Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Даніїл ЛАНІН
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Ланіна Данііла Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Формування системи корпоративного управління на підприємстві»
2. Керівник роботи: Кононов Олександр Іванович, ст. викл.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) дослідити сутність та особливості системи корпоративного менеджменту;
2) проаналізувати специфіку формування національної моделі корпоративного менеджменту;
3) надати економічну характеристику ФОП «ГІЛЬ Б. С.»
4) здійснити оцінювання моделей корпоративного менеджменту компаній України;
5) розробити заходи щодо підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.»;
6) сформувати систему компетентнісно-орієнтованого корпоративного менеджменту на ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Даніїл ЛАНІН
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Ланін Даніїл Вікторович. Формування системи корпоративного управління на підприємстві: спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / Д. В. Ланін; кер. О. І. Кононов. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – 80 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування та удосконалення системи корпоративного менеджменту підприємства, а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів на прикладі ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи організації системи корпоративного менеджменту. Визначено сутність і особливості корпоративного менеджменту, а також досліджено специфіку формування національної моделі корпоративного управління. Обґрунтовано значення ефективної системи корпоративного менеджменту для забезпечення стабільного розвитку підприємств.

У другому розділі здійснено аналіз системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Надано економічну характеристику підприємства в контексті корпоративного управління, а також проведено оцінку моделей корпоративного менеджменту компаній мобільного зв'язку в Україні. Визначено ключові особливості та проблемні аспекти функціонування сучасних управлінських систем.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством, а також сформовано підхід до впровадження компетентнісно-орієнтованої моделі корпоративного менеджменту. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення результативності управлінських рішень та розвиток корпоративного потенціалу підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи корпоративного менеджменту та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, корпоративне управління, система управління, компетентнісний підхід, ефективність управління, ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

ANNOTATION

Lanin Danyil Viktorovych. Formation of a Corporate Governance System at an Enterprise: Specialty 075 “Marketing”, Educational Program “Marketing” / D. V. Lanin; supervisor O. I. Kononov. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 80 p.

This qualification thesis examines the theoretical and practical foundations of forming and improving an enterprise’s corporate management system and develops recommendations for enhancing the efficiency of managerial processes based on the case of sole proprietorship “HIL B. S.”.

The first chapter considers the theoretical foundations of organizing a corporate management system. It defines the essence and features of corporate management and explores the specifics of forming a national model of corporate governance. The importance of an effective corporate management system for ensuring sustainable enterprise development is substantiated.

The second chapter analyzes the corporate management system of sole proprietorship “HIL B. S.”. It provides an economic characterization of the enterprise within the context of corporate governance and evaluates corporate management models of mobile communication companies in Ukraine. Key features and problematic aspects of modern management systems are identified.

The third chapter proposes directions for improving the corporate management system of sole proprietorship “HIL B. S.”. Measures to enhance managerial efficiency are developed, and an approach to implementing a competency-based corporate management model is formed. The proposed recommendations aim to improve managerial decision-making effectiveness and strengthen the enterprise’s corporate potential.

The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed measures to improve the corporate management system and enhance the overall efficiency of the enterprise.

Keywords: corporate management, corporate governance, management system, competency-based approach, management efficiency, sole proprietorship “HIL B. S.”.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ……..10
1.1 Особливості системи корпоративного менеджменту……10
1.2 Особливості формування національної моделі корпоративного менеджменту……..19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1……25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП «ГІЛЬ Б. С.»……..28
2.1 Економічна характеристика ФОП «ГІЛЬ Б. С.» в системі корпоративного управління……..28
2.2 Оцінка моделей корпоративного менеджменту компаній Україні……43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2……54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП «ГІЛЬ Б. С.»…….57
3.1 Заходи підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.»…….57
3.2 Формування системи компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»……....62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3……....72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...76
ДОДАТКИ……82

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку економіки суспільство висуває до корпорацій підвищені вимоги щодо вибору ефективних стратегій і технологій інноваційного розвитку. Відповідно до цього формується комплексна система підходів до управління та налагодження взаємовідносин з усіма учасниками підприємницької діяльності. Якість корпоративного менеджменту є важливим чинником забезпечення інвестиційної привабливості компанії, підвищення ефективності її функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим проблема вдосконалення системи корпоративного менеджменту набуває особливої актуальності та практичного значення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення методичного інструментарію формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– дослідити сутність та особливості системи корпоративного менеджменту;

– проаналізувати специфіку формування національної моделі корпоративного менеджменту;

– надати економічну характеристику ФОП «ГІЛЬ Б. С.» у системі корпоративного управління;

– здійснити оцінювання моделей корпоративного менеджменту компаній України;

– розробити заходи щодо підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.»;

– сформувати систему компетентнісно-орієнтованого корпоративного менеджменту на ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

Об’єктом дослідження є процес формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних науковців, присвячені проблемам корпоративного менеджменту та корпоративного управління, зокрема роботи В. Бабіченка, Л. Артеменко, І. Ігнатьєвої, М. Мальської, Т. Казакової, Е. Камишникової, Ю. Занько, С. Коробки, А. Ягмурджи, М. Іоргачової, Д. Баюри, Н. Корж, А. Шегди, Т. Антошко, Ю. Войцеховської, Л. Федулової, М. Кужелєва, О. Полінкевич, О. Поважного, О. Сватюк, С. Черничинця, О. Окунєва та інших учених, завдяки яким сформовано теоретико-методологічне підґрунтя корпоративного управління в Україні.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи логічного та наукового аналізу – для узагальнення наукових підходів до досліджуваної проблематики; методи статистичного аналізу – для оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку ринку мобільного зв’язку України; економіко-математичні методи – для визначення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та системи управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку національної моделі корпоративного менеджменту, яка, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на компетентнісно-орієнтованому підході та може реалізовуватися за трьома сценаріями розвитку. Запропонований підхід забезпечує можливість ефективного впливу на керовану підсистему підприємства, зниження рівня ризику досягнення стратегічних цілей та прискорення формування цивілізованого корпоративного сектору в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості

використання запропонованих рекомендацій і розробок українськими підприємствами з корпоративною формою управління під час прийняття управлінських рішень щодо формування та вдосконалення системи корпоративного менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Особливості системи корпоративного менеджменту

Розвиток корпоративної форми господарювання зумовив широке поширення та практичне застосування в Україні поняття «корпоративне управління». Управління розглядається як цілеспрямований процес впливу на параметри системи, спрямований на досягнення визначених суб'єктом управління результатів та забезпечення ефективного функціонування організації [7]. Управління реалізується в межах функціонування системи управління. Система управління являє собою сукупність органів, процедур, процесів, нормативних документів і людських ресурсів, які забезпечують формування та передачу необхідної управлінської інформації для ефективного функціонування відповідної соціально-економічної системи [35]. Система управління являє собою механізм формування та генерування управлінської інформації, необхідної для забезпечення ефективного функціонування організації. При цьому адекватність системи управління передбачає її відповідність умовам діяльності підприємства, специфіці галузі, організаційній структурі та іншим особливостям функціонування суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексу ресурсів, інструментів і управлінських елементів, які забезпечують реалізацію цільової функції щодо генерування та використання управлінської інформації.

Узагальнена структура системи корпоративного управління представлена на рис.1.1.

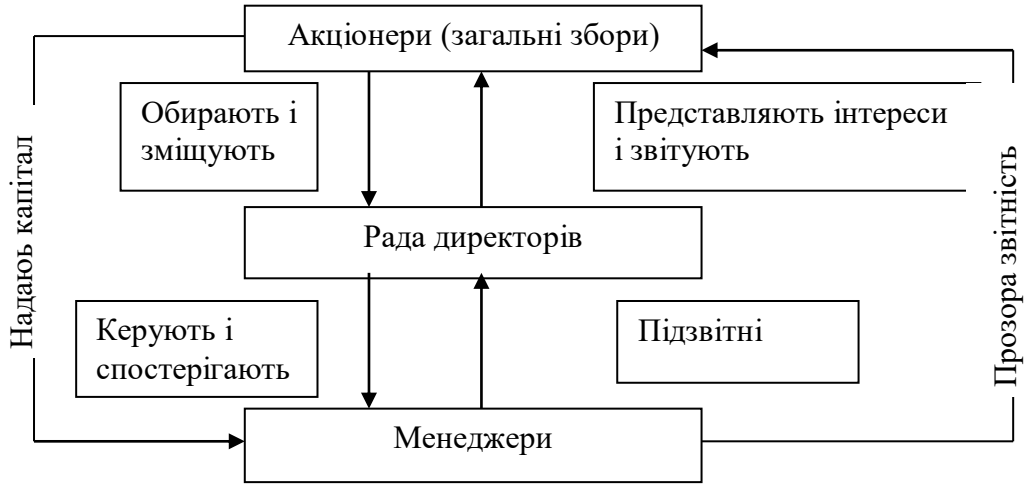


Рис. 1.1. Система корпоративного управління

Джерело: [21, 30]

Корпоративне управління (corporate governance) – це рамкові правила і практики, за допомогою яких рада директорів забезпечує відповідальність, справедливість та прозорість у відносинах компанії з усіма її учасниками (фінансистами, замовниками, керівництвом, працівниками, урядом та громадою) [3]. Структура корпоративного управління, відповідно до цього визначення, складається з [6]:

– систему формальних і неформальних угод між компанією та стейкхолдерами щодо розподілу прав, обов'язків, відповідальності та винагороди;

– механізми узгодження інтересів зацікавлених сторін, які можуть мати суперечливий характер, відповідно до їх функцій, повноважень і ролей у діяльності підприємства;

– процедури контролю, нагляду та організації інформаційних потоків, що забезпечують функціонування системи стримувань і противаг у корпоративному середовищі.

Науковці А. Шлейфер та Р. Вішни визначали корпоративне управління як механізм, за допомогою якого інвестори, що надають фінансові ресурси корпораціям, забезпечують отримання доходу від здійснених інвестицій [41].

Проте з розвитком теорії корпоративного управління та розширенням кола учасників корпоративних відносин увага дослідників почала приділятися не лише інтересам інвесторів, а й іншим групам стейкхолдерів.

У результаті еволюції наукових підходів сформувалося сучасне трактування корпоративного управління, запропоноване Світовим форумом корпоративного управління, відповідно до якого корпоративне управління охоплює структури та процеси, що забезпечують керівництво підприємством і контроль за його діяльністю. При цьому корпоративне управління регулює взаємовідносини між менеджментом компанії, радою директорів (наглядовою радою), мажоритарними та міноритарними акціонерами, а також іншими зацікавленими сторонами [39].

Подібного підходу дотримується і Міжнародна фінансова корпорація, яка визначає корпоративне управління як систему структур і процесів, за допомогою яких здійснюється управління та контроль діяльності компанії. Наголошується, що ефективне корпоративне управління сприяє розширенню доступу до капіталу, зниженню ризиків, запобіганню неефективному менеджменту, підвищенню прозорості діяльності компанії для інвесторів та забезпеченню врахування інтересів усіх стейкхолдерів [40]. Відповідно до Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», корпоративне управління визначається як система взаємовідносин, що встановлює правила та процедури прийняття управлінських рішень щодо діяльності господарського товариства, здійснення контролю за його функціонуванням, а також регламентує розподіл прав і обов'язків між органами управління товариства та його учасниками [27].

Узагальнення наукових підходів міжнародних організацій, зокрема Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Організації економічного співробітництва та розвитку, міжнародного рейтингового агентства «Standard & Poor's», а також праць учених і практиків у сфері корпоративного управління, дає можливість трактувати корпоративне управління як систему координації та контролю діяльності підприємства, що ґрунтується на

розмежуванні прав власності та управління й забезпечує баланс інтересів усіх фінансово зацікавлених сторін [40].

Проведений аналіз зарубіжної та вітчизняної наукової літератури дозволив уточнити сутність понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». Корпоративне управління доцільно розглядати як сукупність структур і процесів, що забезпечують управління та контроль діяльності підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Водночас корпоративний менеджмент визначається як система специфічних управлінських завдань і бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію загальної стратегії підприємства, організацію управління та адміністрування, що характеризуються функціональним розмежуванням управлінських структур.

У вузькому розумінні корпоративне управління розглядається як діяльність менеджменту, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства в інтересах його власників та акціонерів [16].

У широкому розумінні корпоративне управління розглядається як система механізмів, за допомогою яких здійснюється спрямування та контроль діяльності компанії або господарського товариства [16].

Водночас у теорії управління доцільно чітко розмежовувати дві ключові складові управління корпорацією чи підприємством — корпоративний менеджмент (corporate management) і корпоративне управління (corporate governance). Корпоративний менеджмент охоплює професійну діяльність управлінського персоналу в процесі здійснення господарських операцій, тобто безпосереднє ведення бізнесу та оперативне управління діяльністю підприємства. Натомість корпоративне управління займає вищий рівень ієрархії управління та визначає систему принципів, правил і механізмів, що регламентують функціонування компанії в цілому. Перетин функцій корпоративного управління і корпоративного менеджменту, як правило, відбувається лише на етапі формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства [17].

Система корпоративних відносин базується на взаємодії основних суб'єктів, зокрема у конфігурації «менеджери – акціонери – інвестори та кредитори», яка представлена на рис.1.2.



Рис. 1.2. Розподіл інтересів між учасниками корпоративного управління

Джерело: складено автором за [4, 9, 22]

Корпоративна організація як специфічний тип соціальної системи, що являє собою сукупність взаємопов'язаних соціальних відносин у процесі спільної діяльності, покликана вирішувати два ключові завдання [23]. По-перше, це забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, що реалізується через функцію зовнішньої соціальної інтеграції. По-друге, це

забезпечення внутрішньосистемної інтеграції, яка передбачає узгодження та баланс інтересів усередині організації.

Основним завданням корпоративного менеджменту в межах соціальної системи є прийняття управлінських рішень, спрямованих на коригування траєкторії розвитку організації з метою досягнення визначених стратегічних цілей.

У системі корпоративного менеджменту застосовуються як колегіальні, так і одноосібні органи управління, кожен із яких має власні особливості функціонування та сферу ефективного застосування.

Колегіальний (колективний) орган управління представляє собою формально організовану групу керівників та/або фахівців, інтегрованих у єдину систему для здійснення управлінських, консультативних чи інших функцій, необхідних для забезпечення належного функціонування організації. Його діяльність ґрунтується на спільній розробці та прийнятті управлінських рішень. Колегіальні органи мають специфічні особливості функціонування, які зумовлюють як певні обмеження, так і суттєві переваги порівняно з одноосібними органами управління при вирішенні окремих груп управлінських завдань.

Застосування колегіальних органів управління дозволяє зменшити витрати часу на реалізацію управлінських рішень. Незважаючи на можливе збільшення часу на їх прийняття, загальні часові витрати можуть бути нижчими завдяки оптимізації етапу виконання та використанню відповідних організаційних механізмів, навіть у порівнянні з одноосібними органами управління. Особливо ефективними колегіальні органи є при прийнятті стратегічних рішень і розробці загальних принципів функціонування організації, оскільки вони забезпечують більш обґрунтований та комплексний підхід до вирішення ключових управлінських питань.

У загальному випадку колегіальні органи управління характеризуються низкою суттєвих переваг порівняно з одноосібними управлінськими структурами [11]. Зокрема, до основних із них належать:

– можливість прийняття більш обґрунтованих та виважених управлінських рішень завдяки колективному обговоренню;

– вищий рівень практичної доцільності рішень, що досягається внаслідок групового аналізу, детального опрацювання альтернатив та виявлення потенційних проблемних аспектів;

– комплексний розгляд управлінських рішень з позицій різних фахівців та експертів;

– підвищена стійкість до впливу зовнішніх факторів і зниження загального рівня ризиків як для самого органу управління, так і для організації в цілому;

– менша залежність результатів управлінської діяльності від індивідуальних особливостей окремого керівника;

– вищий рівень згуртованості, колективної взаємодії та мотивації учасників управлінського процесу;

– формування корпоративної культури, що охоплює стиль управління, організаційні цінності та стратегічні підходи;

– оптимізація витрат часу та фінансових ресурсів на контроль управлінських процесів при одночасному підвищенні їх ефективності за умови належної організації;

– активізація творчого потенціалу учасників процесу прийняття рішень;

– удосконалення системи підготовки управлінських кадрів та формування кадрового резерву;

– ефективне використання професійних знань і практичного досвіду членів колегіального органу;

– підвищення інвестиційної привабливості організації, формування конкурентних переваг, а також зміцнення її загальної стійкості та ефективності функціонування.

Як правило, у структурі організації застосовуються такі основні колегіальні органи управління:

– загальні збори акціонерів (або учасників у товариствах з обмеженою відповідальністю);

– рада директорів (або наглядова рада);

– правління (або дирекція);

– комітети ради директорів або правління.

Взаємодія колегіальних та одноосібних органів управління в межах організації може бути проілюстрована на прикладі структури управління акціонерним товариством, що представлено на рис. 1.3.

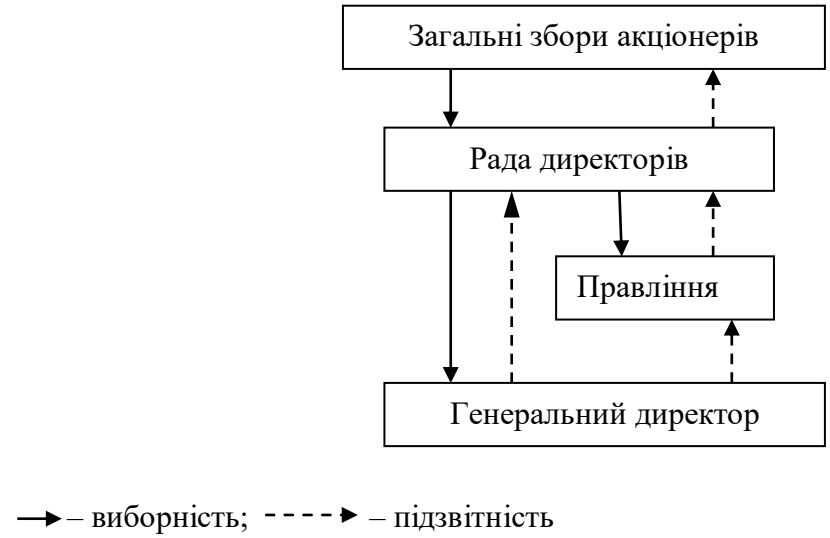


Рис. 1.3. Взаємодія колективних та одноосібного органів управління

Джерело: [1, 6, 22]

В українській моделі корпоративного управління наглядова рада (рада директорів), виконуючи функцію контролю за діяльністю менеджменту, водночас сама повинна перебувати в системі відповідного контролю. У структурі корпоративних відносин великих акціонерних товариств України доцільно виокремити основні групи учасників, які формують зміст поняття «корпоративне управління» [23]:

– управлінський персонал, включаючи одноосібний виконавчий орган емітента;

– мажоритарні акціонери, які володіють контрольним пакетом голосуючих акцій товариства;

– міноритарні акціонери, що мають незначні пакети акцій;

– органи державної влади (як загальнодержавного, так і регіонального рівнів), а також органи місцевого самоврядування;

– власники інших видів цінних паперів емітента;

– кредитори, які не є власниками цінних паперів підприємства.

Розвиток національної моделі корпоративного управління тісно пов’язаний із сучасними процесами глобалізації та не може розглядатися поза їх контекстом.

Функціонування системи корпоративного менеджменту потребує належного організаційного та адміністративного забезпечення з боку підприємства. У цьому зв’язку важливим є формування адміністративної підтримки корпоративного управління за такими основними напрямами [30]:

– забезпечення ефективного функціонування колегіальних органів управління необхідною організаційною та інформаційною інфраструктурою;

– підготовка та супровід нормативно-правової і внутрішньої документації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Практика корпоративного управління свідчить, що ефективність діяльності ради директорів значною мірою залежить від наявності та якості роботи її апарату, функції якого виконує корпоративний секретар. Апарат ради директорів може бути структурно інтегрований у різні підрозділи організації, однак координація його діяльності доцільно має здійснюватися корпоративним секретарем.

Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування ради директорів необхідним є додатковий організаційний вплив, ключовими елементами якого виступають корпоративний секретар та апарат ради директорів, що забезпечують належну координацію, інформаційну підтримку та організацію роботи колегіальних органів управління.

1.2 Особливості формування національної моделі корпоративного менеджменту

Корпоративний менеджмент у сучасних умовах господарювання є невід'ємним елементом функціонування будь-якого підприємства. Корпоративне управління розглядається як складна, неоднорідна система, що дозволяє з урахуванням галузевих особливостей та соціокультурних чинників прогнозувати можливі сценарії розвитку підприємств, які здійснюють діяльність як у межах національної економіки, так і на міжнародних ринках [36].

Ключову роль у формуванні системи корпоративного менеджменту відіграють управлінські рішення, що приймаються топ-менеджментом та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Сучасна система корпоративного управління характеризується багатоваріантністю рішень, необхідністю вибору оптимальних управлінських напрямів, високим рівнем невизначеності та складністю поєднання інструментів господарської діяльності. Ефективність застосовуваних управлінських методів значною мірою залежить від обраної підприємством моделі корпоративного управління. Саме обґрунтованість управлінських рішень визначає не лише результативність поточних бізнес-процесів, а й довгострокові перспективи розвитку організації.

У зв'язку з цим питання вивчення та узагальнення досвіду формування систем корпоративного менеджменту в економічно розвинених країнах набуває особливої актуальності. Водночас слід зазначити, що механічне перенесення зарубіжних моделей управління без урахування національних особливостей є недоцільним. Універсальна модель корпоративного управління, придатна для всіх країн без адаптації до їх соціально-культурних, політичних, економічних і правових умов, фактично відсутня.

Практика свідчить, що управлінські підходи, які демонструють високу ефективність у таких країнах, як Японія, США чи Франція, можуть

виявитися неефективними в умовах України за відсутності відповідної адаптації до національного середовища. Це зумовлено значним впливом ментальних та культурних особливостей на процеси управління та прийняття рішень.

Модель корпоративного менеджменту виступає базовим елементом системи управління підприємством. Керівництво організацій постійно орієнтується на пошук ефективних управлінських рішень, мінімізацію витрат та вибір оптимальної стратегії розвитку. При цьому сучасний менеджмент передбачає не лише досягнення короткострокових цілей, а й формування довгострокової стратегії сталого розвитку підприємства.

На сьогодні в теорії та практиці управління існує значна кількість підходів до формування моделей корпоративного менеджменту. Очевидно, що потреби у створенні єдиної універсальної моделі не існує, оскільки кожна країна формує власну систему корпоративного управління відповідно до специфіки соціально-економічного розвитку. Навіть за умов уніфікації міжнародних стандартів ведення бізнесу істотний вплив мають культурні, ментальні та соціальні фактори, які визначають особливості управлінських практик.

Українські науковці обґрунтовують необхідність формування національної моделі корпоративного управління, яка б поєднувала найкращі елементи провідних зарубіжних систем менеджменту з урахуванням вітчизняних економічних та інституційних умов.

У табл. 1.1 наведено порівняльні характеристики, що відображають базові принципи японської, американської та європейської моделей корпоративного менеджменту та дозволяють системно проаналізувати їхні особливості.

Представлені параметри враховують специфіку функціонування ринкових економічних систем, зокрема їх соціокультурні та ментальні особливості, що формують основу для становлення й ефективного розвитку відповідних моделей корпоративного управління.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту

Параметр порівняння	Японська модель	Американська модель	Європейська модель	Українська модель
1	2	3	4	5
1. Процес і характер прийняття рішень на підприємствах та відповідальність за їх виконання	Всі управлінські рішення приймаються колегіально за участю менеджерів всіх рівнів. Саме тому відповідальність за вдалі або невдалі проекти розподіляється між всім колективом	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті, а й несуть відповідальність за його виконання	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті, а й несуть відповідальність за його виконання	Рішення мають носити індивідуальний характер, тому що в такому випадку менеджер буде повністю нести відповідальність за процес і буде мотивований на результат
2. Характер керівництва та контролю	Формальний, гнучкий, характеризуєтьс я використанням нестандартних методів управління	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотримання норм при управлінні	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотримання норм при управлінні	Структура керівництва має бути регламентована та відповідати стандартам та нормам корпоративного менеджменту
3. Контроль за виконанням процесу	Весь колектив несе відповідальність за виконання проекту, відповідно всі задіяні працівники контролюють виконання та дотримання умов	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту, тобто контролює все одна особа	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту, тобто контролює все одна особа	У залежності від характеру поставлених задач контроль за виконанням процесу та дотриманням норм може здійснюватися як колективом, так і в індивідуальній формі
4. Кар’єрне зростання	Просування по службовим сходам відбувається дуже помірно. при цьому беруться до уваги стаж працівника, його вік та лояльність по відношенню до компанії	Просування може бути дуже швидким або занадто довгим, все залежить від освіти, особистих досягнень та місця роботи. Але частіше ця модель передбачає швидкий кар’єрний зріст	Кар’єрне зростання відбувається помірними темпами, до уваги беруться не лише освіта, а й вислуги років	Просування по службі може бути швидким і цей факт не завжди буде пов'язаний з досягненнями та гарною освітою. На кар’єрне зростання достатній вплив мають особисті зв’язки

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5
5. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокове або навіть довічне працевлаштування	Працевлаштування на контрактній основі на періоди до трьох-п'яти років з можливістю продовження строку зайнятості	Короткострокове працевлаштування	Можлива зайнятість як на контрактній основі на короткий строк, так і довічне працевлаштування за умови надання гідних умов праці
6. Оцінка результатів діяльності працівників	Колективне досягнення	Направленість на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення колективного результату за умови достатнього рівня мотивації та оплати праці
7. Підготовка фахівців	Фахівці мають широкий рівень компетенції і можуть в майбутньому бути універсальними менеджерами	Компетенція фахівців вузько-спеціалізована	Компетенція фахівців вузько-спеціалізована	Перевага надається фахівцям вузького профілю, але менеджери вищого рівня повинні мати підготовку широкого профілю
8. Об'єкт лояльності працівника	Основне місце працевлаштування	Професія	Основне місце працевлаштування	Працівники можуть легко змінити місце роботи, якщо в іншій компанії запропонують більш сприятливі умови працевлаштування тому об'єктом лояльності є обрана спеціальність
9. Детермінованість кар'єри	Стаж праці, вік, посада, колективні досягнення	Індивідуальні якості та професійні здобутки працівників	Індивідуальні досягнення	Освіта, стаж праці, індивідуальні та колективні досягнення, а також в деяких випадках мають значення особисті зв'язки

Джерело: складено автором за [8, 13, 20]

Проведений порівняльний аналіз існуючих моделей менеджменту (табл. 1.1) дав змогу на основі виділених критеріїв визначити ключові елементи національної моделі корпоративного управління, а також особливості їх застосування для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств.

Як свідчать дані табл. 1.1, вітчизняна модель корпоративного управління базується на адаптації ключових елементів зарубіжних систем, які довели свою ефективність у практиці розвинених країн. Водночас її формування здійснюється з урахуванням специфіки розвитку ринкових відносин в Україні, а також соціально-культурних і ментальних особливостей населення.

У разі практичного впровадження запропонованої автором моделі корпоративного менеджменту підприємства отримують можливість досягнення визначених стратегічних цілей. Реалізація даної моделі може відбуватися за кількома сценаріями розвитку, серед яких виділяють позитивний варіант.

Позитивний сценарій впровадження вітчизняної моделі корпоративного менеджменту характеризується мінімальним рівнем ризику та забезпеченням високих темпів зростання національної економіки. За умови повної реалізації запропонованих параметрів управлінської системи очікується досягнення низки позитивних результатів у відносно короткостроковій перспективі, зокрема: зміцнення національної валюти, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, а також формування професійного управлінського середовища, представленого висококваліфікованими фахівцями, які систематично підвищують рівень своєї компетентності.

Даний сценарій передбачає впровадження соціально-етичного підходу до управління, що проявляється у забезпеченні та захисті інтересів стейкхолдерів, працівників підприємств і суспільства загалом. У межах цього підходу управлінські рішення мають раціональний характер і базуються на

професійній кваліфікації менеджерів, а також на комплексному аналізі можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

На основі проведеного аналізу керівництвом вищої ланки формуються альтернативні варіанти вирішення управлінських проблем, які враховують сильні та слабкі сторони підприємства. Вибір оптимального рішення та його своєчасна реалізація є закономірним результатом функціонування системи корпоративного менеджменту в умовах позитивного сценарію розвитку.

Нейтральний сценарій розвитку впровадження вітчизняної моделі корпоративного менеджменту характеризується помірною стабільністю досягнення визначених цілей. Реалізація такого варіанта є можливою за умов, коли управлінські рішення формуються переважно на основі суб'єктивних суджень керівника, його професійного досвіду та накопичених знань.

У випадку, якщо топ-менеджмент здатний здійснювати аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, адекватно реагувати на динамічні зміни ринкової кон'юнктури та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, застосування нейтрального сценарію сприяє досягненню позитивних результатів і зниженню впливу зовнішніх ризиків. За таких умов у системі управління переважає соціально орієнтований підхід, що передбачає фокусування на інтересах стейкхолдерів і працівників підприємства.

Крім того, даний сценарій передбачає використання накопиченого досвіду та знань, отриманих у попередніх аналогічних ситуаціях, з метою нейтралізації потенційних кризових явищ, здатних негативно вплинути на діяльність компанії. У процесі подальшого розвитку управлінської практики за цим сценарієм прийняття рішень набуває не лише емпіричного, а й раціонально обґрунтованого характеру, що фактично забезпечує перехід до позитивного сценарію розвитку.

Водночас у разі відсутності належного аналізу попереднього досвіду та ігнорування уроків минулої діяльності сценарій може трансформуватися у негативний, що супроводжується зниженням ефективності управлінських рішень і погіршенням результатів функціонування підприємства.

Негативний сценарій розвитку впровадження вітчизняної моделі корпоративного менеджменту передбачає ігнорування ментальних особливостей у процесі реалізації управлінської системи та застосування переважно традиційного стилю керівництва. За такого підходу пріоритет надається виключно інтересам акціонерів і власників, тоді як у відносинах із персоналом використовуються жорсткі методи мотивації.

У межах даного сценарію управлінські рішення здебільшого приймаються інтуїтивно, без належного аналітичного обґрунтування, що базується переважно на суб'єктивному відчутті їх доцільності. Основним недоліком такого підходу є короткостроковий характер рішень, відсутність стратегічної орієнтації, недостатній рівень їх опрацювання та слабке логіко-аналітичне підґрунтя.

Застосування негативного сценарію є можливим переважно в межах реалізації венчурних проєктів, які характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеності. Водночас навіть за таких умов доцільним залишається врахування ментальних особливостей персоналу та орієнтація на принципи соціально відповідального управління, що дозволяє частково мінімізувати негативні наслідки обраного підходу.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад корпоративного менеджменту встановлено, що корпоративне управління є складною системою взаємопов'язаних механізмів, структур і процесів, які забезпечують ефективне управління та контроль діяльності підприємства, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Сучасне розуміння корпоративного управління виходить за межі традиційного захисту інтересів власників та акціонерів і передбачає забезпечення балансу інтересів менеджменту, інвесторів, кредиторів, працівників, держави та суспільства в цілому.

Дослідження показало необхідність розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». Корпоративне управління охоплює систему принципів, норм і механізмів контролю за діяльністю підприємства на стратегічному рівні, тоді як корпоративний менеджмент спрямований на реалізацію управлінських функцій та забезпечення ефективного функціонування підприємства на оперативному рівні. Встановлено, що взаємодія цих складових є необхідною умовою досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано важливу роль колегіальних органів управління в системі корпоративного менеджменту. Визначено, що їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню ризиків, формуванню корпоративної культури, ефективнішому використанню професійного потенціалу персоналу та забезпеченню прозорості процесів управління. Особливе значення для ефективного функціонування системи корпоративного управління має належне організаційне забезпечення діяльності наглядової ради та корпоративного секретаря.

Проведений аналіз світового досвіду дозволив визначити основні особливості японської, американської та європейської моделей корпоративного менеджменту. Встановлено, що кожна з них сформувалася під впливом специфічних соціально-економічних, правових і культурних умов розвитку відповідних країн, що унеможливлює механічне перенесення зарубіжних управлінських практик без їх адаптації до національного середовища.

За результатами порівняльного аналізу визначено, що сучасна українська модель корпоративного менеджменту перебуває на етапі формування та поєднує окремі елементи провідних світових моделей управління. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на врахуванні національних економічних, інституційних, соціокультурних та ментальних особливостей, а також на впровадженні міжнародних стандартів корпоративного управління.

Визначено, що найбільш перспективним напрямом розвитку національної моделі корпоративного менеджменту є реалізація позитивного сценарію, який передбачає застосування соціально-етичного підходу до управління, професійне обґрунтування управлінських рішень, орієнтацію на стратегічний розвиток підприємства та забезпечення балансу інтересів усіх стейкхолдерів. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Отже, ефективний корпоративний менеджмент є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємств, підвищення результативності їх діяльності та формування передумов для довгострокового економічного зростання як окремих суб’єктів господарювання, так і національної економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП «ГІЛЬ Б.С.»

2.1 Економічна характеристика ФОП «Гіль Б.С.» в системі корпоративного управління

У сучасних умовах цифрової економіки зростає значущість підприємств, які надають послуги у сфері digital-комунікацій: просуванні брендів онлайн, створенні контенту та реалізації рекламних стратегій у цифровому просторі. Це пов’язано з посиленням конкурентної боротьби на ринку, трансформацією моделей взаємодії зі споживачами, ролью соціальних мереж як ключового каналу комунікації та необхідністю безперервної адаптації бізнесу до нових технологічних умов. У таких реаліях компанії цифрового маркетингу не тільки просувають товари й послуги клієнтів, а й виробляють нові підходи до організації роботи, управління командою та розвитку професійних компетенцій персоналу.

Фізична особа-підприємець Гіль Борис Сергійович здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу і належить до малого бізнесу, що функціонує в динамічному сегменті сучасного ринку послуг. Державну реєстрацію здійснено 06 квітня 2023 року відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса: 61112, Харківська область, м. Харків, проспект Ювілейний, будинок 86, квартира 75. Основний профіль підприємства включає надання digital-маркетингових послуг: просування брендів, створення та адаптацію контенту, налаштування рекламних кампаній, аналітичний супровід та розробку креативних комунікаційних рішень.

Специфіка роботи ФОП «ГІЛЬ» полягає в поєднанні креативних, технологічних та аналітичних компонентів. На відміну від традиційних галузей, у цифровому маркетингу ключовим ресурсом є не матеріальні активи, а знання, навички, професійний досвід, швидкість реагування на

зміни цифрового середовища та здатність створювати дієві комунікаційні рішення. Тому організаційно-економічна характеристика такого суб'єкта має враховувати не лише формальні показники, а й особливості бізнес-моделі, структуру послуг, кадровий склад, характер внутрішньої взаємодії та механізми підтримки конкурентоспроможності.

Основний вид економічної діяльності – 63.99 «Надання інших інформаційних послуг», що підкреслює інформаційно-комунікаційну спрямованість роботи. Водночас перелік зареєстрованих видів діяльності ширший і включає споріднені напрями, що зумовлюють комплексність послуг у цифровому середовищі: 73.11 «Рекламні агентства», 74.10 «Спеціалізована діяльність із дизайну», 62.01 «Комп'ютерне програмування», 62.09 «Інша діяльність у сфері інформаційних технологій», 63.11 «Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах», 63.12 «Вебпортали», 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки». Така комбінація КВЕДів свідчить про диверсифікацію послуг і можливість пропонувати клієнтам комплексні маркетингові рішення, а не лише окремі локальні сервіси.

Практична суть діяльності ФОП «ГІЛЬ» – створення та впровадження цифрового маркетингового продукту, спрямованого на досягнення конкретних комунікаційних і комерційних цілей замовника. Підприємство надає послуги з ведення соціальних мереж, розробки контент-стратегій, формування візуальної концепції бренду, підготовки текстового й графічного контенту, створення коротких відеоформатів, налаштування таргетованої реклами та аналітичного супроводу рекламних кампаній. Перевагою такого підходу є інтеграція різних маркетингових інструментів у єдину систему просування, що підвищує узгодженість комунікацій і ефективність взаємодії з цільовою аудиторією.

Важливою ознакою підприємства є активне застосування сучасних цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту. Під час виконання завдань використовуються сервіси для створення графічного контенту,

відеоредагування, автоматизації частини підготовки текстів, обробки даних та оцінювання ефективності рекламних заходів. Такий підхід скорочує тривалість операцій, підвищує адаптивність контенту під вимоги платформи та забезпечує швидку реакцію на зміни ринку й поведінки споживачів. Для digital-підприємств технологічна гнучкість є однією з ключових умов збереження конкурентних переваг.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» відбувається в рамках платформного цифрового середовища. Підприємство працює з каналами комунікації: Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та X, адаптуючи контент, рекламні повідомлення й візуальні рішення до алгоритмічних, змістових і поведінкових особливостей кожної платформи. Тому підприємницька діяльність включає не лише створення окремих публікацій чи рекламних матеріалів, а й побудову комплексної контентної та рекламної логіки з урахуванням портрета цільової аудиторії, цілей просування, специфіки цифрової поведінки користувачів та інструментів аналітичного моніторингу результатів.

В організаційному плані діяльність підприємства базується на принципах гнучкості, проєктного менеджменту та функціональної адаптивності. Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» має ознаки мікрокоманди, характерної для малого креативного бізнесу. Постійна команда складається з власника, який виконує стратегічне управління, комунікацію з клієнтами та координацію проєктів; SMM-спеціаліста, відповідального за підготовку й розміщення контенту; а також відеомонтажера, що готує і адаптує відеоматеріали для різних платформ. За потреби до проєктів залучаються фрилансери — дизайнери, копірайтери, технічні спеціалісти та вузькопрофільні консультанти.

Така організаційна модель має як переваги, так і обмеження. З одного боку, вона забезпечує швидкість прийняття рішень, відсутність зайвої бюрократії, економію постійних витрат та індивідуальний підхід до клієнта. З іншого — робота з малим штатом підвищує залежність результатів від

професійної компетентності кожного члена команди, його мотивації, адаптивності та вміння працювати в умовах багатозадачності. Це особливо важливо в контексті дослідження, оскільки ефективність підприємства безпосередньо пов’язана з тим, наскільки ефективно побудовано систему залучення, використання, розвитку та утримання персоналу.

Економічна характеристика підтверджує наявний потенціал росту та потребу в системному підході до внутрішніх процесів. За наданими даними доходи ФОП «Гіль Б.С.» у 2023–2025 роках мали нерівномірну, проте загалом позитивну динаміку. Зокрема, у 2023 році спостерігалося помітне зростання доходів з другого по четвертий квартал: від 295063,48 грн до 3788782,00 грн. У 2024 році після нульового показника в першому кварталі діяльність поступово відновлювалася, і в четвертому кварталі дохід становив 1907260,44 грн. У першому кварталі 2025 року дохід досяг 1202801,04 грн, що свідчить про збереження активності підприємства на ринку цифрових послуг.

Такі фінансові показники слід аналізувати з урахуванням особливостей галузі. Digital-маркетинг значною мірою залежить від сезонності рекламної активності клієнтів, змін у бюджетах замовників, ринкової кон’юнктури та успішності реалізації конкретних проєктів. Тому флуктуації доходів не завжди вказують на негативні тенденції, а часто відображають циклічність попиту на маркетингові послуги. Водночас стабільність роботи підприємства значною мірою визначається рівнем організації праці, якістю внутрішньої координації, професіоналізмом виконавців та ефективністю кадрового використання.

З організаційно-економічної перспективи ФОП «ГІЛЬ» можна охарактеризувати як мале підприємство з високою залежністю результатів від людського капіталу. У такій бізнес-моделі персонал є не просто виконавчим ресурсом, а носієм професійної цінності підприємства: працівники створюють контент, розробляють комунікаційні продукти, аналізують ринкові дані, забезпечують комунікацію з клієнтами та

підтримують репутацію компанії. Через це кадрова складова набуває стратегічного значення, а формування системи маркетингу персоналу виходить за межі звичних кадрових функцій і стає важливим фактором економічної ефективності.

Окремої уваги заслуговує характер трудової взаємодії в компанії. Для малого digital-бізнесу характерні висока інтенсивність комунікацій, сильна взаємозалежність учасників команди, поєднання кількох ролей однією особою та постійна потреба швидко пристосовуватись до змін у технічних вимогах, алгоритмах платформ і запитах клієнтів. Це висуває особливі вимоги до персоналу: креативність, цифрова грамотність, комунікативна компетентність, стресостійкість, здатність до самоорганізації та безперервного професійного вдосконалення. Відповідно, організаційно-економічна характеристика діяльності повинна включати не лише фінансові показники чи перелік послуг, а й аналіз організаційних умов формування і реалізації трудового потенціалу.

ФОП «ГІЛЬ» – сучасне мале підприємство у сфері цифрового маркетингу, яке вирізняється комплексним підходом до надання послуг, гнучкою організаційною структурою, активним впровадженням цифрових інновацій та високою роллю людського капіталу у досягненні результатів. Сукупність організаційних і економічних характеристик створює підґрунтя для подальшого аналізу формування та функціонування системи маркетингу персоналу, яка має узгодити кадрові можливості з оперативними й стратегічними цілями підприємства.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» охоплює набір взаємопов’язаних послуг у цифровому маркетингу, що формують цілісну систему просування брендів онлайн. На відміну від вузькопрофільних компаній, що зосереджуються на окремих інструментах, підприємство реалізує інтегрований підхід, поєднуючи креативні, аналітичні та технічні елементи, що дозволяє не лише створювати контент, а й досягати конкретних бізнес-результатів клієнтів.

Ключовим напрямом є управління соціальними мережами (SMM), яке

передбачає комплексну роботу з побудови та підтримки цифрової присутності брендів. У цьому рамках розробляються контент-стратегії, ґрунтовані на аналізі цільової аудиторії, конкурентного середовища та цілей просування. Особлива увага приділяється контент-плануванню: визначенню тематичних рубрик, частоти публікацій та адаптації матеріалів до специфіки кожної платформи (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube). Окрім створення текстового та візуального контенту, важливою складовою є комунікація з аудиторією для формування лояльності, підвищення залученості користувачів та підтримки позитивного іміджу бренду.

Наступним значимим напрямом є контент-продакшн, який створює цифровий продукт як основу маркетингової комунікації. У межах цього напрямку розробляються графічні матеріали, рекламні банери, візуали для соцмереж, а також відеоконтент різних форматів, включно з короткими відео (Reels, Shorts, TikTok), що відповідають сучасним трендам споживання інформації. У роботі активно застосовуються інструменти графічного дизайну (Canva, Adobe Photoshop, Figma) та технології штучного інтелекту, що оптимізують процес створення контенту, підвищують його якість і відповідність актуальним трендам. Таким чином, контент-продакшн — не просто технічний етап, а стратегічний інструмент побудови цінності бренду.

Важливе місце займає таргетована реклама, яка забезпечує досягнення комерційних результатів через точний вплив на цільову аудиторію. Реалізація цього напрямку передбачає використання рекламних платформ, зокрема Meta Ads Manager, що дає змогу сегментувати аудиторію за демографічними, поведінковими та інтересовими ознаками. В процесі виконуються тестування рекламних креативів (A/B-тестування), оптимізація рекламного бюджету та побудова ефективних воронок продажів. Значна увага приділяється адаптації рекламних повідомлень під різні сегменти аудиторії для підвищення конверсій та ефективного використання ресурсів.

Не менш важливою є маркетингова аналітика, яка створює інформаційну базу для управлінських рішень. У її межах збираються,

обробляються та інтерпретуються дані про результати маркетингових заходів: охоплення, взаємодію користувачів, клікабельність, конверсії, вартість залучення клієнта та інші метрики. Для цього застосовуються сучасні аналітичні інструменти, зокрема Google Analytics, Meta Pixel та інші цифрові сервіси. Отримані дані дозволяють вчасно коригувати стратегію, підвищувати ефективність кампаній та оптимізувати витрати.

Окремий напрям – надання креативних і консультаційних послуг, що включає розробку комплексних маркетингових стратегій, позиціонування брендів та створення візуальної айдентики. В такому контексті підприємство виступає не лише як виконавець окремих завдань, а як стратегічний партнер клієнтів, що забезпечує системний підхід до просування в цифровому середовищі. Консультації охоплюють визначення цільових аудиторій, розробку комунікаційної стратегії, вибір каналів просування та формування довгострокової маркетингової політики.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» має комплексний характер і базується на інтеграції різних складових цифрового маркетингу. Поєднання креативних підходів, аналітичних інструментів та сучасних технологій дозволяє забезпечувати високу ефективність маркетингових рішень, гнучко реагувати на зміни ринку та формувати стабільні конкурентні переваги.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз табл.2.1.

Проведений SWOT-аналіз вказує на значний розвитковий потенціал підприємства, проте існує потреба в удосконаленні системи управління персоналом та підвищенні стабільності його діяльності.

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» побудована за принципом гнучких мікрокоманд, що є типовим для сучасних компаній у сфері цифрових послуг. Така організація праці відповідає вимогам динамічного ринку, де ключовими факторами досягнення конкурентних переваг є швидкість ухвалення рішень, здатність адаптуватися до змін та ефективна

комунікація. Застосування моделі мікрокоманд дозволяє підприємству знизити витрати на управління, уникати надмірної бюрократії і забезпечувати високу оперативність у виконанні проектів різного рівня складності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ФОП «ГІЛЬ»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
гнучка структура	малий штат
креативність	залежність від клієнтів
низькі витрати	відсутність HR-системи
digital-інструменти	нестабільність доходів
Можливості	**Загрози**
розвиток онлайн-бізнесу	висока конкуренція
зростання попиту	зміни алгоритмів соцмереж
масштабування	економічна нестабільність

З метою наочного відображення структури управління підприємства доцільно представити організаційну структуру ФОП «ГІЛЬ» у вигляді схеми (рис. 2.1).

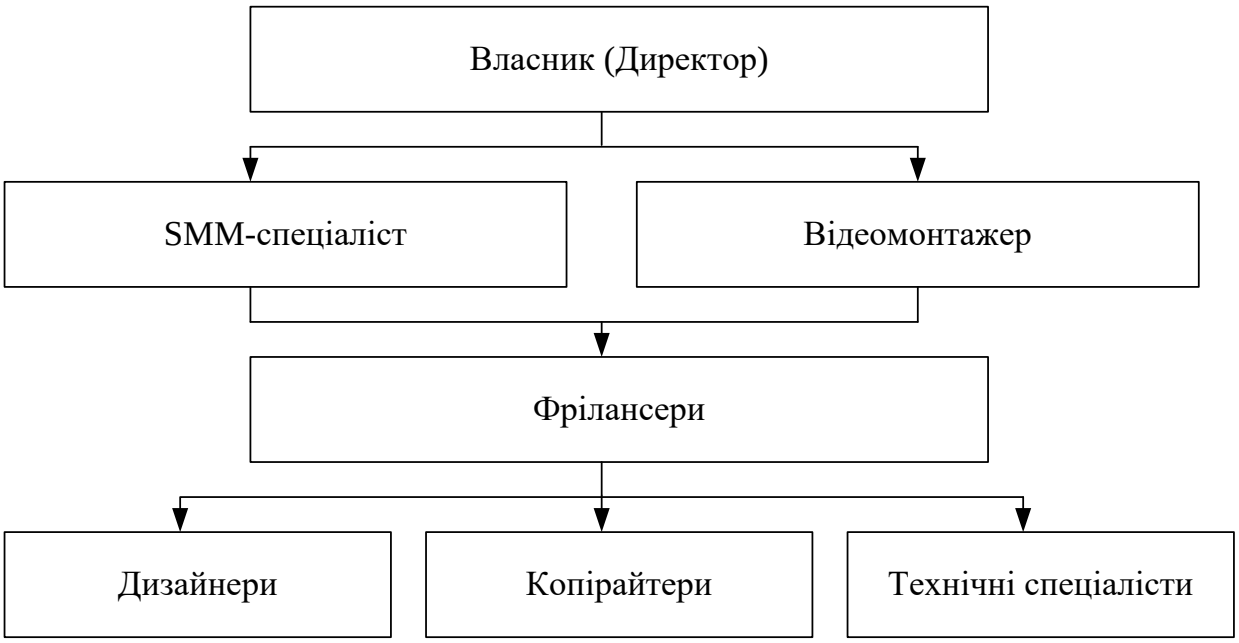


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ»

Як видно з графіка, організаційна структура підприємства має

горизонтальний характер і ґрунтується на принципах гнучкого управління та проектної взаємодії. Це сприяє оперативності прийняття рішень та підвищує ефективність виконання завдань.

Структура підприємства є спрощеною, але функціонально збалансованою, включаючи основні ролі, необхідні для реалізації повного циклу надання послуг у сфері цифрового маркетингу. Персонал складається з:

- Власника (директора), який відповідає за стратегічне управління діяльністю, визначає напрямки розвитку, формує маркетингову політику, координує проекти та забезпечує комунікацію з клієнтами. У невеликій компанії його обов'язки значно ширші в порівнянні з традиційними організаціями і охоплюють розробку маркетингових стратегій, контроль якості виконання завдань і прийняття оперативних рішень.

- SMM-спеціаліста, відповідального за створення, планування та реалізацію контенту в соціальних мережах. Його робота включає підготовку текстових матеріалів, розроблення контент-планів, взаємодію з аудиторією, аналіз ефективності публікацій і адаптацію контенту до змін алгоритмів платформ та поведінки користувачів.

- Відеомонтажера, який займається створенням та обробкою відеоконтенту, адаптацією матеріалів до різних форматів і платформ і бере участь у реалізації креативних концепцій для залучення аудиторії.

- Фахівців-фрілансерів, які виконують специфічні функції відповідно до потреб конкретного проекту. Серед них можуть бути дизайнери, копірайтери та таргетологи вузького профілю. Такий підхід дозволяє гнучко масштабувати ресурси підприємства без офіційного розширення штату.

Отже, характерною рисою організаційної структури є відсутність жорсткої ієрархії й багаторівневої системи підпорядкування. Управлінський процес базується на горизонтальних зв’язках, що полегшує швидкий обмін інформацією й скорочує час на узгодження рішень. Комунікація між учасниками є безпосередньою, що дає можливість оперативно вирішувати

поточні питання й коригувати дії відповідно до змін у проекті або вимог клієнтів.

Важливою особливістю цієї моделі є мультифункціональність персоналу. Працівники виконують не лише спеціалізовані завдання, але й поєднують кілька ролей одночасно для покращення використання трудових ресурсів. Наприклад, SMM-спеціаліст може частково працювати як копірайтер або аналітик; відеомонтажер може долучатися до розробки креативних концепцій контенту. Цей підхід відповідає сучасним вимогам ринку праці щодо універсальності й здатності до швидкого навчання.

Функціонування мікрокоманди передбачає високий рівень відповідальності кожного співробітника за кінцевий результат. Умови роботи зобов'язують персонал бути самостійним і ініціативним при роботі над кількома завданнями одночасно. Це ставить необхідність створення ефективної системи мотивації, яка враховувала б не лише матеріальні стимули але й можливості професійного розвитку та участь у цікавих проектах.

З організаційно-економічної точки зору така структура має численні переваги: гнучкість в адаптації до змін ринку; економія ресурсів; індивідуальний підхід до клієнтів. Водночас виникають певні виклики щодо утримання кваліфікованих фахівців і забезпечення їхньої мотивації у межах нестандартних HR-процесів.

У цьому контексті важливим стає формування системи маркетингу персоналу для залучення фахівців та підтримки їхнього інтересу до співпраці з підприємством; розвитку професійних компетенцій; формування позитивного іміджу компанії як роботодавця. Ці аспекти суттєво впливають на результати діяльності підприємства в цілому.

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» відповідає сучасним тенденціям цифрового бізнесу й характеризується високою гнучкістю та функціональною адаптивністю для отримання результативності – це створює основи для подальшого аналізу системи маркетингу персоналу компанії.

Управління персоналом здійснюється за допомогою гнучкого підходу без строгих формальностей через специфіку роботи в цифровому маркетингу та невелику команду. На відміну від великих компаній із чіткими процедурами управління кадрами тут акцент робиться на адаптивність і швидкість ухвалення рішень разом із індивідуалізацією взаємодії зі співробітниками.

Ключовою особливістю є те, що один працівник виконує кілька функціональних ролей одночасно. У рамках мікрокоманди кожен учасник займається не лише вузькоспеціалізованими задачами а також активно долучається до сусідніх процесів – це забезпечує безперервність роботи й ефективніше використання трудових ресурсів. Такий підхід сприяє загальному підвищенню гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зміни умов ринку.

Таблиця 2.2

Функціональний розподіл обов'язків персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	**Основні функції**	**Необхідні компетенції**	**Вплив на діяльність**
Власник	стратегія, управління, клієнти	управління, аналітика	визначає розвиток
SMM	контент, комунікація	креативність, маркетинг	залучення аудиторії
Відеомонтажер	монтаж, відео	технічні навички	якість контенту
Фрілансери	дизайн, тексти	вузькі компетенції	масштабування

Представлені дані підтверджують високий рівень функціональної гнучкості працівників та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Важливу роль відіграє також значний рівень самостійності та відповідальності співробітників. Через відсутність жорсткої ієрархії контроль за виконанням завдань здебільшого базується на самодисципліні, внутрішній мотивації та орієнтації на досягнення кінцевих результатів. Це створює

атмосферу, в якій працівники можуть проявляти ініціативу, брати участь у прийнятті рішень і впливати на результати діяльності компанії.

Також варто зазначити, що акцент робиться на результатах, а не на процесах виконання роботи. Оцінка ефективності працівників переважно здійснюється за досягнутими показниками, такими як якість виконаних проєктів, рівень залученості аудиторії, успіх рекламних кампаній і задоволеність клієнтів. Цей підхід відповідає сучасним тенденціям управління в цифровому бізнес-середовищі, де пріоритетом є продуктивність і досягнення чітко визначених цілей.

Для оцінки ефективності роботи персоналу рекомендовано використовувати систему ключових показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

KPI персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	**KPI**	**Показник**
SMM	залучення	лайки, коментарі
Таргетолог	ефективність реклами	CTR, CPA
Відеомонтажер	якість контенту	перегляди
Власник	прибуток	дохід

Використання системи ключових показників ефективності (KPI) сприяє підвищенню прозорості в оцінці результатів роботи та покращує управління персоналом.

Управління персоналом також передбачає індивідуальний підхід до кожного члена команди, враховуючи їхні професійні навички, досвід, особистісні характеристики та мотиваційні чинники. Це дозволяє більш ефективно розподіляти завдання, організовувати робочі процеси та створювати позитивний психологічний клімат у колективі.

У умовах невеликого штату важливим є універсалізм співробітників. Вони повинні поєднувати креативність з аналітичним мисленням, володіти

цифровими інструментами, швидко навчатися і адаптуватися до змін. Така багатофункціональність є суттєвою конкурентною перевагою підприємства, але водночас вимагає належної підтримки від системи управління персоналом, зокрема в аспектах розвитку компетенцій і запобігання професійному вигоранню.

Економічна характеристика діяльності підприємства дає змогу оцінити результати його функціонування, виявити тенденції розвитку та визначити чинники, що впливають на рівень ефективності. Фінансові показники ФОП «ГІЛЬ» демонструють позитивну динаміку розвитку з огляду на специфіку ринку цифрових послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ФОП «Гіль Б.С.» за період 2023–2025 років

Рік	Квартал	Сума доходу (грн)
2023	II	295063,48
2023	III	851116,26
2023	IV	3788782
2024	I	0
2024	II	90017,4
2024	III	301791,11
2024	IV	1907260,44
2025	I	1202801,04

Для більш наочного відображення зміни доходів підприємства доцільно представити їх динаміку у вигляді графіка (рис.2.2.)

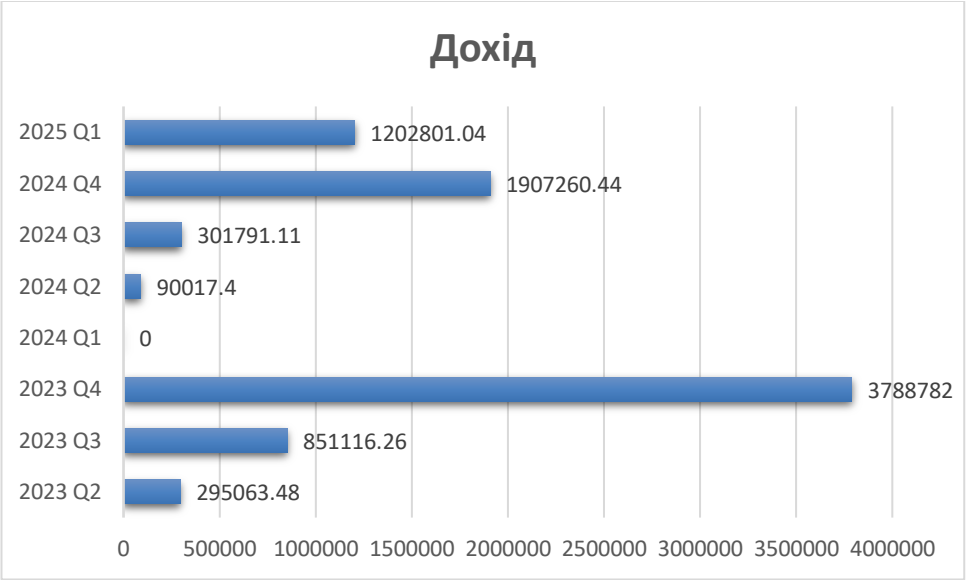


Рис. 2.2. Динаміка доходів ФОП «ГІЛЬ» за 2023–2025 рр.

Аналіз графіка вказує на нерівномірну, але переважно позитивну динаміку доходів підприємства. Найзначніше зростання відзначається у четвертому кварталі 2023 року, що пов’язано з підвищенням попиту на маркетингові послуги в передсвятковий період. У 2024 році спостерігається тимчасове зниження доходів, проте у другій половині року відбувається їх відновлення та подальше зростання. У 2025 році підприємство демонструє стабільний рівень доходів, що свідчить про поступову стабілізацію його діяльності.

Водночас періоди зниження доходів не слід розглядати як негативний тренд, оскільки вони обумовлені специфікою функціонування ринку digital-маркетингу. Обсяги замовлень значною мірою залежать від зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, платоспроможність клієнтів, сезонність попиту та зміни в маркетингових стратегіях бізнесу. Тому фінансова динаміка підприємства має циклічний характер і відображає особливості галузі.

Ключовим аспектом є те, що економічні результати діяльності підприємства безпосередньо пов’язані з ефективністю використання людських ресурсів. Якість виконання маркетингових проектів, креативність рішень, точність аналітики та ефективність рекламних кампаній залежать від

професійних компетенцій співробітників. Це підкреслює необхідність удосконалення управлінських підходів до персоналу як одного з основних факторів економічної результативності.

Бізнес-модель підприємства ґрунтується на сучасних принципах організації діяльності у сфері цифрового маркетингу та має проектно-орієнтований характер. Кожен клієнтський проект розглядається як окремий комплекс завдань із індивідуальним підходом до визначення цілей, вибору інструментів і формування команди виконавців.

Гнучкість у формуванні команди є важливою характеристикою бізнес-моделі. Підприємство поєднує штатних працівників із залученими фахівцями на фріланс-основі, що дозволяє оптимізувати витрати й отримувати доступ до необхідних компетенцій залежно від специфіки проекту. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів і можливість оперативного масштабування діяльності.

Індивідуалізація послуг відповідно до потреб клієнта також є ключовою рисою бізнес-моделі. Рішення не стандартизовані й розробляються з врахуванням особливостей бізнесу замовника, його цільової аудиторії та стратегічних цілей. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів і встановленню довгострокових партнерських стосунків.

Використання цифрових інструментів і автоматизації відіграє суттєву роль у процесах підприємства. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення, аналітичних сервісів і технологій штучного інтелекту допомагає оптимізувати робочі процеси, покращити прийняття рішень та скоротити час виконання завдань.

Однією з головних переваг бізнес-моделі є можливість масштабування без істотного збільшення постійних витрат. Це реалізується через гнучке залучення зовнішніх фахівців і використання цифрових платформ, які дозволяють підприємству розширювати свої обсяги діяльності без формального збільшення організаційної структури.

Специфіка роботи в сфері цифрового маркетингу визначає потребу в сучасному підході до формування системи управління персоналом. Тут персонал виступає не лише як виконавчий ресурс, а й як ключовий елемент створення цінності; адже саме від його компетенцій залежить якість наданих маркетингових послуг.

На відміну від традиційних компаній із формалізованою системою управління персоналом, у ФОП «ГІЛЬ» застосовуються гнучкі інструменти для залучення й утримання працівників. Важливим аспектом є створення позитивного іміджу компанії як роботодавця для залучення креативних і кваліфікованих спеціалістів.

Залучаючи нових працівників, враховується не лише професійний досвід але й їхня здатність до творчого мислення та адаптивності в умовах динамічного середовища. Також важливим є розвиток професійних компетенцій для покращення якості виконуваних завдань і конкурентоспроможності компанії.

Отже, діяльність ФОП «ГІЛЬ» характеризується комплексним підходом до надання послуг у сфері цифрового маркетингу з гнучкою організаційною структурою та акцентом на ефективне використання людських ресурсів. Особливості роботи підприємства визначають специфіку управління персоналом за принципами адаптивності й орієнтації на результат.

2.2 Оцінка моделей корпоративного менеджменту компаній Україні

Держава формує власну модель корпоративного менеджменту, специфічні характеристики якої визначаються особливостями національної системи управління та соціально-економічного розвитку.

Модель корпоративного менеджменту розглядається як економічна система, ключові риси якої зумовлені історичними передумовами

становлення корпоративного управління, а також економічними, правовими та соціальними умовами функціонування [6, 21, 30].

Аналіз існуючих моделей корпоративного менеджменту з урахуванням їх сильних і слабких сторін у різних країнах представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл економік країн за моделями корпоративного менеджменту

Критерій «потужності»	Загальні збори акціонерів	Менеджери	Рада директорів	Наглядова рада
Сильний	Німеччина	Англія, США, Франція	Англія, США, Франція	Німеччина
Слабкий	Англія, США, Франція	Німеччина	Німеччина	Франція

Джерело: складено автором за [19, 22, 24, 32]

Аналіз практики здійснення господарської діяльності в Україні свідчить про наявність кількох моделей корпоративного менеджменту та систем контролю. До основних із них належать [15; 16; 18; 33]:

– модель «колективної власності менеджерів», для якої характерним є поєднання функцій власника та управлінця в межах однієї групи осіб. У даному випадку контрольний пакет акцій зосереджений у вищого управлінського персоналу, тоді як інша частина акцій є розпорошеною серед дрібних акціонерів. Зазначена модель переважно притаманна малим та середнім підприємствам.

– модель «приватного підприємства», для якої характерним є поєднання функцій власника та менеджера в одній особі. У такій системі керівник підприємства виступає основним власником, тоді як інші представники управлінського персоналу та працівники можуть володіти незначними пакетами акцій;

– модель «концентрованого зовнішнього володіння», за якої контрольний пакет акцій (понад 51 %) зосереджений у руках одного

інвестора. Дана модель є типовою для великих підприємств, що функціонують у динамічно розвинених секторах економіки;

– модель «розпорошеного володіння», у межах якої управлінські функції фактично виконуються менеджментом, що володіє незначною часткою акцій компанії (близько 10 %);

– модель «переважаючого державного контролю», яка передбачає домінуючу роль держави у корпоративному управлінні. Навіть у випадку прийняття рішень щодо розподілу дивідендів державні органи зберігають пріоритетне право на їх отримання, тоді як права інших акціонерів можуть бути обмеженими або недостатньо захищеними.

Таким чином, узагальнення характеристик існуючих моделей корпоративного менеджменту свідчить, що вітчизняна система управління є комбінованою та містить елементи різних зарубіжних підходів.

Для оцінювання ефективності обраної моделі корпоративного управління доцільно застосовувати систему рейтингового аналізу. У межах дослідження здійснено розрахунок рейтингових оцінок на прикладі провідних телекомунікаційних операторів. Вхідні дані отримано з офіційних веб-ресурсів компаній. Методика оцінювання має експрес-характер: у разі наявності інформації на сайті показник оцінюється у 2 бали, за її відсутності – 0 балів. Такий підхід дозволяє здійснити попередню (поверхневу) оцінку рівня відкритості та прозорості компаній, результати якої наведено в табл. 2.6.

За результатами розрахунку рейтингових оцінок для ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП», ФОП Гіль Б.С. та ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС» встановлено, що найбільш інформаційно насиченим є вебсайт ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП». Другу позицію за рівнем інформаційної відкритості займає ФОП Гіль Б.С., тоді як найнижчий показник спостерігається у ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС».

Таблиця 2.6

Розрахунок експрес-оцінки рейтингу корпоративного управління за методикою «GAMMA» компанії S&P

Показник	Підприємства за КВЕДом 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.		
	ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»	ФОП Гіль Б.С.	ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»
1.Вплив акціонерів	2	-	-
2. Права акціонерів	2	2	2
3.Прозорість, аудит та корпоративна система управління ризиками	2	2	-
4.Рада директорів та ефективна її робота	-	-	-
5. Стратегічного процесу та системи винагороди соціальні проекти	2	2	2
Сума рейтингових оцінок	8	6	4

Джерело: розроблено автором за [25, 26, 27]

Отримані результати дають підстави здійснити ранжування операторів телекомунікаційного ринку за ступенем відповідності вимогам корпоративного законодавства та базовим принципам корпоративного управління, визначеним Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [28, 29].

Для оцінювання рівня розвитку корпоративного управління використано інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI). Узагальнені результати розрахунків наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Наявність спеціального регуляторного органу з відповідними повноваженнями та здійснення ним право застосування для підприємств

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково, або не змінюються (0)	Не відповідають (-1)	Сумарне значення
1	2	3	4	5
ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»				
Достатність (+) / недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	+1	-	-	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	-	-	-	-
Загалом	×	×	×	+1
ФОП Гіль Б.С.				
Достатність (+) / недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	-	+1	-	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	-	-	-	-

Закінчення табл 2.7

1	2	3	4	5
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	-	-	-	-
Загалом	×	×	×	+1
ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»				
Достатність (+) / недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	-	+1	-	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	-	-	-	-
Загалом	×	×	×	+1

Джерело: складено автором за [8, 22, 28, 29, 42]

Згідно з отриманими даними, індекс рівня розвитку корпоративного управління ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП» у 2024 році становить 4, що свідчить про відносно вищий рівень організаційного розвитку та розширення спектра наданих послуг. Для ФОП Гіль Б.С. значення індексу становить 2,5, що є нижчим порівняно з ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП», тоді як ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС» має найнижчий показник – 2.

Додатково проаналізовано індекс CGI-2, який характеризує рівень регуляторного впливу уповноважених державних органів на процеси корпоративного управління підприємств телекомунікаційного сектору (табл. 2.7).

Результати аналізу свідчать, що повна відповідність спостерігається лише за критерієм достатності повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин.

Таким чином, лише ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП» демонструє повну відповідність за окремими показниками, тоді як у ФОП Гіль Б.С. та ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС» ситуація є менш однозначною, оскільки частина показників має часткову відповідність або є нейтральною. Водночас кожне з досліджуваних підприємств характеризується щонайменше одним показником, що має позитивний або нейтральний вплив на систему корпоративного управління.

Оцінювання показників четвертої групи здійснюється на основі аналізу фінансових індикаторів діяльності підприємств. Узагальнений індекс визначається як сума зважених оцінок окремих показників із урахуванням вагового внеску кожної групи, що наведено в табл. 2.9.

Загальний рівень корпоративного менеджменту розраховувався на основі середньоарифметичного значення чотирьох ключових показників із подальшим їх агрегуванням.

Показники зазначеної групи відображають аспекти дотримання принципів корпоративного управління та їхній вплив на фінансово-господарську діяльність підприємств. У процесі аналізу встановлено, що у всіх досліджуваних операторів відсутні показники, які характеризують ефективність управління корпоративними конфліктами, а також вплив корпоративного менеджменту на економічні інтереси учасників корпоративних відносин.

Таблиця 2.8

Відповідність норм корпоративного законодавства за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1) за 2025 р.

Принцип ОЕСР	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (+0,5)	Норма відсутня (0)	Сумарне значення
ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»				
Права акціонерів	+1	-	-	+1
Ставлення до акціонерів	-	-	-	-
Розкриття інформації та прозорість	+	-	-	+1
Обов'язки Ради	+	-	-	+1
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	-	-	+1
Значення	×	×	×	+4
ФОП Гіль Б.С.				
Права акціонерів	-	-	-	-
Ставлення до акціонерів	-	-	-	-
Розкриття інформації та прозорість	+	-	-	+1
Обов'язки Ради	-	+	-	+0,5
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	-	-	+1
Значення	×	×	×	+2,5
ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»				
Права акціонерів	-	-	-	-
Ставлення до акціонерів	-	-	-	-
Розкриття інформації та прозорість	-	+	-	+0,5
Обов'язки Ради	-	+	-	+0,5
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	-	-	+1
Значення	×	×	×	+2

Джерело: розроблено автором за [10, 25, 26, 27]

Результати оцінювання засвідчують, що для ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП» середньоарифметичне значення становить 4, що свідчить про відповідність усіх показників нормативному рівню. Натомість ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС» демонструє найнижчий середньозважений показник – 1, що зумовлено оцінюванням лише якості ключових положень статутних і внутрішніх документів, які визначають систему корпоративного менеджменту.

Таблиця 2.9

Оцінювання рівня корпоративного менеджменту 2025 р.

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-1)	Середньо-арифметичне значення
1	2	3	4	5
ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»				
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного менеджменту (1)	+1	-	-	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	+1	-	-	+1
Підвищення (+) / зниження (-) ефективності корпоративного менеджменту у вирішенні корпоративних конфліктів (3)	+1	-	-	+1
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного менеджмент на економічні інтереси учасників корпоративного менеджмнту (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	+1	-	-	+1
Загалом	×	×	×	+4
ФОП Гіль Б.С.				
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного менеджменту (1)	+1	-	-	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	+1	-	-	+1
Підвищення (+) / зниження (-) ефективності корпоративного менеджменту у вирішенні	-	-	-	-

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5
корпоративних конфліктів (3)				
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного менеджменту на економічні інтереси учасників корпоративного менеджменту (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	-	-	-	-
Загалом	×	×	×	+2
ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»				
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного менеджменту (1)	+1	-	-	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	-	-	-	-
Підвищення (+) / зниження (-) ефективності корпоративного менеджменту у вирішенні корпоративних конфліктів (3)	-	-	-	-
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного менеджменту на економічні інтереси учасників корпоративного управління (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	-	-	-	-
Загалом	×	×	×	+1

Джерело: складено автором за [8, 22, 28, 29, 42]

Отримані результати свідчать, що жодна з використаних методик не забезпечує повного та комплексного відображення рівня корпоративного

менеджменту окремих операторів. Крім того, спостерігається невідповідність між результатами, отриманими за різними методичними підходами. Це обумовлює необхідність подальшого удосконалення та адаптації існуючого методичного інструментарію оцінювання, що представлено в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок індексу корпоративного менеджменту

Показник	ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»	ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»	ФОП Гіль Б.С.
Індекс рівня розвитку корпоративного права CGI-1	+4	+2,5	+2
Індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного менеджменту CGI-2	+1	+1	+1
Індекс рівня корпоративного менеджменту CGI-3	+4	+2	+1
Загальний індекс корпоративного менеджменту	9x1/3=2,7	5,5x1/3 =1,65	4x1/3=1,32

Джерело: складено автором за [10, 24, 25, 26, 27]

Водночас слід зазначити, що інтенсивні процеси перерозподілу акціонерної власності в умовах інтеграційних змін сприяли трансформації систем контролю на мікроекономічному рівні. При цьому зберігається модель колективної власності менеджерів, яка відтворюється переважно у новостворених бізнес-структурах. Водночас у сучасній практиці спостерігаються приклади деконструкції власності, що перебуває під впливом домінуючих акціонерів. Такі явища розглядаються як початкові етапи формування нової моделі розпорошеної власності, яка, ймовірно, буде характерною лише для обмеженого кола підприємств. Фактично йдеться про формування оновленої моделі контролю, у межах якої в коротко- та середньостроковій перспективі провідна роль зберігатиметься за домінуючим власником, а не управлінським персоналом.

Разом із цим ключовими орієнтирами розвитку та вдосконалення вітчизняної моделі корпоративного менеджменту мають виступати стратегічне планування, забезпечення захисту прав акціонерів і інших заінтересованих сторін, підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності, а також ефективний моніторинг корпоративного управління. Перспективні напрями розвитку національної моделі включають гармонізацію вітчизняних і міжнародних стандартів корпоративного управління, формування дієвої інституційної бази їх практичної реалізації, удосконалення механізмів управління корпоративною культурою та розвиток процесів самоорганізації [15].

Таким чином, ефективний корпоративний менеджмент є одним із ключових чинників функціонування сучасної ринкової економіки в умовах глобалізації. Оцінювання його якості здійснюється за допомогою різних методичних підходів, які відрізняються рівнем поширення та міжнародного визнання. Водночас формування досконалих систем показників і критеріїв оцінювання корпоративного менеджменту залишається актуальним науково-практичним завданням і потребує подальших досліджень.

Окремо слід наголосити, що при розробленні ефективних рейтингових моделей оцінювання корпоративного менеджменту для українських підприємств необхідно враховувати специфіку національного економічного середовища, особливості регуляторної бази та умови функціонування суб’єктів господарювання.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ФОП «ГІЛЬ», досліджено особливості його кадрового забезпечення, бізнес-моделі та системи управління персоналом, а також розглянуто сучасні підходи до оцінювання корпоративного менеджменту в Україні.

Встановлено, що ФОП «ГІЛЬ» є сучасним підприємством сфери цифрового маркетингу, діяльність якого базується на комплексному наданні digital-послуг, використанні сучасних інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту. Основними напрямами роботи є управління соціальними мережами, створення контенту, таргетована реклама, маркетингова аналітика та консультаційний супровід клієнтів. Особливістю підприємства є інтеграція креативних, технологічних і аналітичних складових у єдину систему маркетингових комунікацій.

Проведений аналіз організаційної структури засвідчив, що підприємство функціонує за моделлю гнучкої мікрокоманди з переважанням горизонтальних зв'язків і проєктного підходу до організації праці. Така структура забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень, адаптивність до змін ринкового середовища та ефективне використання ресурсів. Водночас встановлено, що невелика чисельність персоналу підвищує залежність результатів діяльності від професійної компетентності окремих працівників та створює потребу в удосконаленні системи управління людськими ресурсами.

SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких гнучкість організаційної структури, креативність команди, використання сучасних digital-інструментів та низький рівень постійних витрат. Разом із тим виявлено низку слабких сторін, зокрема відсутність формалізованої HR-системи, обмеженість кадрових ресурсів та нестабільність доходів. Основними можливостями розвитку визначено зростання ринку цифрових послуг, розширення попиту на онлайн-просування та масштабування діяльності, тоді як найбільшими загрозами залишаються висока конкуренція, економічна нестабільність та постійні зміни алгоритмів цифрових платформ.

Дослідження кадрового потенціалу показало, що людський капітал виступає основним фактором формування конкурентних переваг підприємства. Працівники поєднують кілька функціональних ролей, що

забезпечує гнучкість діяльності та ефективне використання трудових ресурсів. Для оцінювання результативності роботи персоналу запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє підвищити об’єктивність оцінювання праці та посилити мотиваційну складову управління персоналом.

Аналіз економічних показників засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2023–2025 років. Незважаючи на нерівномірність доходів, обумовлену сезонністю та особливостями ринку digital-маркетингу, підприємство демонструє здатність до відновлення та подальшого зростання. Встановлено, що економічні результати безпосередньо залежать від ефективності використання персоналу, якості маркетингових рішень та рівня професійних компетенцій працівників.

Результати рейтингового аналізу за методиками GAMMA та CGI свідчать, що ФОП «ГІЛЬ» демонструє середній рівень розвитку корпоративного менеджменту порівняно з іншими досліджуваними підприємствами галузі. Водночас встановлено обмеженість існуючих методичних підходів до оцінювання корпоративного управління, оскільки жодна із застосованих методик не забезпечує повного відображення всіх аспектів управлінської діяльності підприємств.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективність діяльності ФОП «ГІЛЬ» значною мірою визначається якістю управління персоналом, рівнем розвитку кадрового потенціалу та здатністю підприємства адаптуватися до змін цифрового середовища. Виявлені проблеми та резерви розвитку створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу підприємства, що буде предметом дослідження в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП Гіль Б.С.

3.1 Заходи підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

Для забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємства необхідним є безперервне вдосконалення бізнес-процесів, а також розширення номенклатури послуг і продукції. Значну роль у підвищенні ефективності діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.» відіграють рівень клієнтської лояльності та ефективно організовані внутрішні управлінські механізми, що у поєднанні з урахуванням фінансово-економічних показників сприяють зміцненню організаційно-економічної системи менеджменту підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

На сучасному етапі розвитку відсутня уніфікована система показників оцінювання ефективності у сфері послуг. Оцінка результативності одних і тих самих управлінських заходів здійснюється за різними методичними підходами, які є взаємопов’язаними, однак забезпечують різні результати. Водночас у наявних методиках спостерігається недостатній рівень узгодженості показників, що ускладнює проведення комплексної оцінки та обмежує можливості системного аналізу функціонування підприємства.

У зв’язку з цим система показників економічної ефективності корпоративного менеджменту повинна відповідати таким основним принципам [2, 6, 30]:

– забезпечення взаємозв’язку та узгодженості показників ефективності системи корпоративного менеджменту;

– оцінювання ефективності використання всіх видів ресурсів і витрат, необхідних для створення та реалізації нових послуг;

– забезпечення можливості вимірювання ефективності системи

корпоративного менеджменту на різних рівнях управління.

З урахуванням зазначених підходів запропоновано методичний інструментарій оцінювання ефективності системи корпоративного менеджменту підприємства. При цьому слід зазначити, що у практиці управління прагнення підвищити ефективність діяльності підприємства переважно пов'язується з досягненням фінансового результату, однак такий підхід не завжди повною мірою відображає стратегічні цілі розвитку компанії.

Такий підхід стимулює пошук нових управлінських рішень і, як наслідок, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Основні інструменти підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту підприємства, що забезпечують зростання прибутковості компанії, включають такі напрями [30]:

– зниження витрат, що досягається за рахунок оптимізації собівартості продукції або послуг, скорочення змінних витрат, удосконалення виробничих процесів, а також оптимізації чисельності персоналу та рівня витрат на оплату праці;

– модернізація бізнес-процесів, яка спрямована на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності операційної діяльності;

– зміни в організаційній структурі управління, що можуть охоплювати перегляд системи менеджменту, удосконалення процесів обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх комунікацій;

– посилення маркетингових комунікацій, метою яких є збільшення обсягів збуту товарів і послуг, формування позитивного іміджу підприємства та розширення ринкових можливостей компанії.

З метою підвищення ефективності діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.» розглянуто його організаційно-економічну систему корпоративного менеджменту, що представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Модель організаційно-економічного механізму системи корпоративного менеджменту ФОП Гіль Б.С.

Джерело: розроблено автором за [6, 12, 25, 34]

Запропонований механізм системи корпоративного менеджменту дозволяє сформувати конкретні управлінські рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму підприємства ФОП «ГІЛЬ Б. С.» та забезпечує більш детальне відображення внутрішніх процесів компанії. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню її динамічного розвитку.

Розглянемо детальніше окремі елементи запропонованого механізму системи корпоративного менеджменту.

Для забезпечення ефективного функціонування ФОП «ГІЛЬ Б. С.» необхідним є безперервне впровадження нових послуг і продуктів.

Ключовими драйверами таких змін виступають споживачі, а також внутрішні бізнес-процеси компанії. Зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому ринковому середовищі реалізуються через застосування технологічних, організаційних, економічних та соціальних інструментів управління. Водночас результативність зазначених трансформацій значною мірою залежить від наявності відповідної ресурсної бази. Саме забезпеченість ресурсами та швидкість взаємодії між елементами системи визначають темпи впровадження змін і їхній кінцевий ефект.

Основною стратегічною метою є залучення та утримання максимальної кількості клієнтів, оскільки рівень їхньої лояльності та чисельність безпосередньо впливають на фінансову стійкість і дохідність компанії. В умовах динамічного розвитку ринку в Україні щоденно з’являються нові технологічні рішення, більш продуктивні пристрої та розширюється спектр послуг.

Попри високі темпи зростання споживчого попиту, значна частина підприємств не отримує пропорційного збільшення прибутковості. Показник середнього доходу на одного клієнта (ARPU) у багатьох випадках залишається стабільним або демонструє незначне зростання.

Таким чином, у галузі формується специфічна ситуація, за якої стрімке зростання споживчого попиту не супроводжується пропорційним підвищенням прибутковості підприємств. На відміну від інших галузей, зокрема автомобілебудування, де збільшення попиту безпосередньо призводить до розширення виробництва та зростання доходів, телекомунікаційні оператори змушені постійно нарощувати мережеву інфраструктуру та ємність мережі. Однак такі інвестиції не завжди забезпечують суттєве зростання доходів і рентабельності, що зумовлює наявність структурного дисбалансу між попитом і фінансовими результатами в галузі.

Поява сучасних програмних платформ, а також розвиток високошвидкісних мобільних мереж і розширення доступу до Інтернету, що

супроводжується зростанням кількості підключених пристроїв, призводять до підвищення динамічності та водночас зниження стабільності телекомунікаційної галузі. Додатково, поширення хмарних технологій обробки та обміну даними, а також трансформація структури й функціонального призначення суттєво впливають на характер діяльності підприємств [14, 35].

З урахуванням специфіки особливостей процесу надання послуг було сформовано систему показників, що характеризують ключові складові функціонування досліджуваної системи. Основні з них наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники оцінки ефективності системи корпоративного менеджменту з використанням збалансованої системи показників

Назва складової	Показник для аналізу та оцінювання ефективності управління підприємством
Фінансова складова	– OIBDA; – Валова маржа; – EBITDA; – Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу; – Коефіцієнт використання активів.
Клієнтська складова	– Вартість залучення одного клієнта (SAC); – Прибутковість одного клієнта; – Середній дохід від 1 клієнта (ARPU); – Кількість використаних хв одним клієнтом за місяць (MOU); – Ступінь задоволення потреб абонентів.
Складова внутрішніх бізнес-процесів	– Кількість абонентів Показники, що забезпечують бізнес-процеси: – якість послуг, що надаються; – технічна справність мережевого обладнання; – оцінка зони покриття мережею; – витрати на організацію маркетингових досліджень ринку. Показники бізнес-процесів розвитку: – кількість нових послуг, запущених на ринок за певний період; – рівень впровадження нових інформаційних технологій.
Складова навчання та підвищення кваліфікації персоналу	– Частка співробітників з вищою освітою; – Витрати на підвищення кваліфікації співробітників; – Частка співробітників, які підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду; – Витрати на підвищення задоволеності співробітників; – Рівень компетенції співробітників.

Джерело: складено автором за [20; 34, 35, 42]

Фінансовий стан ФОП «ГІЛЬ Б. С.» характеризується стабільністю: основні фінансові показники перебувають у межах нормативних значень і демонструють тенденцію до зростання. У зв’язку з цим доцільно зосередити увагу на аналізі клієнтської складової та внутрішніх бізнес-процесів, оскільки саме ці елементи системи є ключовими джерелами підвищення ефективності діяльності підприємства та вдосконалення його організаційно-економічного механізму корпоративного менеджменту.

Базовими в діяльності компанії є бізнес-процеси, орієнтовані на надання послуг, що формують споживчу цінність для клієнтів. Саме вони визначають параметри ціноутворення, рівень продуктивності праці, а також впливають на тривалість, вартість і швидкість обробки інформаційних потоків.

У цьому контексті для ФОП «ГІЛЬ Б. С.» запропоновано стратегію удосконалення організаційно-економічного механізму системи корпоративного менеджменту, що передбачає комплексне поєднання технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів. Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення загальної ефективності діяльності компанії, розширення клієнтської бази, покращення якості послуг, а також зміцнення конкурентних позицій і досягнення лідерства на ринку.

3.2 Формування системи компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

Корпоративний менеджмент являє собою систему організаційно-управлінських відносин між власниками підприємства та основними групами заінтересованих сторін, яка спрямована на узгодження та балансування їхніх інтересів шляхом застосування внутрішніх і зовнішніх управлінських механізмів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей корпорації [6, 7, 11].

У межах такої системи керуюча підсистема здійснює цілеспрямований вплив на керовану підсистему, водночас остання формує зворотний інформаційний та управлінський вплив, що забезпечує функціонування механізму зворотного зв'язку [6, 12, 16].

Вплив керуючої системи на керовану реалізується через сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема:

– принципи як базові теоретико-методологічні положення корпоративного менеджменту;

– чинники, що визначають рушійні сили управлінських процесів;

– функції, які відображають основні види управлінської діяльності та способи впливу на об'єкт управління;

– методи, що характеризують конкретні інструменти реалізації управлінського впливу;

– управлінські рішення, які виступають формалізованим результатом управлінського процесу та забезпечують реалізацію впливу керуючої системи на керовану.

Компетентнісно-орієнтована модель корпоративного управління ґрунтується на використанні сукупності методологічних підходів, серед яких до ключових належать системний, функціональний, процесний, логічний, структурний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобалізаційний, інтеграційний, маркетинговий, ситуаційний, нормативний та оптимізаційний підходи [18, 21, 30, 36].

Питання формування системи принципів корпоративного менеджменту розглядається в науковій літературі неоднозначно та по-різному інтерпретується окремими авторами. Водночас серед базових принципів організації системи корпоративного управління провідне місце посідають принципи незалежності та об'єктивності. Відповідно до міжнародних професійних стандартів у сфері корпоративного управління, зазначені принципи передбачають, що фахівці повинні здійснювати свої функції неупереджено, з дотриманням вимог підзвітності відповідному вищому

органу управління, який, у свою чергу, має бути захищеним від зовнішнього втручання третіх осіб.

У процесі професійної діяльності фахівці корпоративного менеджменту взаємодіють із радою директорів, забезпечуючи об'єктивність прийняття рішень та недопущення конфлікту інтересів. У разі виникнення факторів, що можуть вплинути на незалежність або неупередженість, відповідна інформація має бути належним чином розкрита, а причини такого впливу усунуті у найкоротші строки.

З огляду на зазначене, доцільним є поділ принципів корпоративного управління на три основні групи: загальні, специфічні та принципи компетентності менеджера. Загальні принципи подано на рис. 3.2.

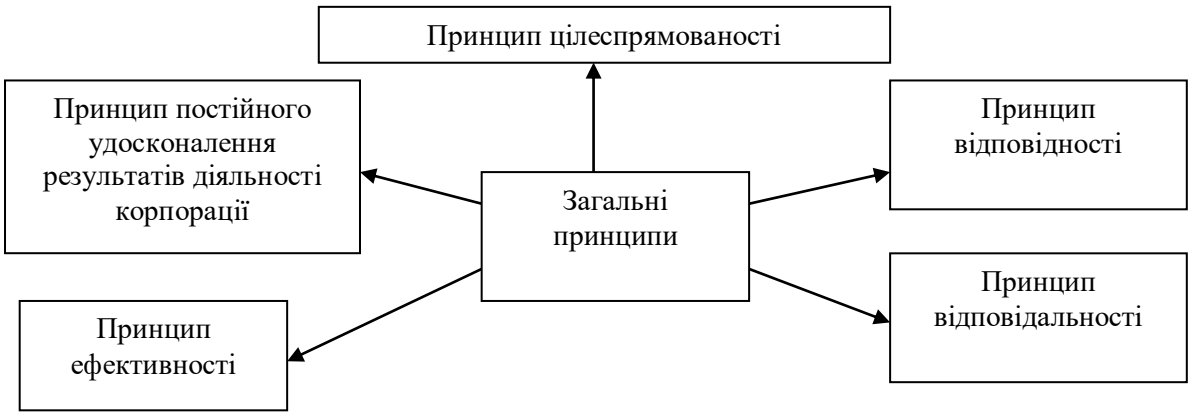


Рис. 3.2. Система загальних принципів компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту

Джерело: [18, 21, 30, 36]

До групи специфічних принципів корпоративного менеджменту відносять низку положень, що визначають особливості організації та функціонування системи управління підприємством. Зокрема, йдеться про принципи розмежування функцій управління та контролю, розподілу повноважень щодо дозволу та схвалення управлінських рішень, відповідності керуючої та керованої підсистем, а також принципи регламентації та стандартизації управлінських процесів.

Крім того, до цієї групи належать принципи адекватності та результативності управлінських впливів, своєчасного інформування про виявлені відхилення та недоліки в діяльності підприємства, а також принцип забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Узагальнене відображення зазначених принципів наведено на рис. 3.3.

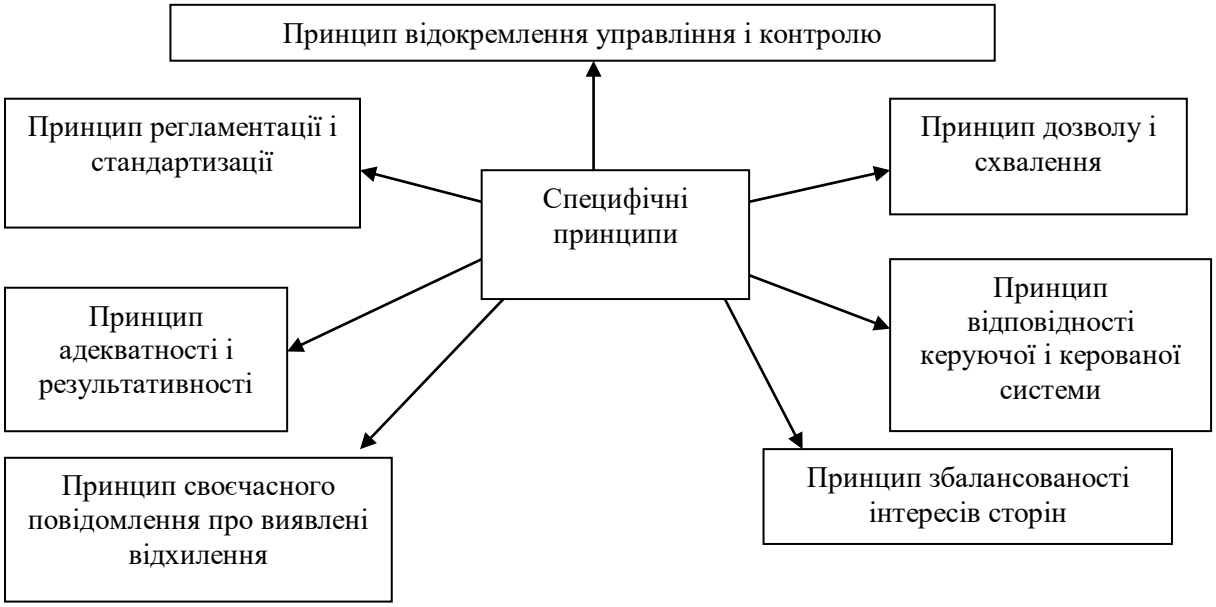


Рис. 3.3. Система специфічних принципів компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту

Джерело: [18, 21, 30, 36]

До принципів, що визначають компетентність менеджера, належать: чесність, об’єктивність, незалежність, професійна обізнаність, належна ретельність, конфіденційність та професійна поведінка, узагальнене представлення яких наведено на рис. 3.4.

Принцип чесності передбачає здійснення менеджером професійної діяльності на засадах відкритості у всіх ділових і професійних взаєминах. Дотримання цього принципу сприяє формуванню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, ключовим елементом яких виступає довіра.

Принцип незалежності полягає у забезпеченні відсутності стороннього впливу на процес прийняття управлінських рішень, що дозволяє здійснювати

діяльність об’єктивно та неупереджено. При цьому незалежність розглядається насамперед як організаційна характеристика системи управління, яка визначається рівнем підпорядкованості структурних підрозділів у межах корпорації. Зокрема, ревізійна комісія як внутрішній контрольний орган формується таким чином, щоб бути функціонально незалежною від виконавчого менеджменту та органів управління акціонерів.

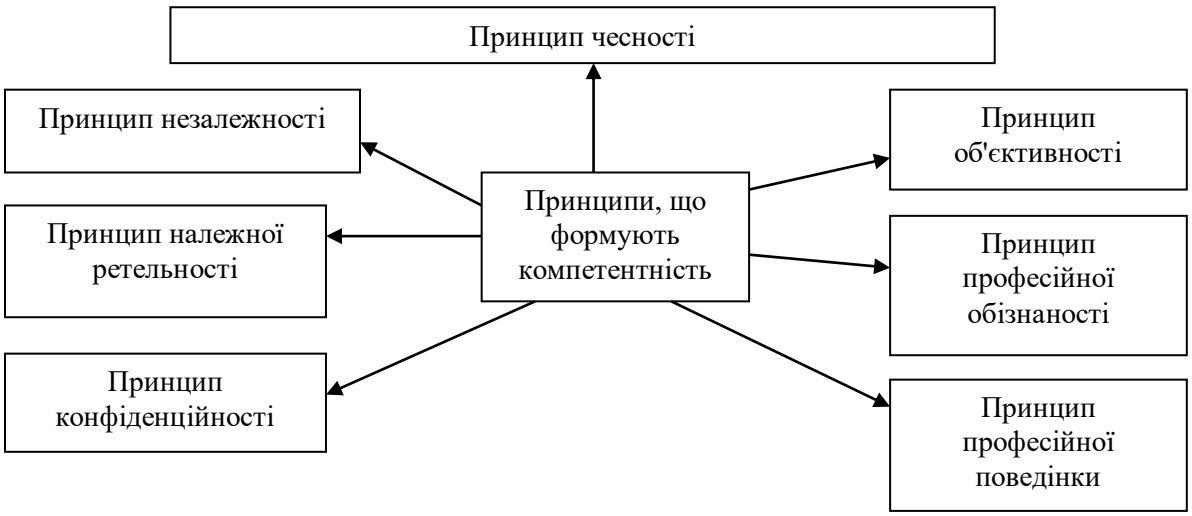


Рис. 3.4. Система принципів, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту

Джерело: [18, 21, 30, 36]

Принцип об’єктивності передбачає, що менеджер у процесі професійної діяльності повинен забезпечувати неупередженість власних суджень і рішень, уникаючи будь-якого впливу, який може спотворити результати аналізу. Даний принцип є логічним продовженням і наслідком принципу незалежності.

Управлінська та аналітична діяльність має здійснюватися на основі використання достовірної інформації, чинних нормативно-правових актів, професійних стандартів та обґрунтованих методичних підходів до формування висновків. Об’єктивність управлінських рішень досягається лише за умови виконання менеджерами своїх функцій без стороннього втручання в їхню діяльність.

Крім того, реалізація принципу об’єктивності передбачає недопущення участі підрозділів внутрішнього аналізу у фінансово-господарських операціях корпорації, оскільки поєднання функцій управління та контролю може призвести до виникнення конфлікту інтересів і, як наслідок, зниження незалежності та достовірності оцінки результатів діяльності підприємства.

Принцип професійної обізнаності передбачає обов’язок менеджера постійно підтримувати та підвищувати рівень своєї кваліфікації, знань і професійних навичок. Це забезпечує можливість виконання управлінських функцій з урахуванням сучасних наукових досягнень, практичного досвіду, а також вимог чинного законодавства та нормативно-правових актів. Діяльність менеджера при цьому здійснюється відповідно до положень кодексу корпоративного управління та регуляторних документів, що визначають порядок його професійної діяльності.

Принцип конфіденційності полягає у забезпеченні збереження інформації, отриманої менеджером у процесі виконання службових обов’язків. Така інформація не підлягає розголошенню третім особам, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством або внутрішніми регламентами підприємства.

Принцип професійної поведінки вимагає від менеджера дотримання норм чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів підприємства, а також утримання від дій, які можуть завдати шкоди репутації професії або негативно вплинути на ділову репутацію самого фахівця.

Формування системи корпоративного менеджменту відбувається під впливом широкого кола заінтересованих сторін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До них належать інвестори, постачальники, споживачі, конкуренти, мажоритарні та міноритарні акціонери, ревізійні органи, внутрішні контрольні підрозділи, правління (менеджмент корпорації), а також працівники підприємства. Узагальнена структура зазначених стейкхолдерів наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вплив зацікавлених осіб у ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

Зацікавлені сторони	Головний інтерес у корпорації	Вплив на діяльність корпорації
1	2	3
Мажоритарні акціонери – власники акцій; члени акціонерного товариства, які володіють більш ніж 10% акцій товариства	Зростання прибутку, зростання ринкової вартості акцій, збільшення величини дивідендів, сталий розвиток корпорації	Участь у виборах ради директорів, непряме управління корпорацією, отримання докладної інформації про правління (менеджменті корпорації)
Міноритарні акціонери – власники акцій; члени акціонерного товариства, які володіють менш ніж 10 % акцій товариства	Зростання прибутку, зростання ринкової вартості акцій, дивідендів	Участь у виборах ради директорів, отримання докладної інформації про правління (менеджменті корпорації)
Правління (менеджмент корпорації) – структурний орган корпорації, який здійснює оперативне і стратегічне управління персоналом корпорації	Зростання заробітної плати, ринкової вартості акцій, задоволення від роботи, підвищення ділової репутації	Управління корпорацією, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Ревізійна комісія – виборний контролюючий орган управління акціонерним товариством, що здійснював перевірку стратегічних результатів фінансово-господарської діяльності товариства	Зростання заробітної плати, підтримка ділової репутації	Аналіз і контроль за діяльністю корпорації, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Внутрішня ревізійна комісія – виборний контролюючий орган управління акціонерним товариством, що здійснює перевірку поточних результатів фінансово-господарської діяльності	Зростання заробітної плати, підтримка ділової репутації	Контроль окремих підрозділів корпорації, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Персонал – наймані працівники, які беруть участь в трудовому процесі діяльності корпорації, працюють за певною спеціальністю, мають повноваження і несуть відповідальність за результатами діяльності	Зростання заробітної плати, забезпечення дотримання умов трудового договору, задоволеність роботою	Дотримання стандартів якості продукту та обслуговування
Інвестори – особи, організації або держава, які вкладають інвестиції в корпорацію	Своєчасна виплата відсотків за кредит, підтримання кредитного рейтингу	Дотримання обов’язкових умов виконання кредитної угоди
Постачальники – особи, установи, організації або держава, які постачають ресурси	Укладання довгострокових контрактів, своєчасний розрахунок за ресурси, зростання закупівель	Зростання (зниження) цін на ресурси, формування якості сировини, матеріалів
Споживачі – особи або організації, що використовують, споживають певну продукцію і / або	Зростання якості, створення оптимального співвідношення ціни і якості, забезпечення доступності продукту	Зростання якості, зростання (зниження) цін на продукти корпорації, створення громадської думки

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
користуються певними послугами		
Конкуренти – юридичні особи (підприємства, установи організації), розширення обсягів діяльності яких призводить до зменшення ринкової частки корпорації	Зниження якості, створення несприятливого співвідношення ціни і якості	Зростання якості, створення оптимального співвідношення ціни і якості, зниження доходу
Суспільство – сукупність людей, об'єднаних певними відносинами, що зумовлені способом виробництва матеріальних благ	Збереження робочих місць, соціальний та екологічний ефект від діяльності корпорації	Створення громадської думки, захист навколишнього середовища
Уряд – вищий виконавчий і розпорядчий орган державної влади, який здійснює управління державою	Легальна діяльність, податкові надходження, збереження робочих місць	Регулювання оподаткування, дотації

Джерело: складено автором за [12, 14,23, 37]

Нерівномірність розподілу інтересів та різний рівень владних повноважень у межах корпорації зумовлюють виникнення потенційних суперечностей між зацікавленими сторонами. З метою зниження рівня конфліктності та мінімізації управлінської напруги використовується інструментарій корпоративних переговорів.

Корпоративні переговори являють собою багатовимірний комунікаційний механізм взаємодії між різними групами стейкхолдерів, спрямований на узгодження інтересів та забезпечення інтеграції стратегічних напрямів розвитку корпорації. Ефективна організація переговорного процесу передбачає чітке формулювання проблематики та забезпечення єдиного розуміння її змісту всіма учасниками.

Застосування корпоративних переговорів доцільне з метою формування відкритих каналів обміну нефільтрованою інформацією між менеджментом, акціонерами, інвесторами та іншими заінтересованими сторонами. Такий підхід сприяє кращому усвідомленню стратегічних орієнтирів розвитку компанії, а також дозволяє отримати більш повне уявлення про її потенційні можливості.

Підвищення ефективності стратегічного управління досягається шляхом глибшого розуміння потреб стейкхолдерів та ключових проблем функціонування корпорації. Порівняльний аналіз особливостей проведення дебатів із зацікавленими сторонами та їх залучення до діалогового процесу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння дебатів зацікавлених сторін з діалогом із зацікавленими сторонами

Дебати зацікавлених сторін	Діалог зацікавлених сторін
Тип взаємин між сторонами	
Конкуренція з однієї сторони – переможець, а з іншої – той, хто програв	Співпраця, де всі переможці
Характер взаємин між сторонами	
Замкнені відносини, що захищають власну позицію	Сторони відкриті у висловлені власної позиції і прислуховуються до думки інших учасників
Бачення учасників переговорів	
Інша сторона є загрозою або засобом отримання особистої вигоди	Інший учасник є новою можливістю у співпраці з яким буде отримано взаємні вигоди
Позиціонування зацікавленої особи в переговорах	
Сторони показують лише позитивні сторони співпраці	Сторони показують позитивні сторони співпраці, проте вказують на те, що є наслідком неузгодженості
Тип впливу на зацікавлену особу	
Протидія, войовничий і деструктивний вплив, через що слабкості та / або беззаконня одного показують негативні риси іншого	Конструктивне, взаєморозуміння і повага. Сторони шукають спільне бачення, працюють над неузгодженостями
Відношення до результатів діяльності корпорації	
Зберігання і утримування отриманого ресурсу	Подальше вкладання у корпорацію отриманого ресурсу задля примноження благ
Відношення до корпоративних повноважень	
Повноваження незалежні від інтересів зацікавлених сторін корпорації	Повноваження спираються на співпрацю з усіма зацікавленими особами корпорації
Відношення до корпоративної відповідальності	
Кожен учасник визначає свої обов’язки	Кожен учасник визначає свої обов’язки, а також загальні обов’язки, які виконуються всіма учасниками

Джерело: складено автором за [12, 14,23, 37]

Проведення корпоративних переговорів позитивно впливає на рівень корпоративної репутації та в довгостроковій перспективі сприяє досягненню стратегічних цілей корпорації, підвищенню ефективності управлінських процесів, а також зростанню продуктивності праці.

Підприємства, в яких налагоджено ефективну систему корпоративного діалогу, характеризуються вищим рівнем соціальної відповідальності та інноваційної активності порівняно з тими організаціями, де механізми взаємодії із зацікавленими сторонами розвинені недостатньо.

Узагальнюючи, слід зазначити, що система корпоративного менеджменту формується на основі сукупності підходів, принципів, чинників та інтересів, які визначають особливості становлення і розвитку корпорації. Реалізація корпоративного менеджменту здійснюється через функції управління, методи впливу та систему управлінських рішень. Взаємодія із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечується формуванням управлінських компетентностей менеджерів, а також регулюванням інтересів стейкхолдерів шляхом ефективного проведення корпоративних переговорів.

За умов належного формування компетентнісної моделі менеджменту діяльність працівників визначається встановленими стандартами поведінки та вимогами до якості виконання посадових обов'язків. Впровадження компетентнісного підходу справляє суттєвий вплив на систему корпоративного управління, а в окремих випадках підвищення його ефективності є однією з ключових цілей такої трансформації.

У разі відсутності кореляції між змінами в системі корпоративного управління та визначеними стандартами поведінки можна стверджувати про некоректність сформованих компетентностей, що потенційно призводить до виникнення суперечностей між потребами компанії та очікуваними моделями поведінки менеджерів.

Основною метою впровадження компетентнісної моделі є: ефективний відбір та адаптація управлінського персоналу; формування уніфікованої

системи вимог до менеджерів; розробка та оптимізація програм їх навчання і розвитку; ідентифікація критично важливих характеристик результативності праці; прогнозування потреб у кадрових заміщеннях і кар'єрному просуванні; а також об'єктивна оцінка якості виконання посадових обов'язків, зокрема в межах процедур атестації.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.» та обґрунтовано підходи до формування компетентно-орієнтованої системи управління підприємством.

У результаті дослідження встановлено, що підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах потребує безперервного вдосконалення бізнес-процесів, розширення спектра послуг, підвищення рівня клієнтської лояльності та оптимізації внутрішніх управлінських механізмів. Визначено, що важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексне оцінювання результативності корпоративного менеджменту з використанням системи взаємопов'язаних показників.

Запропоновано модель організаційно-економічного механізму системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.», яка поєднує технологічні, організаційні, економічні та соціальні інструменти управління. Розроблений механізм забезпечує можливість комплексного впливу на внутрішні бізнес-процеси підприємства, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та створює передумови для динамічного розвитку компанії.

Для оцінювання ефективності системи корпоративного менеджменту сформовано систему показників на основі концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що охоплює фінансову, клієнтську, процесну складові та складову навчання і розвитку персоналу. Визначено, що

для ФОП «ГІЛЬ Б. С.» найбільш перспективними напрямами вдосконалення є розвиток клієнтської складової та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту, який базується на системному, процесному, функціональному, інноваційному та маркетинговому підходах до управління. Визначено сукупність загальних, специфічних та професійно-етичних принципів, що забезпечують ефективне функціонування системи корпоративного управління та формують необхідний рівень управлінських компетентностей менеджерів.

Доведено, що важливим елементом сучасної системи корпоративного менеджменту є врахування інтересів зацікавлених сторін. Проведений аналіз дозволив визначити основні групи стейкхолдерів підприємства, їхні інтереси та характер впливу на діяльність компанії. Встановлено, що ефективним інструментом узгодження інтересів учасників корпоративних відносин виступають корпоративні переговори, які сприяють підвищенню рівня довіри, покращенню комунікацій та формуванню умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Обґрунтовано, що впровадження компетентнісної моделі управління сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню процесів відбору, адаптації та розвитку персоналу, формуванню єдиних стандартів професійної діяльності менеджерів, а також забезпечить зростання ефективності корпоративного менеджменту загалом.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму та впровадження компетентно-орієнтованої системи корпоративного менеджменту дозволить ФОП «ГІЛЬ Б. С.» підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечити стійкий розвиток підприємства та створити передумови для довгострокового зростання його економічних результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У межах дослідження проаналізовано наукові підходи до трактування категорій «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», що дозволило уточнити їх змістове наповнення. Зокрема, корпоративне управління визначено як сукупність структур і процесів, які забезпечують управління та контроль діяльності підприємства з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів. У свою чергу, корпоративний менеджмент розглядається як комплекс специфічних бізнес-завдань, спрямованих на реалізацію загальної стратегії підприємства, організацію управління та адміністрування, а також характеризується функціональним розмежуванням управлінських структур.

2. Досліджено основні моделі корпоративного менеджменту, проаналізовано їх складові елементи та механізми функціонування. За результатами порівняльного аналізу японської, американської та європейської моделей визначено ключові параметри, які стали основою для формування вітчизняної моделі корпоративного управління. Обґрунтовано, що реалізація національної моделі корпоративного менеджменту може здійснюватися за трьома сценаріями розвитку: позитивним, нейтральним та негативним.

3. Надано загальну характеристику діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.» у контексті системи корпоративного менеджменту. Проведено SWOT-аналіз, який засвідчив, що до слабких сторін компанії належать висока конкуренція на ринку, недостатній рівень обізнаності споживачів щодо окремих продуктів, а також галузева проблема плинності кадрів. Оцінка рентабельності підприємства показала ефективність використання активів, що підтверджується значеннями коефіцієнта рентабельності активів (ROA) за 2023–2025 рр. на рівні 0,15; 0,20 та 0,31 відповідно.

4. Здійснено оцінювання рейтингу моделей корпоративного менеджменту (ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП», ФОП Гіль Б.С., ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС») із застосуванням методики «GAMMA» компанії S&P. Розраховано інтегральні індекси корпоративного менеджменту, зокрема відповідність корпоративного законодавства принципам ОЕСР (CGI-1), рівень регуляторного впливу уповноважених органів, а також оцінку фінансових показників. Узагальнений індекс дозволив порівняти якість систем корпоративного управління галузі та встановити, що найвищі значення характерні для ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП» та ФОП Гіль Б.С.

5. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи корпоративного менеджменту ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Запропоновано удосконалений механізм корпоративного менеджменту, який забезпечує формування конкретних управлінських рішень щодо розвитку організаційно-економічного механізму підприємства та сприяє деталізації внутрішніх бізнес-процесів, що в результаті забезпечує підвищення ефективності та динамічний розвиток компанії.

6. Обґрунтовано систему компетентнісно-орієнтованого корпоративного менеджменту для ФОП «ГІЛЬ Б. С.», у межах якої визначено взаємодію керуючої та керованої підсистем через принципи, чинники, функції, методи та управлінські рішення як ключові елементи впливу. Додатково запропоновано застосування компетентнісного підходу в процесі корпоративних переговорів, що сприяє підвищенню корпоративної репутації, досягненню стратегічних цілей, зростанню ефективності управління та продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горьовий В. П. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 490 с.

2. Поважний О. С., Орлова Н. С., Харламов А. О. Корпоративне управління : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2020. 244 с.

3. Бізнес-комунікації : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня напряму галузі знань 07 «Управління та адміністрування» [Електронний ресурс] / уклад. В. І. Чобіток. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна 2025. 74 с. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24497

4. Березянко Т. В. Корпоративне управління : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2020. 94 с.

5. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management, (*3), 205, С. 134-140. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)

6. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX із змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text 14. Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII із змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text

7. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР із змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94- %D0%B2%D1%80#Text

8. Про затвердження Кодексу корпоративної культури Національної комісії зі стандартів державної мови. Рішення Національної комісії зі стандартів державної мови від 09.08.2023 № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290931-23#Text

9. Коцюба В. І. Корпоративне управління: сучасні підходи та перспективи. Київ : Ліра-К, 2020. 352 с.

10. Дуднєва Ю. Е., Обидєннова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 72–78. DOI: 10.31521/modecon.V49(2025)-10.

11. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 180 с.

12. Задихайло Д. В., Кравчук Ю. Б. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Право, 2021. 400 с.

13. Чобіток В. І., Гавриш О. М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. DOI: 10.18664/btie.89.330626.

14. Кричковська А. М., Яремко І. Й. Корпоративне управління : конспект лекцій. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 186 с.

15. Звонар В. П. Корпоративне управління : навчально-методичні матеріали. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2022.

16. Звонар В. П. Корпоративне управління : навчально-методичні матеріали. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2021.

17. Морозова О. О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 234–240. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(32).

18. Гудзь О. Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 4–9. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.030409.

19. Хілуха О. А. ФОП в структурі корпоративного управління підприємствами. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. Вип. 26. С. 86–91.

20. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.18.

21. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 21–37.

22. Насікан Н. І., Гринчук С. Ю., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.

23. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3–4 (18). DOI: 10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223.

24. Хромушина Л. А. Корпоративна реструктуризація підприємств як інструмент корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-10.

25. Бессарабова В. М. Правова природа «Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами» та їх використання в Україні. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2021. № 16. С. 59–66. DOI: 10.33244/2521-1196.16.2021.59-66.

26. Кришталь Г. The influence of corporate management on economic development and growth. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Vol. 3, No. 21. P. 16–24. DOI: 10.26661/2522-1566/2022-3/21-02.

27. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 312, № 6(2). С. 209–213. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-35.

28. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-3.

29. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-4.

30. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 70–76. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-10.

31. Школьник І., Дзюба В. Транспарентність фінансової діяльності корпоративних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-36.

32. Бочарова Н. А., Даниленко К. О. Аналіз та оцінка якості корпоративного управління підприємством. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10(26). С. 117–132. DOI: 10.15802/rtem2023/300139.

33. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-87.

34. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-1.

35. Серт О. В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. *Правова держава*. 2024. № 54. С. 68–79. DOI: 10.18524/2411-2054.2024.54.304874.

36. Спиридонова К. С. Особливості правового регулювання діяльності наглядових рад в державних акціонерних товариствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2, № 85. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.85.2.7.

37. Міщенко Т., Краєвський В. Цілісна система контролю корпоративного суб’єкта господарювання та її структурні елементи.

Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 87–94. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-5-16.

38. Алексін Г. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування в інфраструктурі корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-22.

39. Ворончак І., Коцко Т., Свінцов О. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 112–118. DOI: 10.32782/2415-3583/34.17.

40. Дякун А. М. Система корпоративного управління підприємств торгівлі та шляхи її удосконалення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2(116). С. 176–183. DOI: 10.37734/2409-6873-2025-2-25.

41. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 43. DOI: 10.5281/zenodo.15402235.

42. Кутідзе Л. С., Кутідзе А. М. Впровадження корпоративного управління як передумова розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-68.

43. Венгер Л. Тенденції корпоративного управління в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2025. DOI: 10.56197/2786-5827/2025-4-1-4.

44. Назарова Г. В., Дибач І. М., Назаров Н. В. Корпоративне управління закладами вищої освіти в контексті глобальних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-74.

45. Балабуха К. AI-орієнтовані моделі корпоративного управління для забезпечення стійкості та результативності підприємств у цифровій

економіці. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-97.

46. Думанська К., Декалюк О., Шпак Д. Корпоративне управління змінами в підприємництві. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-266.

47. Дем'яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 524–532.

ДОДАТКИ

Додаток А

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ННІ УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

ЛАНІН Даніїл

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 075 Маркетинг
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Науковий керівник:
к. е. н., старший викладач

Кононов Олександр Іванович,

Харків – 2026

Плакат 1

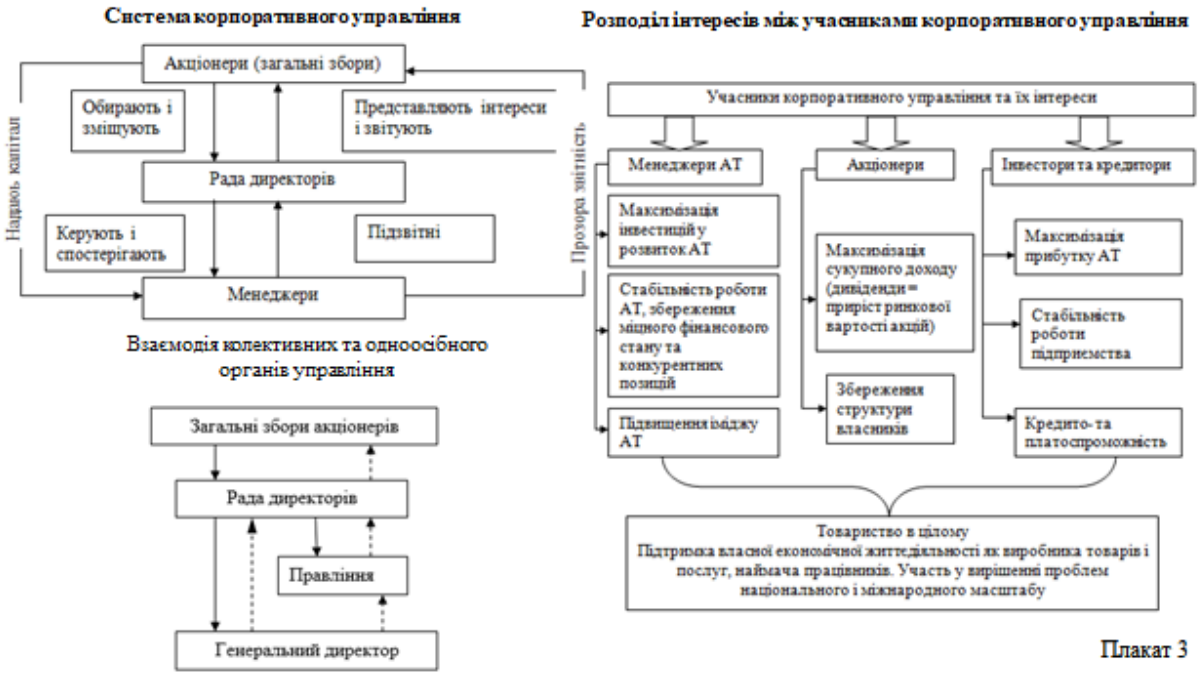
Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення методичного інструментарію формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи корпоративного менеджменту на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку національної моделі корпоративного менеджменту, яка, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на компетентнісно-орієнтованому підході та може реалізовуватися за трьома сценаріями розвитку. Запропонований підхід забезпечує можливість ефективного впливу на керовану підсистему підприємства, зниження рівня ризику досягнення стратегічних цілей та прискорення формування цивілізованого корпоративного сектору в Україні.

Плакат 2



Плакат 3

Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту

Параметр порівняння	Японська модель	Американська модель	Європейська модель	Українська модель
1. Процес і характер прийняття рішень на підприємствах та відповідальність за їх виконання	Всі управлінські рішення приймаються колегіально за участю менеджерів всіх рівнів.	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті.	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті.	Рішення мають носити індивідуальний характер, тому що в такому випадку менеджер буде повністю нести відповідальність за процес і буде мотивований на результат
2. Характер керівництва та контролю	Формальний, гнучкий, характеризується використанням нестандартних методів управління	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотриманням норм при управлінні	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотриманням норм при управлінні	Структура керівництва має бути регламентована та відповідати стандартам та нормам корпоративного менеджменту
3. Контроль за виконанням процесу	Весь колектив несе відповідальність за виконання проекту.	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту.	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту.	У залежності від характеру поставлених задач контроль за виконанням процесу та дотриманням норм може здійснюватися як колективом, так і в індивідуальній формі
4. Кар'єрне зростання	Просування по службовим сходам відбувається дуже помірно.	Просування може бути дуже швидким або навпаки дуже повільним, все залежить від освіти, особистих досягнень та місця роботи.	Кар'єрне зростання відбувається помірними темпами, до уваги беруться не лише освіта, а й вислуга років	Просування по службі може бути швидким і цей факт не завжди буде пов'язаний з досягненнями та гарною освітою. На кар'єрне зростання достатній вплив мають особисті зв'язки
5. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокове або навіть довічне працевлаштування	Працевлаштування на контрактній основі на періоди до 3-5 років	Короткострокове працевлаштування	Можлива зайнятість як на контрактній основі на короткий строк, так і довічне.
6. Оцінка результатів діяльності працівників	Колективне досягнення	Направленість на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення колективного результату за умови достатнього рівня оплати праці
7. Підготовка фахівців	Фахівці мають широкий рівень компетенції	Компетенція фахівців вузько-спеціалізована	Компетенція фахівців вузько-спеціалізована	Перевага надається фахівцям вузького профілю
8. Об'єкт лояльності працівника	Основне місце працевлаштування	Професія	Основне місце працевлаштування	Працівники можуть легко змінити місце роботи, якщо в іншій компанії запропонують більш сприятливі умови
9. Детермінованість кар'єри	Стаж праці, як посада, колективні досягнення	Індивідуальні якості та професійні здобутки працівників	Індивідуальні досягнення	Освіта, стаж праці, індивідуальні та колективні досягнення, а також в деяких випадках мають значення особисті зв'язки

SWOT-аналіз ФОП «ГІЛЬ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
гнучка структура	малий штат
креативність	залежність від клієнтів
низькі витрати	відсутність HR-системи
digital-інструменти	нестабільність доходів
Можливості	Загрози
розвиток онлайн-бізнесу	висока конкуренція
зростання попиту	зміни алгоритмів соцмереж
масштабування	економічна нестабільність

KPI персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	KPI	Показник
SMM	залучення	лайки, коментарі
Таргетолог	ефективність реклами	CTR, CPA
Відеомонтажер	якість контенту	перегляди
Власник	прибуток	дохід

Функціональний розподіл обов'язків персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	Основні функції	Необхідні компетенції	Вплив на діяльність
Власник	стратегія, управління, клієнти	управління, аналітика	визначає розвиток
SMM	контент, комунікація	креативність, маркетинг	залучення аудиторії
Відеомонтажер	монтаж, відео	технічні навички	якість контенту
Фрілансери	дизайн, тексти	вузькі компетенції	масштабування

Плакат 5

Розрахунок експрес-оцінки рейтингу корпоративного управління за методикою «GAMMA» компанії S&P

Показник	Підприємства за КВЕДом 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.		
	ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»	ФОП Гіль Б.С.	ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»
1.Вплив акціонерів	2	-	-
2. Права акціонерів	2	2	2
3.Прозорість, аудит та корпоративна система управління ризиками	2	2	-
4.Рада директорів та ефективна її робота	-	-	-
5. Стратегічного процесу та системи винагороди соціальні проекти	2	2	2
Сума рейтингових оцінок	8	6	4

Розрахунок індексу корпоративного менеджменту

Показник	ТОВ «ІНФОАНАЛІТІКА ГРУП»	ТОВ «ФАКТОРІЯ-ФС»»	ФОП Гіль Б.С.
Індекс рівня розвитку корпоративного права CGI-1	+4	+2,5	+2
Індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного менеджменту CGI-2	+1	+1	+1
Індекс рівня корпоративного менеджменту CGI-3	+4	+2	+1
Загальний індекс корпоративного менеджменту	9x1/3=2,7	5,5x1/3 =1,65	4x1/3=1,32

Розподіл економік країн за моделями корпоративного менеджменту

Критерій «потужності»	Загальні збори акціонерів	Менеджери	Рада директорів	Наглядова рада
Сильний	Німеччина	Англія, США, Франція	Англія, США, Франція	Німеччина
Слабкий	Англія, США, Франція	Німеччина	Німеччина	Франція

Модель організаційно-економічного механізму системи корпоративного менеджменту ФОП Гіль Б.С.



Основні показники оцінки ефективності системи корпоративного менеджменту з використанням збалансованої системи показників

Назва складової	Показник для аналізу та оцінювання ефективності управління підприємством
Фінансова складова	– OIBDA; – Валова маржа; – EBITDA; – Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу; – Коефіцієнт використання активів.
Клієнтська складова	– Вартість залучення одного клієнта (SAC); – Прибутковість одного клієнта; – Середній дохід від 1 клієнта (ARPU); – Кількість використаних хв одним клієнтом за місяць (MOU); – Ступінь задоволення потреб абонентів.
Складова внутрішніх бізнес-процесів	– Кількість абонентів Показники, що забезпечують бізнес-процеси: – якість послуг, що надаються; – технічна справність мережевого обладнання; – оцінка зон покриття мережею; – витрати на організацію маркетингових досліджень ринку. Показники бізнес-процесів розвитку: – кількість нових послуг, запущених на ринок за певний період; – рівень впровадження нових інформаційних технологій.
Складова навчання та підвищення кваліфікації персоналу	– Частка співробітників з вищою освітою; – Витрати на підвищення кваліфікації співробітників; – Частка співробітників, які підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду; – Витрати на підвищення задоволеності співробітників; – Рівень компетенції співробітників.

Система загальних принципів компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту



Система принципів, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного менеджменту



Порівняння дебатів зацікавлених сторін з діалогом із зацікавленими сторонами

Дебати зацікавлених сторін	Діалог зацікавлених сторін
Тип взаємин між сторонами	
Конкуренція з однієї сторони – переможець, а з іншої – той, хто програв	Співпраця, де всі переможці
Характер взаємин між сторонами	
Замкнені відносини, що захищають власну позицію	Сторони відкриті у висловлені власної позиції і прислуховуються до думки інших учасників
Бачення учасників переговорів	
Інша сторона є загрозою або засобом отримання особистої вигоди	Інший учасник є новою можливістю у співпраці з яким буде отримано взаємні вигоди
Позиціонування зацікавленої особи в переговорах	
Сторони показують лише позитивні сторони співпраці	Сторони показують позитивні сторони співпраці, проте вказують на те, що є наслідком неузгодженості
Тип впливу на зацікавлену особу	
Протидія, войовничий і деструктивний вплив, через що слабкості та / або беззаконня одного показують негативні риси іншого	Конструктивне, взаєморозуміння і повага. Сторони шукають спільне бачення, працюють над неузгодженостями
Відношення до результатів діяльності корпорації	
Зберігання і утримування отриманого ресурсу	Подальше вкладання у корпорацію отриманого ресурсу задля примноження благ
Відношення до корпоративних повноважень	
Повноваження незалежні від інтересів зацікавлених сторін корпорації	Повноваження спираються на співпрацю з усіма зацікавленими особами корпорації
Відношення до корпоративної відповідальності	
Кожен учасник визначає свої обов'язки	Кожен учасник визначає свої обов'язки, а також загальні обов'язки, які виконуються всіма учасниками

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Плакат 9