– розвиток системи гнучкої мотивації та винагород (запровадження індивідуальних схем преміювання, адаптивних бонусних програм, а також можливостей для професійного зростання, що сприятиме підвищенню залученості працівників.

Список використаних джерел:

1. Koster, Ferry, and Luc Benda. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*. 2020. Vol. 12. No. 3. P. 287-302 URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijis-03-2020-0027/full/html (дата звернення 07.03.2025).

2. Murphy, Glen D., and Greg Southey. High performance work practices: perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*. 2003. Vol. 32. No. 1. P. 73-92. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480310454736/full/html (дата звернення 07.03.2025).

УДК 65.012.3

ГНУЧКЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗМІН: НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ

Онікієнко Н. В.,
асистент кафедри менеджменту,
кандидат економічних наук,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
e-mail: nadiia.onikiienko@kneu.ua
тел. +38095-480-65-00

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, зумовленими технологічними інноваціями, глобалізацією та динамічним розвитком ринків. У таких умовах ефективне корпоративне управління стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності компаній. Важливу

роль у цьому процесі відіграють національні та міжнародні стандарти корпоративного управління, які забезпечують відповідність діяльності компаній загальноприйнятим принципам прозорості, відповідальності та сталого розвитку [1].

Сучасний менеджмент стикається з багатьма викликами, серед яких:

- висока невизначеність ринку;
- технологічні зміни та цифровізація бізнесу;
- зростання ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку;
- необхідність адаптації до нових моделей корпоративного управління.

Одним із ключових підходів до ефективного управління в умовах змін є гнучке управління (Agile Management), що передбачає швидку адаптацію до змінних умов і активне використання сучасних методів комунікації. Гнучке управління дозволяє компаніям швидше реагувати на ринкові зміни, впроваджуючи нові бізнес-моделі та оптимізуючи процеси [2]. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, big data, що забезпечують підвищення ефективності ухвалення рішень. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання персоналу.

Крім того, сучасний менеджмент передбачає використання принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління), що сприяє зниженню ризиків та покращенню репутації компаній. Автоматизація бізнес-процесів та впровадження хмарних технологій також сприяють підвищенню адаптивності підприємств. Важливим аспектом є розвиток персоналу та лідерських компетенцій керівників, що дозволяє швидко приймати обґрунтовані рішення [3].

Також варто відзначити, що зростає роль дистанційної роботи та розподілених команд, що змінює традиційні підходи до управління персоналом. Використання аналітики даних та прогнозного моделювання стає критичним фактором для збереження конкурентних переваг.

Національні та міжнародні стандарти корпоративного управління мають спільну мету – забезпечити ефективне, прозоре та відповідальне управління компаніями. Однак між ними існують певні відмінності. Національні стандарти розробляються з урахуванням законодавства, економічного середовища та традицій конкретної країни, і вони є обов'язковими або рекомендованими для місцевих компаній. Міжнародні стандарти встановлюють загальні принципи управління, які можна адаптувати до різних країн і корпоративних культур. Національні стандарти закріплені у законодавстві країни або в рекомендаціях місцевих регуляторів. Міжнародні стандарти базуються на найкращих світових практиках, розроблених міжнародними організаціями (OECD, IFC, ISO) [4], і не є обов'язковими, але широко використовуються транснаціональними компаніями. Національні стандарти більш деталізовані та пристосовані до місцевого контексту. Міжнародні стандарти є більш загальними, що дозволяє компаніям адаптувати їх до специфіки своєї країни. Крім того, національні стандарти можуть мати різні рівні вимог щодо розкриття інформації. У деяких країнах вони менш жорсткі через слабший контроль або інші економічні особливості. Міжнародні стандарти зазвичай орієнтовані на високий рівень прозорості, відповідальності перед акціонерами та стейкхолдерами. Національні стандарти можуть тяжіти до моделі, що більше орієнтована або на акціонерів (як у США), або на стейкхолдерів (як у Німеччині). Міжнародні стандарти прагнуть знайти баланс між інтересами власників, керівництва, працівників, інвесторів та суспільства загалом.

Корпоративне управління регулюється різними національними та міжнародними стандартами. В Україні діють такі нормативні документи:

- Закон України «Про акціонерні товариства»;
- Кодекс корпоративного управління, розроблений НКЦПФР;
- Стандарти ISO серії 37000 (корпоративне управління).

На міжнародному рівні застосовуються (табл.1):

- Принципи корпоративного управління ОЕСР;

- Кодекс корпоративного управління Великої Британії;
- Рекомендації Комісії ЄС щодо корпоративного управління.

Таблиця 1

Основні міжнародні стандарти корпоративного управління

Стандарт	Країна/Організація	Основні принципи
Принципи ОЕСР	ОЕСР	Прозорість, відповідальність, справедливість
Кодекс UK Corporate Governance	Великобританія	Незалежність, ефективність ради директорів
ISO 37000	Міжнародний стандарт	Сталий розвиток, стратегічне управління

Джерело: розроблено автором на основі [4]:

Стандарти ОЕСР та ISO 37000 мають значну роль та встановлюють основні принципи управління, спрямовані на сталий розвиток компаній та зростання довіри інвесторів.

Країни світу мають різний рівень впровадження корпоративних стандартів (табл.2).

Таблиця 2

Рівень впровадження стандартів корпоративного управління в різних країнах світу (2023 р.)

Країна	Відсоток компаній, що впровадили стандарти (%)
США	85
Німеччина	78
Україна	52
Китай	65

Джерело: розроблено автором на основі [5]:

Найвищий показник спостерігається у США (85%), що свідчить про високий рівень регулювання та контролю за корпоративним управлінням. У Німеччині (78%) та Китаї (65%) також відзначається значна інтеграція стандартів, тоді як в Україні цей рівень становить лише 52%. Це вказує на необхідність активізації реформ у сфері корпоративного управління, спрямованих на посилення прозорості та довіри до бізнесу.

У сучасних умовах корпоративне управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності бізнесу та стійкості компаній. Національні та

міжнародні стандарти допомагають підприємствам адаптуватися до швидких змін, підвищувати прозорість і відповідальність. Впровадження цих стандартів сприяє підвищенню довіри інвесторів, зміцненню репутації компаній та сталому розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф. Ф. Корпоративне управління: теорія і практика. Житомир: ЖДТУ, 2020.

2. Герасимчук З. В. Стратегії корпоративного розвитку. Київ: КНЕУ, 2019.

3. Савчук В. П. Управління змінами в організаціях. Львів: ЛНУ, 2021.

4. Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD Principles of Corporate Governance. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (дата звернення 22.02.2025).

5. PwC. Corporate Governance and Sustainability Report. 2023. URL: https://www.pwc.de/en/sustainability/sustainable-corporate-governance.html (дата звернення 22.02.2025).

6. Закон України «Про акціонерні товариства». Відомості Верховної Ради України, 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення 21.02.2025).

7. Кузьмін О. Є. Сучасні тенденції корпоративного управління. Львів: Видавництво ЛНУ, 2022.