

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-56-3>

УДК 005.35:005.7

**Абдулов Р.М.**

*кандидат педагогічних наук,*

*доцент кафедри економіки та менеджменту*

*Західнодонбаського інституту Приватного акціонерного товариства*

*"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна академія управління персоналом"*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8201-546X>*

*E-mail: [abdulin@ukr.net](mailto:abdulin@ukr.net)*

**Міщенко Л.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки та менеджменту*

*Західнодонбаського інституту Приватного акціонерного товариства*

*"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна академія управління персоналом"*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>*

*E-mail: [mischenkoda20@gmail.com](mailto:mischenkoda20@gmail.com)*

**Ченцова Ю.П.**

*доцент кафедри економіки та менеджменту*

*Західнодонбаського інституту Приватного акціонерного товариства*

*"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна академія управління персоналом"*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9453-0864>*

*E-mail: [yuliyachencova@gmail.com](mailto:yuliyachencova@gmail.com)*

### УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ МЕНЕДЖМЕНТОМ І КОРПОРАТИВНИМ УПРАВЛІННЯМ

У статті здійснено комплексне дослідження трансформації корпоративного управління в умовах цифровізації, що охоплює вплив новітніх технологій, зміну ролі стейкхолдерів та переосмислення принципів підзвітності та прозорості. За результатами дослідження: систематизовано напрями впливу цифрових технологій на корпоративне управління (прозорість, контроль, аналітика, комунікація зі стейкхолдерами); визначено ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, зокрема етичні, регуляторні та інформаційно-безпекові; узагальнено зарубіжні та вітчизняні підходи до цифровізації управлінських функцій; обґрунтовано необхідність розвитку цифрових компетентностей та впровадження ESG-орієнтованого планування й бюджетування; запропоновано авторське бачення адаптивної моделі корпоративного управління, що базується на цифровій інтеграції управлінських, фінансових і соціальних механізмів.

**Ключові слова:** корпоративне управління, цифрова трансформація, штучний інтелект, фінансове планування, стейкхолдери, ESG, управлінські рішення, підзвітність, цифрові компетентності.

#### **Abdulov Rinat, Mishchenko Ludmilla, Chentsova Yuliia. MANAGEMENT AND ORGANIZATION: THE INTERCONNECTION BETWEEN MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE**

The article presents a comprehensive study of the transformation of corporate governance in the context of digitalization, covering the impact of emerging technologies, changes in stakeholder roles, and the reconsideration of principles of accountability and transparency. The relevance of the study is driven by the need to adapt existing managerial practices to the challenges of the digital economy, including the use of technologies such as artificial intelligence, blockchain, Big Data, financial process automation, and the development of digital competencies among managerial personnel. The purpose of this article is to systematize scientific approaches to the digital transformation of corporate governance and to develop an original conceptual governance model capable of ensuring business resilience and adaptability in a high-tech environment. The research methods include content analysis of academic publications, comparative analysis of corporate governance models, methods of systematization and generalization, as well as elements of risk diagnostics and strategic forecasting. Based on the results of the study: the main areas of influence of digital technologies on corporate governance have been systematized (transparency, control, analytics, stakeholder communication); the risks associated with digital transformation have been identified, including ethical, regulatory, and cybersecurity concerns; both foreign and domestic approaches to digitalization of management functions have been generalized; the need for developing

digital competencies and implementing ESG-oriented planning and budgeting has been substantiated; an original vision of an adaptive corporate governance model based on the digital integration of managerial, financial, and social mechanisms has been proposed. Digital transformation offers new opportunities for improving corporate governance efficiency; however, it requires a comprehensive rethinking of leadership roles, decision-making procedures, and the integration of innovative technologies, taking into account transparency, accountability, and sustainable development requirements. The proposed model may serve as a foundation for further academic and practical developments in enterprise management in the digital era.

**Key words:** corporate governance, digital transformation, artificial intelligence, financial planning, stakeholders, ESG, managerial decisions, accountability, digital competencies.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, трансформації ринкових структур та зростання вимог до прозорості бізнесу особливої ваги набуває ефективне корпоративне управління. Розмежування функцій власності та управління, з одного боку, та потреба у стратегічній узгодженості рішень, з іншого, актуалізують питання взаємодії між виконавчим менеджментом і наглядовими структурами. Неefективність цієї взаємодії породжує управлінські ризики, конфлікти інтересів та втрачені можливості розвитку. Тому дослідження механізмів формування балансу повноважень, підзвітності та прозорості в межах корпоративної моделі управління є вкрай актуальним як для теорії, так і для практики управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі проблема вдосконалення корпоративного управління та його взаємодії з менеджментом досліджується з урахуванням фінансових і цифрових трансформацій. Зокрема, Н. Yazid та співавтори вивчають вплив прибутковості, корпоративної соціальної відповідальності, управлінських механізмів і розміру компанії на боргову політику. Встановлено, що незалежний аудит і висока прибутковість знижують потребу в позиковому капіталі, тоді як КСВ, незалежні комісари та масштаб бізнесу – навпаки, стимулюють її зростання [1]. У контексті діагностики фінансових ризиків корпоративного управління значущим є дослідження Л. Докієнко та співавторів, в якому доведено ефективність застосування модифікованої звітності, матриць загроз і вартісно-орієнтованих підходів (VBM, BSC) для зміцнення фінансової безпеки та підтримки стратегічного управління в умовах невизначеності [2].

Цифрова трансформація корпоративного управління розкрита у роботі L. M. Sama, A. Stefanidis, R. M. Casselman, де встановлено невідповідність традиційних моделей новим викликам. Автори пропонують альтернативу на засадах стюардства, що базується на чесності, прозорості, довірі та

технологічній справедливості як основі взаємодії з ключовими стейкхолдерами [3].

Питання цифрової трансформації управлінських процесів розкрито у роботі П. Перерва, який адаптує концепцію «розумного підприємства» до сучасної системи управління собівартістю [5]. У свою чергу, Т. В. Pryidak та співавтори підкреслюють, що формування цифрової компетентності є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності майбутніх фахівців-економістів [6].

У дослідженні Г. Алексін обґрунтовано значущість інтеграції фінансового планування, прогнозування та бюджетування в корпоративне управління як засобу забезпечення прозорості, управлінської підзвітності та сталого розвитку. Автор підкреслює синергію цих інструментів із принципами ESG та положеннями Директиви CSRD ЄС [10].

Узагальнюючи результати опрацювання наукових джерел, можна констатувати, що сучасні дослідження охоплюють широкий спектр аспектів цифровізації корпоративного управління.

Попри значну кількість напрацювань, недостатньо розкритими залишаються питання узгодження цифрових технологій із практиками стратегічного управління, гармонізації алгоритмічних рішень з вимогами підзвітності та прозорості, а також формування адаптивних моделей корпоративного управління. Наше дослідження спрямоване на систематизацію підходів до цифрової трансформації корпоративного управління з урахуванням ризик-орієнтованих підходів, вимог стейкхолдерів та нормативно-правових змін, що дозволить розробити концептуальну модель адаптивного управління на засадах цифрової інтеграції.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до вдосконалення взаємодії між менеджментом і корпоративними структурами управління підприємством на основі аналізу міжнародного досвіду, порівняння моделей корпоративного управління та розроблення організаційних механізмів забезпечення

прозорості, підзвітності та стратегічної узгодженості управлінських рішень.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** У науковій літературі категорії «менеджмент» і «корпоративне управління» розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні явища, кожне з яких має власну історію розвитку, предметну область і функціональні характеристики. Менеджмент як наукова дисципліна сформувався на початку XX століття під впливом класичних шкіл управління, зокрема адміністративної (А. Файоль), наукового управління (Ф. Тейлор), а також організаційної теорії (М. Вебер) [11]. Первинно менеджмент визначався як система раціонального управління виробничими процесами, однак з часом його трактування розширилося до комплексного управління всіма ресурсами підприємства, включаючи людський капітал, фінанси, інформаційні потоки та інновації. Менеджмент охоплює оперативні й стратегічні аспекти функціонування організації, забезпечуючи досягнення її цілей в умовах конкурентного середовища [11].

Корпоративне управління виникло внаслідок відокремлення функцій володіння та управління у структурах акціонерного типу. Його становлення було зумовлене потребою контролю за діяльністю менеджменту з боку власників через спеціальні інституційні механізми - наглядові ради, ради директорів, комітети з аудиту тощо. У міжнародному контексті розвиток корпоративного управління пов'язаний із формуванням принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які з 1999 року стали основою для побудови національних систем регулювання у багатьох країнах. Корпоративне управ-

ління зорієнтоване на забезпечення балансу інтересів між акціонерами, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами, підвищення прозорості, підзвітності та етичності управлінських рішень.

Таким чином, якщо менеджмент зосереджений на внутрішньому функціонуванні підприємства та досягненні результативності, то корпоративне управління орієнтоване на стратегічний нагляд, контроль і узгодження інтересів стейкхолдерів.

Функціональний зміст менеджменту традиційно включає планування, організацію, мотивацію, контроль і лідерство. Ці функції реалізуються в рамках щоденної операційної діяльності підприємства та спрямовані на ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. У сучасному менеджменті акцент зміщується на динамічне управління змінами, командну взаємодію, адаптивність та інноваційність управлінських рішень. Корпоративне управління, своєю чергою, виконує наглядові й регуляторні функції, до яких належать: визначення загальної стратегії підприємства, призначення та оцінка роботи керівництва, забезпечення відповідності етичним нормам і законодавчим вимогам, організація системи внутрішнього аудиту та управління ризиками, захист прав акціонерів і забезпечення прозорості інформації. Важливо, що функції корпоративного управління реалізуються не в рамках щоденного управління, а шляхом контролю, оцінки та затвердження ключових управлінських рішень. З метою порівняння функціонального змісту обох систем доцільно навести їх співвідношення – табл. 1.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективне функціонування

Таблиця 1

**Порівняння функціонального змісту менеджменту та корпоративного управління**

| Функціональний аспект                | Менеджмент                                      | Корпоративне управління                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Стратегічне управління               | Розробка та реалізація стратегій                | Затвердження стратегічного курсу, контроль реалізації   |
| Операційна діяльність                | Управління повсякденною діяльністю              | Нагляд за ефективністю та дотриманням політик           |
| Прийняття управлінських рішень       | В межах делегованих повноважень                 | Схвалення ключових рішень, моніторинг їх виконання      |
| Підзвітність                         | Перед корпоративним управлінням                 | Перед власниками, державними та регуляторними органами  |
| Контроль та аудит                    | Внутрішній контроль і звітність                 | Формування системи корпоративного контролю та аудиту    |
| Взаємодія із зацікавленими сторонами | Обмежена, переважно з клієнтами та працівниками | Забезпечення прозорості, захист прав усіх стейкхолдерів |

Джерело: авторська розробка

сучасних підприємств потребує інтеграції менеджменту та корпоративного управління. Їх взаємодія ґрунтується на принципах розмежування відповідальності, прозорості, підзвітності та стратегічної узгодженості, що є передумовою підвищення вартості бізнесу, зміцнення довіри інвесторів і сталого розвитку організації.

Сучасна корпоративна структура передбачає чітке розмежування між функціями володіння, управління та контролю, що, своєю чергою, вимагає налагодження ефективної взаємодії між менеджментом як виконавчим органом та органами корпоративного управління. Така взаємодія має забезпечити стратегічну узгодженість, операційну ефективність і дотримання принципів прозорості, підзвітності та балансу інтересів [12]. У межах корпоративної моделі управління виконавчі органи (генеральний директор, топменеджмент, дирекція) відповідають за реалізацію стратегічних рішень, ухвалених наглядовою радою або загальними зборами акціонерів. Вони перетворюють загальні цілі та напрями розвитку компанії на конкретні управлінські дії, координують поточну діяльність, формують бюджет, впроваджують внутрішні політики та забезпечують результативність бізнес-процесів [12].

Менеджмент виступає посередником між стратегічним рівнем управління і внутрішнім середовищем організації, адаптуючи корпоративні цілі до змін ринкової ситуації, ресурсних обмежень та зовнішніх викликів. При цьому саме виконавчі органи несуть відповідальність за організаційне втілення принципів ефективного управління, зокрема – інноваційність, гнучкість, управління ризиками, оптимізацію структури витрат.

У міжнародній практиці зростає значення концепції «управління на основі стратегії» (strategic alignment), згідно з якою ключовим завданням менеджменту є не лише виконання директив, а й активна участь у стратегічному плануванні через зворотний зв'язок, надання аналітичних оцінок і розроблення пропозицій щодо вдосконалення політики компанії.

Одним з базових принципів корпоративного управління є підзвітність виконавчих органів перед наглядовими та контрольними структурами компанії. Така підзвітність реалізується через встановлення чітких критеріїв оцінки діяльності менеджменту, регулярне подання звітності, участь у засіданнях наглядових рад і комі-

тетів, а також через систему винагород, що прив'язана до ключових показників ефективності (KPI) [13]. Підзвітність має багатовекторний характер: інформаційний аспект охоплює своєчасне розкриття даних про результати діяльності; інституційний – участь у формальних процедурах контролю (аудит, оцінювання ризиків, відповідність регламентам); етико-правовий – дотримання корпоративного кодексу, норм корпоративної етики, антикорупційної політики. Належна підзвітність сприяє підвищенню довіри з боку акціонерів, зменшенню інформаційної асиметрії, зниженню ймовірності зловживань і посиленню легітимності прийнятих управлінських рішень. Окрім того, вона створює умови для формування системи «перевірок і противаг» (checks and balances), що особливо важливо у великих публічних компаніях. Структурно-логічну модель взаємозв'язку між менеджментом і корпоративними структурами представлено на рис. 1.

Візуалізація відображає ієрархію управлінських рівнів, ключові напрями вертикальної взаємодії та механізми підзвітності. Загальні збори акціонерів делегують стратегічні повноваження наглядовій раді та її комітетам, які, своєю чергою, здійснюють контроль за діяльністю виконавчого менеджменту. Менеджмент відповідає за оперативну реалізацію рішень, управління ресурсами та досягнення встановлених цілей, одночасно забезпечуючи інформаційну прозорість, звітність і дотримання політик компанії. Така модель демонструє баланс між стратегічним контролем і операційним управлінням, що є передумовою ефективного корпоративного управління.

Таким чином, взаємозв'язок між менеджментом і корпоративним управлінням має бути заснований на принципах розмежування повноважень, взаємної відповідальності, прозорості комунікації та спільної орієнтації на стратегічні цілі підприємства. Лише за умов ефективної координації між цими двома рівнями управління можливо забезпечити сталий розвиток компанії, її конкурентоспроможність і дотримання високих стандартів корпоративної поведінки.

Практика функціонування корпоративного управління в різних країнах засвідчує як приклади ефективної координації між менеджментом і наглядовими органами, так і ситуації, що ілюструють проблеми подвійного підпорядкування та дисфункцію управлінських структур.



**Рис. 1. Взаємодія між менеджментом і корпоративними структурами управління підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

Дослідження Міжнародної фінансової корпорації (IFC) на прикладі компаній регіону MENA (Близький Схід і Північна Африка) підтвердило, що удосконалення корпоративного управління – зокрема через впровадження незалежних членів рад директорів, посилення комітетів з аудиту та запровадження механізмів стратегічного контролю – суттєво вплинуло на зростання ринкової капіталізації компаній, підвищення фінансової прозорості та поліпшення доступу до інвестиційних ресурсів [14].

До прикладів ефективної взаємодії також належать кейси технокомпаній, які створюють об'єднані комітети з управління ризиками, внутрішнього аудиту та відповідності, формуючи єдиний центр координації між виконавчим і наглядовим рівнями. Такий підхід сприяє не лише узгодженості стратегічних рішень, а й підвищенню організаційної стійкості та адаптивності до зовнішніх викликів. Водночас, досвід компанії Lehman Brothers демонструє, що недостатній контроль за виконавчим менеджментом, відсутність незалежного нагляду та розмитість відповідальності між управлінськими рівнями можуть мати катастрофічні наслідки. Падіння цієї фінансової установи у 2008 році, як вказано в аналітичному звіті Directors Institute, стало

результатом системних помилок корпоративного управління, ігнорування принципів підзвітності та стимулювання надмірного ризику [15–17].

Проблеми неузгодженості управлінських функцій спостерігаються й у державному секторі України. В аналітичному огляді OECD (2021) зазначено, що подвійне підпорядкування керівництва державних підприємств – одночасно Кабінету Міністрів та наглядовим радам – зумовлює конфлікт інтересів, зниження ефективності нагляду, формалізацію звітності та втрату стратегічного фокусу [14].

Таким чином, взаємозв'язок між менеджментом і корпоративним управлінням має бути заснований на принципах розмежування повноважень, взаємної відповідальності, прозорості комунікації та спільної орієнтації на стратегічні цілі підприємства. Лише за умов ефективної координації між цими двома рівнями управління можливо забезпечити сталий розвиток компанії, її конкурентоспроможність і дотримання високих стандартів корпоративної поведінки.

Зіставлення світових моделей корпоративного управління дозволяє виокремити їхні ключові інституційні особливості, сильні сторони та потенційні ризики, що створює

підґрунтя для адаптації найефективніших механізмів до українського середовища.

Отже, порівняльний аналіз моделей корпоративного управління демонструє, що жодна з них не є універсальною, проте кожна містить інституційні елементи, які можуть бути ефективно інтегровані в національну практику з урахуванням економічного, правового та культурного контексту. Українським підприємствам, особливо тим, що функціонують у публічному секторі або працюють з іноземними інвесторами, доцільно імплементувати кращі практики інституційного контролю, прозорості управлінських процесів і балансу владних повноважень.

У контексті окреслених викликів особливої ваги набуває необхідність посилення узгодженості між управлінським апаратом

підприємства та органами корпоративного контролю. Удосконалення взаємодії між ними доцільно здійснювати з урахуванням концептуальних підходів цифрової прозорості та розподіленої підзвітності.

Одним із перспективних векторів є впровадження механізму горизонтального цифрового моніторингу – табл. 3, який передбачає створення інтегрованої цифрової платформи, здатної забезпечити наскрізну фіксацію управлінських рішень, відкритий доступ до відповідної інформації для органів нагляду та застосування інструментів аналітичного моніторингу в режимі реального часу.

Такий інституційний формат дозволяє зменшити інформаційну асиметрію, посилити прозорість управлінських процесів, покращити систему внутрішнього

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління**

| Критерій порівняння         | Англо-американська модель                          | Континентальна (німецька) модель                                          | Японська модель                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Основна мета                | Захист прав акціонерів                             | Баланс інтересів усіх стейкхолдерів                                       | Стабільність і довгостроковий розвиток           |
| Тип власності               | Децентралізована, переважно інституційні інвестори | Концентроване володіння, великі пакети акцій у банків та промислових груп | Перехресна власність між компаніями (keiretsu)   |
| Структура ради директорів   | Єдина рада (one-tier), частіше з менеджментом      | Дворівнева структура: виконавча і наглядова ради                          | Формально однорівнева, фактично – консенсусна    |
| Роль акціонерів             | Активні, з правом впливати на стратегію            | Обмежена роль, перевага банківських кредиторів                            | Акціонери не є основним джерелом впливу          |
| Контроль за менеджментом    | Ринок капіталу, зовнішній аудит, рада              | Внутрішній контроль, наглядова рада, банки                                | Внутрішній контроль через вертикальну інтеграцію |
| Регулювання                 | Високий рівень прозорості та звітності             | Жорстке регулювання через законодавство                                   | М'яке регулювання, акцент на культурі            |
| Основні країни-представники | США, Велика Британія                               | Німеччина, Франція, Австрія                                               | Японія                                           |

Джерело: побудовано за [18–21]

Таблиця 3

**Інституційні елементи механізму горизонтального цифрового моніторингу**

| Елемент системи                      | Функціональне призначення                                     | Інструментальне забезпечення                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Цифрова платформа управління         | Централізоване середовище для ухвалення та моніторингу рішень | Хмарні сервіси, контроль доступу за ролями    |
| Модуль фіксації управлінських рішень | Реєстрація пропозицій, рішень, супровідних документів         | Електронні форми, база даних, цифровий підпис |
| Інтерфейс наглядових структур        | Огляд та погодження рішень, зворотний зв'язок                 | Панель модератора, механізм затвердження      |
| Аналітичний модуль                   | Оцінювання ефективності, виконання КРІ, виявлення відхилень   | Вбудовані інструменти ВІ-аналітики            |
| Реєстр дій та звітів                 | Прозорість рішень для зовнішніх користувачів                  | Блокчейн або незалежна база звітності         |

Джерело: авторська розробка

контролю та підвищити рівень обґрунтованості ухвалених рішень.

Запровадження такої системи дозволяє не лише стандартизувати процедури взаємодії між менеджментом і наглядовими органами, а й закласти основу для формування цифрової культури управління.

Другим напрямом удосконалення корпоративного управління є реалізація моделі розподіленої підзвітності – рис. 2, відповідно до якої виконавчий менеджмент звітує за різними аспектами своєї діяльності перед декількома корпоративними інституціями.

Такий підхід забезпечує баланс контролю, підвищує обґрунтованість рішень і сприяє формуванню прозорого управлінського середовища. Модель ілюструє вертикальні та горизонтальні зв'язки між менеджментом, наглядовою радою, комітетами та зовнішніми стейкхолдерами. Підзвітність реалізується за трьома напрямками: стратегічним (перед наглядовою радою), процедурним (перед профільними комітетами) та публічним (через розкриття інформації перед акціонерами й громадськістю). Застосування такої моделі дозволяє усунути домінування одного рівня управління, мінімізувати конфлікти інтересів, а також забезпечити багатоканальну оцінку ефективності управлінських рішень.

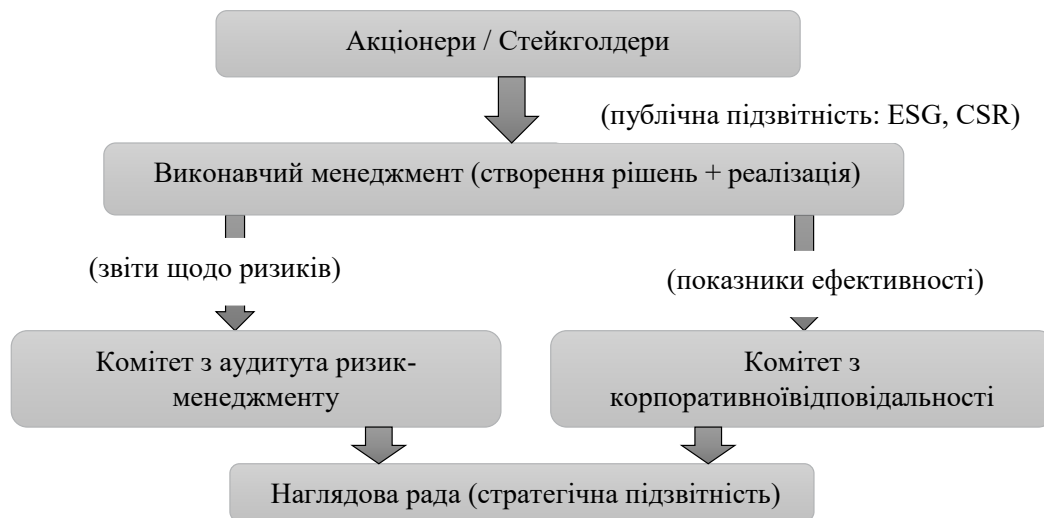
**Висновки.** У статті здійснено комплексний аналіз взаємозв'язку між менеджментом і корпоративним управлінням як складових єдиної системи стратегічного керівництва підприємством. Встановлено, що ефективність такої взаємодії значною мірою визначається рівнем інституційної

зрілості компанії, формалізацією процедур підзвітності, прозорістю управлінських рішень і здатністю забезпечити баланс повноважень між виконавчими та наглядовими органами.

На основі порівняння англо-американської, континентальної та японської моделей корпоративного управління виокремлено ключові структурно-функціональні характеристики кожної з них. Визначено доцільність адаптації елементів двошарової моделі управління, незалежного аудиту та ESG-звітності до умов українського корпоративного середовища як інструментів підвищення ефективності та прозорості.

У межах дослідження запропоновано два напрями удосконалення взаємодії між менеджментом і органами корпоративного управління: впровадження механізму горизонтального цифрового моніторингу, який забезпечує централізований облік рішень, оперативний контроль з боку наглядових структур і відкритість для стейкхолдерів; модель розподіленої підзвітності, що ґрунтується на диференціації каналів звітування за стратегічними, процедурними та публічними критеріями. Реалізація запропонованих підходів дозволить підприємствам досягти високої якості управлінських рішень, зміцнити довіру інвесторів, мінімізувати конфлікти інтересів і підвищити загальну стійкість корпоративної моделі до зовнішніх ризиків.

Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці ефективності запропонованих моделей взаємодії між менеджментом і корпоративними структурами в умовах цифровізації, з



**Рис. 2. Модель розподіленої підзвітності у корпоративному управлінні**

*Джерело: авторська розробка*

урахуванням організаційно-правової специфіки, галузевих особливостей та ролі сучасних технологій у забезпеченні прозорості, підзвітності та стратегічної узгодженості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Yazid H., Ismail T., Uzliawati L., Taqi M., Muchlish M., Kalbuana N. The effect of profitability, corporate social responsibility, corporate governance mechanisms, and firm size on debt policy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, № 59. P. 446–459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4536>
2. Докієнко Л. М., Гринюк Н. А., Лапко О., Крамарев Г. В. Інструментарій діагностики фінансової безпеки корпоративних підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 3, № 34. С. 184–194. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215477>
3. Sama L. M., Stefanidis A., Casselman R. M. Rethinking corporate governance in the digital economy: The role of stewardship. *Business Horizons*. 2022. Vol. 65, Issue 5. P. 535–546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.08.001>
4. Haxhi I. Comparative corporate governance in comparative international management. *Comparative International Management*. 3rd ed. London : Routledge, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4375692>
5. Перерва П., Балан О., Лега О. Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.127>
6. Pryidak T. B., Yaloveha L. V., Leha O. V., Mysnyk T. H., Zoria S. P. Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti maibutnykh ekonomistiv. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*. 2019. Vol. 73, № 5. P. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
7. Fahlevi M., Moeljadi G. T., Aisjah S., Djazuli A. Corporate governance in the digital age: A comprehensive review of blockchain, AI, and Big Data impacts, opportunities, and challenges. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 448. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344802056>
8. Ponick E., Wiczorek G. Künstliche Intelligenz in Governance, Risk und Compliance: Ergebnisse einer Studie zu Anwendungspotentialen von Künstlicher Intelligenz (KI) in Governance, Risk und Compliance (GRC). *arXiv*. 2022. Preprint. 55 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03601>
9. Ус Г., Ремзіна Н., Баш С. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2 (87). С. 186–202. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-186-202>
10. Алексін Г. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування в інфраструктурі корпоративного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-22>
11. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
12. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. № 43. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1883> (дата звернення: 02.07.2025).
13. Дякун А. Система корпоративного управління підприємств торгівлі та шляхи її удосконалення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-25>
14. OECD. Ohljad OECD korporativnoho upravlinnja derzhavnykh pidpriemstv: Ukraina. 2021. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (дата звернення: 02.07.2025)
15. International Finance Corporation. Corporate Governance Success Stories. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/corporate-governance-success-stories-mena.pdf> (дата звернення: 02.07.2025)
16. Directors Institute. Corporate Governance Failures: Case Studies and Lessons Learned. URL: <https://www.directors-institute.com/post/corporate-governance-failures-case-studies-and-lessons-learned> (дата звернення: 02.07.2025)
17. Family Firm Institute. How Corporate Governance Helps in Decision Making: A Case Study. *Weekly Edition*. 29 July 2020. URL: <https://digital.ffi.org/editions/how-corporate-governance-helps-in-decision-making-a-case-study> (дата звернення: 02.07.2025)
18. Goergen M., Renneboog L. Contractual corporate governance. *Journal of Corporate Finance*. 2008. Vol. 14, Issue 3. P. 166–182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.04.003>
19. Alam M. K., Ab Rahman S., Mustafa H., Rahman M. M. An overview of corporate governance models in financial institutions. *International Journal of Management and Sustainability*. 2019. Vol. 8, № 4. P. 181–195. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.11.2019.84.181.195>
20. Souma W., Fujiwara Y., Aoyama H. Shareholding networks in Japan. *arXiv*. 2005. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.physics/0503177>
21. Shevchenko A. Corporate governance models: Anglo-American vs Continental European. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-governance-models-anglo-american-vs-shevchenko-phd-zs8ac> (дата звернення: 02.07.2025).

#### REFERENCES:

1. Yazid H., Ismail T., Uzliawati L., Taqi M., Muchlish M., Kalbuana N. (2024) The effect of profitability, corporate social responsibility, corporate governance mechanisms, and firm size on debt policy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (59), pp. 446–459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4536>
2. Dokiienko L. M., Hryniuk N. A., Lapko O., Kramarev H. V. (2020) Instrumentarii diahnostryky finansovoi bezpeky korporativnykh pidpriemstv [Toolkit for diagnosing the financial security of corporate enterprises]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (34), pp. 184–194. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215477>

3. Sama L. M., Stefanidis A., Casselman R. M. (2022) Rethinking corporate governance in the digital economy: The role of stewardship. *Business Horizons*, vol. 65 (5), pp. 535–546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.08.001>
4. Haxhi I. (2023) Comparative corporate governance in comparative international management. *Comparative International Management*, 3rd ed. London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4375692>
5. Pererva P., Balan O., Lekha O. (2023) Doslidzhennia skladovykh systemy menedzhmentu "rozumnoho pidpriemstva": stratehiia minimalnoi sobivartosti ta paketnohotsinoutvorennia [Research on the components of the "smart enterprise" management system: minimum cost strategy and bundled pricing]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 6, pp. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.127>
6. Pryidak T. B., Yaloveha L. V., Leha O. V., Mysnyk T. H., Zoria S. P. (2019) Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti maibutnykh ekonomistiv [Development of digital competence as a condition for ensuring the competitiveness of future economists]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 73 (5), pp. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
7. Fahlevi M., Moeljadi G. T., Aisjah S., Djazuli A. (2023) Corporate governance in the digital age: A comprehensive review of blockchain, AI, and Big Data impacts, opportunities, and challenges. *E3S Web of Conferences*, vol. 448, article no. 02056. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344802056>
8. Ponick E., Wiczorek G. (2022) Künstliche Intelligenz in Governance, Risk und Compliance: Ergebnisse einer Studie zu Anwendungspotentialen von Künstlicher Intelligenz (KI) in Governance, Risk und Compliance (GRC) [Artificial intelligence in governance, risk and compliance: Results of a study on the potential applications of AI in GRC]. *arXiv*, preprint, 55 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03601>
9. Us H., Remzina N., Bash S. (2024) Modeliuvannia system korporatyvnoho upravlinnia z pozytsii intehratsiinykh protsesiv, innovatsiynoho rozvytku ta marketynhovoho menedzhmentu [Modeling of corporate governance systems from the standpoint of integration processes, innovation development and marketing management]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 2 (87), pp. 186–202. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-186-202>
10. Aleksin H. (2024) Finansove planuvannia, prohnozuvannia ta biudzhetuvannia v infrastrukturi korporatyvnoho upravlinnia [Financial planning, forecasting and budgeting in the infrastructure of corporate governance]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 336 (6), pp. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-22>
11. Usichenko I., Myronenko M., Lysenko T. (2024) Istoriia rozvytku menedzhmentu: vid davnykh chasiv do nashykh dnev [History of management development: from ancient times to the present]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
12. Korol V. S., Stefanyshyn L. S. (2025) Korporatyvne upravlinnia: aspekty ekonomichnoi bezpeky biznesu [Corporate governance: aspects of economic security of business]. *Akademichni vizii*, no. 43. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1883> (accessed July 2, 2025)
13. Diakun A. (2025) Systema korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv torhivli ta shliakhy yii udoskonalennia [Corporate governance system of trade enterprises and ways to improve it]. *Naukovyi visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 2 (116), pp. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-25>
14. OECD (2021) OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. Available at: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (accessed July 2, 2025)
15. International Finance Corporation (n.d.) Corporate Governance Success Stories. Available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/corporate-governance-success-stories-mena.pdf> (accessed July 2, 2025)
16. Directors Institute (n.d.) Corporate Governance Failures: Case Studies and Lessons Learned. Available at: <https://www.directors-institute.com/post/corporate-governance-failures-case-studies-and-lessons-learned> (accessed July 2, 2025)
17. Family Firm Institute (2020) How Corporate Governance Helps in Decision Making: A Case Study. *Weekly Edition*, July 29. Available at: <https://digital.ffi.org/editions/how-corporate-governance-helps-in-decision-making-a-case-study> (accessed July 2, 2025)
18. Goergen M., Renneboog L. (2008) Contractual corporate governance. *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, issue 3, pp. 166–182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.04.003>
19. Alam M. K., Ab Rahman S., Mustafa H., Rahman M. M. (2019) An overview of corporate governance models in financial institutions. *International Journal of Management and Sustainability*, vol. 8, no. 4, pp. 181–195. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.11.2019.84.181.195>
20. Souma W., Fujiwara Y., Aoyama H. (2005) Shareholding networks in Japan. *arXiv preprint*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.physics/0503177>
21. Shevchenko A. (2025) Corporate governance models: Anglo-American vs Continental European. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-governance-models-anglo-american-vs-shevchenko-phd-zs8ac> (accessed July 2, 2025).

Стаття надійшла: 28.07.2025

Стаття прийнята: 20.08.2025

Стаття опублікована: 30.09.2025