіжні це: Чен Дж. [10], Вальтер Новаес [11], Армандо Р. Гомес [11], М. Белен Лозано, [12], Беатріс Мартінес [12], Хуліо Піндадо [12].

Незважаючи на значні доробки вчених з теоретичних та практичних питань корпоративного управління, існують організаційно-економічні механізми за допомогою яких можна ефективно налагоджувати управлінський, інформаційний, юридичний, економічний процес на підприємстві. Але не вирішеною частиною є забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства саме в небезпечних умовах, як проявить себе персонал та які потужності в цих умовах можна задіяти.

**Мета дослідження.** Обґрунтування основних складових організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративний розвиток являє собою процес стабільно-регулярних, спрямованих, закономірних трансформацій інтересів учасників, а також економічних та духовних передумов і форм корпоративних відносин, які відбуваються під впливом кількісних, якісних та структурних змін

в ході корпоративного співробітництва, та джерелом яких стає наростання зовнішніх або внутрішніх протиріч. Тому дотримання вимог стабільності та поступовості корпоративного розвитку обов'язково потребує, з одного боку, реалізації системи заходів із підтримки ефективного корпоративного співробітництва, а, з іншого, – визначає необхідність збалансування цілей корпорантів, а також запобігання загостренню або розв'язання конфліктів в інтересах учасників корпоративних відносин. Вирішення зазначеного широкого кола завдань інституціонального регулювання корпоративних відносин здійснюється на основі формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління.

Даний механізм являє собою засновану на відносинах власності взаємозалежну сукупність статичної та динамічної складових інституціонального регулювання корпоративних відносин на підприємстві. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління визначається індивідуальними та загальними параметрами цілісної сукупності взаємозв'язків між усіма учасниками корпоративних відносин, що виникають навколо процесу прояву та реалізації інтересів корпорантів, а також засобами досягнення цілей в процесі виконання управлінських дій.

Трансформаційний ситуативний характер прояву такого роду взаємозв'язків відбиває динамічний аспект побудови і розвитку системи корпоративних відносин, а також великою мірою визначає сприйнятливість нормативного забезпечення корпоративних відносин до змін умов господарювання. Даний механізм як організаційний елемент складного інституціонального явища – механізму корпоративного управління – на рівні підприємства встановлює принципи і визначає особливості структурної побудови корпоративного управління, розподілу відповідальності, влади і компетенцій, сприяє досягненню збалансованості статичного і динамічного аспекту інституціонального регулювання.

В сфері корпоративних відносин явищем, виникнення якого започатковує функціонування організаційно-економічний механізм корпоративного управління, безумовно, слід вважати конкретизацію та формалізацію інтересів корпорантів при здійсненні процедур індивідуального та колективного вибору певних моделей і стратегій поведінки. В ході реалізації такого роду процедур відбувається погодження різноспрямованих прагнень учасників корпоративних відносин, встановлюються прийнятні умови досягнення консенсусу між різними зацікавленими групами, визначаються гарантії забезпечення дотримання законних прав корпорантів і т.і. Надалі широке розгортання безпосередньо процесу корпоративного співробітництва закономірно призводить до завершального етапу даного циклу розвитку механізму, ознакою настання якого стає отримання проміжних (або остаточних) результатів управлінської діяльності в сфері корпоративних відносин, що можуть бути зіставлені із вихідними очікуванням корпорантів.

М. Ілляшенко [6, с. 94] організаційний механізм визначає як складну сукупність організаційних рішень, за допомогою яких використовуються найефективніші форми участі працівників в управлінні системою. До нього відносять інструкції, розпорядження, організаційні вимоги, устав, регламент, дисципліну, відпові-

дальність та ін. А такі складові, як оснащення управлінської праці засобами оргтехніки та стимулювання праці працівників апарату управління він виокремив у соціальний або соціально-економічний та технологічний механізми, на відміну від А. Грещан, М. Денисенко та О. Волкова, які включають їх до складу організаційного механізму [4].

Соціальний або соціально-психологічний механізм [6, с. 94], на думку М. Ілляшенка, є сукупністю способів, методів і показників, за допомогою яких відбувається удосконалення соціально-політичних, соціально-технологічних, соціально-побутових, соціально-особових та інших відносин між людьми в процесі діяльності підприємства. До них відносять соціальні структури, психологічну атмосферу, соціальний клімат, традиції, стиль спілкування та ін.

Технічний механізм М. Денисенко визначає як сукупність технічних засобів управління підприємством та їх організацію, що забезпечує збір, обробку, збереження і передачу інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень і здійснення контролю за їх виконанням [4].

Наведену класифікацію механізму управління А. Грещан, М. Денисенко та О. Волкова можна вважати універсальною, оскільки у ній всі дії підприємства спрямовано на досягнення кінцевої стратегічної мети і мають економічний і організаційний характер. Відмінністю наведених класифікацій є те, що ознаки систематизації неоднакові [4].

Н. Брюховецька вважає, що економічний механізм – це система форм, методів, інструментів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення бажаних результатів [3, с. 69]. При цьому на всіх рівнях управління економічний механізм включає елементи економічного, соціального й організаційного управління, тому правомірно і більш точно визначати його як організаційно-економічний механізм

Слід, проте, відзначити, що навіть за більш змістовний і досконалий процесно-інструментальний підхід, на додаткове прояснення вимагають питання визначення структури та послідовності формування організаційно-економічний механізм корпоративного управління.

За думкою автора, статичний аспект побудови організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства відбивають наступні осно-

вні елементи (рис. 1): інтереси учасників корпоративні відносини; форми корпоративного співробітництва; система цілей і стратегій корпорантів; критерії та принципи погодження інтересів учасників; форми та методи планування корпоративного розвитку; інституціональні правила здійснення корпоративні відносини на підприємстві; форми, методи та інструменти управлінського впливу на фактори корпоративного управління. Відображенням динамічного аспекту функціонування та розвитку організаційно-економічний механізм корпоративного управління стають управлінські рішення, за допомогою яких відбувається реалізація управлінського впливу на фактори і ресурси корпоративного управління. Формами прояву та наслідками здійснення такого роду управлінського впливу стає виникнення низки корпоративних ситуацій і корпоративних конфліктів, в рамках розв'язання яких відбувається контроль забезпечення інтересів учасників корпоративні відносини.

Організаційно-економічний механізм корпоративного управління підприємств має виконувати, на думку автора, наступні завдання:

- 1) орієнтуватися на досягнення кінцевої стратегічної мети при виборі корпоративного управління;
- 2) удосконалювати методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень;
- 3) розробляти та впроваджувати системи показників ефективності функціонування об'єкта.

Основна мета організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємств полягає у забезпеченні цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками корпоративного управління для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства цільовим параметрам.

Автор вважає, що формування механізму передбачає охоплення широкої сфери корпоративних відносин, пов'язаної із урахуванням дії множини факторів і чинників зовнішнього і внутрішнього походження. Безпосередніми передумовами для розбудови організаційно-економічного механізму корпоративного управління виступають економіко-правовий механізм забезпечення інтересів та фінансовий механізм забезпечення інтересів учасників корпоративних відносин, мотиваційний механізм корпоративного співробітництва підприємства, механізм формування та розподілу корпоративного контролю підприємства [2].



Рис. 1. Складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства

Джерело: розроблено автором

При цьому слід підкреслити, що особливість ролі та функцій механізму полягає в тому, що правила прямо не визначають процедури прийняття або зміст конкретних управлінських рішень, реалізація яких безпосередньо пов'язана зі зміною стану факторів або із перетворенням ресурсів корпоративного управління. Правила внутрішньокорпоративного походження описують умови і домовленості, на які погоджуються учасники при вступі до корпоративного співробітництва. При цьому такого роду умови можуть досить чітко і жорстко визначати обмеження, в рамках яких надалі буде відбуватися формування конкретних процедур корпоративного управління. Складові механізму відображають сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають стан соціальних, економічних, виробничих відносин, що склалися в корпоративній організації та культивуються найбільш впливовими учасниками корпоративного співробітництва.

**Висновок.** Ефективно розроблений організаційно-економічний механізм корпоративного управління об'єднує або розмежує корпорантів в процесі досяг-

нення спільних стратегічних та поточних цілей, а також стає формуванням певного образу корпоративної організації та забезпечення соціальної стабільності, єдності й відданості корпорантів. Найважливішими чинниками забезпечення збалансованості і погодженості сполучення складових організаційно-економічного механізму та їх динамічного походження стають правила (це може бути базова корпоративна угода) здійснення корпоративних відносин на підприємстві в безпечних умовах. З одного боку, на ґрунті встановлення та забезпечення неухильного дотримання правил базової корпоративної угоди відбувається узгодження організаційно-методичного та інструментального забезпечення корпоративного управління (алгоритмів та процедур прийняття відповідних інформаційно-управлінських рішень в сфері корпоративних відносин) із системою цілей і стратегій корпорантів, підвалини формування якої базуються на балансі інтересів учасників корпоративних відносин. З іншого, – правила виступають найважливішою формою унормування (нормативно-правове забезпечення) конкретних корпоративних ситуацій, які виникають в процесі розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. *Економіка та держава* № 5/2021 DOI: 10.32702/23066806.2021.5.108.
2. Братусь Г.А., Каліна І.І. Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 15–22.
3. Брюховецька Н.Ю. Формування економічного механізму підприємств, адекватного сучасним умовам господарювання. *Економіка промисловості*. Донецьк, 2006. С. 63–75.
4. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін *Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник*. Київ, 2008. 423 с.
5. Кузьминчук Н.В., Куценко Т. М., Козаченко А. В. Впровадження стратегічних інструментів в систему корпоративного управління міжнародними підприємствами. *Техніка і наука*. 2022. № 10 (10). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-134-143)
6. Мельник Л.Г., Корінцева О.І., Ілляшенко С.М. *Економіка підприємства: підручник*. Суми : ВДТ «Університетська книга», 2006. 648 с.
7. Момот Т.В., Кадничанський М.В., Лобанов А.О., Рудь Н.В. *Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія*. Харків : Фактор, 2010. 220 с.
8. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 234–242.
9. Черпак А.Є. Сутність та складові організаційного механізму управління корпораціями. *Стратегія економічного розвитку України: Збірник наук*. пр. 2007. Вип. 20–21. С. 131–137.
10. Чен Дж. *Корпоративне Управління* URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>.
11. Gomes Armando R., Novaes, Walter Sharing of Control as a Corporate Governance Mechanism (February 2005). SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=2771111> or <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771111>.
12. M. Belén Lozano, Beatriz Martínez, JulioPindado Corporate governance, ownership and firm value: Drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. *International Business Review*. 2016. Vol. 25. Issue 6. P. 1333–1343.

#### References:

1. Bugrov O.V., Bugrova O.O., Lukyanchuk I.O. (2021) Synergetic model of development in the context of financial aspects of corporate management. [Synerhetychna model rozvytku u konteksti finansovykh aspektiv korporatyvnoho upravlinnia] *Economy and the State* No. 5. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/23066806.2021.5.108>. (in Ukrainian)
2. Bratus G.A., Kalina I.I. Mazur Yu.V. (2021) Conceptualization of innovative development of the national economy in the conditions of European integration. [Kontseptualizatsiia innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii] *MAUP. Economic sciences*. Issue 4 (63). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, pp. 15–22. (in Ukrainian)
3. Bryukhovetska N.Yu. (2006) Formation of the economic mechanism of enterprises, adequate to modern economic conditions. [Formuvannia ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstv, adekvatnoho suchasnym umovam hospodariuvannia] *Economy of industry* Donetsk, pp. 63–75. (in Ukrainian)
4. Volkov O.I., Denysenko M.P., Grechan A.P. and others (2008) Economics and organization of innovative activity [Ekonomika y orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti] *a textbook*. Kyiv, pp. 423 p. (in Ukrainian)
5. Kuzminchuk N.V., Kutsenko T.M., Kozachenko A.V. (2022) Implementation of strategic tools in the system of corporate management of international enterprises. [Vprovadzhenia stratehichnykh instrumentiv v systemu korporatyvnoho upravlinnia mizhnarodnymy pidpriemstvamy] *Technology and science*. No. 10, pp. 134–143. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-134-143). (in Ukrainian)

6. Melnyk L.G., Korintseva O.I., Ilyashenko S.M. (2006) Business economics [Ekonomika pidpriemstva] : *textbook*. Sumy: VDT "University book", p. 648 p. (in Ukrainian)
7. Momot, T.V., Kadnychanskyi, M.V., Lobanov, A.O., Rud, N.V. (2010) Value-oriented organizational and economic mechanism of corporate management of holding companies: strategy for obtaining combinatorial advantages [Vartisno-orientovanyi orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm korporatyvnoho upravlinnia kholdynhovymy kompaniiamy: stratehiia otrymannia kombinatorykh perevah] *monograph*. Kharkiv: Factor, 220 p. (in Ukrainian)
8. Svatiuk O.R. (2014) Basic elements of the organizational and economic mechanism of corporate management of joint stock companies [Osnovni elementy orhanizatsiinoho ta ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia aktsionernymy tovarystvamy]. *Economics and Management Organization* No. 3 (19) – 4 (20), pp. 234–242. (in Ukrainian)
9. Cherpak A.E. (2007) The essence and components of the organizational mechanism of the management of corporations [Sutnist ta skladovi orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia korporatsiiamy] *Strategy of economic development of Ukraine: Collection of sciences*. pr., vol. 20–21, pp. 131–137. (in Ukrainian)
10. Chen J. (2022) *Corporate Governance* [Korporatyvne upravlinnia]. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>.
11. Gomes, Armando R., Novaes Walter. (2005) Sharing of Control as a Corporate Governance Mechanism. *SSRN*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=277111> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.277111>. (in America)
12. M. Belén Lozano, Beatriz Martínez, Julio Pindado (2016) Corporate governance, ownership and firm value: Drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. *International Business Review*, vol. 25, Issue 6, pp. 1333–1343. (in Spain)