

УДК 658:330

Г. О. Дорошенко,
д. е. н., професор, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-8494>
Л. А. Калініченко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9847-8448>
О. А. Фрідман,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.21

РОЗВИТОК ГНУЧКИХ ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Н. Doroshenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics
and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University
L. Kalinichenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University
O. Fridman,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University

DEVELOPMENT OF FLEXIBLE FORMS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE DIGITAL ECONOMY

Дослідження розглядає розвиток гнучких форм корпоративного управління в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на використанні досвіду ЄС в українських реаліях. Цифровізація вимагає від компаній швидкої адаптації та мінімізації ризиків, що досягається впровадженням гнучких структур управління. Аналізуються переваги цих структур, такі як покращена реакція на зміни, оптимізація витрат та фокус на інновації. Дослідження розглядає різні організаційні моделі та їх адаптацію до цифрового середовища. Особлива увага приділяється досвіду ЄС у впровадженні гнучких практик, що можуть служити орієнтиром для українських компаній. Запропоновано механізм впровадження гнучких структур, що включає аналітичний, стратегічний та операційний блоки. Висновки підкреслюють важливість гнучкості для стійкості та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, враховуючи європейські тенденції та український контекст. Актуальність дослідження зумовлена інтеграційними процесами України до ЄС та забезпечення адаптації вітчизняних підприємств до європейських стандартів корпоративного управління.

This study explores the evolution of agile corporate governance structures in the rapidly evolving digital economy, focusing in particular on their application in financial and industrial groups (FIGs). The study highlights the growing importance of adaptability and flexibility for companies navigating the dynamic digital landscape, characterized by continuous technological advancement and changing market demands. Particular attention is paid to the EU's experience in implementing agile practices

that can serve as a guide for Ukrainian companies. The article analyses the benefits of agile management models, including improved responsiveness to change, risk mitigation, cost optimization, improved talent attraction and retention, and increased focus on innovation.

Furthermore, the paper explores the particular context of Ukraine, where the digital economy is experiencing significant growth despite ongoing challenges, and highlights the need for domestic enterprises to adapt their management practices. The study delves into the different organizational structures commonly used by FIGs, ranging from traditional functional structures to more adapted project and matrix structures: it assesses how these structures can be modified and improved to facilitate flexibility and agility in the digital context. A practical framework for the implementation of agile management is proposed, covering analytical, strategic and operational components. The analytical block assesses the external environment, internal capabilities and project portfolio. The strategic block defines goals, models agile structures, and formulates strategic and tactical plans. The operational unit ensures the smooth execution of business processes, monitoring and optimization. This framework provides an ecosystem approach for organizations seeking to move towards more agile management practices.

The article concludes that agile corporate governance is not just a desirable characteristic but a strategic imperative for companies seeking to thrive in the digital age. By embracing flexibility and adaptability, organizations can increase their competitiveness, resilience and long-term sustainability in the face of the ongoing digital transformation.

Key words: digital economy, management, flexible forms, competitiveness, corporate structures.

Ключові слова: цифрова економіка, управління, гнучкі форми, конкурентоспроможність, корпоративні структури.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Незважаючи на війну економіка України відтворює загально світові тенденції цифровізації. Так станом на початок 2025 року цифрова економіка України демонструє значний розвиток. Незважаючи на існуючі виклики, інформаційно-комунікаційні технології стали ключовим елементом стійкості та адаптації економіки до нових умов. Українська ІТ-галузь продовжує зростати, забезпечуючи стабільний експорт послуг [1]. Платформа "Дія" стала центральним елементом у наданні державних послуг в електронному форматі, спрощуючи взаємодію громадян та бізнесу з державними органами. У 2024 році було впроваджено нові функції, такі як розмитнення автомобілів через "Дію" та посилення прозорості митних процедур [2]. Україна активно працює над інтеграцією до європейського цифрового простору. У жовтні 2024 року відбулася зустріч з Європейською комісією, де обговорювалися питання відповідності національних реформ європейським стандартам та повної інтеграції України до цифрового простору ЄС.

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються переходом на більш високий рівень взаємодії її учасників, що включає використання провідних цифрових технологій та інтелектуальних рішень для створення нової вартості. Наявність цих факторів розвитку ста-

ють для підприємств вирішальними у процесі формування конкурентних переваг. Переведення інноваційних процесів у цифрову площину відкриває нові можливості для забезпечення інтенсивного економічного зростання. Поточний рівень інноваційної активності в країні свідчить про недостатню готовність суб'єктів господарювання до такого переходу. Це вимагає розробки нових підходів до процесів управління підприємствами та їх об'єднаннями, до оновлення управлінських інструментів, з урахуванням їх цифрової зрілості, корпоративної культури та проєктних підходів до прийняття управлінських рішень.

Ці обставини підкреслюють актуальність та наукове значення дослідження шляхів вдосконалення механізмів та впровадження гнучких форм управління корпоративною діяльністю в умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одним із ключових трендів цифрової економіки є трансформація управлінських структур. Вивчають та поширюють досвід Європейського Союзу у цьому напрямі такі автори, як: Bednarcikova D., Repiska R., Dethine, B., Enjolras, M., Monticcolo, D. Bouwman, H., Nikou, S., de Reuver, M., Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., Dabic M. Також активно працюють за цією темою Бога-

Таблиця 1. Основні підходи до визначення сутності поняття цифрова економіка

Назва підходу	Сутність	Ключові аспекти
Технологічний підхід	Цифрова економіка — це економіка, заснована на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, блокчейн...	Автоматизація бізнес-процесів. Інтеграція даних у виробництво та споживання
Інформаційний підхід	Цифрова економіка — це економіка, у якій дані є основою створення доданої вартості.	Обробка великих даних, монетизація даних, використання аналітики для прийняття рішень.
Системний підхід	Цифрова економіка — це економічна система, яка використовує цифрові інструменти для взаємодії між її елементами (бізнес, уряд, споживачі).	Взаємозв'язок цифрових платформ і екосистем. Електронний уряд і цифрові державні послуги. Онлайн-торгівля та електронна комерція.
Соціально-економічний	Цифрова економіка — це економіка, яка змінює способи виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг завдяки цифровим інноваціям.	Дистанційна зайнятість і нові моделі праці. Розвиток креативної економіки та цифрових професій. Економіка спільного споживання
Інституційний підхід	Цифрова економіка — це система економічних відносин, яка регулюється правовими, організаційними та інституційними нормами, адаптованими до умов цифровізації.	Законодавче забезпечення цифрової економіки. Політика кібербезпеки. Міжнародна співпраця у сфері цифрових технологій.
Інноваційний підхід	Цифрова економіка — це економіка, побудована на інноваціях, що впроваджуються завдяки цифровим технологіям.	Створення нових продуктів і послуг. Впровадження нових бізнес-моделей (SaaS, fintech, edtech).

тиррова К., Дєєва Н., Зінюк М., Карп, А., Кифяк В., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Останні дослідження та публікації свідчать про зростаючий інтерес до гнучких форм корпоративного управління, особливо в умовах швидких змін та глобалізації. Зокрема, у статті "Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України" (2023) розглядаються ключові чинники, що впливають на розвиток корпоративного сектору в Україні, зокрема необхідність адаптації до нових умов господарювання та впровадження гнучких управлінських практик [3]. Крім того, Deloitte в публікації "Нові можливості для корпоративного управління" (2023) зазначає, що до кінця 2023 року акціонерні товариства повинні визначитися зі структурою управління, оновити статuti та внутрішні положення, що свідчить про необхідність адаптації до нових вимог та гнучких форм управління [4]. Загалом, останні дослідження підкреслюють важливість впровадження гнучких форм корпоративного управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити процес розвитку гнучких форм корпоративного управління фінансово-промислових груп в умовах цифрової економіки, виявити їх переваги, обмеження, а також запропонувати рекомендації щодо впровадження ефективного управлінського механізму для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ФПГ у динамічному цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна економіка визначається орієнтацією на інновації та цифровізацію всіх бізнес-процесів. Якщо раніше поняття "цифрова економіка" стосувалося лише створення цифрових даних у певній сфері діяльності, то зараз воно активно інтегрується в різні аспекти суспільного життя, представляючи новий тип економіки та технологічного устрою. Цифрова економіка є складним явищем, яке включає два взаємопов'язані процеси: створення цифрових систем управління та їх використання у виробничій діяльності, що відображає системну взаємозалежність цифрової і традиційної економіки. Характерними рисами сучасного етапу є:

— Цифрова трансформація бізнес-процесів (використання ERP-систем, CRM-платформ та інших інструментів для автоматизації обліку, виробництва, логістики та взаємодії з клієнтами; аналітика великих даних для прийняття обґрунтованих рішень);

— Гнучкі організаційні структури (agile підходи для швидкої адаптації до змін та управління командами у віртуальному середовищі за допомогою хмарних інструментів);

— Використання інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей — з метою оптимізації процесів прогнозування, персоналізації та автоматизації, управління ланцюгами поставок, прозорості контрактів і безпеки транзакцій, контролю і оптимізації обладнання та процесів у реальному часі);

— Цифрові комунікації (соціальні мережі, платформи співпраці) та управління талантами;

— Інноваційні моделі управління бізнес-процесами, кібербезпека та управління ризиками.

Ці характеристики стають основними складовими частинами цієї економіки, забезпечуючи її конкурентоспроможність і стійкість.

Ця таблиця формує уявлення про багатосферність можливих підходів до визначення поняття цифрова економіка. Виходячи з завдань цього дослідження, цифрову економіку можна визначити як орієнтацію традиційної господарської діяльності на цифровий формат збору, обробки та використання економічних даних та здійснення управління з використанням цифрових технологій.

В умовах цифрової економіки, яка ґрунтується на інноваціях, даних та швидкому обміні інформацією, формуються нові виклики для корпоративного управління. Доцільність застосування гнучких форм управління визначається наступними перевагами, що продукуються такими системами:

1. Швидкістю адаптації до змін: Гнучкі форми управління дозволяють компаніям оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли нові технології та бізнес-моделі з'являються із високою швидкістю.

2. Зниженням ризиків: У цифровій економіці ризики виникають через постійні зміни у технологічному середовищі та поведінці споживачів. Гнучкі структури допомагають мінімізувати ці ризики, сприяючи швидкому виявленню проблем і корекції стратегії.

3. Оптимізації витрат: Гнучкі підходи, такі як проектне управління або створення партнерських мереж, дають змогу скоротити витрати на управління та водночас підвищити ефективність завдяки точковим інвестиціям у ключові напрями.

4. Залучення персоналу: Нові покоління працівників надають перевагу гнучким моделям не тільки роботи, а й управління, що засновані на спільності цінностей та візії. Це сприяє залученню й утриманню найкращих талантів, що критично важливо в умовах цифрової економіки.

5. Фокус на інноваціях: Гнучкі форми управління створюють середовище, у якому команди можуть експериментувати, швидко тестувати ідеї та запускати інноваційні продукти або сервіси. Це особливо важливо для компаній, що працюють у висококонкурентних або швидкозростаючих галузях.

Гнучкі структури корпоративного управління, зокрема корпоративні об'єднання підприємств, вирізняються різноманітністю складових. Це можуть бути підприємства та установи, які відрізняються характером наданих послуг, організаційними формами та внутрішніми управлінськими структурами. Особливість таких систем полягає у їхній динамічності, яка виявляється у постійному пошуку джерел зростання, підвищенні стандартів якості продукції та послуг, а також адаптації до суттєвих змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні підходи до управління базуються на системному підході, який розглядає організацію як комплекс упорядкованих і взаємопов'язаних елементів. Ці елементи функціонують як єдине ціле та взаємодіють із зовнішнім середовищем. Ефективність роботи всієї систе-

ми залежить від структури управління та виконуваних нею функцій.

Реалізація великих інвестиційних проєктів, з огляду на їхню організаційну структуру, часто вимагає багаторівневої системи управління. Крім того вони можуть включати елементи різного масштабу, які виконують різні функції, а їхня успішність багато в чому визначається наявністю та якістю ресурсів, що підтримують реалізацію цих проєктів. Багаторівневість системи управління вимагає гнучкого поєднання елементів, ефективних каналів комунікації та наявності професіоналів на кожному рівні.

Найбільш популярними у Україні є такі форми корпоративних об'єднань як холдингові компанії (банківський сектор, агропромисловість, енергетика, телекомунікації та будівництво), фінансово-промислові групи (металургія, енергетика та машинобудування), концерни (хімічна промисловість, аграрний сектор, транспорт).

Станом на жовтень 2024 року понад 2 тис. фінансово-промислових груп. Ці ФПГ об'єднали в собі 38,5 тис. українських компаній та 26 тис. іноземних юридичних осіб. Найбільша кількість компаній зі складу ФПГ зареєстровані у Києві — 15 311, Дніпропетровській області — 3 023, Львівській — 2 487, Харківській — 2 459 та Київській області — 2 371. А найменш популярними регіонами стали Луганська область з 322 компаніями зі складу фінансово-промислових груп, а також Херсонська — 301 та Чернівецька область — 222. Найбільша кількість компаній, що пов'язані з фінансово-промисловими групами, зосереджені у сферах нерухомості — 6 157, сільському господарстві — 3 555 та будівництві — 2 695 [4].

ФПГ прийнято розглядати як об'єднання підприємств, які працюють у різних секторах економіки, але взаємодіють для досягнення спільної мети. Як правило вони включають банки та інші фінансові інститути, проєктні організації, інженерно-технічні та консалтингові компанії, а також компанії, що спеціалізуються на закупівлі, логістиці, ринкових дослідженнях та інших функціях. Серед найбільших ФПГ в Україні можна виділити: Систем Кепітал Менеджмент (об'єднує 46 великих компаній), Смарт-Холдинг (включає 23 компанії), Група "Приват" (контролює 19 компаній), Group DF (об'єднує 19 компаній), Миронівський хлібопродукт (МХП) (включає 13 компаній) та Енергетичний стандарт (контролює 14 компаній).

Типовий склад ФПГ, як правило, формується відповідно до європейської практики та передбачає 5 блоків, об'єднаних в єдине ціле на основі вибору різних організаційних і контрактних моделей функціонування:

— Фінансовий блок, який займається залученням і управлінням власними та залученими фінансовими ресурсами, управлінням ризиками;

— Виробничий блок, до функцій якого відноситься виробництво товарів і послуг, модернізація виробничих потужностей, оптимізація витрат і контроль якості;

— Торговий блок, що спеціалізується на реалізації продукції, управлінні логістикою, розширенні ринків збуту.

— Інноваційно-технологічний блок складається з науково-дослідних інститутів, центрів розробки та ІТ-компаній та забезпечує впровадження нових техно-

логій, розробку інноваційної продукції, збільшення ефективності виробничих процесів.

— Управлінський блок — ядро ФПГ, що здійснює координацію діяльності усіх інших блоків, стратегічне планування, контроль виконання планів, забезпечення корпоративного управління, також до цього блоку відносять реалізацію соціальної політики.

У структурі ФПГ основна роль належить її ядру, яке відповідає за досягнення ключових показників — вартості, термінів виконання проєктів і якості продукції. Для цього ядро реалізує повний спектр управлінських завдань, серед яких найважливішими є розвиток людського капіталу, забезпечення комунікацій і координації, моніторинг та аналіз виконання проєктів та створення гнучких організаційних структур. Такі структури забезпечують стійке функціонування інтегрованої виробничо-збутової системи навіть у динамічних умовах.

Як світовий, так і український досвід роботи інтегрованих систем управління групами компаній демонструє неефективність типових чи уніфікованих моделей управління, таких як Модель управління по принципу "відгори вниз", Стандартизовані бізнес-процеси (SOPs), Інтегровані управлінські системи ERP та інші. Основними вадами цих моделей в умовах цифрової економіки є низька гнучкість та адаптаційна здатність, повільне реагування.

Різноманіття характеристик об'єктів управління у складі ФПГ вимагає застосування різних механізмів і гнучкого підходу, що дозволяє адаптувати бізнес до зовнішніх викликів і внутрішніх змін. Стійкість управлінських механізмів може забезпечуватися специфікою організаційної структури, договірними інструментами довірного управління активами, взаємною участю директорів компаній у стратегічних рішеннях, системою делегування повноважень тощо. Водночас конкуренція за ресурси, таланти та фінансування, а також прагнення до адміністративного впливу вимагають оптимізації процесів управління та чіткого розподілу завдань між учасниками групи. Для цього необхідно дотримуватися цільового підходу, який ґрунтується на основних методологічних принципах управління групою компаній, які розглядаються у роботах Річарда Л. Дафта та Альфреда Чандлера:

1. Централізація на вищому управлінні, де стратегічні рішення приймаються одноосібно, а відповідальність за них покладається на одного керівника;
2. Кластеризація управлінських функцій за рівнями управління з виділенням функціональних кластерів, що мають автономне право прийняття рішень та повну делегацію повноважень;
3. Функціональна та процесна скоординованість діяльності підприємств, підрозділів та співробітників у відповідності до основних цільових пріоритетів;
4. Залучення всіх підприємств, рівнів управління та співробітників до процесів прийняття та реалізації управлінських рішень;
5. Інформаційна підтримка та диференціація доступу до інформаційних ресурсів за рівнями доступу та інші аспекти.

Загальна конфігурація системи управління може значно варіюватися залежно від обраної моделі управління.

Формування організаційних структур корпоративного управління відбувається на трьох рівнях. Внутрішньофірмовий рівень передбачає вибір оптимальних організаційних форм управління як для ядра ФПГ та окремих учасників її структури. Тут доцільно виділити форми управління, що базуються на: функціональному, дивізійному, проєктному і матричному типах організаційних структур. І хоча значна частина цих моделей відноситься до стандартних, наявний досвід підлаштування їх під гнучкі форми, що застосовуються на більш високих рівнях. На організаційно-функціональному та організаційно-договірному рівнях розглядаються процеси створення оптимальних організаційних і контрактних моделей взаємодії учасників ФПГ в процесі реалізації її стратегічних планів.

Формування організаційних структур управління повинно базуватися на аналізі цілей виробничої діяльності організації, потреби в управлінських функціях, а також на врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію та реалізовані проєкти. При розробці структури доцільно спиратися на досвід застосування подібних структур, моделювання функціональних систем взаємовідносин підрозділів і різних варіантів організації виробництва. Функціональні організаційні структури є ефективними в корпоративних об'єднаннях середнього розміру.

Дивізійні організаційні структури дозволяють спеціалізуватися в межах організації для досягнення певних цілей, наприклад, за географічними регіонами, секторами ринку або типами клієнтів. В організації створюються дивізіони — виробничо-збутові об'єднання підрозділів, що нагадують самостійні філії. Центральне ядро ФПГ зберігає за собою функції стратегічного планування, єдину кадрову та фінансову політику, а також науково-дослідницьку діяльність, рекламу тощо. Дивізійна структура є зручною для управління фінансовими потоками великих багатопрофільних компаній, оскільки вона дозволяє диверсифікувати капітал і забезпечує високу стійкість розвитку компанії.

Проєктні організаційні структури управління є однією з найбільш гнучких та ефективних моделей для реалізації специфічних завдань, які потребують швидкого реагування на змінні умови. У такій структурі основна увага приділяється досягненню конкретних цілей проєкту, і весь процес організації роботи зосереджений навколо окремих проєктів чи програм. У таких структурах відповідальність за управління проєктами покладається на керівників проєктів, які формують групи для координації всіх етапів реалізації проєкту. Керівник не тільки управляє командою, але й несе повну відповідальність за результат роботи, виконання бюджету, терміни та якість. Цей тип структури не передбачає створення постійних виробничих підрозділів, а включає лише тимчасові команди, які взаємодіють мінімально. У проєктній організаційній структурі управління головний акцент робиться на автономії та самостійності проєктних груп. Проєктний офіс здійснює методичне керівництво менеджерами проєктів від імені керівництва організації. Основною перевагою проєктно-цільової структури є її здатність до високої гнучкості в управлінні, що досягається завдяки порівняно невеликій кількості управлінського персоналу, персональній відповідаль-

ності та чіткості поставлених задач. Така організаційна форма дозволяє ефективно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові виклики.

Матрична структура є ефективною в організаціях, які реалізують кілька складних проєктів одночасно, потребують високої координації між різними відділами і хочуть максимально використовувати потенціал своїх ресурсів. Матричні організаційні структури — це тип організації, в якому співробітники мають два або більше керівників: один за функціональним напрямом (наприклад, маркетинг, фінанси), інший — за проєктом або конкретним завданням. Така структура поєднує риси функціональної та проєктної організацій, що дозволяє комбінувати переваги обох моделей. Основні характеристики матричних структур:

— Співробітники підпорядковуються не лише керівнику функціонального підрозділу, а й керівнику проєкту або завдання, над яким вони працюють. Це дозволяє здійснювати інтеграцію різних функціональних спеціальностей для досягнення спільних цілей. Але це може стати і недоліком, оскільки можуть виникати конфлікти між керівниками функціональних підрозділів і керівниками проєктів через розподіл ресурсів і завдань.

— Матрична структура забезпечує високу гнучкість управління, оскільки дозволяє швидко адаптувати ресурси та персонал до змінних умов проєктів чи завдань. Зворотні сторона — можуть виникати конфлікти між керівниками функціональних підрозділів і керівниками проєктів через розподіл ресурсів і завдань.

— Завдяки інтеграції різних функцій у межах проєктів, матричні структури дозволяють більш ефективно використовувати ресурси та експертні знання компанії, що може супроводжуватися складними процедурами прийняття та узгодження управлінських рішень та процедур.

— Матрична структура сприяє тісній співпраці між різними підрозділами компанії, адже всі учасники проєкту працюють як єдина команда для досягнення спільної мети. Але це може реалізуватися як перевантаження співробітників, які змушені одночасно працювати над кількома проєктами.

Матрична структура зазвичай застосовується в великих інжинірингових компаніях і проєктних організаціях, де легше здійснити чітке планування робіт на тривалий період.

На практиці ці структури управління часто функціонують у змішаному вигляді і адаптуються до особливостей і умов конкретного проєкту.

Гнучкий підхід до формування адаптивної структури управління ФПГ має кілька ключових особливостей:

— Структура управління сформована як складна динамічна система, що складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою підрозділів.

— Інтеграція ресурсів передбачає, що ФПГ забезпечує синергію інформаційних, трудових, матеріальних та фінансових потоків, що формуються системою управління. У цю систему входять об'єкти та суб'єкти управління.

— Унікальність кожної ФПГ як об'єкту дослідження через наявність власної системи факторів, процесів і

зв'язків. Велика кількість таких факторів і зв'язків створює високий ступінь невизначеності у поведінці об'єкта та в підходах до управління.

— Адаптивність і самоорганізація кожної ФПГ, що реалізує бізнес-цілі її учасників у динамічних умовах ринку. Вона характеризується такими системними властивостями як стійкість, ефективність, адаптивність, неформальні процедури.

З урахуванням вищенаведеної інформації механізм впровадження гнучких структур корпоративного управління доцільно формувати з трьох блоків: аналітичний, стратегічний і операційний. Цей механізм враховує варіативне моделювання гнучких управлінських структур як для всієї ФПГ, так і для окремих підприємств у її складі.

Робота аналітичного блоку побудова на аналізі вхідної інформації щодо зовнішнього середовища (макроекономічна ситуація, законодавчі та інші регуляторні обмеження та можливості, конкуренти), структур, що входять до складу ФПГ (ресурси, обмеження, управління, оточення), портфель замовлень (специфіка, складність, терміни та інше).

Стратегічний блок, спираючись на інформацію отриману від аналітичного блоку, визначає стратегічні цілі та напрями за пріоритетними напрямками розвитку (конкурентоспроможність, ефективність, стійкість, соціальна відповідальність), здійснює варіативне моделювання гнучких організаційних форм управління (як для рівня корпоративного об'єднання так і для внутрішньофірмового рівня) та формалізує стратегічні та тактичні плани розвитку за основними видами політик корпорації та проводить деталізацію цілей та цільових показників діяльності.

На рівні операційного блоку забезпечується безпечніше функціонування компанії та реалізація її бізнес-процесів (оперативне управління, моніторинг і звітність, оптимізація процесів).

ВИСНОВКИ

Гнучкі форми корпоративного управління набувають все більшої актуальності в умовах цифрової економіки, яка характеризується високою динамічністю, інноваційністю та глобалізацією. Ці форми дають змогу організаціям адаптуватися до швидких змін ринку, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Практичними аспектами реалізації гнучких форм управління є децентралізовані організаційні моделі (які досліджувалися у межах цієї статті), agile -методологія, екосистемний підхід. Інтерес до більш глибокого дослідження таких форм викликаний тим, що їх застосування сприяє підвищенню стійкості бізнесу, дозволяючи компаніям не лише виживати в умовах швидких змін, але й залишатися лідерами галузі. У цифровій економіці вони стають не просто інструментом адаптації, а ключовою конкурентною перевагою, яка забезпечує довгостроковий розвиток шляхом підвищення конкурентоспроможності, підтримки стійкості та ефективності у мінливих умовах; створення інноваційних рішень, що відповідають потребам клієнтів. Таким чином, гнучкість стає не просто бажаною характеристикою управління, а стратегічною необхідністю для успішного функціонування в умовах цифрової трансформації.

Стаття написана у рамках міжнародного проекту "Empowering Ukraine through European digital advancements and transformation" № 101175328 — ELEVATE-U — ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Література:

1. Крупняк А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Вокс Україна URL: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm_source

2. Бугаєва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023. 10 (43). С. 17—36.

3. Нові можливості для корпоративного управління. Пояснюємо, як працюють різні моделі. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/new-opportunities-for-corporate-management.html>

4. Скільки та на чому заробляють компанії зі складу ФПГ — дослідження youcontrol. URL: <https://pravo.ua/skilky-ta-na-chomu-zarobliaiut-kompanii-zi-skladu-fph-doslidzhennia-youcontrol>

5. Daft Richard L., Organization theory & design. Print Book, English, 2021 Edition: Thirteenth edition Publisher: Cengage, Boston, MA, 2021, 628 p.

6. Дорошенко Г. О. Давидов В.О., Основні засади формування підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації промислових підприємств. Ефективна економіка. 2023. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.5>

7. Bednarcikova D., Repiska R. Digital Transformation in the Context of the European Union and the Use of Digital Technologies as a Tool for Business Sustainability. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 115. Art. 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111501001>

8. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve the performance of digitalizing SMEs? Telecommunication Policy. 2019. 43 (9), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

9. Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. Technology Innovation Management Review. 2020. 10 (4). P. 18—34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>

10. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., & Dabic M. Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. Journal of Business Research. 123. 2021. P. 489-501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>

References:

1. Krupianyk, A. (2023), "Digital Economy of Ukraine: Main Development Factors", available at: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm_source (Accessed 10 Jan 2025).

2. Buhaieva, M.V. (2023), "Analysis of the Conditions for the Formation and Functioning of the Corporate Sector of Ukraine", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 10 (43), pp. 17—36.

3. Deloitte (2023), "New Opportunities for Corporate Governance. We Explain How Different Models Work", available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/new-opportunities-for-corporate-management.html> (Accessed 10 Jan 2025).

4. pravo.ua (2023), "How Much and What Do Companies in the FIG Earn — YouControl Research", available at: (<https://pravo.ua/skilky-ta-na-chomu-zarobliaiut-kompanii-zi-skladu-fph-doslidzhennia-youcontrol> Accessed 10 Jan 2025).

5. Daft, R.L. (2021), Organization theory & design, Thirteenth edition, Publisher: Cengage, Boston, MA.

6. Doroshenko, H.O. and Davydov, V.O. (2023), "The main principles of the formation of approaches to the evaluation of the effectiveness of the digital transformation of industrial enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.5>

7. Bednarcikova, D. and Repiska, R. (2021), "Digital Transformation in the Context of the European Union and the Use of Digital Technologies as a Tool for Business Sustainability", SHS Web of Conferences, vol. 115, Art. 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111501001>

8. Bouwman, H. Nikou, S. and de Reuver, M. (2019), "Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve the performance of digitalizing SMEs?", Telecommunication Policy, vol. 43 (9), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

9. Dethine, B. Enjolras, M. and Monticolo, D. (2020), "Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities", Technology Innovation Management Review, vol. 10 (4), pp. 18—34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>

10. Caputo, A. Pizzi, S. Pellegrini, M.M. and Dabic, M. (2021), "Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field", Journal of Business Research, vol. 123, pp. 489—501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663