

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**  
**Кафедра математики та економіки**

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

\_\_\_\_\_ Тарас ВІЙЧУК

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ**  
**КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –**

**Марків Роман Миколайович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник –**

**кандидат економічних наук, доцент**

**Ворончак Іван Осипович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дрогобич, 2025

## Захист магістерської роботи

**Тема: Удосконалення структури управління організаційними об'єднаннями корпоративного типу**  
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою:

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

|      |             |        |                |
|------|-------------|--------|----------------|
| дата | Голова ЕК   | підпис | прізвище, ім'я |
|      | Секретар ЕК | підпис | прізвище, ім'я |

## АНОТАЦІЯ

**Марків Роман Миколайович. Удосконалення структури управління організаційними об'єднаннями корпоративного типу. – Рукопис.**

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи і практичні особливості функціонування організаційних структур управління корпораціями.

У дослідженні обґрунтовано організаційно-управлінські аспекти формування і розвитку корпоративних структур, здійснено порівняльну характеристику основних типів їх організаційної побудови, розглянуто проблемні питання вибору оптимальної структури управління вітчизняними корпораціями.

Автором охарактеризовано організаційну структуру управління корпорацією «Енергоресурс-інвест», проведено аналіз структури та компетенцій наглядової ради як фактора підвищення результативності стратегічного корпоративного менеджменту, здійснено оцінку ефективності функціонування вертикально інтегрованої структури корпорації «Енергоресурс-інвест»

За результатами дослідження визначено напрями вдосконалення організаційної побудови корпоративних структур, зокрема шляхом адаптації інноваційних механізмів формування організаційної структури корпорації; створення стартапів для підвищення адаптивності структур управління, а також формування й організаційно-методичного забезпечення діяльності служби внутрішнього аудиту.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, корпорація, наглядова рада, вертикально інтегрована структура, стартап, внутрішній аудит.

## ANNOTATION

### **Markiv Roman. Improving the Management Structure of Corporate-Type Organizational Associations. – Manuscript.**

The master's thesis examines the theoretical and methodological foundations as well as the practical features of the organizational management structures within corporations.

The research substantiates organizational and managerial aspects of the formation and development of corporate structures, provides a comparative characterization of the main types of corporate entities' organizational design, and considers the problematic issues related to selecting the optimal management structure for domestic corporations.

The author characterizes the organizational management structure of the corporation "Enerhoresurs-Invest" analyzes the structure and competencies of the board of directors as a factor in enhancing the effectiveness of strategic corporate management, and evaluates the efficiency of the vertically integrated structure of the corporation "Enerhoresurs-Invest".

Based on the research results, directions for improving the organizational design of corporate structures are identified — in particular, through the adaptation of innovative mechanisms for forming the corporation's organizational structure; the creation of startups to increase the adaptability of management structures; and the development of organizational and methodological support for the internal audit service.

**Keywords:** organizational management structure, corporation, board of directors, vertically integrated structure, startup, internal audit.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                    | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ<br>ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ .....                              | 9  |
| 1.1. Організаційно-управлінські аспекти формування і розвитку<br>корпоративних структур.....                                                  | 9  |
| 1.2. Порівняльна характеристика основних типів організаційної побудови<br>об'єднань корпоративного типу .....                                 | 17 |
| 1.3. Проблемні питання вибору оптимальної структури управління<br>вітчизняними корпораціями .....                                             | 26 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ<br>ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ».....                               | 35 |
| 2.1. Характеристика організаційної структури управління корпорацією .....                                                                     | 35 |
| 2.2. Аналіз структури та компетенцій наглядової ради як фактора підвищення<br>результативності стратегічного корпоративного менеджменту ..... | 44 |
| 2.3. Оцінка ефективності функціонування вертикально інтегрованої структури<br>корпорації «Енергоресурс-інвест».....                           | 52 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОБУДОВИ<br>КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР .....                                                       | 57 |
| 3.1. Адаптація інноваційних механізмів формування організаційної структури<br>корпорації.....                                                 | 57 |
| 3.2. Створення стартапів як засіб підвищення адаптивності бюрократичної<br>структури управління корпорацією «Енергоресурс-Інвест» .....       | 62 |
| 3.3. Формування та організаційно-методичне забезпечення діяльності служби<br>внутрішнього аудиту підприємства.....                            | 69 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                 | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                              | 78 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються кризовими явищами, посиленням конкуренції, зростанням ролі інновацій. Організаційні об'єднання корпоративного типу – корпорації, холдинги, вертикально інтегровані структури – стають визначальними учасниками ринку і забезпечують значну частку промислового виробництва, інвестицій та інноваційного розвитку. Водночас їхня дієвість безпосередньо залежить від раціональності організаційної структури управління, адже саме вона визначає швидкість прийняття рішень, рівень координації підрозділів, відповідальність управлінських ланок та здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Вітчизняні корпоративні структури стикаються з низкою проблем: надмірна централізація управління, дублювання функцій, слабкі механізми внутрішнього контролю, нерозвиненість стратегічного менеджменту, недостатній рівень взаємодії між наглядовою радою та виконавчими органами. Це знижує інноваційність, гнучкість та конкурентоспроможність корпоративних об'єднань. У таких умовах особливої ваги набувають питання удосконалення організаційної побудови, оптимізації розподілу управлінських повноважень та впровадження сучасних моделей корпоративного управління.

Проблемі обґрунтування особливостей організаційного забезпечення управління корпораціями присвячені праці таких науковців як О. Баєва, І. Ворончак, О. Гуцалюк, К. Зайченко, О. Левіт, О. Вільямсон, Г. Мінцберг, Р. Леблан, В. Ефрос, С. Роббінз та ін. Однак питання вибору оптимальної структури управління вітчизняними корпораціями потребує подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Метою магістерської роботи** є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення структури управління організаційними об'єднаннями корпоративного типу з урахуванням необхідності підвищення ефективності їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- ідентифікувати організаційно-управлінські аспекти формування і розвитку корпоративних структур;
- здійснити порівняльну характеристику основних типів організаційної побудови об'єднань корпоративного типу;
- визначити проблемні питання вибору оптимальної структури управління вітчизняними корпораціями;
- охарактеризувати організаційну структуру управління корпорацією «Енергоресурс-інвест»;
- проаналізувати структуру та компетенції наглядової ради як фактора підвищення результативності стратегічного корпоративного менеджменту;
- оцінити ефективність функціонування вертикально інтегрованої структури корпорації «Енергоресурс-інвест»;
- обґрунтувати необхідність адаптації інноваційних механізмів формування організаційної структури корпорації «Енергоресурс-інвест»;
- визначити доцільність створення стартапів як засобу підвищення адаптивності структури управління корпорацією «Енергоресурс-Інвест»;
- запропонувати алгоритм формування та організаційно-методичного забезпечення діяльності служби внутрішнього аудиту підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та вдосконалення системи управління організаційними об'єднаннями корпоративного типу.

**Предметом дослідження** є організаційна структура управління корпораціями, її елементи, механізми формування, взаємодія управлінських ланок та інструменти підвищення її ефективності.

**Теоретичною та інформаційною базою** дослідження стали матеріали наукової літератури, періодичні видання, статистичні збірники, організаційна документація та фінансова звітність корпорації «Енергоресурс-інвест», власні спостереження автора.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення

– для систематизації підходів до побудови корпоративних структур; структурно-логічний аналіз – для визначення взаємозв’язків елементів організаційної структури; порівняльний аналіз – для оцінки різних моделей корпоративного управління; економічний та функціональний аналіз – для оцінки ефективності управлінської системи корпорації «Енергоресурс-інвест»; методи експертної оцінки – для визначення компетенцій наглядової ради та проблемних аспектів корпоративного управління; графічний метод – для наочного представлення структур і процесів в організаційному управлінні; метод прогнозування – для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення структури управління.

**Елементи наукової новизни магістерського дослідження** полягають у вдосконаленні алгоритму оцінювання ефективності функціонування вертикально інтегрованих структур, а також у розробці інноваційних механізмів формування організаційної структури корпорації.

Результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XII Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету ФМЕІТ «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

**Практичне значення магістерського дослідження** полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення організаційної побудови корпоративних структур (зокрема шляхом інтеграції в структуру корпорації стартапів та формування служби внутрішнього аудиту) можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та інших промислових корпорацій.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 9 таблиць, 16 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ**

### **1.1. Організаційно-управлінські аспекти формування і розвитку корпоративних структур**

Великі корпорації забезпечують основу економічного розвитку. Вони володіють значними ресурсами, контролюють цілі сектори економіки та мають суттєвий політичний вплив. Корпоративні структури вирізняються унікальним потенціалом інтеграції в складні процеси багатовимірних змін і розроблення відповідних механізмів управління цими змінами. Вони здатні трансформувати свої господарські та управлінські системи відповідно до нових параметрів зовнішнього середовища, що дозволяє їм задовольняти вимоги сталого розвитку, виконувати необхідні функції та утримувати конкурентні позиції. До основних характеристик корпорацій як суб'єктів господарювання можна віднести [4; 10; 18]:

- залучення капіталу. Корпораціям легше отримувати позикові кошти та залучати акціонерний капітал, оскільки їхні фінансові можливості не обмежені ресурсами власників. Вони можуть продавати акції новим інвесторам, а великі компанії — випускати облігації для отримання значного обсягу боргового фінансування;

- Дивіденди. Корпорація здійснює виплату дивідендів інвесторам. Це відрізняється від механізмів розподілу прибутку, характерних для товариств чи індивідуальних підприємств, коли кошти напряму надходять власникам;

- подвійне оподаткування. Корпорація сплачує податок на прибуток від своєї діяльності. Якщо ж вона додатково розподіляє дивіденди між інвесторами, то останні мають сплачувати податок на отримані дивіденди. Таким чином, доходи юридичної особи оподатковуються двічі;

- тривалість існування. Корпорація теоретично може функціонувати

необмежений час, не залежно від зміни власників. Водночас, самі власники можуть у будь-який момент прийняти рішення про припинення її діяльності;

- обмежена відповідальність. Зобов'язання, які бере на себе корпорація, не переходять на її акціонерів. Кредитори можуть пред'являти вимоги виключно до юридичної особи, а не до майна її власників;

- право власності. Частка власності визначається кількістю акцій, що належать конкретному інвестору. Купівля чи продаж акцій означає передачу права власності іншій особі. Публічна компанія, чий акції продаються на фондовій біржі, може мати тисячі або навіть мільйони акціонерів;

- самостійність. Корпорація функціонує незалежно від своїх власників і має більшість прав та обов'язків фізичної особи;

- професійний менеджмент. Інвестори, які володіють компанією, переважно не беруть безпосередньої участі в її управлінні. Замість цього вони наймають професійних менеджерів, що здійснюють керівництво бізнесом від їхнього імені.

Великі корпорації займають провідне місце в українській економіці, формуючи близько половини ВВП [20, с. 73]. Узагальнення результатів досліджень, представлених у сучасній літературі, дозволяє виокремити низку специфічних характеристик корпорацій як організаційних структур (рис. 1.1).

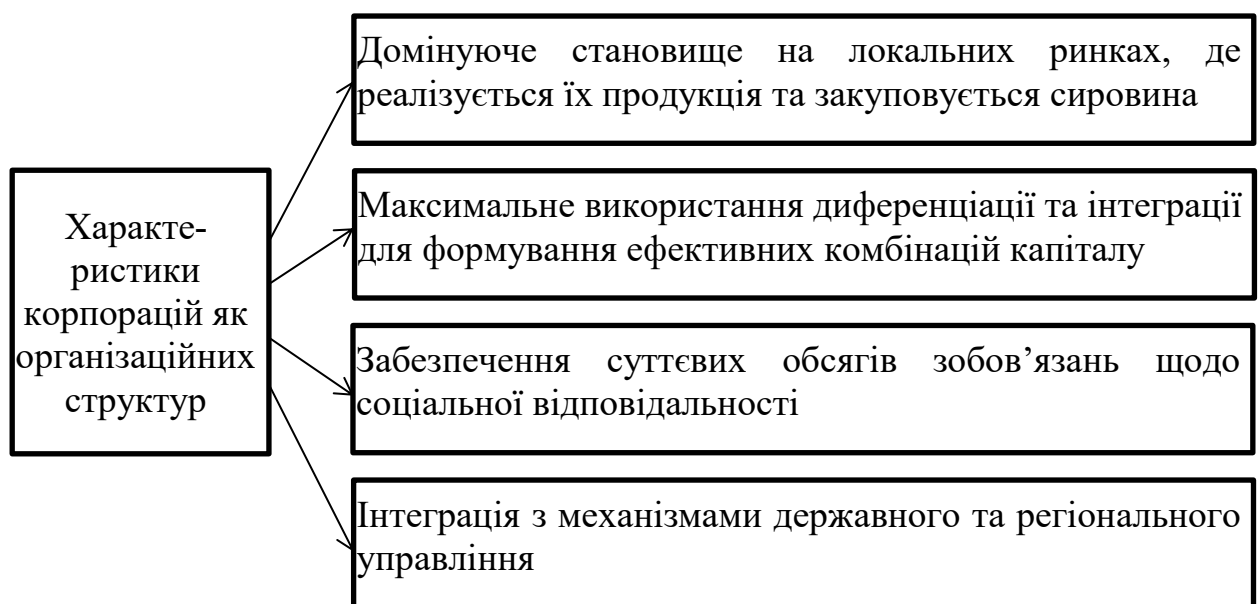


Рис. 1.1. Специфічні риси корпорацій як організаційних структур

Особливості великих корпорацій визначають параметри їхньої господарської діяльності та безпосередньо пов'язані з основними функціями, які вони реалізують. У науковій літературі широко представлено результати досліджень цих функцій, узагальнення яких дає змогу окреслити ключові напрями діяльності та завдання, що забезпечуються корпораціями (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні функції корпорацій і завдання їх діяльності

Проведене дослідження дало можливість систематизувати наявні наукові напрацювання щодо специфіки корпорацій як суб'єктів господарювання у вітчизняній та світовій економіці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Особливості корпорацій як суб'єктів господарювання [12; 31; 39]

| Основні характеристики                | Опис                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Значні активи та господарський оборот | Завдяки діяльності на глобальному рівні великі корпорації володіють значними матеріальними та фінансовими ресурсами. Це зумовлює формування суттєвих обсягів продажу та обороту ресурсів.                                                                  |
| Операції через мережу підрозділів     | Корпорації мають виробничі та збутові підприємства у багатьох регіонах (країнах), здійснюючи діяльність через систему філій, дочірніх та афілійованих структур.                                                                                            |
| Єдність контролю                      | Для корпорацій характерна централізована система управління. Координація комерційної діяльності підрозділів здійснюється головним офісом, що знаходиться в регіоні (країні) базування. Керівництво філій діє відповідно до політики материнської компанії. |
| Економічна потужність                 | Великі корпорації є впливовими економічними суб'єктами, які нарощують свою силу шляхом регулярних злиттів і поглинань.                                                                                                                                     |
| Високотехнологічність                 | Як правило, корпорації володіють передовими технологіями. У виробничих і маркетингових процесах застосовують капіталомісткі технологічні рішення.                                                                                                          |
| Професійний менеджмент                | Корпорації залучають висококваліфікованих менеджерів для управління масштабними фінансовими ресурсами, технологічними комплексами та міжнародними бізнес-операціями.                                                                                       |
| Агресивна реклама та маркетинг        | Корпорації інвестують значні кошти в просування продукції та маркетингові стратегії задля забезпечення глобальної присутності, що дає змогу ефективно просувати широкий асортимент товарів і послуг.                                                       |
| Орієнтація на високу якість           | Оскільки великі корпорації конкурують на світових ринках, вони зобов'язані приділяти особливу увагу якості своєї продукції, щоб відповідати міжнародним стандартам.                                                                                        |

Проведений аналіз основних тенденцій розвитку корпорацій у сучасному світі дає змогу не лише визначити специфіку їх еволюції, але й

окреслити ключові вимоги та особливості організаційної побудови структур управління ними.

У сучасній економічній літературі поняття «організаційна структура» трактується охоплює різноманітні підходи. У більшості наукових робіт цей термін фактично ототожнюється зі структурою управління. Водночас організаційна структура підприємства (корпорації) становить цілісну систему, що поєднує виробничу та управлінську підструктури, і не може існувати поза межами такого взаємозв'язку [6, с. 39]. З огляду на це, у межах організаційної структури виокремлюють дві підсистеми — керовану та керуючу. Конфігурація керованої підсистеми організації визначається специфікою її призначення та технологічними особливостями реалізації основних виробничих функцій. Натомість структура керуючої підсистеми значною мірою не залежить від технології виробництва, а формується переважно змістом та логікою виконання управлінських функцій.

У західній науковій традиції організаційна структура тлумачиться крізь призму поділу праці на окремі завдання та узгодження діяльності підрозділів у межах єдиного виробничо-управлінського процесу. Так, один із найвідоміших дослідників організаційних структур, класик менеджменту Г. Мінцберг, визначав організаційну структуру як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розчленовується на робочі завдання, а потім координується з метою їх погодженого виконання [44, с. 69].

І вітчизняні і зарубіжні дослідники наголошують, що поряд із формально закріпленою організаційною побудовою в будь-якій системі управління існує також неформальна структура — мережа міжособистісних і міжгрупових зв'язків, контактів та взаємодій, які не фіксуються у регламентних документах, проте є тісно взаємопов'язаними й часто малопомітними [33, с. 59; 45, с. 14]. Таким чином, організаційна структура постає як динамічний, постійно відтворюваний у взаємодії людей комплекс формальних і неформальних елементів, що охоплює розподіл завдань, повноважень і відповідальності, а також систему впливів, комунікацій та

взаємин між учасниками колективу. Ця система здатна до еволюційних, на перший погляд незначних, але подекуди суттєвих трансформацій [43, с. 15].

Формування корпоративної структури розглядається як процес проєктування організаційної архітектури в межах системи корпоративного управління. Основним завданням такого проєктування є створення життєздатної, адаптивної та ефективної структури, що відповідає актуальним умовам функціонування та враховує можливі зміни зовнішнього й внутрішнього середовища в майбутньому.

Еволюція організаційних структур переконує, що універсальної та абсолютно досконалої моделі побудови не існує. Водночас існує низка принципових вимог, дотримання яких забезпечує раціональне структурно-функціональне впорядкування підприємства, мінімізує ризики управлінських помилок і дає змогу запобігти виникненню конфліктних ситуацій. На думку Г. Мінцберга, компоненти організаційної структури повинні формуватися таким чином, щоб забезпечувалася їх внутрішня узгодженість і відповідність ключовим характеристикам підприємства: масштабам діяльності, стадії життєвого циклу, параметрам зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також технологічній основі та методам здійснення виробничих процесів і надання послуг [44, с. 70]. З огляду на ці вимоги може скластися враження, що існує надзвичайно велика різноманітність варіантів побудови організаційних структур. Однак фактично спектр можливих конфігурацій є обмеженим і зводиться до невеликої кількості моделей. Узагальнення наявних підходів до класифікації організаційних структур, що ґрунтується на поширеному у науковій традиції поділі на механістичні (бюрократичні) та органічні (адаптивні) системи [27, с. 108; 40, с. 1745], може бути подано у вигляді відповідної типологічної схеми (рис. 1.3).

Емпіричні дані свідчать, що найбільші сучасні компанії, зокрема холдингові утворення, переважно еволюціонують у бік дивізіональних організаційних структур.

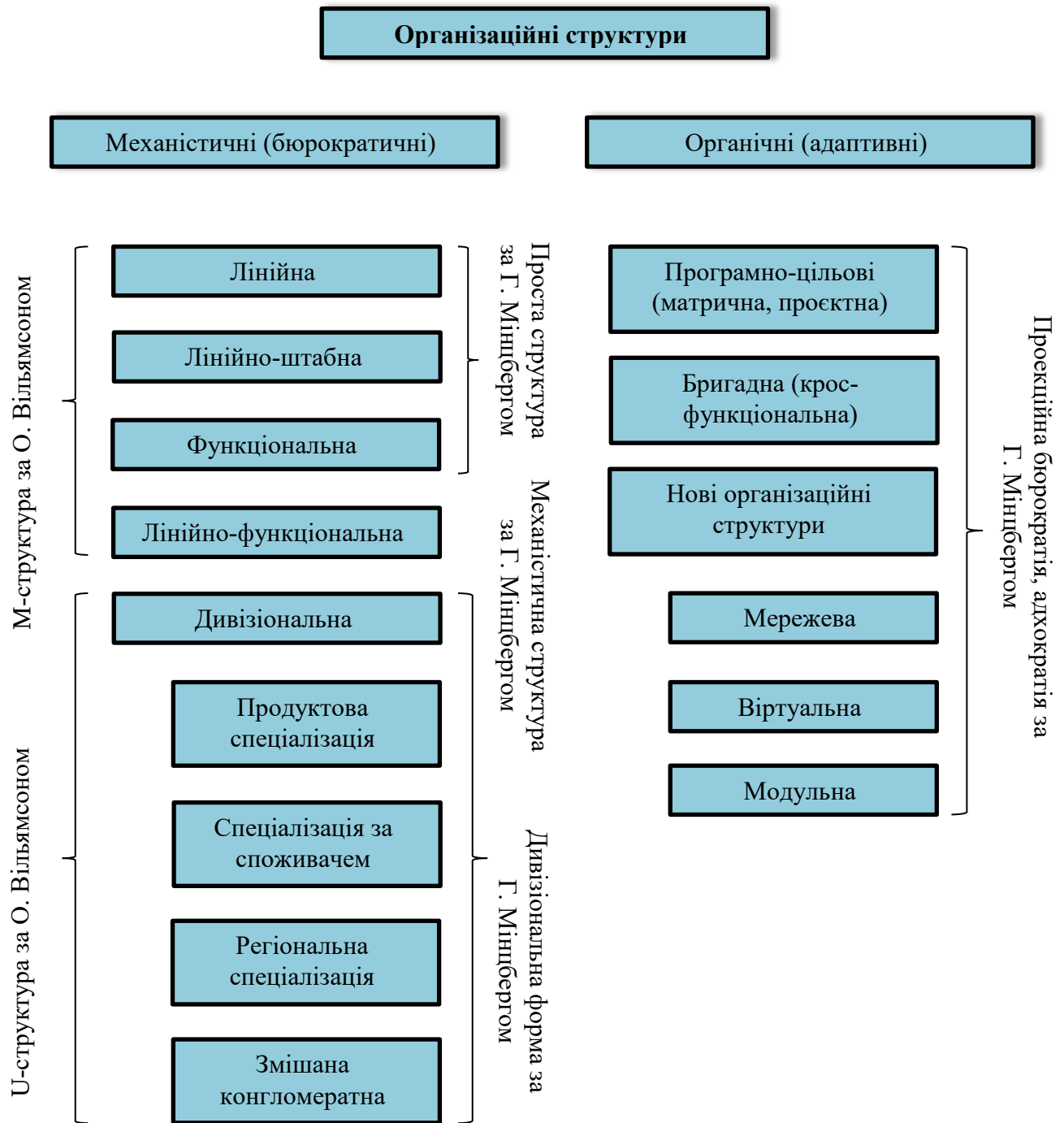


Рис. 1.3. Класифікаційна схема організаційних структур

Такі моделі управління передбачають існування корпоративного центру та мережі децентралізованих дивізіонів (окремих підрозділів), які сформовані за продуктовим принципом і функціонують переважно на основі лінійно-функціональної архітекτονіки. До цієї групи належать і акціонерні товариства природно-монопольних секторів економіки, що виникли в результаті ринкової трансформації та характеризуються як продуктовою

диверсифікацією, так і територіальною розгалуженістю. В умовах стрімкої динаміки зовнішнього середовища централізоване управління неоднорідними й віддаленими суб'єктами господарювання стає практично неможливим, що й обумовлює перехід до децентралізованих дивізіональних форм організації.

На основі емпіричного дослідження можна також зробити висновок, що структура корпоративного управління знаходиться на верхньому рівні організаційної структури корпорації, вона ніби накладається зверху, надбудовується над організаційною структурою управління виробництвом. Таким чином, для диверсифікованих компаній вибудовується така ланцюжок: структура корпоративного управління – дивізіональна організаційна структура управління виробництвом – лінійно-функціональна структура окремих дивізіонів. Якщо дивізіони складні, вони також можуть використовувати дивізіональну структуру, і лише для окремих підприємств найнижчого рівня групи або компанії застосовується лінійно-функціональна структура.

Для централізації управління у складі апарату корпорації (акціонерного товариства) формується корпоративний центр. Загальним його завданням є забезпечення цілісності компанії, узгодженого та збалансованого розвитку всіх видів бізнесу, результативності та ефективності компанії в цілому. Корпоративний центр представляє стратегічний рівень акціонерного товариства та формує його загальну корпоративну стратегію, тобто вирішує питання щодо масштабу та структури бізнесу, створюючи та ліквідовуючи підрозділи. Він задає цілі та завдання довгострокового розвитку корпорації в цілому, проводить єдину фінансову, інвестиційну, технічну, кадрову та інформаційну політику, розробляє цільові параметри діяльності, стандарти, регламенти та методики роботи для дивізіонів і бізнес-одиниць, виконує координаційно-контрольні функції, розподіляє загальні фінансові ресурси тощо.

## 1.2. Порівняльна характеристика основних типів організаційної побудови об'єднань корпоративного типу

Нова інституційна теорія виділяє три основні форми організації бізнесу: унітарну (U-форма), холдингову (H-форма) та мультидивізійну (M-форма) [41].

Унітарна структура (U-форма) – це структура, яка базується на безпосередньому або опосередкованому (через проміжні рівні управління) підпорядкуванні всіх служб і працівників вищим органам. Типовою формою організаційної ієрархії унітарної структури є піраміда повноважень (рис. 1.4).

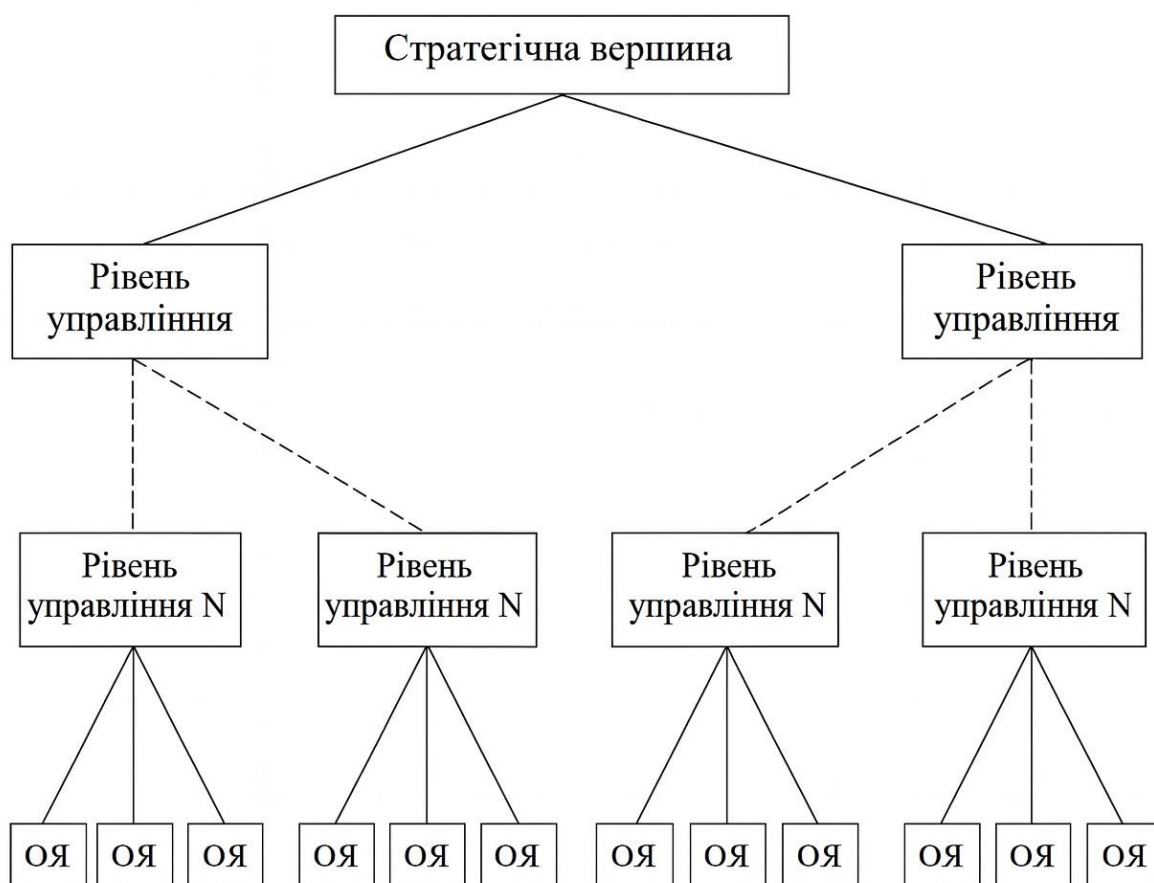


Рис. 1.4. Піраміда повноважень

ОЯ – операційне ядро

Така структура не виключає наявності спеціальних функціональних служб управління (лінійно-функціональна або лінійно-штабна форма

управління), можливості застосування матричних схем організації діяльності, впровадження проектних або процесних методів управління. Визначальними рисами цієї структури є: домінування стратегічної верхівки (центру) управління; делегування частини господарських повноважень лінійним керівникам нижчого рівня при збереженні наскрізного характеру підпорядкування; однонаправленість відповідальності (знизу вгору). У міру зростання компанії ефективність в рамках U-форми знижується через витрати на персонал та перевантаження в обміні інформацією. Найбільш природною реакцією на це є перехід до дивізіональних структур.

Диверсифікація діяльності компаній та пов'язаний з нею процес ускладнення внутрішньої диференціації призводять до зміни принципу побудови організаційної ієрархії корпорації – відмови від піраміди повноважень на користь васалітету (дивізіональних структур) (рис. 1.5).

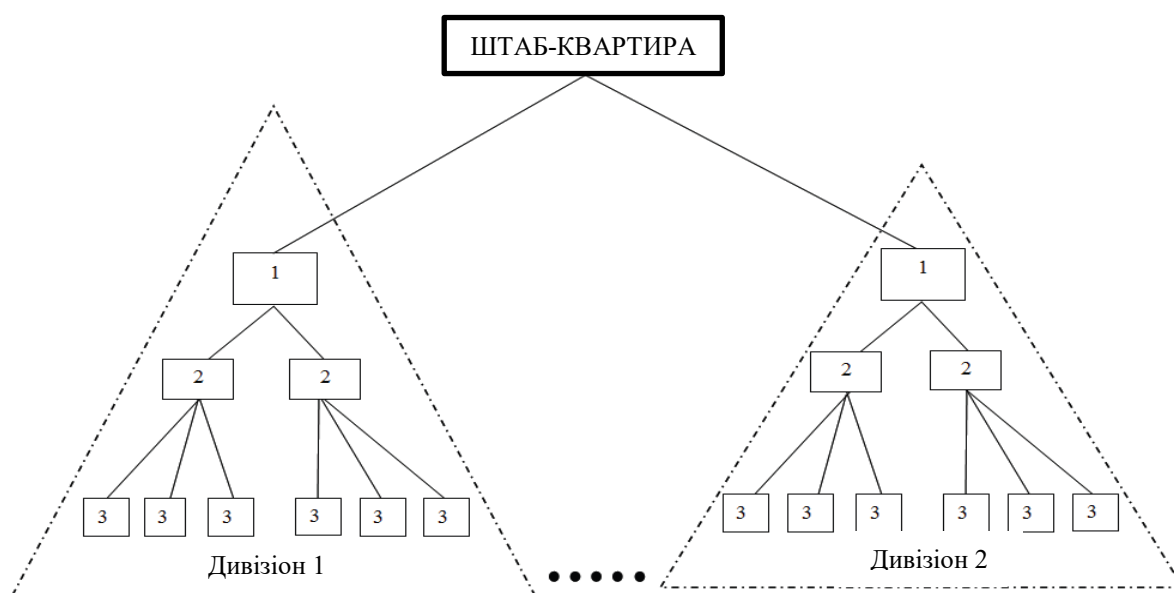


Рис. 1.5. Система васалітету:

1 – керівник дивізіону; 2 – середній рівень управління; 3 – операційне ядро

Основна відмінність системи васалітету від властивої унітарній структурі піраміди повноважень – відсутність наскрізного підпорядкування та розділення компетенцій за принципом «васал мого васала – не мій васал». Дивізіоналізація означає, що в складі корпорації виділяються напівавтономні

організаційні одиниці, керівники яких наділяються правом прийняття самостійних рішень. При цьому автономія організаційних одиниць дивізійної структури може бути обмежена технологією виробництва (єдине виробництво продукту), критичною функцією (централізована закупівля товарів) або ефектом масштабу (загальний склад, випробувальний комплекс тощо). Основні характеристики дивізійної форми бізнесу: господарська автономія підрозділів; чітке розділення компетенцій між стратегічною верхівкою та керівництвом дивізіонів; регламентація процесів взаємодії; взаємний характер відповідальності. Дивізійні структури можуть відрізнятися принципами, закладеними в основу диференціації. Класичний менеджмент виділяє такі основні види корпоративної інтеграції (диференціації): вертикальна, горизонтальна та конгломератна [5, с. 36].

Вертикально інтегровані корпорації ґрунтуються на об'єднанні дивізіонів за технологічним принципом – включенні до складу компанії (бізнес-групи) підрозділів, які є постачальниками (споживачами) продукції один одного. Наприклад, будівельна корпорація включає підрозділ девелопменту, архітектурне бюро, будівельні дивізіони, офіси продажів.

Горизонтально інтегровані корпорації – це корпорації, що об'єднують дивізіони, які випускають і реалізують продукцію на суміжних ринках. При цьому ринки можуть відрізнятися за географічним або товарним критерієм. Приклади географічного поділу: дивізіони автомобілебудівних компаній, що здійснюють фінальне збирання у різних країнах; підрозділи торгових мереж у регіонах. Приклади товарної диференціації: поділ авіабудівних корпорацій на військове та цивільне виробництво; виділення у складі продовольчої компанії підрозділів, що виготовляють продукти харчування і корми для тварин.

З наведених прикладів видно, що горизонтальна та вертикальна інтеграції не виключають одна одну, а можуть співіснувати на різних рівнях. Наприклад, автомобілебудівна корпорація може бути вертикально інтегрованою на верхньому рівні та горизонтально (територіально) диференційованою – на другому.

Конгломератна інтеграція передбачає об'єднання в межах корпорації дивізіонів, не пов'язаних між собою ні технологічно, ні ринково. Наприклад, компанія, що займається виробництвом побутової хімії, купує компанію, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування.

За О. Вільямсоном, дивізіональні структури можуть існувати у Н- або М-формах. Н-форма – це організація корпорації за ринковим (товарним або територіальним) принципом із наданням окремим підрозділам юридичної та господарської самостійності. Координація здійснюється холдинговою компанією, що володіє контрольними пакетами акцій (частками в статутному капіталі) інших компаній. Володіння контрольним пакетом дає холдинговій компанії право на участь в органах управління дочірніх компаній, а отже, контроль за їхньою діяльністю [15]. Поява холдингових структур (кінець ХІХ – початок ХХ ст.) була зумовлена процесами концентрації та централізації виробництва і капіталу, зокрема диверсифікацією та інтернаціоналізацією бізнесу. Холдинги були засобом контролю фінансових і промислових центрів за діяльністю дочірніх фірм. У 1920-х рр. відбулися серйозні зміни в організаційній системі корпорацій, і багато холдингів трансформувалися у мультидивізіональні структури – М-форми.

М-форма – це дивізіонально організована компанія з великою штаб-квартирою, що має суттєвий вплив на діяльність напіваавтономних підрозділів. На відміну від Н-форми, яка також має дивізіональну організацію, але з невеликою генеральною дирекцією, М-форма володіє можливостями стратегічного планування та розподілу ресурсів, механізмами моніторингу та контролю за структурними підрозділами. Основна відмінність між Н- і М-формами полягає у розподілі між рівнями ієрархії трьох видів управлінської діяльності: конституційного контролю, управління бізнесом та управління операційною діяльністю:

1. Конституційний контроль – вид управлінської діяльності, що визначає напрямки та форму розвитку корпорації. Він передбачає розробку загальної стратегії корпорації; вибір портфеля бізнесів; визначення структури

власності та запозичень; визначення правил побудови організаційної структури корпорації, меж бізнес-одиниць та ступеня їх автономії; встановлення правил регулювання внутрішньокорпоративної взаємодії.

2. Управління бізнесом – це вид управлінської діяльності, що визначає формування та розвиток ринкового і ресурсного потенціалу корпорації: розробка ринкової стратегії; визначення складу використовуваних активів; управління кредитним портфелем; внутрішній перерозподіл ресурсів; регулювання внутрішньокорпоративної взаємодії.

3. Управління операційною діяльністю – вид управлінської діяльності, що визначає способи виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), а також забезпечення збереження та ефективного використання ресурсів [21].

Н-форма передбачає, що вищій ланці управління належить функція конституційного контролю, а дивізіони реалізують функції управління бізнесом та управління операційною діяльністю. В М-формі конституційний контроль і управління бізнесом зосереджуються на верхньому рівні.

У наш час до виділених О. Вільямсоном форм ведення бізнесу можна додати адхократичну, модульну та мережеву форми.

Адхократична структура (А-форма) ведення бізнесу характеризується розмитістю меж як самої компанії, так і її структурних одиниць. Найбільш очевидні приклади: проектні організації; кіновиробництво; консультаційні та інжинірингові фірми, що залучають фахівців на тимчасовій основі.

Розмитість внутрішньої структури визначається тимчасовим характером існування організаційних одиниць, створюваних для реалізації конкретного проєкту або виконання конкретної роботи. Більшість працівників виконує обов'язки у складі тимчасової цільової бригади (творчого колективу), яка розпускається після виконання поставленого завдання (проєкту). Адхократія характеризується незначною формалізацією, горизонтальною спеціалізацією, що ґрунтується на відповідній підготовці співробітників, взаємним погодженням як основним механізмом координації.

Модульна структура (С-форма) – ще один варіант розширення меж

компанії. Так само, як і адхократія, модульна форма використовує зовнішні щодо компанії ресурси для розширення можливостей та посилення позицій, проте в цьому випадку відносини встановлюються не з окремими фахівцями, а з формально незалежними фірмами. Формується стійка група компаній, об'єднаних між собою коопераційними зв'язками, центральним елементом якої є компанія-інтегратор. Модульну структуру можна уявити у вигляді центру, оточеного мережею компаній, пов'язаних між собою довгостроковими контрактами та централізованою координацією (рис. 1.6).

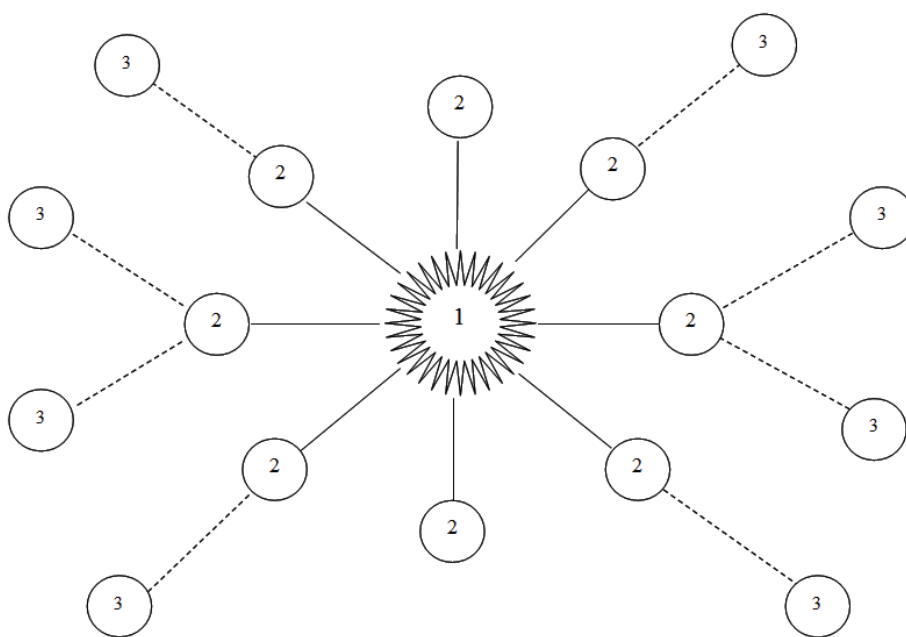


Рис. 1.6. Центрована координація:

1 – компанія-інтегратор; 2 – компанії-партнери; 3 – компанії-субпідрядники

Головна організація (компанія-інтегратор) контролює процеси, які важко відтворити іншим, та делегує більшість видів діяльності субпідрядникам. Організації-партнери використовують власні ідеї (інтелектуальну власність) та власні ресурси (майно, фахівців, обладнання, зв'язки тощо). Модульна форма ведення бізнесу передбачає використання аутсорсингу, але не обмежується ним. Прикладом такої форми організації бізнесу є група, сформована навколо корпорації Boeing. Постачальниками й субпідрядниками компанії є понад 3 500 фірм, розташованих у 45 штатах

США та 70 країнах світу [14]. При цьому сама корпорація Boeing є трирівневою дивізіональною структурою, диференційованою за товарною ознакою (рис. 1.7) [30, с. 99].

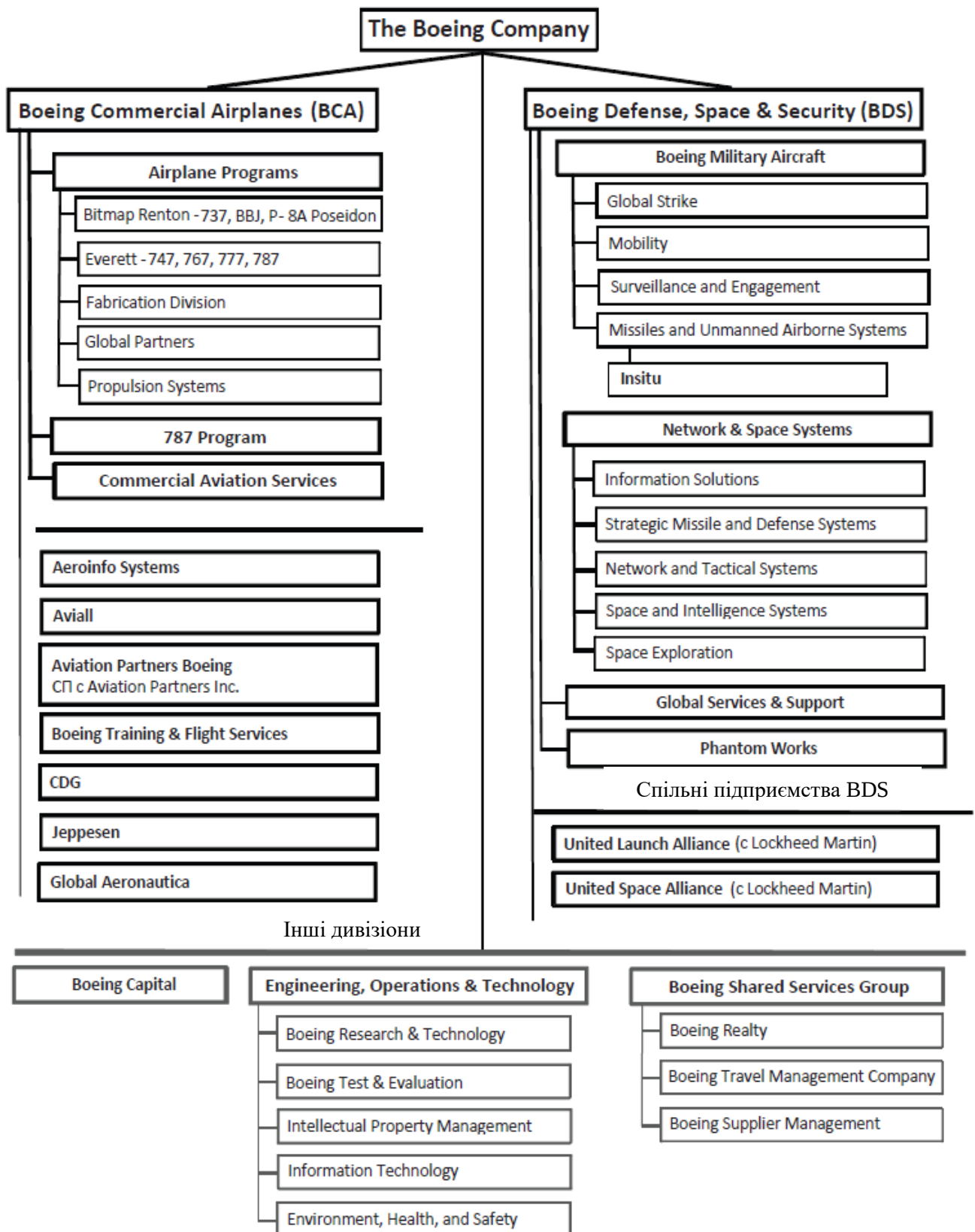


Рис. 1.7. Організаційна структура управління корпорації Boeing

Мережеві структури (N-форми) схожі на модульні за характером зв'язків (довгострокова кооперація), але відрізняються відсутністю вираженого центрального елемента – компанії-інтегратора. Вони є групою компаній, об'єднаних спільністю економічних інтересів, але таких, що не мають єдиного центру управління [41]. Це структури, що складаються з багатьох взаємодіючих організацій, пов'язаних вигідністю співробітництва, довготривалими коопераційними та інформаційними зв'язками. Ця форма характеризується наявністю множини самостійних центрів ухвалення рішень (у різних сферах спільної діяльності) та центрів координації взаємодії. Така організаційна ієрархія має назву розподіленої координації (рис. 1.8).

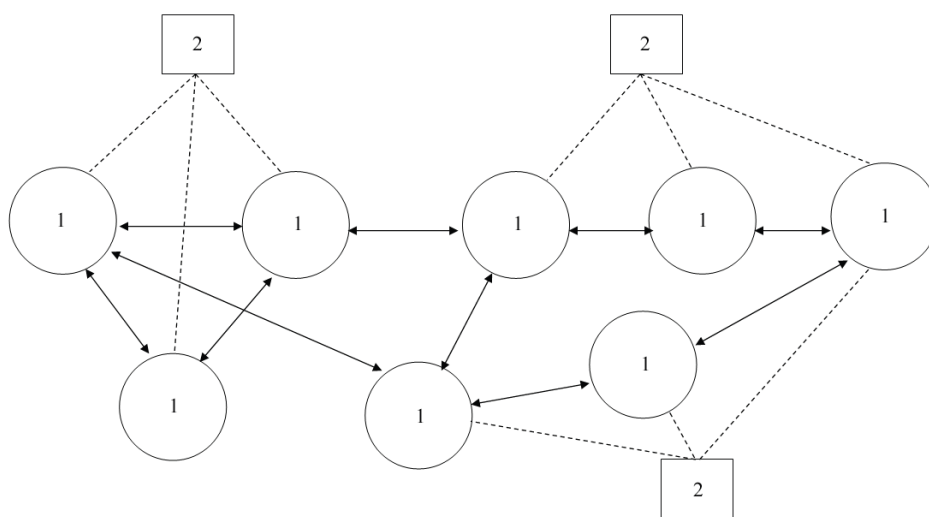


Рис. 1.8. Розподілена координація:

1 – компанії-партнери; 2 – центри координації

До основних причин виникнення мережевих структур можна віднести:

- відносні переваги у взаємодії із зовнішнім середовищем завдяки об'єднанню ресурсів;
- відносини солідарності, довіри та взаємної підтримки як основу зниження транзакційних витрат;
- захист від невизначеності інституційного середовища шляхом «замінення» законодавчих актів внутрішніми нормами.

Сильні і слабкі сторони основних форм корпорацій наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Порівняльні характеристики організаційних форм ведення бізнесу

| Форма бізнесу                    | Сфери застосування                                                                                                                                               | Сильні сторони                                                                                                                                                             | Слабкі сторони                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| U-форма<br>(унітарна)            | Компанії та корпорації, що працюють на єдиному ринку                                                                                                             | Безпосередній контроль за рухом ресурсів і виконанням технологій. Легкість реалізації управлінських впливів                                                                | Неможливість вимірювання внеску підрозділів у загальний прибуток корпорації. Прагнення керівників підрозділів до максимізації своєї частки у спільних ресурсах |
| H-форма<br>(холдингова)          | Горизонтально інтегровані та конгломератні корпорації                                                                                                            | Висока адаптивність. Підвищення ефективності господарської діяльності дивізіонів                                                                                           | Ризик опортуністичної поведінки керівників дивізіонів. Ризик порушення внутрішньої кооперації                                                                  |
| M-форма<br>(мультидивізіональна) | Вертикально інтегровані корпорації. Наявність спільних критичних функцій                                                                                         | Можливість реалізації спільної стратегії розвитку. Контроль штаб-квартири за фінансовими потоками та зобов'язаннями                                                        | Зростання управлінських витрат унаслідок дублювання функцій. Можливість розбалансування інтересів учасників внутрішньо-корпоративної взаємодії                 |
| A-форма<br>(адхократична)        | Компанії, орієнтовані на розв'язання принципово нових завдань                                                                                                    | Можливість створення нових, продуктів за рахунок залучення на тимчасовій основі кваліфікованих фахівців і експертів у відповідній сфері                                    | Зростання витрат. Слабка увага до ринку (орієнтація на розв'язання завдання, а не на переваги споживача)                                                       |
| S-форма<br>(модульна)            | Необхідність об'єднання зусиль значної кількості компаній для випуску фінальної продукції. Потреба у значних ресурсах для забезпечення повного циклу виробництва | Можливість залучення великої кількості ресурсів і підвищення якості кінцевої продукції завдяки об'єднанню сил. Економія фінансових і часових ресурсів компанії-інтегратора | Послаблення контролю над частиною технологічних процесів, що відбуваються всередині фірм-підрядників. Ризик опортуністичної поведінки партнерів                |
| N-форма<br>(мережева)            | Об'єднання доповнюваних ресурсів. Виграш від ефекту масштабу. Національні або територіальні анклав                                                               | Переваги у взаємодії із зовнішнім середовищем завдяки об'єднанню ресурсів. Зниження трансакційних витрат                                                                   | Труднощі узгодження спільної стратегії розвитку. Ризик виходу партнерів із мережі                                                                              |

Джерело: [1; 19; 26]

### **1.3. Проблемні питання вибору оптимальної структури управління вітчизняними корпораціями**

З організаційної точки зору корпорація є складною, ієрархічно побудованою господарською системою, у межах якої поєднуються відносно самостійні виробничо-комерційні одиниці, підпорядковані єдиному центру управління [10]. При цьому рівень впливу корпоративного центру на діяльність окремих структурних ланок може суттєво варіюватися, що зумовлюється як особливостями функціонування кожного підрозділу, так і цілями та управлінськими пріоритетами керівної ланки корпорації.

Корпоративні утворення мають досліджуватися і проектуватися за правовими, організаційними, управлінськими та структурними параметрами.

З погляду *правового устрою* корпорації функціонують у кількох базових формах:

- відокремлені структурні одиниці одного юридичного суб'єкта, до яких належать, зокрема, філії та інші внутрішні підрозділи;
- бізнес-групи, сформовані на основі участі в капіталі;
- корпоративні групи, інтегровані на основі контролю над ресурсами.

Відокремлені підрозділи єдиного юридичного суб'єкта набувають автономності через впровадження внутрішніх регламентів, які визначають порядок їх взаємодії з центральним апаратом управління, що виконує роль корпоративного ядра.

Бізнес-групи на основі участі в капіталі, можуть формуватися:

- шляхом об'єднання раніше самостійних компаній через купівлю корпоративних прав, обмін або консолідацію пакетів акцій (часток);
- шляхом диференціації, тобто створення дочірніх структур через надання окремим підрозділам юридичної самостійності, з одночасним збереженням контролю з боку материнської компанії.

Бізнес-групи такого типу можуть функціонувати у різних організаційних формах, серед яких виділяють:

- просту холдингову структуру;
- багаторівневу (пірамідальну) холдингову модель;
- структуру розподіленого контролю;
- структуру розподіленого володіння та контролю;
- кільцеву модель володіння;
- матричну холдингову організацію тощо [18, с. 129].

У найелементарнішій простій холдинговій конфігурації головна компанія корпорації одночасно виконує дві ключові функції: володіє контрольними пакетами акцій підприємств групи та здійснює нагляд та координацію їх діяльності. Така модель відповідає класичній Н-формі, де корпоративний центр домінує над усіма підпорядкованими одиницями.

Багаторівневі схеми базуються на пірамідальному принципі побудови. Найпростішим різновидом є триступенева модель, що включає: головну (материнську) компанію; один або кілька субхолдингів; операційні компанії, якими володіють субхолдинги. У складніших випадках кількість рівнів зростає, і послідовні ланки контролю можуть налічувати 5-6 юридичних осіб, кожна з яких володіє часткою у капіталі наступної.

У варіанті структури розподіленого контролю функції власності та управління розводяться між різними суб'єктами. Контрольні пакети підприємств групи зосереджені в одній або кількох холдингових компаніях. Управління операційною діяльністю передається спеціально створеним керуючим компаніям, які виконують роль виконавчого органу для підпорядкованих фірм.

Структура розподіленого володіння та контролю є еволюційним продовженням попередньої і ґрунтується на принципі мінімального перетину функцій та статусів: компанії різних категорій (власники, керуючі структури, операційні одиниці) чітко розмежовані та не поєднуються в межах одного юридичного суб'єкта. Таке розділення забезпечує прозорість, знижує конфлікт інтересів і підвищує керованість корпорації.

Кільцева структура організації власності поєднує пірамідальну модель

із перехресним володінням корпоративними правами. У межах такої схеми підприємства групи взаємно утримують частки одна одної, формуючи замкнений контур контролю. Подібна конструкція дозволяє зміцнювати корпоративний контроль за відносно невеликої частки прямого володіння та забезпечує стійкість групи до зовнішніх поглинань.

Холдингова матрична модель також належить до різновидів структур із розподіленним контролем. У таких умовах центральна холдингова компанія зберігає у володінні пакети акцій усіх підприємств корпоративної групи, тоді як головні компанії, що очолюють окремі стратегічні бізнес-напрями, не виконують функцій субхолдингів чи керуючих органів у класичному розумінні. Їхня роль полягає передусім у формуванні замовлень, координації, інтеграції та супроводі ключових проєктів або ринкових напрямів, що забезпечує більш гнучку та адаптивну модель управління [27].

*Організаційна конфігурація* корпорації визначається принципами, за якими здійснюється поділ на дивізіони. З огляду на це, дивізіональні структури поділяють на такі основні типи:

- моделі, що ґрунтуються на розосередженні функцій (бюрократичний тип);
- структури, побудовані за принципом виокремлення бізнесів (ринковий тип);
- конфігурації, що передбачають розподіл компетенцій (квазіринковий тип).

У разі розосередження функцій управління корпорація характеризується високим рівнем централізації, а самостійність дивізіонів суттєво обмежена. Зазвичай як окремі юридичні особи виділяють:

- операційні та сервісні компанії, які безпосередньо здійснюють виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг;
- сейфові компанії, на балансі яких зосереджуються значущі активи;
- депозитарні (холдингові) компанії, що акумулюють контрольні пакети акцій або часток юридичних осіб корпоративної групи;

- керуючі компанії, які мають значні повноваження і обмежують компетенції виконавчих органів інших структурних одиниць;
- посередницькі та торговельні компанії, відповідальні за постачання ресурсів та збут продукції, виробленої операційними підприємствами;
- фінансові структури, включно з лізинговими компаніями, які забезпечують внутрішньокорпоративний перерозподіл фінансових ресурсів;
- венчурні компанії, що займаються створенням та апробацією нових товарів і технологічних рішень;
- трансфертні компанії, які виконують допоміжні функції, зокрема оптимізують податкове навантаження на корпоративну групу [32, с. 316].

Організаційна конфігурація, побудована на принципі виокремлення бізнес-напрямів, базується на комерціалізації діяльності бізнес-одиниць. Сутність підходу полягає у наданні керівникам права ухвалювати самостійні господарські рішення, виходячи з оцінки економічної результативності таких рішень. Перехід до такої моделі супроводжується низкою змін у структурній організації корпорації, серед яких:

- виокремлення ланцюгів створення вартості та відповідних ресурсних потоків, що дозволяє кожному бізнес-напрямку формувати економічну базу;
- формування відносно автономних бізнес-процесів, що мають власні механізми планування та контролю;
- передача повноважень з ухвалення комерційних рішень керівникам конкретних бізнес-одиниць, які несуть відповідальність за їхні результати.

Існує також проміжний варіант організаційної конфігурації, що спирається на розподіл компетенцій. Він поєднує риси як моделі виділення бізнесів, так і системи розосередження функцій. За цією логікою структурні одиниці зберігають певний рівень самостійності, проте їхня автономія залишається обмеженою рамками корпоративної політики, доступом до ресурсів та системою внутрішнього контролю.

В таблиці 1.3 наведено ключові відмінності між трьома типовими конфігураціями організаційної побудови корпорацій.

Таблиця 1.3

## Можливі варіанти організаційної конфігурації корпорацій

| Бюрократична                                                | Ринкова                                           | Квазіринкова                                             |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Розосередження функцій, компетенцій і ресурсів              | Розмежування бізнесів та їх ресурсне забезпечення | Обмежена автономія через контроль доступу до ресурсів    |
| Високий рівень централізації ухвалення господарських рішень | Децентралізація ухвалення рішень                  | Делегування ключових повноважень із збереженням контролю |
| Дивізіони виконують роль центрів витрат                     | Дивізіони діють як центри прибутку                | Дивізіони виступають центрами самоокупності              |

Різноманіття *управлінських конфігурацій* корпоративних структур зумовлене можливістю класифікації таких систем за двома критеріями:

- 1) принципи, які покладено в основу побудови корпоративної системи (уніфікація чи підтримка різноманіття);
- 2) визначення ключового елемента корпорації або стратегічних бізнес-зон, що формує її управлінське ядро [27].

Уніфікація передбачає стандартизацію та структурування внутрішньої організації корпорації шляхом укрупнення однорідних підрозділів, усунення паралельних функцій, запровадження єдиних бізнес-процесів і технологічних регламентів, а також оптимізації чисельності персоналу. Різноманіття, навпаки, полягає у свідомому збереженні паралельних і навіть конкуруючих підрозділів, зокрема в сфері досліджень і розробок (R&D), що розширює простір для інновацій і забезпечує більшу варіативність шляхів розвитку. Уніфікація має низку переваг, серед яких: зменшення операційних витрат; зниження ймовірності внутрішніх конфліктів; економія на масштабах. Водночас у високотехнологічних галузях доцільне різноманіття, оскільки воно стимулює внутрішню конкуренцію, посилює гнучкість досліджень і створює передумови для формування інноваційних конкурентних переваг.

Залежно від того, який структурний елемент виконує роль провідної ланки, виокремлюють декілька типів корпорацій.

Корпорації виробничого типу функціонують так, що ініціаторами й замовниками робіт, у тому числі в напрямі R&D, є дивізії — виробники кінцевої продукції. Вони самостійно вивчають попит (або залучають маркетингові агенції), визначають технічні й експлуатаційні параметри нових продуктів, формують вимоги до розробників, організовують мережі збуту, взаємодіють із торговельними структурами, а також забезпечують системи післяпродажного обслуговування (інколи із застосуванням аутсорсингу).

Корпорації проєктного типу відрізняються тим, що провідну роль у них відіграють підрозділи — розробники нових продуктів. У таких структурах операційна діяльність, пов'язана з безпосереднім виробництвом, часто передається зовнішнім виконавцям, що дозволяє зосередити зусилля на інноваційних функціях і прискоренні циклів розроблення нових рішень.

У корпораціях ринкового типу організаційна логіка вибудовується довкола завдання завоювання та утримання ринкових позицій. Діяльність дивізіонів орієнтована на максимізацію ринкової присутності, підвищення конкурентної сили та реагування на зміну зовнішніх умов. При цьому ключову роль відіграють не стільки підрозділи, що безпосередньо здійснюють продажі, скільки незалежні керівні структури — корпоративні центри, які координують стратегічні пріоритети й формують загальні правила ринкової поведінки. Саме ці організації визначають напрями розвитку корпорації та забезпечують інтеграцію дивізіонів у єдину систему.

*Структурна конфігурація* корпорації описує архітектуру управлінської системи, визначаючи рівень децентралізації управління та кількість ієрархічних щаблів. Вона відображає форму організаційного устрою та розмежування повноважень між корпоративним центром і підрозділами.

Як зазначав О. Вільямсон, дивізіональні структури можуть функціонувати у двох базових формах — М-формі та Н-формі, які відрізняються ступенем впливу центрального керівництва на дивізії. Н-форма характеризується значним рівнем автономії дочірніх підприємств, які мають широкі повноваження у прийнятті рішень. Центральна дирекція

встановлює загальні орієнтири, але не втручається в оперативну діяльність. М-форма, навпаки, забезпечує корпоративному центру розширені можливості контролю за перерозподілом ресурсів і встановлює жорсткі механізми моніторингу результативності дивізіонів. Такий підхід дозволяє ефективніше координувати діяльність великих корпоративних систем [42].

У ХХ ст. найпоширенішою була двоступенева система управління, що передбачала виокремлення центрального офісу та мережі дочірніх структур. Однак зі швидким зростанням масштабів діяльності корпорацій виникла потреба у поглибленні управлінської диференціації та збільшенні кількості рівнів ієрархії. Унаслідок цього функціональні, товарні або територіальні поділи були переміщені на нижчі рівні, тоді як на верхньому рівні почали домінувати галузеві й субгалузеві форми поділу. Операційні компанії поступово трансформувалися у підрозділи стратегічних зон бізнесу, що призвело до переходу до триступеневої структури управління. Такий формат дозволив корпораціям краще узгоджувати стратегічні пріоритети, підвищувати керованість багатoproфільних систем та забезпечувати ефективний баланс між централізацією і децентралізацією.

У межах триступеневої структурної конфігурації корпоративного управління можливе застосування кількох варіантів побудови системи управлінських взаємодій: ЗНМ-форма, ЗММ-форма та ЗМС-форма.

ЗНМ-форма уособлює класичну модель триступеневого управління, у якій функції корпоративного центру зосереджені в холдинговій компанії. Саме вона здійснює загальне керівництво, визначає політику та реалізує контроль за діяльністю корпоративної системи. Головні компанії стратегічних бізнес-напрямів у такій конфігурації фактично є дирекціями, що забезпечують стратегічне планування, розподіл ресурсів та координацію діяльності дочірніх структур відповідних бізнес-зон.

ЗММ-форма доцільна у випадках, коли між стратегічними зонами бізнесу існують тісні виробничо-технологічні зв'язки. Наприклад, одна зона спеціалізується на виробництві готової продукції, інша — на виготовленні

основних компонентів, а третя — на післяпродажному сервісі. У таких умовах корпоративний центр отримує ширші можливості впливу, оскільки постає потреба в централізованій координації діяльності стратегічних зон. Узгодженість дій стає ключовою передумовою ефективності, що посилює роль вищого рівня управління.

ЗМС-форма передбачає істотне посилення стратегічної ролі корпоративного центру, який визначає загальний напрям розвитку корпорації та формує стратегічні пріоритети її трансформації. У такій системі головні компанії стратегічних зон є координаторами проєктів і виконують функції генеральних замовників (інтеграторів). Операційні компанії мають подвійне підпорядкування, одночасно орієнтуючись на корпоративний центр і на відповідну стратегічну зону бізнесу, що формує складну, але гнучку систему.

Аналіз діяльності корпоративних об'єднань в Україні свідчить, що більшість із них належать до ЗНМ-моделі, вважаючи її найбільш відповідною умовам диверсифікованої діяльності та структурної складності [28, с. 302].

Розглянуті конфігурації не завжди перебувають у взаємно однозначному співвідношенні. Достатньо чітко співставляються між собою лише структурна та організаційна конфігурації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Співвідношення структурної та організаційної конфігурацій

| Структурна конфігурація           | Організаційна конфігурація                                               |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Двохрівнева структура управління  |                                                                          |
| Н-форма                           | Розподіл бізнесів                                                        |
| М-форма                           | Розподіл функцій, Розподіл компетенцій                                   |
| Трьохрівнева структура управління |                                                                          |
| ЗНМ-форма                         | Другий рівень: Розподіл бізнесів; Третій рівень: Розподіл компетенцій    |
| ЗММ-форма                         | Другий рівень: Розподіл компетенцій; Третій рівень: Розподіл функцій     |
| ЗМС-форма                         | Другий рівень: Розподіл компетенцій; Третій рівень: Розподіл компетенцій |

Водночас одна і та ж структурна конфігурація може функціонувати в різних правових формах. Наприклад, М-форма може діяти як у межах єдиного юридичного суб'єкта, так і в рамках інтегрованої бізнес-групи, заснованої на участі в капіталі (проста холдингова структура, структура розподіленого контролю, структура розподіленого володіння та контролю). ЗММ-форма може існувати як кільцева структури володіння або багаторівнева холдингова структура, а також як проста холдингова структура, де дочірні компанії мають М-форму. Саме тому розробка і удосконалення концепції організаційного розвитку корпорації не може обмежуватися лише визначенням організаційно-правової форми, у якій функціонуватиме структура. Не менш важливим є вирішення таких питань:

- який принцип лежить в основі виділення дивізіонів (розподіл функцій, виділення бізнес-напрямів, розподіл компетенцій); на якій основі здійснюється контроль над групою компаній (контроль власника, влада інтегратора, контроль ресурсів);
- який ступінь впливу головної компанії корпорації (стратегічної бізнес-зони) на діяльність дивізіонів;
- який дивізіон є провідним елементом корпорації (стратегічної бізнес-зони);
- що лежить в основі побудови корпорації: уніфікація чи різноманітність.

На жаль, офіційні стратегії організаційного розвитку вітчизняних корпорацій не завжди враховують сучасних тенденцій гнучкої організації корпорацій, а жорсткі ієрархічні структури у наукомістких галузях промисловості характеризуються суттєвими недоліками [25]: перешкоджають активному трансферу знань, технологій та інновацій між дивізіонами; обмежують маневреність у використанні виробничих потужностей; призводять до зростання адміністративних витрат; обмежують можливості для інтелектуальних проривів тощо.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС- ІНВЕСТ»**

### **2.1. Характеристика організаційної структури управління корпорацією**

В умовах ускладнення конкурентного середовища сучасні підприємства дедалі частіше зіштовхуються з потребою системного оновлення. Це проявляється у необхідності пошуку й упровадження інноваційних рішень, підвищення адаптивності до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища, а також модернізації управлінських механізмів з метою збереження стабільних ринкових позицій та забезпечення належної результативності функціонування. Для підтримання життєздатності у складних економічних умовах і формування потенціалу розвитку українські компанії змушені вирішувати завдання вибору дієвої моделі корпоративного управління, її адаптації до реалій внутрішнього середовища та узгодження з довгостроковими стратегічними орієнтирами організації.

Корпорація «Енергоресурс-Інвест» – одне з провідних вітчизняних підприємств у сфері виробництва труб та профілів із пластмас, а також проектування, будівництва, монтажу і модернізації систем тепlopостачання, водopостачання і водовідведення. Компанія позиціонує себе як одне з найбільших підприємств Східної Європи у своїй галузі, її продукція експортується до низки країн, серед яких Польща, Молдова, Казахстан, Нідерланди, Великобританія, Румунія, Болгарія.

Корпорація пропонує широкий спектр рішень:

- виготовлення теплоізованих труб (ізоляція пінополіуретаном, в поліетиленовій або металевій оболонці) для систем тепlopостачання і гарячого водopостачання;

- виробництво труб та елементів для водопостачання і каналізації: напірні поліетиленові труби, насосні станції, колодязі, резервуари, очисні споруди, септики, елементи для каналізації та водовідведення;

- надання комплексних “під ключ” послуг: проектування (всі стадії), монтаж, реконструкція/модернізація трубопроводів й інженерних мереж [29].

Завдяки своїй продукції і послугам, корпорація допомагає модернізувати критичну інфраструктуру (теплопостачання, водопостачання, каналізація), що важливо в умовах війни для міст по всій Україні; завдяки експортним поставкам та участі в міжнародних проєктах сприяє представленню українських інженерних і виробничих можливостей на міжнародному ринку. Інновації у теплоізоляції, сучасні матеріали та підхід «під ключ» роблять її одним із провідних гравців у галузі комунальних та інженерних систем.

Розглянемо, як здійснюється корпоративне управління в корпорації «Енергоресурс-Інвест». Рівні корпоративного управління та елементи організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.1.

Організаційна структура корпорації «Енергоресурс-Інвест» є комбінованою, поєднує ознаки лінійно-функціональної і дивізіональної (М-форми) моделей управління. Вона складається з кількох ієрархічних рівнів:

1. До інституційного рівня належать: загальні збори акціонерів, наглядова рада, президент корпорації, виконавчий директор і його заступник. Вони забезпечують стратегічне керівництво, контроль за діяльністю корпорації, визначення пріоритетів розвитку. На цьому рівні розмежовано функції стратегічного управління та оперативного адміністрування.

2. Функціональний рівень сформований за принципом лінійно-функціональної організації. До складу входять директори за основними управлінськими напрямками: фінанси, стратегічний розвиток, персонал, юридичне забезпечення, маркетинг, технічне забезпечення та інновації. Відповідні служби забезпечують спеціалізовану підтримку операційної діяльності.

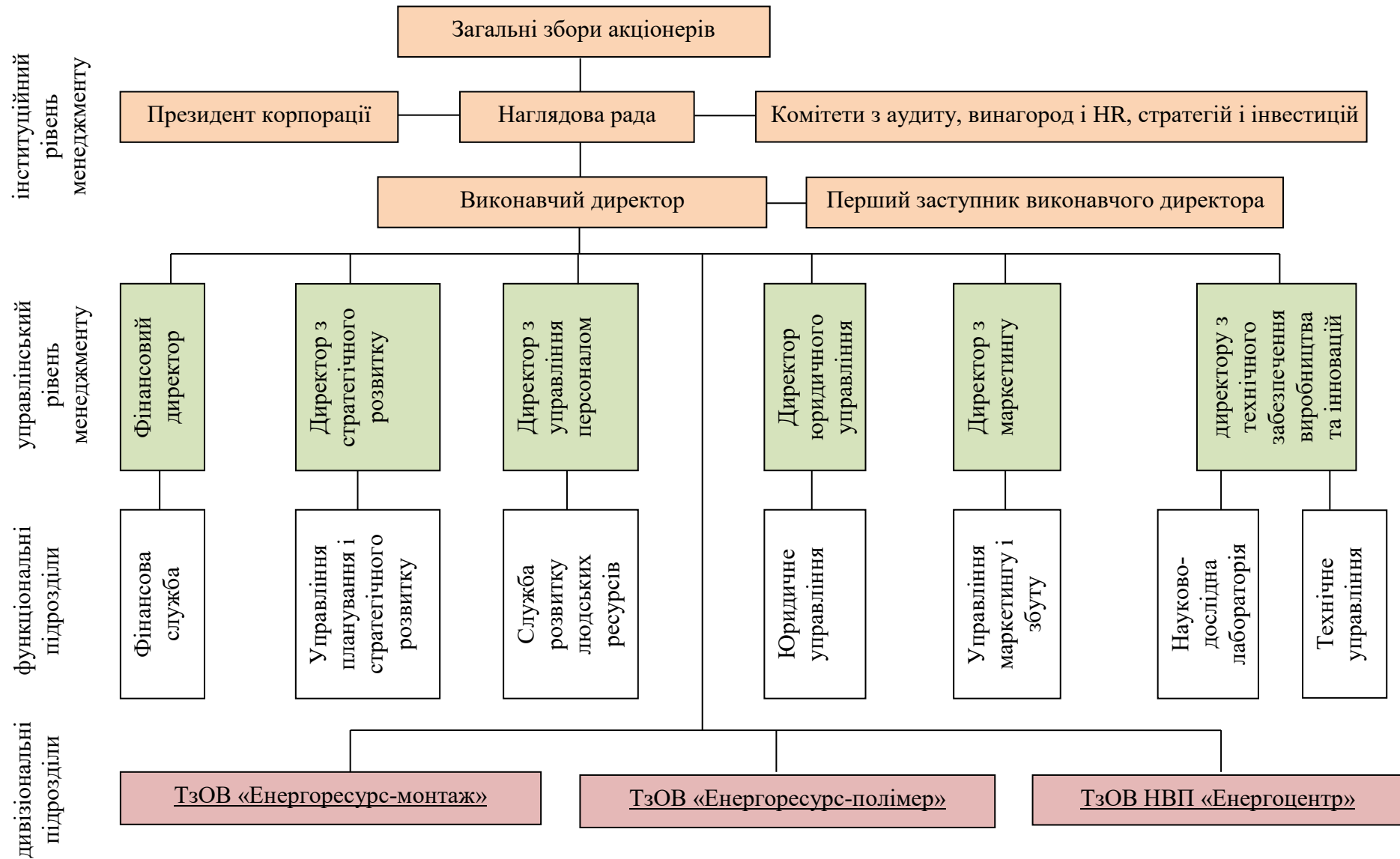


Рис. 2.1. Організаційна структура корпоративного управління «Енергоресурс-Інвест»

Така структура забезпечує професійну компетентність управлінських рішень і централізований контроль ключових корпоративних процесів.

3. Дивізіональний рівень представлений дочірніми підприємствами (ТзОВ «Енергоресурс-монтаж», ТзОВ «Енергоресурс-полімер», ТзОВ НВП «Енергоцентр»), що функціонують як відносно автономні бізнес-одиниці. Їх діяльність координується через корпоративний центр, що забезпечує узгодженість стратегічних і виробничих рішень.

Використовувана структура є раціональною для великої диверсифікованої промислової корпорації, оскільки поєднує централізацію стратегічних функцій із децентралізацією операційної діяльності на рівні дивізіонів. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень, підвищує керованість та підтримує синергію між функціональними службами і виробничими підрозділами.

Розглянемо корпоративну систему управління корпорації «Енергоресурс-Інвест» як сукупність елементів, що функціонують як єдине ціле та представлені на рис. 2.2.

Корпоративне управління відіграє ключову роль у формуванні та розвитку корпорації «Енергоресурс-Інвест». Його основною функцією є забезпечення діяльності корпорації в інтересах акціонерів. Крім того, ефективне функціонування системи корпоративного управління спроможне підвищити стабільність розвитку корпорації, мінімізувати негативні інциденти між учасниками корпоративних відносин і забезпечити максимально можливий рівень задоволення як спільних, так і індивідуальних інтересів. Підґрунтям побудови корпоративного управління є його принципи, сформовані на базі міжнародної та національної практики. До основних серед них належать: дотримання рівності прав акціонерів; прозорість; підзвітність; добросовісність; відповідальність. Успішна реалізація цих засад корпоративного управління є гарантією забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин [29].



Рис. 2.2. Блоки системи корпоративного управління корпорації «Енергоресурс-Інвест»

До ключових засад формування корпоративного управління корпорації «Енергоресурс-Інвест» належать (рис. 2.3):

- чітке розмежування повноважень і відповідальності (виокремлення органів (рівнів) управління, кожен із яких має набір прав і обов’язків);
- залишкова компетенція (до компетенції нижчого органу не належать питання, що вирішуються вищим органом);
- дотримання прав акціонерів та зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- рівноправне та справедливе ставлення до всіх акціонерів;
- прозорість та інформаційна відкритість (наявність у відкритому доступі інформації про власника, про компанію та її фінансові показники);
- участь незалежних директорів в управлінні компанією;
- дієвість системи внутрішнього контролю.



Рис. 2.3. Принципи корпоративного управління корпорації  
«Енергоресурс-Інвест»

Правильно сформована система корпоративного управління дає змогу компанії здобути довіру акціонерів; зменшити ризики фінансових криз; розширити доступ до капіталу; сформувати внутрішні структури, засновані на принципах справедливості, прозорості, підзвітності та відповідальності. На основі підходів сталого розвитку корпорація «Енергоресурс-Інвест» підвищує ефективність системи корпоративного управління, удосконалюючи структуру управління та визначаючи ключові ініціативи на довгостроковий період. Зокрема, здійснюється:

- удосконалення Статуту з урахуванням актуальних змін ЗУ «Про акціонерні товариства»;
- дотримання Кодексу корпоративного управління та основних принципів ділової етики корпорації;
- регулювання укладання угод у частині підвищення порогових

значень та взаємодії з товариствами, акції яких належать компанії;

- затвердження нових критеріїв оцінювання ефективності діяльності Наглядової ради;
- забезпечення можливості участі акціонерів компанії у Загальних зборах акціонерів;
- автоматизація процедур корпоративного управління.

Таким чином, корпорація приділяє особливу увагу підвищенню якості та ефективності корпоративного управління, послідовності роботи щодо його удосконалення та розвитку, застосовуючи світові практики та міжнародні стандарти [29].

У корпорації «Енергоресурс-Інвест» систематично реалізуються заходи щодо подальшого розвитку структури компанії та вдосконалення механізму корпоративного управління:

1. Здійснення оптимізації наявного штату. У 2024 р. було проведено оцінювання динаміки продуктивності праці персоналу та обсягів реалізації продукції, результати якого показали, що зі збільшенням кількості працівників, зайнятих безпосередньо або опосередковано виконанням функцій промислово-виробничого характеру, відповідно значно зростають обсяги виробництва та реалізації продукції. На цій підставі керівництву продовжує розширювати штат і запроваджувати додаткові посади [6].

2. На сьогодні питання соціальної відповідальності бізнесу постає надзвичайно гостро у зв'язку з триваючими воєнними діями, а також під впливом інших важливих аспектів, таких як погіршення екологічної ситуації, працевлаштування громадян, збереження кадрового потенціалу держави. Фінансування корпорацією «Енергоресурс-Інвест» програм, проєктів та заходів, що не приносять компанії прибутку, але мають на меті поліпшення якості життя людей, є проявом корпоративної соціальної відповідальності.

Щодо надання підтримки працівникам та благодійної допомоги підприємство діє як соціально відповідальний суб'єкт, що позитивно впливає на його репутацію. Працівники почуваються захищеними та розуміють, що

підприємство про них піклується. Витрати такого розміру не є значними для компанії з огляду на масштаби її діяльності, тоді як ефект від реалізації програм є суттєвим.

3. Трансформація підприємства від традиційної виробничої моделі до індустріально орієнтованої форми потребує якісного перегляду кадрової структури та управлінських підходів. Зокрема, у корпоративній ієрархії поступово утверджуються посади, що передбачають вищий рівень компетентності, аналітичних навичок і розширених повноважень. Паралельно формується спектр спеціальностей, пов'язаних із цифровою інтеграцією, автоматизацією виробництва та управління складними інформаційними потоками. Суттєвою ознакою такої еволюції є зближення інформаційно-виробничих платформ типу MES та інтегрованих систем планування ресурсів ERP. Поєднання цих технологій створює єдине середовище обміну даними щодо матеріальних потоків, технічних операцій і параметрів виробничого процесу. Забезпечується майже миттєве передавання інформації про рух сировини та напівфабрикатів, що підвищує прозорість та керованість ланцюга створення вартості. Комплексне використання MES разом із системами класу APS, орієнтованими на оптимальне планування та графікування виробничих операцій, сприяє значному зниженню обсягу ручних процедур, які раніше вимагали значних трудових і часових витрат. Такі інструменти перебирають на себе функції з автоматизованого збору й структурування даних для різних рівнів управління — від операційного до стратегічного. Це підсилює аналітичні можливості менеджменту, скорочує час виконання контрольних і координаційних завдань та дозволяє персоналу концентруватися на діяльності, що безпосередньо формує споживчу цінність.

4. Запуск нових проєктів і продуктів залежно від потреб локального та глобального ринків. Генерування й реалізація ідей для забезпечення подальшого зростання корпорація «Енергоресурс-Інвест» передбачає:

- залучення працівників до генерування й реалізації ідей та проєктів;
- нарощування потужностей і розширення бізнесу в сегменті з

найвищою рентабельністю;

- підвищення внутрішньої конкуренції за концентрацію ресурсів на проєктах із максимальним потенціалом;

- орієнтацію інвестиційного процесу на дотримання оптимального балансу ризику та ефективності.

5. Оновлення організаційної моделі управління підрозділами компанії, бізнес-процесів, системи повноважень, а також розвиток компетенцій працівників і корпоративної культури. Компанію очікує впровадження нової організаційної моделі, оптимізація та підвищення ефективності ключових процесів і швидкості ухвалення рішень, а також інтеграція до стратегії ESG-принципів (екологічних і соціальних факторів, факторів корпоративного управління, які беруть до уваги інституційні інвестори й фінансові організації у своїх стратегіях та кредитних політиках) на рівні підприємств.

Таким чином, заходи щодо розвитку підприємства та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління корпорації «Енергоресурс-Інвест» спрямовані на підвищення ефективності виробничої та господарської діяльності, сприяють зниженню витрат, підвищенню економічних показників, ефективності роботи та формуванню лояльної поведінки працівників.

Удосконалення організаційних аспектів управління, здійснені корпорацією «Енергоресурс-Інвест» – перехід від моделі операційного холдингу до моделі інвестиційної корпорації, збільшення частки незалежних директорів у складі наглядової ради, удосконалення системи внутрішнього контролю й аудиту, адаптація інтегрованої системи управління ризиками у корпорації та її дочірніх компаніях, затвердження нової антикорупційної політики і дивідендної політики – сприяють підвищенню ефективності корпоративного управління корпорацією. Також важливою є реалізація корпорацією проєктів соціальної відповідальності для ключових груп стейкхолдерів і публікація соціальної звітності, що позитивно позначається на її діловій репутації.

## **2.2. Аналіз структури та компетенцій наглядової ради як фактора підвищення результативності стратегічного корпоративного менеджменту**

Кризовий стан значної кількості вітчизняних компаній дав можливість побачити й проаналізувати системні помилки у сфері корпоративного управління, зокрема незадовільну діяльність їх наглядових рад.

Наглядова рада корпорації «Енергоресурс-Інвест» — колегіальний орган управління товариством, який несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів. Вона виконує три ключові функції: аналіз і прогнозування, визначення та формування очікувань, забезпечення підзвітності та механізмів контролю. Здатність наглядової ради ефективно виконувати ці функції залежить від таких факторів:

1. Члени наглядової ради повинні володіти необхідним поєднанням навичок, знань і досвіду для ефективного управління компанією.
2. Наглядова рада повинна своєчасно взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами компанії.
3. Структура комітетів наглядової ради має бути прозорою та забезпечувати впевненість у ефективному виконанні функцій її учасниками.
4. Формування порядку денного та плану роботи допомагає зосередити увагу наглядової ради на потрібних сферах у потрібний час.
5. Інформація, яку отримують члени наглядової ради, повинна бути повною, точною, легкою для сприйняття, своєчасною та доцільною.
6. Члени наглядової ради ефективно працюють як єдина команда, досягаючи розумного балансу між довірою та критикою.
7. Голова наглядової ради є ефективним лідером наглядової ради .
8. Процедура оцінювання ради: члени наглядової ради постійно розвиваються особистісно та як команда загалом [39].

Формування і діяльність наглядової ради — ключовий інструмент внутрішньокорпоративного управління корпорації «Енергоресурс-Інвест».

Наглядова ради поєднує контрольні, моніторингові та стратегічні функції. Вона здійснює стратегічне управління, визначає основні принципи та підходи до організації в корпорації «Енергоресурс-Інвест» системи управління ризиками та внутрішнього контролю, контролює діяльність виконавчих органів товариства, а також реалізує інші ключові функції.

Розділ, присвячений наглядовій раді у «Кодексі корпоративного управління корпорації «Енергоресурс-Інвест», є найбільш об'ємним, у ньому підкреслюється її роль у корпоративному управлінні. У Кодексі зазначається, що наглядова ради контролює керівництво та несе відповідальність перед акціонерами. Будучи посередником між двома сторонами, наглядова ради відіграє важливу роль у розв'язанні агентських конфліктів [23].

Наглядова рада корпорації «Енергоресурс-Інвест» здійснює стратегічне управління, визначає підходи до управління ризиками та внутрішнього контролю, відстежує дотримання принципів прозорості й розкриття інформації, згладжує конфлікти та контролює дотримання практик корпоративного управління. Для ефективної діяльності наглядової ради її кількісний склад має забезпечувати можливість ефективної організації роботи, формування комітетів ради, а також створення умов для міноритарних акціонерів щодо обрання їхніх представників до складу наглядової ради. У 2022 році в наглядових радах вітчизняних компаній у середньому налічувалося 8,7 осіб (вибірка зроблена на основі даних про 43 компанії з найбільшою ринковою капіталізацією) (табл. 2.1), у корпорації «Енергоресурс-Інвест» — 8 осіб.

Таблиця 2.1

Кількісний склад наглядових рад вітчизняних компаній [3]

| Кількість директорів | Частка компаній |
|----------------------|-----------------|
| $\leq 7$             | 16%             |
| від 8 до 10          | 63%             |
| від 11 до 13         | 12%             |
| 14 і більше          | 9%              |

Опираючись на досвід найбільших світових компаній можна стверджувати, що ключовим атрибутом ефективної наглядової ради є те, що вона складається переважно з незалежних членів. Рекомендується включати до складу наглядової ради достатню кількість незалежних членів, які здатні приймати об'єктивні рішення, неупереджені зацікавленими сторонами. Зокрема, особа, яка входить до складу правління більше 7 років, не може бути обрана як незалежний директор. Бажано, щоб незалежні директори становили не менше однієї третини складу наглядової ради.

Як показують дослідження McKinsey, що спираються на результати формалізованого опитування 772 директорів, а також на поглиблені інтерв'ю з головами рад 25 великих міжнародних компаній [4], сьогодні можна говорити про дві моделі діяльності наглядової ради (ради директорів).

Перша з них, характерна і для корпорації «Енергоресурс-Інвест», орієнтована на традиційний порядок денний — із розглядом квартальних звітів і аудиторських висновків, річних бюджетів та виконання раніше ухвалених рішень. На це на засіданнях рад витрачається до 70 % часу.

Альтернативою цієї моделі є ради, які експерти McKinsey характеризують як forward-looking («орієнтовані на майбутнє») [4]. Для них властивий значно більший акцент на виробленні стратегії, оцінці нових проєктів і ризиків їх реалізації, а також активніша участь у різних аспектах діяльності компанії — включно з глибшим ознайомленням із окремими напрямками діяльності, підготовкою нового покоління менеджерів та іншим. Усе це вимагає від незалежних директорів значно більших зусиль. При цьому висока активність в «орієнтованих у майбутнє» радах зазвичай визначалася не рівнем матеріальних компенсацій, а внутрішнім кліматом, який стимулює ініціативність та дозволяє членам отримувати задоволення від своєї роботи.

У розрізі кількісного складу наглядової ради Україна значно відстає від країн Європи та США за часткою незалежних членів наглядової ради. Лише 36,7% членів у вітчизняних компаніях є незалежними. Цей показник суттєво нижчий, ніж у країнах Європи. У Фінляндії, Нідерландах і Швейцарії

найвищий відсоток незалежних директорів у радах компаній — 84% [11].

Наразі ринок публічних компаній США є найбільшим з точки зору капіталізації (вартості) як головного критерію ефективності роботи компанії. Розглянемо топ-10 американських компаній (табл. 2.2).

Попри відсутність рекомендацій щодо гендерного складу наглядової ради, спостерігається тенденція до зростання числа жінок у радах директорів іноземних компаній. Так, у 2020 році жінки займали 23,2% посад у радах компаній зі списку Fortune 500, тоді як у 1996 році їх частка становила лише 10,2% [37, с. 123-124].

Таблиця 2.2

ТОП-10 найбільших публічних компаній США

| Назва компанії    | Кількість незалежних членів ради директорів | Загальна кількість членів ради директорів | Частка незалежних членів |
|-------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| Amazon            | 9                                           | 12                                        | 75%                      |
| Apple             | 6                                           | 8                                         | 75%                      |
| Google            | 8                                           | 12                                        | 67%                      |
| Microsoft         | 12                                          | 14                                        | 86%                      |
| Facebook          | 7                                           | 9                                         | 78%                      |
| JP Morgan         | 8                                           | 12                                        | 67%                      |
| Exxon Mobile      | 9                                           | 12                                        | 75%                      |
| Johnson & Johnson | 10                                          | 11                                        | 91%                      |

Джерело: [32].

Credit Suisse провела шестирічне глобальне дослідження з 2016 по 2022 рік, у якому взяли участь понад 2000 компаній у всьому світі. Результати свідчать, що присутність жінок у складі наглядової ради підвищує ефективність бізнесу за ключовими показниками. Акції компаній, у радах директорів яких була хоча б одна жінка, випереджали акції порівнянних підприємств на 26%, маючи при цьому вищий показник рентабельності (ROE) і нижче боргове навантаження [47]. Частка жінок в українських наглядових радах становить 10,1%. Незважаючи на збільшення цього

показника порівняно з 2016 роком (7,2%), він усе ще залишається одним із найнижчих у світі (таблиця 2.3).

Рекомендується створювати комітети, які відповідають за попередній розгляд найбільш актуальних питань і підготовку рекомендацій для ради. Особливо важлива робота комітетів з аудиту, винагород, призначень і стратегій, причому кожен комітет має включати не менше трьох членів. Комітети з аудиту та винагород повинні складатися з незалежних членів, тоді як комітет із призначень може бути об'єднаний із комітетом з винагород.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця характеристик складу наглядових рад (рад директорів)

| Країна      | Середня кількість членів ради | Частка незалежних членів | Частка жінок | Середня винагорода (євро) |
|-------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------|
| Україна     | 8,7                           | 35,7                     | 10,1         | 15342                     |
| Бельгія     | 10,1                          | 45,9                     | 30,4         | 118497                    |
| Данія       | 9,8                           | 77,2                     | 28           | 194392                    |
| Фінляндія   | 8,2                           | 84                       | 33           | 133069                    |
| Франція     | 13,9                          | 69,1                     | 42           | 627654                    |
| Німеччина   | 16,3                          | 60                       | 28,7         | 374869                    |
| Італія      | 11,5                          | 51                       | 31           | 879000                    |
| Нідерланди  | 8,3                           | 83,6                     | 30,1         | 254319                    |
| Норвегія    | 8,4                           | 76,3                     | 45,4         | 68109                     |
| Польща      | 8                             | 49,4                     | 21,4         | 47461                     |
| Іспанія     | 11                            | 44                       | 17           | 316946                    |
| Швеція      | 10,9                          | 69,6                     | 38,3         | 239701                    |
| Швейцарія   | 10,6                          | 84                       | 22,2         | 1913819                   |
| Туреччина   | 9,9                           | 32,7                     | 11,1         | дані відсутні             |
| В. Британія | 10,2                          | 61,4                     | 25,5         | 314731                    |
| США         | 10,8                          | 85                       | 22,2         | 346683                    |

Джерело: [32].

Згідно з опитуванням членів наглядових рад вітчизняних компаній, проведеним за підсумками 2023 року компанією Deloitte, на тлі кризи три найбільш затребувані компетентності членів наглядових рад залишаються

незмінними: глибоке розуміння галузі, досвід у сфері управління ризиками та знання у фінансовій сфері. Слід зазначити, що опитування свідчить про зростання зацікавленості у залученні до наглядових рад фахівців із досвідом та знаннями в таких сферах, як маркетинг, управління персоналом і право. Проте певним проривом є поява в списку найбільш затребуваних компетентностей знань і досвіду у сфері інформаційних технологій. Попит на спеціалістів, які володіють такими знаннями, подвоївся за останні 12 місяців — ще одне нагадування про те, що стрімкі технологічні зміни турбують наглядової ради більше, ніж будь-які інші тенденції у світі [33, с. 58-59].

Для з'ясування мотивації членів наглядової ради корпорації «Енергоресурс-Інвест» (визначення балансу інтересів між виконавчим керівництвом і акціонерами) було проведене їх опитування (рис. 2.4)

#### В чиїх інтересах повинні діяти члени наглядової ради?

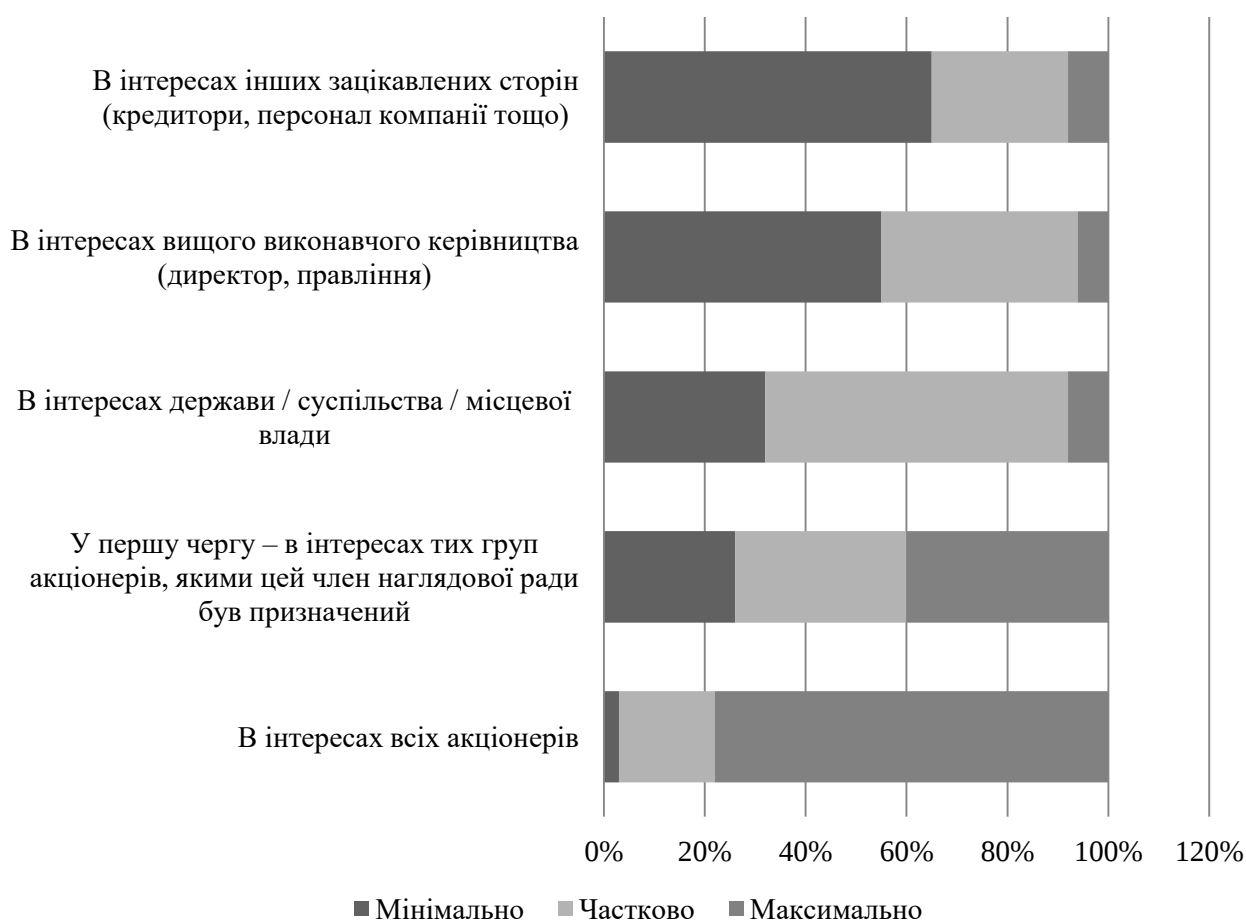


Рис. 2.4. Мотиваційні установки членів наглядової ради корпорації «Енергоресурс-Інвест»

У практиці стратегічного управління сформувалося кілька моделей взаємодії вищих органів, які відрізняються передусім ступенем залучення наглядової ради до стратегічного процесу. Дві з наведених нижче моделей — модель активної участі та модель активного спостереження — можна охарактеризувати як моделі лідерства наглядової ради у стратегічному процесі, тоді як дві інші моделі — як моделі лідерства менеджменту в стратегічному процесі:

1. Модель активної участі передбачає, що члени наглядової ради особисто активно беруть участь у розробленні й затвердженні цілей і стратегії розвитку. Застосування моделі є ефективним за невисокого рівня складності бізнесу та достатнього професіоналізму членів наглядової ради.

2. Модель активного спостереження — наглядова рада координує роботу зі стратегічного планування, стежить за ефективністю процесу, затверджує цілі та стратегію розвитку. У цьому випадку наглядова рада активно бере участь у визначенні й затвердженні фінансових цілей і загальної стратегії, залишаючи менеджменту свободу у формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності.

3. Модель контролю цільових показників передбачає, що наглядова рада бере участь у розробленні й затвердженні цілей розвитку компанії, стежить за ефективністю стратегічного процесу, тоді як стратегію формує менеджмент. Застосування цієї моделі пов'язане з ризиком того, що стратегічне управління компанією здійснюватиметься в інтересах вузького кола осіб, а не всіх акціонерів.

4. Модель пасивного спостерігача передбачає, що наглядова рада формально затверджує цілі та стратегію, розроблені менеджментом. Контроль фактично здійснюється лише через переобрання виконавчих органів. Ця модель є найменш ефективною, оскільки реальний контроль власників за розробленням і реалізацією стратегії відсутній [33, с. 60].

У вітчизняній практиці застосовуються всі моделі. За результатами опитування членів наглядової ради корпорації «Енергоресурс-Інвест»,

поширеність кожної з моделей виглядає так (табл. 2.4).

Як видно з табл. 2.4., найбільш поширеною є модель активної участі. Значною мірою це пояснюється концентрацією власності в корпорації «Енергоресурс-Інвест» і поєднанням функцій її менеджерів та власників.

Таблиця 2.4

Взаємодія менеджменту та наглядової ради у процесі управління

| Моделі взаємодії менеджменту та наглядової ради у стратегічному управлінні | Розподіл відповідей респондентів |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Модель активної участі                                                  | 36%                              |
| 2. Модель активного спостереження                                          | 33%                              |
| 3. Модель контролю цільових показників                                     | 16%                              |
| 4. Модель пасивного спостерігача                                           | 15%                              |

Аналіз структури і складу наглядової ради корпорації «Енергоресурс-Інвест» також дав змогу встановити наступне:

- середній вік члена наглядової ради (у 2024 р.) становив 56 років;
- частка жінок серед членів ради – 12,5%;
- іноземних громадян серед членів наглядової ради немає;
- середня тривалість роботи члена ради в компанії – 3,2 року (типові зарубіжні дані – 5-6 років);
- серед незалежних членів ради переважають консультанти, юристи та представники інвестиційного співтовариства, водночас на 12% зменшилася кількість фінансистів та економістів і на 25% – галузевих фахівців;
- серед наглядової ради корпорації «Енергоресурс-Інвест» переважають особи з вищою економічною освітою;
- 90% незалежних членів наглядової ради працюють щонайменше в одному комітеті (аудиту, винагород і HR, стратегій і інвестицій).
- оцінювання ефективності роботи наглядової ради не формалізоване (самооцінювання шляхом анкетування), не застосовується аналіз досягнення ключових показників ефективності (KPI), залучення зовнішніх експертів тощо.

### **2.3. Оцінка ефективності функціонування вертикально інтегрованої структури корпорації «Енергоресурс-інвест»**

Формування та розвиток інтегрованих підприємницьких структур передбачає необхідність певних об'єктивних передумов (організаційних, інституційних, економічних) для такого типу об'єднання.

Визначальною умовою здійснення вертикальної інтеграції є попереднє оцінювання її доцільності та результативності функціонування вже сформованої інтегрованої структури. Таке оцінювання дозволяє встановити, чи відповідає об'єднання очікуванім управлінським і економічним вигодам.

У межах аналізу корпорації «Енергоресурс-інвест» вертикальна інтеграція розглядається як поєднання економічних, фінансових та організаційних ресурсів суб'єктів господарювання, які раніше діяли автономно на різних етапах технологічного ланцюга. Йдеться про підприємства, що виконували функції у сфері виробництва, розподілу, збуту продукції та надання супутніх або післяпродажних послуг. В умовах корпорації «Енергоресурс-інвест» вертикальна інтеграція забезпечує для суб'єктів господарювання такі переваги (рис. 2.5).

Для проведення об'єктивного аналізу та оцінювання рівня вертикальної інтегрованості економіки загалом і окремих господарюючих суб'єктів зокрема необхідно визначити критерії її вимірювання. На нашу думку, найбільш обґрунтований і універсальний підхід до оцінювання рівня вертикальної інтегрованості корпорації «Енергоресурс-Інвест», який легко можна застосовувати на практиці під час здійснення розрахунків, розроблений у дослідженнях Я. Величко, О. Гетьман. Для цього вони використовували мультиплікатор доданої вартості [4, 6].

У кваліфікаційній роботі цей методичний інструментарій був адаптований до умов господарюючих суб'єктів (корпорації «Енергоресурс-Інвест»), і під мультиплікатором доданої вартості розуміємо показник, що відображає співвідношення між загальним обсягом товарної

продукції, сформованої підприємством, та вартістю первинних ресурсів, які були залучені до його господарського обороту.

$$M_i = TM_i / C_i \quad (2.1)$$

де  $M_i$  – мультиплікатор доданої вартості  $i$ -го господарюючого суб'єкта;

$TM_i$  – сукупна величина товарної маси, виробленої  $i$ -м підприємством (виручка, отримана від реалізації на сторону продукції, виробленої господарюючим суб'єктом на всіх стадіях його технологічного ланцюжка);

$C_i$  – вартість первинних сировинних ресурсів, залучених до господарського обороту  $i$ -го підприємства (вартість сировини, матеріалів, комплектуючих, які використовуються як первинні ресурси на першому етапі технологічного ланцюжка) [8].



Рис. 2.5. Переваги вертикальної інтеграції корпорації «Енергоресурс-інвест»

Зростання значення мультиплікатора доданої вартості свідчить про проходження продуктом більшої кількості технологічних етапів і переділів до моменту його перетворення на завершений товар чи послугу.

Застосування цього підходу було перевірено під час дослідження діяльності інтегрованих компаній як зарубіжного, так і вітчизняного походження, що функціонують у різних секторах економіки. Для такого аналізу були використані їхні фінансові звіти за останні роки. Отримані показники мультиплікатора доданої вартості для зарубіжних вертикально інтегрованих підприємств подано на рисунку 2.6.

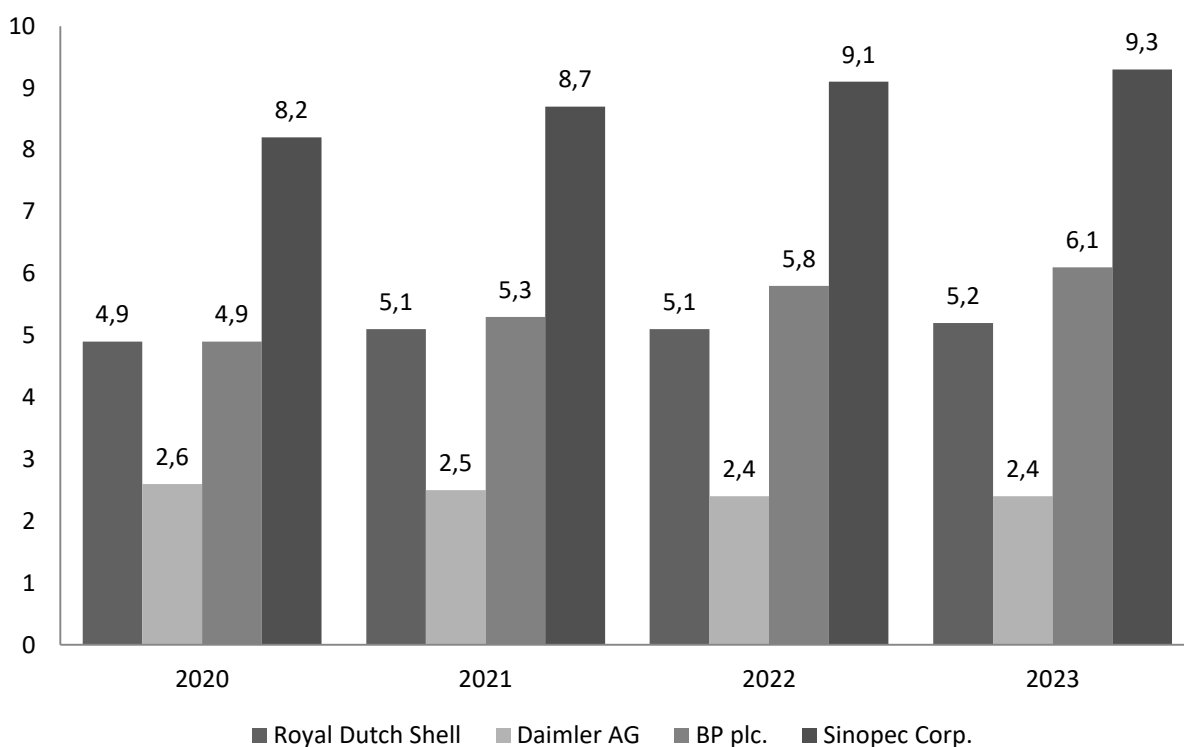


Рис. 2.6. Мультиплікатор доданої вартості міжнародних вертикально інтегрованих компаній

Динаміка розрахованого мультиплікатора доданої вартості корпорації «Енергоресурс-інвест» у 2020-2023 рр. подана на рисунку 2.7.

Доцільно підкреслити, що у 2020–2023 рр. показники мультиплікатора доданої вартості корпорації «Енергоресурс Інвест» помітно поступалися значенням, характерним для багатьох іноземних компаній. У довгостроковій

перспективі це може виступати фактором, який стримуватиме посилення її конкурентних позицій на міжнародних ринках. Така динаміка може бути зумовлена зміною структури діяльності корпорації, зокрема збільшенням частки продукції першого та другого переділів у загальному випуску й відповідним скороченням обсягу високотехнологічних товарів.

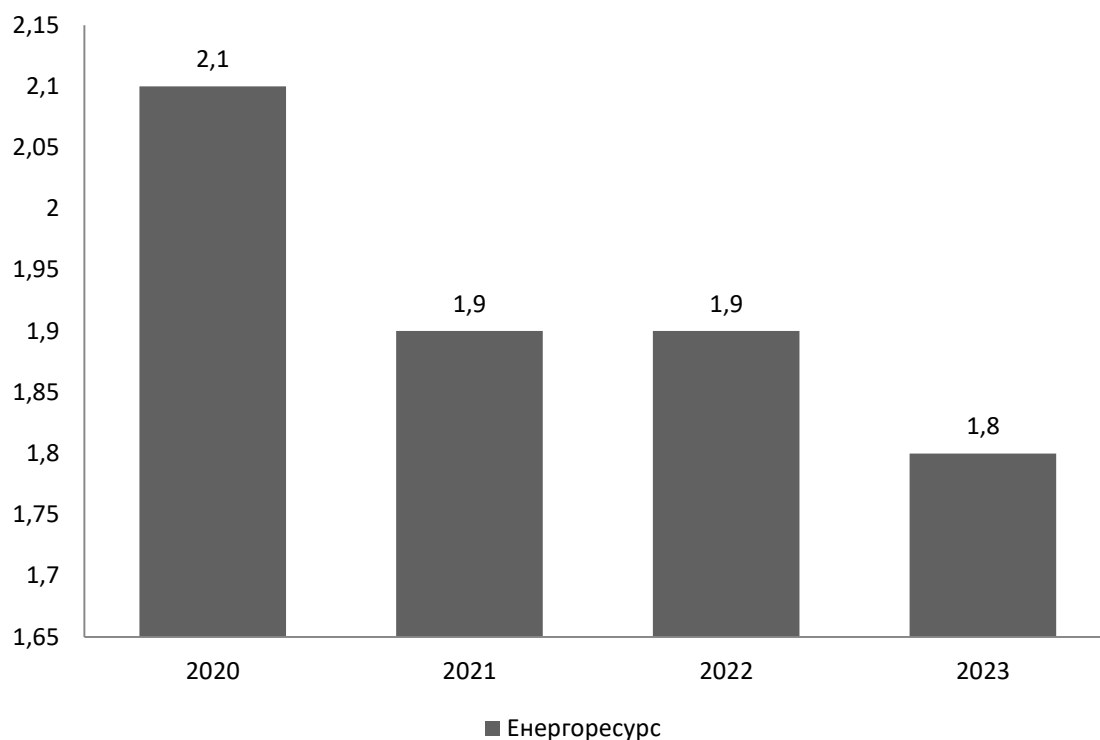


Рис. 2.7. Мультиплікатор доданої вартості корпорації «Енергоресурс-Інвест»

Відносно невисокі значення мультиплікатора в корпорації «Енергоресурс-Інвест» порівняно із зарубіжними компаніями-аналогами можуть свідчити також про наявність потенційних можливостей для подальшого формування єдиного технологічного ланцюга виробництва і сервісу, який би забезпечував повне покриття потреб компанії у матеріалах і комплектуючих високої якості власного виробництва. На наш погляд, саме подальший розвиток вертикально інтегрованої структури дозволить підвищити конкурентоспроможність корпорації «Енергоресурс-Інвест» за рахунок оптимізації виробничих витрат.

Проведений аналіз причин недостатньої ефективності організаційної структури вертикальної інтеграції корпорації «Енергоресурс-Інвест» дав

змогу встановити, три рівні проблемних областей:

- у корпоративному центрі;
- у взаємодії корпоративного центру та бізнес-одиниць;
- в управлінні у бізнес-одиницях.

Тривала процедура вироблення рішень і труднощі у пошуку та наймі кваліфікованих менеджерів є найбільш актуальними проблемами в корпоративному центрі корпорації «Енергоресурс-Інвест». Труднощі в оптимальному розподілі повноважень усередині корпоративного центру – третя за значущістю проблема. Недостатній рівень автоматизації процесів корпоративного центру та труднощі в оцінюванні й виборі оптимальних активів під час їх придбання також є актуальними.

Взаємодія корпоративного центру та бізнес-одиниць корпорації «Енергоресурс-Інвест» найчастіше супроводжується труднощами у чіткому розмежуванні повноважень і відповідальності між ними. Основною проблемою управління в бізнес-одиницях також є пошук і найм кваліфікованих менеджерів і технічних спеціалістів. Іншими актуальними проблемами є:

- труднощі в оптимальному розподілі повноважень усередині корпоративного центру;
- різноманітність бізнес-одиниць і необхідність адаптації рішень корпоративного центру;
- труднощі у розробленні ефективної системи ключових показників діяльності, яка б відповідала реальному розподілу відповідальності між корпоративним центром і бізнес-одиницями;
- недостатня координація та стимулювання зв'язків між бізнес-одиницями.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР**

#### **3.1. Адаптація інноваційних механізмів формування організаційної структури корпорації**

Основні завдання інноваційного механізму формування організаційної структури полягають у створенні організаційних можливостей для розроблення та реалізації стратегії корпорації «Енергоресурс-Інвест». Прогресивна корпоративна організаційна структура має:

1) підтримувати «батьківські здібності» корпорації у сфері вилучення вартості та у сфері додавання вартості бізнесам, що входять до її складу;

2) по можливості не перешкоджати розвитку ключових компетенцій на рівні окремих бізнесів і підрозділів;

3) створювати можливості для централізації фінансових, кадрових та інших ресурсів для реалізації загальнокорпоративних програм і проєктів, включно з проєктами диверсифікації та вертикальної інтеграції;

4) зберігати стійкість управління при зміні складу бізнесів (приєднання або відокремлення окремих бізнес-одиниць чи підрозділів) [19].

Поряд із базовими вимогами до формування корпоративної структури, доцільно, щоб вона також відповідала таким критеріям:

– враховувала специфіку становища окремих бізнес-одиниць у межах корпорації та забезпечувала диференційований рівень управлінського контролю залежно від їхнього значення та функціональної ролі;

– створювала умови для реалізації загальнокорпоративних синергій;

– була організована таким чином, щоб її використання було максимально зручним і ефективним для вищого керівництва корпорації.

Складність реалізації всіх зазначених принципів полягає в тому, що інструментарій організаційного проєктування загалом доволі обмежений та охоплює визначення оптимального поєднання шести параметрів:

- 1) тип організаційної структури корпорації (функціональна, дивізіональна, змішана тощо);
- 2) рівень формалізації управлінських функцій;
- 3) рівень спеціалізації робіт і управлінських посад;
- 4) способи координації управлінських робіт («стикування результатів», спільне виконання робіт, ротація виконавців між різними видами діяльності);
- 5) способи інформаційного обміну всередині корпорації (деперсоніфікований або заснований на особистих контактах працівників);
- 6) варіанти орієнтації системи винагород управлінського персоналу (орієнтація на процес або орієнтація на результат) [6].

Запропонований нижче механізм формування організаційної структури корпорації «Енергоресурс-Інвест» враховує закономірності взаємозв'язків вищевказаних параметрів з урахуванням «зовнішніх» змінних — складу та стану бізнесів компанії.

Механізм формування організаційної структури корпорації складається з таких етапів:

- 1) визначення загального типу організаційної структури;
- 2) визначення типів управлінського впливу для диверсифікованих бізнесів;
- 3) встановлення видів бажаної синергії та способів її реалізації;
- 4) «прив'язка» організаційної структури корпорації до стилю керівництва вищого менеджменту;
- 5) визначення систем винагород у корпоративному апараті.

Випадки, коли організаційну структуру корпорації створюють «з нуля» або повністю перебудовують, трапляються вкрай рідко. Значно частіше має місце постійне «налаштування» окремих елементів організаційної структури відповідно до змінюваних умов.

Оскільки встановлені цілі досягаються завдяки цілеспрямованим діям усіх працівників корпорації «Енергоресурс-Інвест», необхідною є певна система мотивації персоналу, методика та засоби вимірювання ступеня

наближення до бажаного результату, тобто механізм послідовного доведення до кожного співробітника стратегічних цілей компанії та залучення його до відповідних бізнес-процесів. Одним із перспективних варіантів реалізації цього механізму є Balanced Scorecard (BSC), що різними джерелами перекладається як «система збалансованих показників», «карта збалансованих оцінок» або «збалансовані облікові карти».

BSC ґрунтується на комплексному підході до оцінювання як матеріальних, так і нематеріальних активів, тому й отримала назву «збалансованої». Вона використовується як основний інструмент управління бізнесом, що дає змогу встановлювати індивідуальні та корпоративні цілі, доводити їх до відома працівників і керівників різних рівнів, оцінювати досягнення поставлених завдань шляхом використання збалансованої системи показників ефективності та отримувати оперативний зворотний зв'язок. Balanced Scorecard є надзвичайно зручною моделлю, що відкриває нові аналітичні можливості порівняно з більш традиційною концепцією MOS (Mission, Objectives, Strategies) [9].

Іншим елементом організаційної структури, спрямованим на впровадження інноваційних процесів у корпорації «Енергоресурс-Інвест», можуть бути бригадне новаторство та тимчасові творчі колективи. Це зумовлено зростанням темпів інновацій, що призвели до скорочення як часу проєктування, так і життєвого циклу продукції. У зв'язку з цим для створення нових виробів, здатних задовольнити майбутні потреби, керівництву корпорації «Енергоресурс-Інвест» слід вибудовувати інноваційну систему, яка перетворювала б новаторство з випадкових осяянь на повсякденну практику. У такому разі на успіх може розраховувати лише новаторська й компетентна бригада, кожен член якої володіє основами суміжних дисциплін. Таким чином, бригадне новаторство та тимчасові творчі колективи є необхідним елементом організації інноваційного процесу.

Очевидно, що прорив в ефективності й якості роботи корпорації «Енергоресурс-Інвест» можливий лише за умови залучення енергії,

активності та інтелекту всього трудового колективу. Це має передбачати поступову зміну управлінської парадигми корпорації, своєрідну управлінську трансформацію, за якої активність співробітників, їхня експертиза й участь у контролі будуть невід'ємною частиною реалізованих процесів ухвалення рішень. Вищий менеджмент має не просто «повернутися обличчям до працівників», а реально й широко залучати небайдужих і компетентних співробітників безпосередньо до процесів управління як експертів, тобто співучасників і співавторів ухвалюваних рішень.

Для реалізації такого підходу може бути використаний краудсорсинг, суть якого полягає в тому, що до розв'язання чітко сформульованого завдання залучається якомога більше небайдужих працівників усієї корпорації. Їхню роботу потрібно організувати так, щоб рішення було знайдено. Будь-яка система краудсорсингу передбачає чотири етапи:

- залучення активних учасників до процесу вирішення завдання;
- організація та стимулювання генерування пропозицій;
- відбір найкращих пропозицій силами самих учасників;
- відбір найрезультативніших учасників на основі їхнього внеску в розв'язання задачі.

Ці чотири «кити» краудсорсингу по-різному реалізуються у спеціальних мережесих програмних платформах, що створюються для різних типів завдань. Формування таких краудсорсингових платформ у найближчі роки стане одним із провідних світових трендів розвитку інформаційних технологій, а також технологій корпоративного та державного управління.

Процес корпоративного управління корпорації «Енергоресурс-Інвест» можна умовно поділити на п'ять етапів, які цілком можливо трансформувати з використанням краудсорсингу:

1. Визначення цілей, яких ми хочемо досягти, тобто відповідь на запитання, що саме робити. За допомогою краудсорсингових технологій можна спільно виявляти питання, що найбільше хвилюють працівників, і

визначати цілі діяльності на всіх рівнях управління. У такий спосіб усувається розрив між баченням керівництва та реальними потребами людей.

2. Пошук найефективніших способів розв'язання завдання: як саме ми будемо діяти. Нові технології дають можливість залучати до обговорення й пошуку оптимальних рішень не лише експертів, але й усіх співробітників, які виявили інтерес до питання. Тут досягається ще один важливий ефект — включення персоналу компанії у процес вироблення й ухвалення інколи складних управлінських рішень.

3. Пошук найкращих кандидатур на ключові посади в системі корпоративного управління: хто виконуватиме поставлені завдання. На основі новітніх методик оцінювання ділових якостей можливо сформувати чіткі вимоги до менеджерів усіх рівнів та відбирати до управління талановитих фахівців, які показали високі результати. При цьому онлайн-тестування може бути доступним усім охочим, що мають необхідну освіту й досвід. Це дасть можливість сформувати постійний потік нових управлінських кадрів і створює прозору систему соціальних ліфтів у корпорації «Енергоресурс-Інвест».

4. Визначення критеріїв досягнення цілей: прозорих, публічно встановлених параметрів оцінки якості виконуваної роботи. Якщо будь-який процес не описано й не виміряно — він не є керованим. Керівництво та співробітники мають спільно визначати проміжні та кінцеві ключові показники ефективності.

5. Оцінювання співробітниками результатів діяльності, тобто забезпечення зворотного зв'язку й рівня задоволеності. Щороку слід публічно підбивати підсумки досягнення цілей, а завдяки краудсорсинговим технологіям самі працівники зможуть визначати ефективність керівників і впливати на їхню діяльність. Для менеджерів такий зворотний зв'язок буде орієнтиром для підвищення результативності та підтримання авторитету.

Світовий досвід показує, що в будь-якій колективній творчій роботі найпродуктивнішими й найкреативнішими виявляються близько 6%

учасників [17]. Отже, у майбутньому може бути сформований реальний креативний клас корпорації «Енергоресурс-Інвест» — значна кількість фахівців, здатних генерувати нові ідеї. Саме цей клас може стати головним джерелом формування управлінської еліти, а його найкращі представники — основою конкурентного кадрового резерву. Так виникне дієвий інструмент оновлення й підвищення якості кадрів.

Широке та регулярне застосування запропонованої моделі корпоративного структурного управління сприятиме поліпшенню соціальної атмосфери в корпорації «Енергоресурс-Інвест». Найактивніші й найталановитіші отримають можливість для самореалізації та просування в системі соціальних ліфтів.

Корпоративна політика, побудована на широкому використанні цієї моделі, спричинить бажані соціальні зміни: зменшиться дистанція між керівництвом і рядовими працівниками, знизиться рівень відчуженості, а талановиті менеджери зможуть будувати кар'єру в прозорій системі відбору. Зросте відповідальність управлінських структур за результати, покращиться морально-етичний клімат всередині корпорації «Енергоресурс-Інвест».

### **3.2. Створення стартапів як засіб підвищення адаптивності бюрократичної структури управління корпорацією «Енергоресурс-Інвест»**

Зростання конкуренції на ринку та невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють процеси децентралізації й фрагментації виробництва, потребують більшої самостійності працівників і менеджерів, стимулюють необхідність пошуку інноваційних підходів до управління корпораціями в умовах інформаційно-мережевої економіки.

Децентралізована організаційна структура, запропонована свого часу А. Слоуном для корпорації General Motors, продемонструвала на практиці

свою ефективність і набула широкого поширення. Децентралізоване виробництво з централізованою координацією та контролем дало змогу окремим підрозділам продуктивно працювати над вирішенням спільних стратегічних і тактичних завдань [27].

В управлінні корпорацією «Енергоресурс-Інвест» спостерігається змішане використання принципів централізації та децентралізації. Зокрема, із вирішенням проблеми децентралізації бюрократичної структури управління пов'язане впровадження в межах компанії гнучких матричних структур, які являють собою організаційні побудови, орієнтовані на інноваційний розвиток. Таке рішення є особливо актуальним в умовах динамічних змін складного ринкового середовища.

Часткове впровадження матричної або проєктної структури в корпораціях можливе за наявності таких умов: достатня кількість ресурсів, наявність можливостей оновлення виробництва, узгодженість внутрішньоорганізаційної та галузевої координації діяльності.

Розглянемо процес упровадження в організаційну структуру корпорації «Енергоресурс-Інвест» підприємств-стартапів на основі ресурсно-інформаційного підходу. Менеджмент підприємства-стартапа, використовуючи наявні ресурси, визначає його потенціал, який необхідно порівняти з потенціалом споріднених підприємств, що вже функціонують у галузі.

Однією з ознак повноти наявного потенціалу підприємства-стартапа є швидкість виведення інновацій на ринок або швидкість зміни модельного ряду продукції. Під швидкістю зміни модельного ряду продукції слід розуміти появу того чи іншого нового товару або послуги за одиницю часу, наприклад, за рік. Інтервали появи нових моделей є нерівномірними, тому доцільно визначати середню величину швидкості зміни модельного ряду:

$$V_{cp} = \sum_{i=1}^n \frac{M_i}{(t_i - t_{i-1})} \quad (3.1)$$

де  $M_i$  – кількість нових моделей, що з'явилися станом на кінець  $i$ -го року;

$n$  – кількість останніх років, за які розраховується  $V_{cp}$ ;

$t_i$  – момент останньої появи нової моделі (звітний період);

$t_{i-1}$  – момент першої (передостанньої) появи нової моделі (базовий період).

Якщо підприємство-стартап прагне досягти значення показника (3.1), як у лідера галузі, то воно має порівняти свій показник із показником лідера:

$$\Delta V_{cp} = V_{cp1} - V_{cp2} \quad (3.2)$$

де  $V_{cp}$  – випередження лідером підприємства-стартапа за показником (3.1);

середнє значення швидкості зміни модельного ряду у лідера;

$V_{cp2}$  – середнє значення швидкості зміни модельного ряду підприємства-стартапа.

Підприємство-стартап може визначити, скільки ресурсів потрібно для досягнення такого ж значення показника  $V_{cp1}$ , як у лідера. Чим більшою є різниця у значеннях  $V_{cp}$ , тим більше ресурсів необхідно для досягнення цього рівня. Компанія може зіткнутися з ресурсним бар'єром.

Вплив ресурсного бар'єра посилюється, якщо конкуренти використовують стратегію, засновану на низьких витратах. Величина ресурсного бар'єра для різних компаній залежатиме від вартості їх інтелектуального капіталу. Це чиста поточна вартість нематеріальних фондів ( $B_{НФ}$ ), яка визначається як величина, що характеризує здатність компанії використовувати нематеріальні активи таким чином, щоб випереджати конкурентів.

Після визначення  $B_{НФ}$  лідера необхідно оцінити величину ресурсного бар'єра підприємства-стартапа. Щоб визначити ресурсний бар'єр за інтелектуальним капіталом, потрібно знайти різницю:

$$R_{\text{INT}} = B_{\text{НФЛ}} - B_{\text{НФПР}} \quad (3.3)$$

де  $R_{\text{INT}}$  – величина ресурсного бар'єра (у грн.), зумовленого наявністю інтелектуального капіталу у компанії-лідера; це фінансові ресурси, які потрібні підприємству-стартапу, щоб досягти такого ж рівня розвитку, як і фірма-лідер;

$B_{\text{НФЛ}}$  – вартість інтелектуального капіталу підприємства-лідера, грн.;

$B_{\text{НФПР}}$  – вартість інтелектуального капіталу підприємства-стартапа, грн.

Ресурсний бар'єр визначається не лише нематеріальними активами, але й матеріальними. Якщо підприємство-лідер на ринку під час розроблення та виготовлення використовує нову технологію, яка дає змогу оперативніше та з найменшими витратами виконувати нові проєкти, то вартість технології також становитиме ресурсний бар'єр  $R_{\text{техн}}$ . Це — ціна, яку необхідно заплатити за володіння технологією, щоб наблизитися до рівня підприємства-лідера.

Під час вибору структурної організації підприємства доцільно враховувати показник часу виведення нової моделі  $T_j$  у  $j$ -ій організації на ринок (3.4):

$$T_j = t_{jp} + t_{jnn} \quad (3.4)$$

де  $t_{jp}$  — час проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, міс.;

$t_{jnn}$  — підготовка виробництва й виготовлення продукції до її реалізації, міс.

Необхідно враховувати наявність трансакційних витрат  $Z_{\text{тр}}$ , під якими розуміють будь-які витрати, пов'язані з виконанням операцій через ринок.

Підприємство має моделювати та досліджувати функцію:  $\Delta V_{\text{ср}} = V_{\text{ср}}(R_{\text{INT}}, R_{\text{техн}}, T_j, Z_{\text{тр}})$  за критеріями: ринкова капіталізація, обсяг продажу, рентабельність тощо.

Під час її дослідження необхідно враховувати взаємний інтерес підприємств. Спочатку підприємство має оцінити ресурси, якими володіє. Потім знайти партнера, з яким підприємство могло б компенсувати власні недоліки іншої сторони. Це — стратегія взаємодоповнення ресурсів завдяки організаційній реалізації: наявні ресурси  $i$ -го типу однієї фірми доповнюються ресурсами  $j$ -го типу іншої компанії, і навпаки.

Необхідно пов'язувати структурну організацію корпорацій з їхніми ресурсними складовими. Необхідно визначити свою позицію в галузі. Якщо є підприємство-лідер, слід визначити ресурсний бар'єр, який їх розділяє, а потім оцінити величину необхідних фінансових вкладень за формулами (3.1)–(3.4). Якщо такого товару немає, то в результаті реалізації стартапу виникає ситуація формування нового попиту.

На прикладі великих компаній можна оцінити обсяг необхідних фінансових інвестицій. У разі нестачі фінансових ресурсів підприємство-стартап змушене звертатися до інвесторів або використовувати різні форми об'єднання з іншими підприємствами за рахунок організаційної реалізації: наявні ресурси  $i$ -го типу однієї фірми доповнюються ресурсами  $j$ -го типу іншої компанії, і навпаки. Необхідно пов'язувати структурну організацію компаній з їхніми ресурсними складовими та паралельно з усіма розрахунками моделювати й досліджувати функцію:  $\Delta V_{\text{ср}} = V_{\text{ср}} (R_{\text{інт}}, R_{\text{техн}}, T_j, Z_{\text{тр}})$  за різними критеріями для вибору раціонального управлінського рішення. Однак підприємство-стартап зазвичай презентує інвесторам лише бізнес-план, що в сучасних умовах є результатом поверхневого аналізу реальної ситуації. Потрібна значно ширша підготовча робота для представлення нової ідеї перед інвесторами. Доцільно послатися на принцип В. Парето, згідно з яким 80% часу слід витратити на обґрунтування та підготовку нового проєкту, і лише після цього переходити до переговорів з інвесторами. Решта 20% часу витрачаються на реалізацію проєкту [32]. Управління проєктом передбачає виконання таких етапів:

- проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

- підготовка виробництва та виготовлення продукції;
- вихід на ринок;
- надання сервісних послуг.

При цьому кожен етап необхідно розглядати як об'єкт управління, на якому можливе виникнення різних ризиків. Для запобігання ризиковим ситуаціям потрібно створювати механізм зворотного зв'язку, який дає змогу виявляти слабкі сигнали або відхилення фактичних значень показників стану об'єкта управління (операційного процесу) від запланованих значень. Аналіз відхилень у стані об'єкта управління дає можливість своєчасно розробити превентивні заходи (управлінські дії) для усунення умов настання ризику.

Використаємо запропонований методичний підхід для моделювання умовного стартапу корпорації «Енергоресурс-Інвест»:

#### *1. Вихідні припущення*

Період аналізу:  $n = 4$  роки (рік 1 ... 4).

Для стартапу корпорації «Енергоресурс-інвест» кількість нових моделей ( $M_i$ ) до кінця кожного року (умовно):  $M_1 = 1$ ,  $M_2 = 2$ ,  $M_3 = 1$ ,  $M_4 = 3$ . (тобто всього 7 нових моделей за 4 роки).

Для лідера галузі  $M_i$  лідера = 3, 4, 3, 5 (усього 15 за ті ж 4 роки).

Вартість інтелектуального капіталу ( $B_{НФ}$ ) у лідера = 50 000 000 грн.

Вартість інтелектуального капіталу у стартапа ( $B_{НФСТ}$ ) = 5 000 000 грн.

Часові складові для показника  $T_j$  (одна модель):

$t_{jp} (R\&D) = 6$  місяців;

$t_{jnn}$  (підготовка виробництва та виготовлення) = 3 місяці.

$T_j = t_{jp} + t_{jnn} = 9$  місяців.

#### *2. Розрахунки (покроково)*

Формула (3.1) — швидкість зміни модельного ряду:

Оскільки  $(t_i - t_{i-1}) = 1$  рік для кожного  $i$ , то підсумок просто сума  $M_i$ .

Для стартапа (Е-І):

$V_{cp2} = 1 + 2 + 1 + 3 = 7$  (моделей/рік).

Для лідера галузі (умовно):

$$V_{cp1} = 3 + 4 + 3 + 5 = 15 \text{ (моделей/рік)}.$$

Формула (3.2) — розрив (різниця) по швидкості:

$$\Delta V_{cp} = 15 - 7 = 8 \text{ (моделей/рік)}.$$

Іншими словами: лідер випереджає стартап на 8 нових моделей на рік.

Формула (3.3) — ресурсний бар'єр за інтелектуальним капіталом:

$$R_{\text{інт}} = 50\,000\,000 - 5\,000\,000 = 45\,000\,000 \text{ грн.}$$

Тобто для досягнення по вартості інтелектуального капіталу рівня лідера потрібні додаткові ресурси 45 000 000 грн.

Додаткова метрика: умовна вартість подолання одного «одиничного» відставання по  $V_{cp}$  (допомагає оцінити, скільки гривень умовно «коштує» одиниця відставання по швидкості):

$$\text{вартість за } 1 \Delta V_{cp} = R_{\text{інт}} / \Delta V_{cp} = 45\,000\,000 / 8 = 5\,625\,000 \text{ грн на 1 (модель/рік)}$$

Отже, щоб «наблизити» швидкість стартапа до швидкості лідера на одну модель/рік, потрібно інвестувати близько 5,625 млн грн у інтелектуальний капітал (за даних припущень).

Формула (3.4) — час виведення нової моделі:

$$T_j = 6 + 3 = 9 \text{ місяців (тобто середній цикл виведення нової моделі = 9 місяців)}.$$

Таким чином, запропонований підхід доцільно використовувати як для оцінювання поточного стану підприємства-стартапа на певному етапі його існування, так і для оцінювання стратегій, які застосовує підприємство. Підхід орієнтований на створення певної організаційної форми різних масштабів, що виступає засобом децентралізації бюрократичної структури управління, підвищення її адаптивності з урахуванням ситуації та ресурсів, включаючи людський капітал.

### 3.3. Формування та організаційно-методичне забезпечення діяльності служби внутрішнього аудиту підприємства

У наш час більшість вітчизняних корпорацій не мають необхідного рівня відкритості, прозорості та керованості для ефективного акумулювання капіталу (залучення інвестицій). Наріжним каменем у розв'язанні існуючих труднощів може бути зокрема організація постійного та систематичного внутрішньокорпоративного контролю, надієвішим елементом якого є внутрішній аудит. Однією з особливостей корпорації є відокремлення власника від оперативного управління власним капіталом і відповідними бізнес-процесами. У разі ускладнення організаційної структури управління кожен новий ієрархічний рівень породжує додаткові можливості для зловживань і порушень, а отже, об'єктивно призводить до появи нових об'єктів контролю як на рівні менеджменту середньої ланки та персоналу, так і на рівні вищого менеджменту – виконавчої дирекції корпорації [48].

З цієї точки зору новостворена система корпоративного контролю корпорації «Енергоресурс-Інвест» повинна складатися з двох підсистем: внутрішнього аудиту, представленого у вигляді служби, яка підзвітна безпосередньо Наглядовій раді (рис. 3.1) (або її Аудиторському комітету), та внутрішньогосподарського контролю, що реалізується посадовими особами на рівні виконавчої дирекції, менеджменту та персоналу підприємств корпорації.



Рис. 3.1. Пропонована структура служби внутрішнього аудиту корпорації «Енергоресурс-Інвест»

Сутність поставленої мети та завдань організації внутрішнього аудиту корпорації «Енергоресурс-Інвест» зумовлює зміст основних організаційних принципів. Тому дотримання цих принципів визначає отримання певних результатів від організації внутрішнього аудиту. Виходячи з головної мети внутрішнього аудиту – захист законних інтересів корпорації «Енергоресурс-Інвест» та її власників, доцільно виокремити такі принципи:

- організаційна відокремленість служби внутрішнього аудиту;
- конкурсний добір кадрів;
- документальне закріплення компетенції внутрішніх аудиторів та раціоналізація контрольно-консультаційного процесу.

Основними етапами організації та побудови служби внутрішнього аудиту корпорації «Енергоресурс-Інвест» визначено:

1. Визначення місії, загальних цілей і завдань стратегічного характеру.
2. Організаційне позиціонування системи внутрішнього аудиту та встановлення комунікаційних зв'язків.
3. Визначення організаційної структури системи внутрішнього аудиту.
4. Затвердження кандидатури керівника системи внутрішнього аудиту.
5. Розробка та ухвалення внутрішньокорпоративних регламентів системи внутрішнього аудиту.

Виконання першого етапу передбачає визначення місця системи внутрішнього аудиту в інтеграції до процесу досягнення загальних цілей діяльності корпорації «Енергоресурс-Інвест», забезпечення відповідних параметрів її розвитку, а також розроблення стратегічного і поточного планів роботи служби.

Основна увага другого етапу спрямована на встановлення комунікаційних зв'язків між підрозділами корпорації «Енергоресурс-Інвест».

Зміст третього етапу передбачає дотримання вимог щодо визначення організаційної структури системи внутрішнього аудиту, а саме:

- бути максимально простою й економічною;

- відповідати положенням і рекомендаціям, затвердженим Наглядовою радою корпорації;
- виключати дублювання в роботі співробітників служби, а також регламентувати їхню діяльність.

Оскільки внутрішній аудит вирішує широкий спектр завдань, до його складу мають входити фахівці різного профілю та відповідної кваліфікації: експерт із бухгалтерського обліку, експерт-юрист, експерт-фінансист, експерт-аналітик, експерт-маркетолог, експерт з інформаційних систем, а також експерти за напрямками діяльності корпорації «Енергоресурс-Інвест».

Четвертий етап підпорядкований визначенню кваліфікаційних вимог щодо затвердження кандидатури керівника системи внутрішнього контролю. Серед таких вимог доцільно встановити: професійну компетентність (рівень освіти та досвід роботи); ділові й адміністративні якості (управління персоналом, своєчасне виконання доручень); управлінські навички.

Слід зазначити, що ступінь активності суб'єктів внутрішнього аудиту (зокрема, керівника такої служби) у частині організації процесу діяльності та виконання конкретних завдань залежить від складності об'єктів (відповідних циклів виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання). Корпорація «Енергоресурс-Інвест» будує свою діяльність на принципах процесного управління, яке передбачає горизонтальний поділ організації на бізнес-процеси, при цьому важливою характеристикою успішності є ступінь керованості бізнес-процесів і рівень їх оптимальності. У таблиці 3.1 наведено систематизований склад об'єктів внутрішнього аудиту корпорації «Енергоресурс-Інвест» в розрізі циклів виробничо-господарської діяльності.

П'ятим етапом логічно є необхідність розроблення й ухвалення внутрішньокорпоративних регламентів системи внутрішнього контролю, серед яких: Положення про службу внутрішнього аудиту, посадові інструкції фахівців служби, стандарти внутрішнього аудиту, календарні плани роботи служби, форми робочих та підсумкових документів щодо виконання завдань з внутрішнього аудиту.

Таблиця 3.1

Систематизований склад об'єктів внутрішнього аудиту корпорації  
«Енергоресурс-Інвест»

| Цикли виробничо-господарської діяльності                                | Бізнес-процеси                                                                                                          | Напрями дій посадових осіб з внутрішньогосподарського контролю                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цикли основної (поточної) діяльності<br>1.1. Цикл придбання ресурсів | закупівля матеріалів та інших ресурсів; отримання послуг; оренда; найм персоналу; інше залежно від специфіки діяльності | за групами матеріалів та інших ресурсів; за групами постачальників; за групами орендодавців; за категоріями персоналу |
| 1.2. Цикл використання ресурсів                                         | використання матеріалів; використання праці; інше залежно від специфіки діяльності                                      | за виробничими процесами (переділами); за видами продукції; за виробничими підрозділами                               |
| 1.3. Цикл продажу                                                       | —                                                                                                                       | за сегментами ринку; за видами продукції; за групами покупців                                                         |
| 1.4. Цикл розрахунків за поточною діяльністю                            | —                                                                                                                       | за сегментами ринку; за видами продукції; за групами покупців                                                         |
| 2. Цикли інвестиційної діяльності<br>2.1. Цикл придбання активів        | придбання основних засобів; створення основних засобів; придбання нематеріальних активів; фінансові інвестиції          | за видами активів; за сегментами діяльності; за підрозділами                                                          |
| 2.2. Цикл використання активів                                          | амортизація; витрати на утримання та експлуатацію; модернізація і реконструкція; доходи від володіння                   | за видами активів; за сегментами діяльності; за підрозділами                                                          |
| 2.3. Цикл вибуття активів                                               | продаж; інше вибуття, у тому числі ліквідація                                                                           | за видами активів; за сегментами діяльності; за підрозділами; за видами вибуття                                       |
| 2.4. Цикл розрахунків з інвестиційної діяльності                        | —                                                                                                                       | за видами активів; за групами контрагентів; за сегментами діяльності                                                  |
| 3. Цикли фінансової діяльності<br>3.1. Цикл залучення капіталу          | залучення власного капіталу; залучення позикового капіталу                                                              | за видами цінних паперів; за видами кредитів і позик; за строками; за цілями залучення                                |
| 3.2. Цикл використання капіталу                                         | використання цільових коштів; нарахування доходів власникам; нарахування процентів                                      | за видами акцій, інших цінних паперів; за видами кредитів і позик; за строками; за цілями                             |
| 3.3. Цикл повернення капіталу                                           | розрахунки за дивідендами; розрахунки з викупу акцій; розрахунки з позичальниками                                       | за видами цінних паперів; за видами кредитів і позик; за строками; за цілями                                          |

Джерело: [6; 22; 24].

Необхідно розробити Положення про систему внутрішнього аудиту в корпорації «Енергоресурс-Інвест» і посадову інструкцію керівника, які дозволять вирішити питання, пов'язані як із здійсненням процесу організації системи внутрішнього аудиту, так і з її управлінням та підвищенням ефективності функціонування. Структура регламентів підпорядковується вимогам уніфікації організаційно-розпорядчої документації системи внутрішнього контролю, стандартів внутрішнього аудиту та принципів корпоративного управління.

Планування діяльності системи внутрішнього контролю необхідно здійснювати з урахуванням стратегії корпорації «Енергоресурс-Інвест» та тактики на основі розроблення стратегічного плану на період 3–5 років із зазначенням основних об'єктів аудиту стратегічного значення та способів їх оцінювання; а також плану на поточний рік у вигляді конкретних аудиторських перевірок, витрат часу тощо. Такий підхід до формування структури стандартів сприяє їх відповідності міжнародним стандартам внутрішнього аудиту, дає змогу задати певний якісний рівень усім можливим аспектам прояву внутрішнього аудиту, забезпечує комплексне охоплення об'єктів внутрішнього аудиту та самого процесу аудиту.

Таким чином, побудована система регламентного забезпечення становить міцний організаційний потенціал для подальшого ефективного функціонування цієї служби. Запропонована структуризація процесу створення системи внутрішнього контролю дозволить забезпечити логіку організації служби, сформулювати цілісне уявлення про необхідні дії для її практичного застосування і створить організаційний фундамент для подальшого ефективного функціонування та забезпечення відповідних якісних параметрів цього підрозділу в структурі корпорації «Енергоресурс-Інвест». Відмінною рисою запропонованих етапів і їхньої послідовності є те, що організаційні заходи зосереджені на всіх складових системи, і увага організатора спрямовується саме на них.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних основ управління організаційними об'єднаннями корпоративного типу, а також особливостей їх реалізації у корпорації «Енергоресурс-інвест», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Корпорації є ключовими носіями економічної динаміки, однак їхня складність вимагає гармонійного поєднання різнорівневих управлінських механізмів. У центрі уваги — забезпечення узгодженості стратегічних рішень із можливостями окремих бізнес-одиниць, що діють в умовах різної ресурсної забезпеченості й інституційної автономії. Ефективність функціонування таких структур значною мірою залежить від здатності швидко інтегрувати технологічні та інформаційні потоки, адаптуватися до зовнішніх трансформацій і підтримувати стабільність внутрішніх зв'язків. Важливим є формування управлінських моделей, що дозволяють уникати надмірної централізації та водночас гарантують єдність стратегічного курсу. Відповідно, корпоративні структури мають проявляти високий рівень організаційної пластичності, необхідний для збереження конкурентних переваг у мінливому середовищі.

2. U-, H- та M-форма організаційних структур є різними варіантами поєднання централізації та децентралізації, що визначає їхню придатність у конкретних умовах функціонування корпорацій. U-форма забезпечує високу керованість і чітку вертикаль, але з часом створює надмірне навантаження на стратегічний центр і уповільнює обмін інформацією. Натомість H-форма посилює гнучкість і спроможність до диверсифікації, але вимагає високого рівня корпоративної культури та синхронізації управлінських рішень між дивізіонами. M-форма формує оптимальний баланс між стратегічним лідерством корпоративного центру та операційною самостійністю бізнесів, проте потребує розвинених механізмів моніторингу, стандартизації та

ресурсного вирівнювання. Вибір моделі залежить від масштабів діяльності, ступеня диверсифікації та стратегічних пріоритетів компанії.

3. Особливості розвитку українських корпорацій визначаються поєднанням складних ієрархічних побудов та обмеженої гнучкості їхніх управлінських систем. Значна варіативність у рівні автономії бізнес-одиниць формує широке поле управлінських завдань щодо формалізації повноважень і забезпечення узгодженості рішень між різними рівнями управління. Жорсткі управлінські структури, поширені у наукоємних сферах, ускладнюють трансфер знань, зменшують швидкість адаптації та призводять до витратності внутрішніх процесів. Успішний вибір структури передбачає здатність до відновлення кооперації між дивізіонами, узгодження відповідальності за ключові результати й оптимізацію інформаційних потоків. Вітчизняні корпорації потребують управлінських рішень, що поєднують стратегічну цілісність із внутрішньою варіативністю.

4. Комбінована організаційна структура корпорації «Енергоресурс-Інвест» об'єднує лінійно-функціональні і дивізіональні елементи, що створює широкий спектр управлінських можливостей. Інституційний рівень забезпечує стратегічну орієнтацію, тоді як функціональні служби надають спеціалізовану експертизу й підтримують координацію ключових напрямів діяльності. Утім, багаторівнева побудова уповільнює комунікації та потребує високої інтегрованості між структурними елементами. Важливою характеристикою є необхідність розмежування впливу корпоративного центру та операційної самостійності підрозділів, що сприятиме підвищенню результативності управління. Велике значення має також налагодження горизонтальних взаємозв'язків, що дає змогу підсилити єдність внутрішнього простору корпорації.

5. Наглядова рада «Енергоресурс-Інвест» виконує функцію стратегічного контролю і формує основу для зваженого управлінського нагляду за діяльністю виконавчих органів. Її ефективність значною мірою визначається глибиною професійних компетенцій і здатністю аналізувати

довгострокові наслідки управлінських рішень. Структуровані комітети посилюють якість корпоративного управління завдяки спеціалізації у фінансах, аудиті, ризиках, винагородах та інвестиційній політиці. Разом із тим наглядова рада потребує постійного розвитку своїх аналітичних інструментів, посилення незалежності й підвищення залученості у формування стратегічних орієнтирів. Важливим напрямом є формалізація методичних підходів до оцінювання власної діяльності, що забезпечує вищий рівень корпоративної відповідальності.

6. Вертикальна інтеграція підсилює контрольованість бізнес-процесів корпорації «Енергоресурс-Інвест» і дає змогу досягати ефекту внутрішньої синергії, однак потребує високого рівня узгодженості рішень між ланками виробничого ланцюга. Для підвищення ефективності важливим є забезпечення рівномірного розвитку управлінських компетенцій на всіх рівнях і формування чіткої системи регламентів та аналітичних показників. Внутрішня різномірність бізнес-одиниць створює високі вимоги до адаптивності корпоративного центру та до здатності швидко коригувати стратегічні пріоритети. Значну роль відіграє розвиток кадрового потенціалу, адже якість управління на середньому рівні суттєво впливає на узгодженість операційних і стратегічних завдань. Посилення координаційних механізмів є визначальним чинником забезпечення стійкості інтегрованої моделі.

7. Інноваційні механізми організаційного розвитку спрямовані на підтримання здатності корпорації «Енергоресурс-Інвест» генерувати нові компетенції та зміцнювати стратегічну керованість. Пропонується модель, у якій корпоративний центр формує рамки та стандарти, а бізнес-одиниці реалізують власні підходи до створення вартості та інновацій. Така конфігурація підсилює адаптивність, дає змогу централізовано управляти ресурсами й водночас зберігає індивідуальність окремих напрямів діяльності. Структура має забезпечувати стійкість при трансформації складу бізнесів, що є типовим для динамічних ринків. Запропонований підхід посилює баланс

між централізацією й автономією, формуючи умови для рівномірного розвитку корпоративного потенціалу.

8. Стартап-підрозділи виконують функцію прискорювачів розвитку та можуть забезпечити корпорацію «Енергоресурс-Інвест» новими підходами, технологіями, бізнес-моделями. Їхня роль полягає у випробуванні інноваційних рішень у середовищі, вільному від регулятивних обмежень традиційних структур. Внутрішні стартапи можуть істотно посилити конкурентоспроможність, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та створювати нові джерела вартості. Ефективність такого підходу залежить від наявності механізмів підтримки та подальшої інтеграції найрезультативніших рішень у основний корпоративний контур. Це сформує багаторівневу систему розвитку, у якій інновації не конфліктують із базовими управлінськими процесами корпорації «Енергоресурс-Інвест».

9. Внутрішній аудит забезпечує системну оцінку управлінських рішень і формує фундамент для фінансової прозорості та ефективного контролю. Його розвиток передбачає формалізацію процедур, створення методичних інструментів і визначення критеріїв оцінювання ефективності управління. Служба внутрішнього аудиту корпорації «Енергоресурс-Інвест» може відіграти ключову роль у забезпеченні відповідності діяльності корпорації стратегічним орієнтирам і регуляторним вимогам. Її взаємодія з комітетами наглядової ради зміцнить загальну систему корпоративного контролю та сприятиме підвищенню довіри з боку стейкхолдерів. Наявність розвиненого аудиторського контуру стане важливою умовою стійкого функціонування вертикально інтегрованої структури управління корпорації «Енергоресурс-Інвест».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 67-75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>
2. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. та ін. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
3. Баценко Л. М. Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації: навч. посіб.; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
4. Баюра Д.О. Корпоративне управління: Навч. посіб. К.: ТОВ «Дейлі принт», 2019. 320 с.
5. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації: підручник. Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2019. 424 с.
6. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с
7. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
8. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка трансп. комплексу*. 2024. № 43. С. 88–114.
9. Ворончак І. О., Коцко Т. А., Скотний П. В. Організаційне забезпечення ESG-трансформації як складова сучасної парадигми корпоративного управління. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»): журнал*. 2025. № 4(44). С. 96-108.

10. Ворончак І., Лапчук Я., Свінцов О. Корпоративне управління: тексти лекцій. Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. 151 с.
11. Гончар В. В., Калінін О. В., Орлова А. А., Федюк Б. О. Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 57-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62).
12. Горинь М.О., Сенишин О.С., Чопко Н.С. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львівський націон. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 641 с.
13. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV, поточна редакція від 31.03.2024, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
14. Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38).
15. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.
16. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.
17. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємництві. *Траєкторія науки: міжнародний електронний науковий журнал*. 2021. С. 2007–2016.

18. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 456 с.

19. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>

20. Залюбовська, С., Фурман, С., & Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*, 2023. №2(47), С. 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>

21. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД Інжек, 2012. 400 с.

22. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 600 с.

23. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>

24. Кологойда О.В., Гарагонич О.В., Дорошенко Л.М. Корпоративне право Європейського Союзу: підручник. Київ : Ліра-К, 2023. 392 с.

25. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134.

26. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 420 с.

27. Левіт, О.О., Рогов В.Г. Типізація структур управління та їхній вплив на розвиток інтелектуального капіталу в інжинірингових компаніях.

*Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. вип. 21 (Жовтень), 108-109. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.11>.

28. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.

29. Офіційна інтернет-сторінка корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: <https://energoresurs.com/>

30. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 65. С. 97–103.

31. Поважний О.С. Корпоративне управління: підручник К.: Видавництво Кондор, 2013. 244 с.

32. Попов О.Є., Небаба Н.О., Ботвінов Р. Г. Корпоративне управління інноваційним розвитком господарського товариства в контексті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 311-320

33. Россо М.В., Осецький В.Л., Каніщенко О.Л. Аналіз впровадження корпоративного управління у світовому економічному просторі. *Бізнес-інформ*. 2019. №3. С. 51-62.

34. Серт О. В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 105-109.

35. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.

36. Фінансова звітність корпорації Енергоресурс-інвест. URL: <https://drive.google.com/file/d/1s0EF3bxxh47jKoKv-2fg4IUQwO5-pTh3S/view>

37. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118-124

38. Швець Ф.Д. Корпоративне управління: Навчальний посібник. Рівне: НУБГП, 2017. 320 с.
39. Effross, Walter. Corporate Governance: A Practical Guide for Disaffected Directors. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2021. 688 p.
40. Faro B., Abedin B., Cetindamar D. Hybrid organizational forms in public sector's digital transformation: A technology enactment approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2022. № 35(6). P. 1742–1763.
41. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*. 2020. № 14(1). P. 267–302.
42. Kiruba Nagini R., Devi S.U., Mohamed S. A proposal on developing a 360 agile organizational structure by superimposing matrix organizational structure with cross-functional teams. *Management and Labour Studies*. 2020. № 45(3). P. 270–294.
43. Leblanc, Richard, ed. The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 816 p.
44. Mintzberg H., Dougherty D., Jorgensen J. and Westley F. Some surprising things about collaboration — knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*. 1996. Vol. 25. No. 1. P. 60-71.
45. Monks, Robert A. G., and Nell Minow. Corporate Governance. 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. 512 p.
46. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press; Illustrated edition, 1998. 397 p.
47. Robbins S. P., Judge T. A. Pearson Organizational behavior: 19th edition, global edition. 2024. 830 p.
48. Tricker, R. I. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 584 p.