

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

БОЧАРОВА Н.А., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

***Анотація.** У статті встановлено необхідність розрізнення понять системи корпоративного управління та системи корпоративного менеджменту. Досліджено складові елементи цих систем за загальними характеристиками: користувачка орієнтація, суб'єкт, об'єкт, основні учасники, цільове спрямування, вплив середовища на систему, показники ефективності. Виявлено зв'язок та взаємодію між системами корпоративного управління та корпоративного менеджменту. Розглянуто точки зору вчених на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища компаній при формуванні систем. Запропоновано систему корпоративного менеджменту, що включає взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта управління, який в якості основних підсистем має такі блоки: блок стратегічного планування, блок прийняття рішень з ключових питань, блок координації роботи керівників та робочого персоналу, блок ефективності управління та розвитку компанії. Блок стратегічного планування передбачає збір й обробку інформації для визначення можливих сценаріїв розвитку компанії, формування припустимих стратегічних альтернатив, їх оцінку й вибір. Блок прийняття рішень з ключових питань служить для трансформації обраної стратегії в конкретні цільові показники (індикатори стратегічного розвитку). Блок координації роботи керівників та робочого персоналу дозволяє пов'язати стратегічні цілі й ключові показники ефективності, визначені для компанії в цілому, з фінансовими та операційними планами окремих бізнес-одиниць і підрозділів, забезпечивши їхнє зіставлення і несуперечливість. Блок ефективності управління та розвитку компанії повинен надати результати аналізу діяльності компанії у вигляді фінансової звітності та висновків, отриманих з її обробки та аналізу, керівництву та зацікавленим стейкхолдерам. Запропонована система корпоративного менеджменту дозволить покращити ефективність визначення методів й підходів, застосування яких вимагається для реалізації функцій корпоративного менеджменту й стратегічного планування, та прискорить визначення процесів (регламентів) взаємодії між підрозділами, відповідальними за виконання тих чи інших управлінських функцій.*

***Ключові слова:** корпоративне управління, система корпоративного менеджменту, модель PEST, зовнішнє середовище, внутрішні стейкхолдери.*

Постановка проблеми. Сьогодні більшість підприємств завдяки зміні умов діяльності, формуванню стійких тенденцій змушені рахуватися з необхідністю організації систем корпоративного управління. Основна увага при цьому приділяється питанням обирання наглядової ради, ревізійної комісії,

корпоративного секретаря товариства [1]. Докладно розробляються статут та внутрішні документи, що регламентують права й обов'язки органів управління товариством. Потрібно зазначити, що в останні роки спостерігається покращення практики управління корпоративними товариствами, збільшення їх загальної кількості, розміщення акцій на українській та міжнародних біржах, загальне зростання корпоративної культури в управлінні підприємствами.

На сьогодні сутність корпоративного управління розуміється як організація та налагодження управління підприємством, що забезпечує прибуток власникам, при цьому підприємство своєчасно реагує на запити оточуючого середовища для досягнення сталого розвитку на тривалу перспективу.

Тому найбільш актуальною проблемою сучасного корпоративного управління є відсутність методики побудови внутрішньої організаційної системи, необхідної для забезпечення виконання функцій корпоративного управління. Саме такою системою є система корпоративного менеджменту підприємства. Тобто це система елементів підприємства та співвідношення між ними, що охоплює всі аспекти діяльності менеджменту підприємства, що спрямована на захист прав та інтересів акціонерів й інвесторів та забезпечення стійкої діяльності при врахуванні інтересів усіх зацікавлених осіб.

У межах формування системи корпоративного управління підприємства особливо актуальним є питання розробки побудови системи корпоративного менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями корпоративного управління в сучасній науковій літературі займаються вітчизняні вчені, такі як Васильковський Д.М. [2], Гарафонова О.І. [4], Дибач І.Л. [3], Ігнат'єва І.А. [4], Карачина Н.П. [6], Луцький М.Г. [7], Мостенська Т.Л. [7], Мороз О.В. [6], Новак В.О. [7], Погребняк А.О. [8], Симоненко Ю.Г. [7], Халімон Т.М. [6]. Серед дослідників питань корпоративного менеджменту необхідно зазначити Крайніка О.М. [5], Романюка В.М. [9], Сміта Д. [10], Царука М. [11], Шкільняка М. [12].

Васильковський Д.М. досліджує системи корпоративного управління через порівняння корпоративних моделей. Він відзначає, що «характер і особливості системи корпоративного управління

визначаються в цілому рядом загальноекономічних чинників: макроекономічною політикою, рівнем конкуренції на ринках товарів і чинниками виробництва. Система управління корпорацією в конкретній країні визначається декількома чинниками: законодавством і різними нормативними актами, що регулюють права і обов'язки усіх учасників корпоративних відносин; структурою управління, що фактично склалася, і звичаями ділового обороту в країні тощо. Попри те, що принципи функціонування системи управління можуть бути різними, багато чинників «де-факто» і «де-юре» здійснюють на корпорації практично однаковий вплив» [2, с. 294]. При дослідженні моделей корпоративного управління фахівцями виділяються чотири основні моделі корпоративного управління в країнах з розвиненими ринковими відносинами: англійська, американська, німецька та японська. Але англійська і американська мають лише дві різні риси, то вчені виділяють загальну англо-американську модель.

Васильковський Д.М. [2] багато уваги приділяє дослідженню моделей, але не відокремлює елементи системи корпоративного управління.

Дуже цікавою є думка Царука М. [11]. Вчений порівнює складові елементи систем корпоративного управління та корпоративного менеджменту (табл. 1).

Серед характеристик потрібно виділити користувацьку орієнтацію, суб'єкт, об'єкт, основних учасників, цільове спрямування, вплив середовища на систему, показники ефективності.

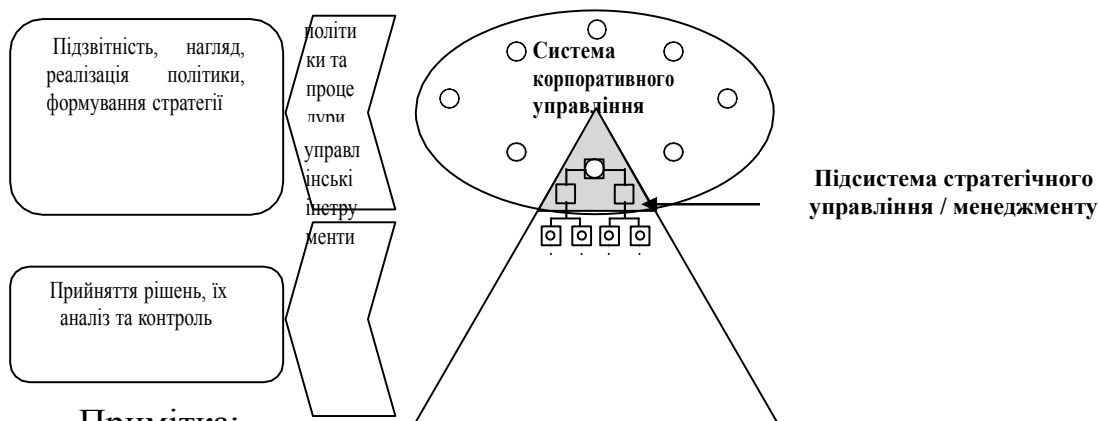
Царук М. вважає, що «на сьогодні вченими пропонується значна кількість варіантів взаємодії системи корпоративного управління та корпоративного менеджменту, наявність яких обґрунтовується існуванням різних моделей корпоративного управління (інсайдерська, аутсайдерська)» [11, с. 96].

Вчений відображує взаємозв'язок між системами, встановлюючи місце стратегічного планування, таким зображенням (рис. 1).

Таблиця 1

**Основні характеристики системи корпоративного управління
та корпоративного менеджменту [11, с. 96]**

Характеристики	Система корпоративного управління	Система корпоративного менеджменту
Користувацька орієнтація	Зовнішні користувачі	Внутрішні користувачі
Суб'єкт	Корпоративні органи управління (Рада директорів, Спостережна рада)	Менеджмент підприємства
Об'єкт	Корпоративні відносини, система корпоративного менеджменту	Господарська діяльність корпоративної структури
Основні учасники	Члени ради директорів, менеджмент, стейкхолдери	Менеджери різних рівнів, працівники
Цільове спрямування	Стратегічні цілі	Оперативні, тактичні та стратегічні цілі
Вплив середовища на систему	Відкрита	Закрита
Показники ефективності	Забезпечення балансу інтересів між основними учасниками	Максимізація вартості та прибутку



Примітка:

- – члени ради директорів;
- – менеджери вищого рівня;
- ▣ – менеджери нижчих рівнів.

**Рис. 1. Взаємозв'язок між системами корпоративного управління
та корпоративного менеджменту [11, с. 96]**

Ми згодні з думкою Царука М. [11] щодо відображення взаємозв'язку та підпорядкованості корпоративного менеджменту корпоративному управлінню та визначення його призначення (прийняття рішень, їхній контроль та аналіз, а також застосування управлінських інструментів). Але, аналізуючи табл. 1, потрібно зазначити необхідність додання до характеристик таких понять, як вхід та вихід системи, управлінський вплив, підсистеми управління.

Мороз О.В., оцінюючи системний вплив основних соціальних груп – учасників корпоративних відносин на підприємстві, визначає таких учасників впливу: вищий менеджмент, фаховий менеджмент, персонал, мажоритарні акціонери та міноритарні акціонери [6, с. 74]. На нашу думку, перші три групи належать саме до корпоративного менеджменту.

Романюк В.М. взагалі вважає доречним розглядати питання понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту системно, «розуміючи під цим терміном передусім систему взаємодії органів корпоративного правління, управління вартістю компанії та її стійким розвитком, сукупність принципів побудови оптимальної структури взаємодії з усіма ключовими стейкхолдерами відповідно до прийнятої місії для забезпечення найбільш вигідного перерозподілу сконцентрованих в корпорації ресурсів та зменшення ризиків для власників компанії» [9].

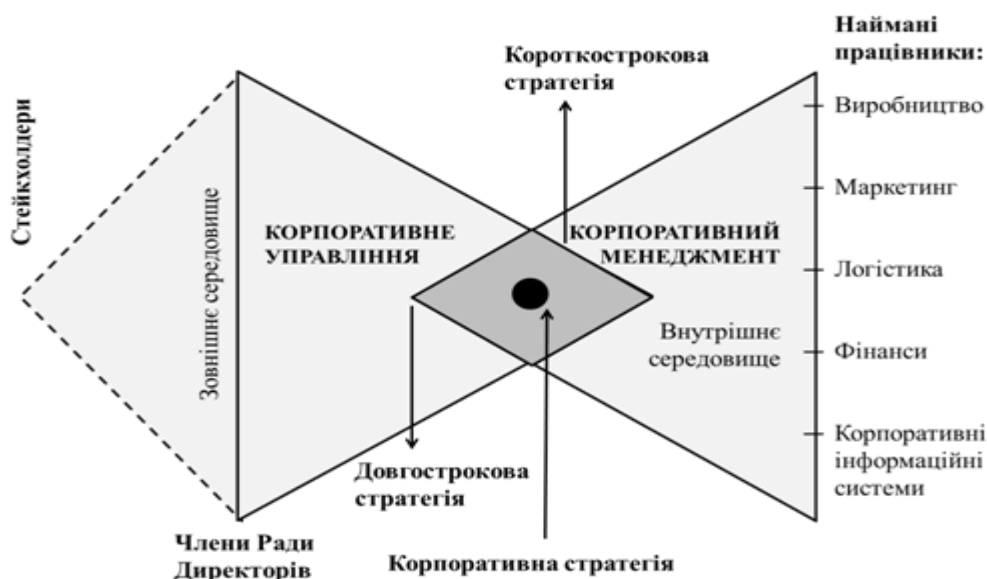


Рис. 2. Системно-інтегрований взаємозв'язок понять «корпоративне управління» і «корпоративний менеджмент» [9]

Таким чином, можна зробити висновки, що більшість дослідників зупиняється на формуванні саме системи корпоративного управління та визначення місця в ньому корпоративного менеджменту. Сутність корпоративного менеджменту більшість вчених формулюють як безпосередньо керівництво виробничим процесом, маркетингом, логістикою, фінансами та інформаційними системами.

Невирішені складові загальної проблеми. Формування системи корпоративного управління потребує визначення складу та взаємозв'язків її основних елементів, а це неможливо без встановлення сутності системи корпоративного менеджменту.

Формулювання цілей статті полягає у розмежуванні понять системи корпоративного управління та корпоративного менеджменту, уточненні основних блоків та встановленні взаємозв'язків між ними в системі корпоративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. При застосуванні системного підходу будь-яка система управління або її окрема частина розглядається як ціле, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності або розвитку, ресурсами, структурою, процесами та взаємозв'язками з іншими системами. Системний підхід дозволяє вивчати систему управління в єдності всіх її елементів, аналізувати її статику та динаміку. Системний підхід не існує з чітко визначеною методикою логічної концепції [14, с. 16]. До елементів, що рекомендують застосовувати при формуванні системи управління, відносять: структура, системи, стратегії, склад персоналу, сума навичок, стиль, спільні цінності. Осовська Г.В. поділяє їх на м'які (склад персоналу, сума навичок, стиль, спільні цінності) та жорсткі (структура, системи, стратегії) [15, с. 18]. Але, як уже було зазначено, важливим є визначення сутності суб'єкта та об'єкта управління. До суб'єкта управління відноситься адміністративний персонал підприємства: вище керівництво, менеджери різних рівнів, працівники. До об'єкта управління пропонується відносити підсистеми корпоративного менеджменту (рис. 3).

Дослідження будь-якої системи неможливе без визначення зовнішнього впливу та встановлення шляхів й напрямків забезпечення інформацією.

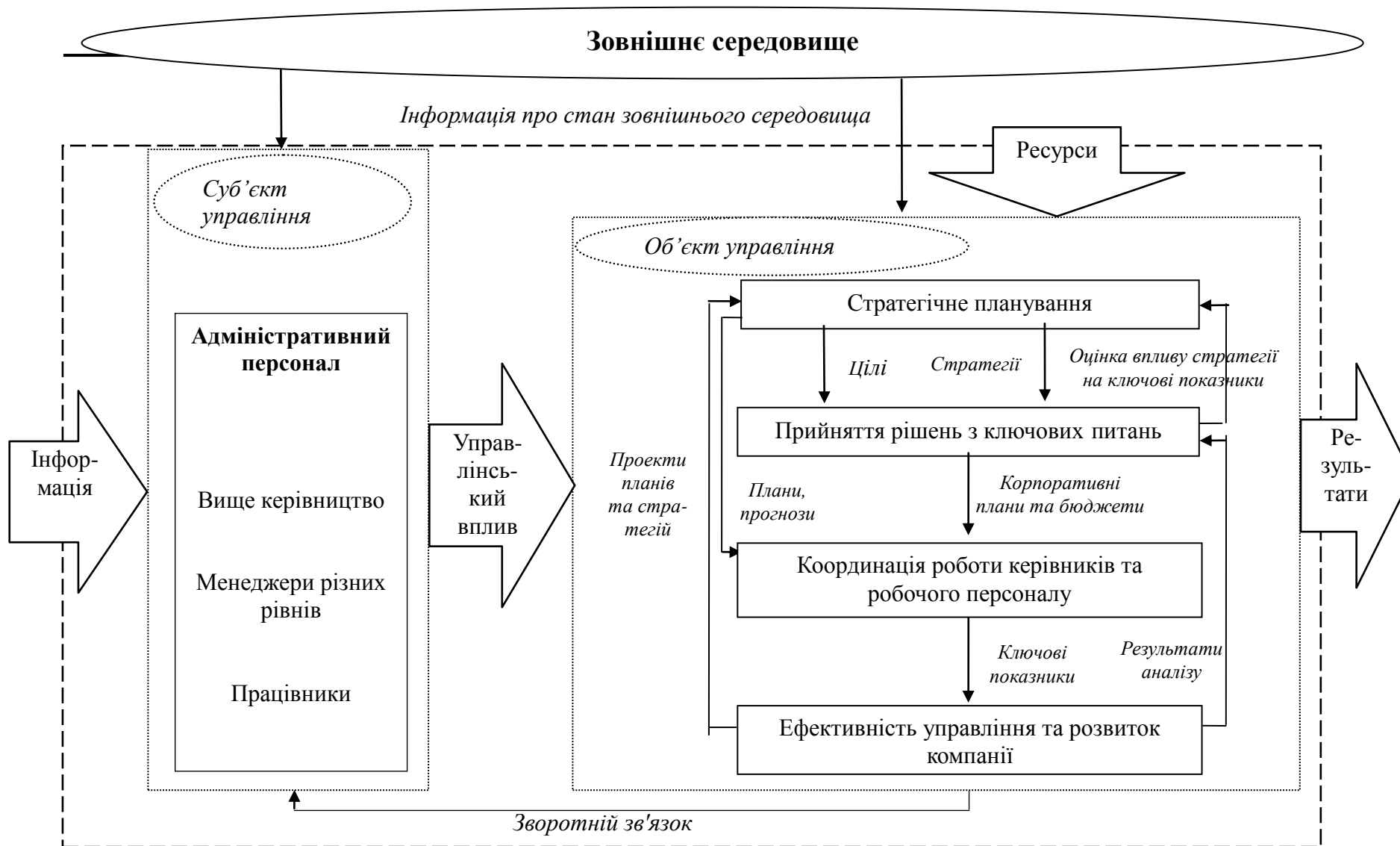


Рис. 3. Система корпоративного менеджменту компанії

Моніторинг зовнішнього середовища є основою для позиціонування компаній в навколишньому середовищі і формування різних стратегій та прогнозів. Часто інформація про зовнішнє середовище є слабо структурованою або нерегулярною. Тому виникають складнощі в тому, що для обробки такої інформації не завжди можуть бути застосовані економіко-математичні методи і моделі, формалізовані методи дослідження. З цього випливає те, що часто висновки, які базуються лише на експертних оцінках й не враховують наявні фактичні дані та досвід попередніх періодів, а також управлінську інтуїцію, не завжди відображають реальну ситуацію та призводять до обирання не завжди вірних управлінських рішень. Тому особливу увагу потрібно приділяти обліковій інформації, що є фактичними даними про поточний стан й операції компанії, що вже здійснені. Досліджується інформація бухгалтерського обліку (як фінансового, так і управлінського характеру), а також дані інших видів обліку, наприклад, матеріального або кадрового. Облікова інформація завжди носить кількісний характер і, як правило, підлягає збиранню та обробці на регулярній основі. При цьому облікові процеси повинні бути підпорядковані певним правилам (регламентам), а реєстрація тих чи інших фактів діяльності компанії повинна певним чином документуватися та перевірятися.

У деяких випадках збір та систематизація облікової інформації носить нерегламентований й несистематичний характер, тому проводиться на нерегулярній основі («на вимогу»), виходячи з інформаційних потреб, тих чи інших управлінських завдань. У великих компаніях й в групах компаній облікова інформація формується в різних підрозділах і спочатку є розрізненою. Це передбачає централізований збір такої інформації, її вивірку й узагальнення. Облікова інформація використовується для фінансово-економічного аналізу, виявлення тенденцій та прогнозування. На її основі формується фінансова й управлінська звітність, як індивідуальна (для окремих компаній групи), так і консолідована, а також кількісні показники нефінансової звітності.

На основі отриманої інформації формуються корпоративні плани й бюджети, які служать для того, щоб поточна діяльність компанії не була відірвана від її стратегії. Для цього при формуванні поточних планів (як фінансових, так і операційних) слід відштовхуватися від планів і бюджетів, розроблених на

стратегічному рівні. Корпоративні плани і бюджети, як правило, розробляються центральною планово-економічною службою і потім використовуються локальними плановими підрозділами для формування деталізованих короткострокових планів поточної діяльності. На основі отриманої інформації як щодо стану зовнішнього середовища, так й облікової інформації формуються основні напрямки стратегічного планування компанії. Наочно це зображено на рис. 3.

Система повинна відображати сутність корпоративного менеджменту. Його визначення, як «механізм реалізації корпоративного управління компанією на рівні стратегічного планування, який реалізує та адаптує успішні взаємовідносини із зовнішнім та внутрішнім середовищем та забезпечує зворотний зв'язок із радою директорів, діяльність цього механізму зосереджена на результативному й відповідальному прийнятті рішень та забезпеченні координації роботи керівників і робочого персоналу й має спрямованість на ефективне управління та розвиток компанії в цілому», - зазначено в статті Бочарової Н.А. «Розмежування понять “корпоративне управління” та “корпоративний менеджмент”» [16, с. 31-32].

В якості основних підсистем (блоків) системи корпоративного менеджменту можна виділити такі.

Блок стратегічного планування передбачає збір й обробку інформації для визначення можливих сценаріїв розвитку компанії, формування припустимих стратегічних альтернатив, їх оцінку й вибір. Стратегічний аналіз спирається на інформацію про поточний і прогнозований стани зовнішнього середовища (зовнішній аналіз), а також на інформацію про саму компанію (внутрішній аналіз). У результаті формуються спільні цілі розвитку (в ієрархічній системі стратегічних цілей вони розташовуються на верхньому рівні ієрархії), визначаються стратегічні альтернативи, що підлягають оцінці і реалізації, складаються прогнози, згідно з якими формується нефінансова корпоративна звітність.

Блок прийняття рішень з ключових питань служить для трансформації обраної стратегії в конкретні цільові показники (індикатори стратегічного розвитку). На основі цілей верхнього рівня ієрархії і стратегічних альтернатив відбувається декомпозиція, в результаті якої формується детальна система стратегічних

корпоративних цілей та індикаторів. Для цього можуть бути використані різні методики, найбільш відомою з яких є збалансована система показників (Balanced Scorecard) [17, с. 89; 18, с. 27]. Система цільових показників (точніше – їх планові значення) є відправною точкою для формування корпоративних планів і бюджетів.

Блок координації роботи керівників та робочого персоналу дозволяє пов'язати стратегічні цілі й ключові показники ефективності, визначені для компанії в цілому, з фінансовими та операційними планами окремих бізнес-одиниць і підрозділів, забезпечивши їхнє зіставлення і несуперечливість.

Блок ефективності управління та розвитку компанії повинен надати результати аналізу діяльності компанії у вигляді фінансової звітності та висновків, отриманих з її обробки та аналізу, керівництву та зацікавленим стейкхолдерам.

Запропонована система корпоративного менеджменту повинна принести істотну користь при вирішенні таких завдань:

- визначення методів й підходів, застосування яких вимагається для реалізації функцій корпоративного менеджменту й стратегічного планування;

- організаційне опрацювання системи корпоративного менеджменту та її інформаційного забезпечення, включаючи виділення організаційних одиниць, відповідальних за ті чи інші функції, і наділення їх відповідними обов'язками і повноваженнями;

- визначення процесів (регламентів) взаємодії між підрозділами, відповідальними за виконання тих чи інших управлінських функцій;

- визначення функціональних вимог до інформаційних систем, які можуть застосовуватися для реалізації тих чи інших функцій інформаційного забезпечення корпоративного менеджменту;

- визначення кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу, задіяного в системі корпоративного менеджменту, і планування розвитку необхідних компетенцій;

- опрацювання проєктів вдосконалення системи інформаційного забезпечення корпоративного менеджменту, включаючи визначення рамок таких проєктів і їх етапів.

Запропонована модель системи корпоративного менеджменту може бути піддана подальшій деталізації. Для цього всередині кожного блоку можуть бути виділені окремі функції, між котрими також матимуть місце відповідні інформаційні потоки та взаємозв'язки.

Таким чином, система корпоративного менеджменту складається із суб'єкта та об'єкта управління, які пов'язані управлінським впливом, з одного боку, та зворотним зв'язком, з іншого, що діють під впливом зовнішнього середовища та отримують інформаційне забезпечення і ресурси для свого функціонування, яке необхідне для отримання результатів, тобто для досягнення загальної мети діяльності компанії.

Висновки. Таким чином, у дослідженні встановлено підпорядкованість понять «система корпоративного управління» та «система корпоративного менеджменту». Розглянуто складові елементи цих систем за характеристиками: користувачка орієнтація, суб'єкт, об'єкт, основні учасники, цільове спрямування, вплив середовища на систему, показники ефективності. Виявлено зв'язок та взаємодію між «системами корпоративного управління» та «корпоративного менеджменту». Розглянуто точки зору вчених на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища компаній при формуванні систем. Запропонована система корпоративного менеджменту, включає в якості основних підсистем такі блоки: блок стратегічного планування, блок прийняття рішень з ключових питань, блок координації роботи керівників та робочого персоналу, блок ефективності управління та розвитку компанії.

Застосування встановленої системи корпоративного менеджменту дозволить системно підходити до цього поняття і сприятиме продовженню дослідження його сутності та особливостей використання у діяльності сучасної компанії.

Література

1. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Закон України від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 03.11.2021)
2. Васильківський Д.М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 14. С. 292-300.

3. Дибач І.Л. Корпоративне управління закладами вищої освіти: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 324 с.
4. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.
5. Крайнік О.М. Національна модель корпоративного менеджменту: особливості формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 10-14.
6. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 180 с.
7. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2008. 384 с.
8. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. № (5). С. 34-39.
9. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4195> (дата звернення: 03.11.2021)
10. Smyth D. What Is Corporate Management? *Management*. October 16, 2019. URL: <https://bizfluent.com/info-8087507-corporate-management.html> (дата звернення: 03.11.2021)
11. Царук М. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. Вип. 3-4. С. 92-100.
12. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 7-20.
13. Kenton W. PEST Analysis. *Corporate finance & accounting*. November 14, 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (дата звернення: 03.11.2021)
14. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
15. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.
16. Бочарова Н.А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 21-35.
17. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 [59]. С. 87-92.
18. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 21-31.

References

1. Pro zatverdzhennya Pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnya. Zakon Ukrainy vid 22.07.2014 № 955. [About the statement of Principles of corporate management. The Law of Ukraine from 22.07.2014 № 955]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> [in Ukrainian].
2. Vasyl'kivs'kyi, D.M. (2018). Systema korporatyvnoho upravlinnya promyslovymy kholdynhamy [Corporate management system of industrial holdings]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and business management*, 14, 292-300. [in Ukrainian].
3. Dybach, I.L. (2020). *Korporatyvne upravlinnya zakladamy vyshchoyi osvity: teoretyko-metodolohichni aspekty: monohrafiya [Corporate management of higher education institutions: theoretical and methodological aspects: monograph]*. Kherson: Publishing house «Helvetyka». [in Ukrainian].
4. Ihnatyeva, I.A. & Harafonova, O.I. (2013). *Korporatyvne upravlinnya [Corporate governance]*. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].
5. Kraynik, O.M. (2017). Natsional'na model' korporatyvnoho menedzhmentu: osoblyvosti formuvannya [National model of corporate management: features of formation]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 20, 10-14. [in Ukrainian].
6. Moroz, O.V., Karachyna, N.P. & Khalimon, T.M. (2007). *Korporatyvne upravlinnya na pidpryyemstvakh Ukrayiny: postpryvatyzatsiynnyy etap evolyutsiyi: Monohrafiya [Corporate governance in enterprises of Ukraine: post-privatization stage of evolution: Monograph]*. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia. [in Ukrainian].
7. Mostenska, T.L., Novak, V.O., Luts'kyi, M.H. & Symonenko YU.H. (2008). *Korporatyvne upravlinnya [Corporate governance]*. Kyiv: Karavela. [in Ukrainian].
8. Pohrebnyak, A.Yu. (2018). Yakist' korporatyvnoho upravlinnya: henezys ponyattya [The quality of corporate governance: the genesis of the concept]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, 5, 34-39. [in Ukrainian].
9. Romanyuk, V.M. (2015). Kontseptual'nyy analiz teoretychnykh pidkhodiv do sutnosti korporatyvnoho upravlinnya [Conceptual analysis of theoretical approaches to the essence of corporate governance]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> [in Ukrainian].
10. Smyth, D. (2019). What Is Corporate Management? *Management*. October 16. Retrieved from: <https://bizfluent.com/info-8087507-corporate-management.html>
11. Tsaruk, M. (2018). Sutnist' korporatyvnoho upravlinnya: oblikovi aspekty [The essence of corporate governance: accounting aspects]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi – Institute of Accounting, Control and Analysis in the context of globalization*, 3-4, 92-100. [in Ukrainian].

12. Shkilnyak, M. (2018). Menedzhment u systemi korporatyvnoho upravlinnya [Management in the system of corporate governance]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Ternopil National Economic University*, 2, 7-20. [in Ukrainian].

13. Kenton, W. (2020). PEST Analysis. *Corporate finance & accounting*. November 14. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>

14. Nazarchuk, T.V. & Kosiyuk, O.M. (2016). *Menedzhment orhanizatsiy: Navchal'nyy posibnyk [Management of organizations: Textbook]*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].

15. Osovska, H.V., Maslovska, L.TS. & Osovskyy, O.A. (2015). *Menedzhment orhanizatsiy: pidruchnyk [Management of organizations: a textbook]*. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo. [in Ukrainian].

16. Bocharova, N.A. (2021). Rozmezhuvannya ponyat' «korporatyvne upravlinnya» ta «korporatyvnyy menedzhment» [Distinguishing between the concepts of "corporate governance" and "corporate management"]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 37, 21-35. [in Ukrainian].

17. Babyak, N.D. & Paskalova, A.H. (2015). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi efektyvnosti upravlinnya vytratamy molokopererobnoho pidpryyemstva [Balanced system of indicators in assessing the cost management of a dairy enterprise]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, № 4 [59], 87-92. [in Ukrainian].

18. Pestovska, Z.S. & Hrytsenko, Ye.H. (2017). Formuvannya finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva na osnovi modyfikatsiyi systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Formation of the financial strategy of the enterprise on the basis of modification of the system of balanced indicators]. *Akademichnyy ohlyad – Academic review*, 2 (47), 21-31. [in Ukrainian].

FEATURES OF FORMATION OF CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

Abstract. *The article establishes the need to distinguish between the concepts of corporate governance and corporate management. The constituent elements of these systems are studied according to the general characteristics: user orientation, subject, object, main participants, target direction, influence of the environment on the system, efficiency indicators. The connection and interaction between the systems of corporate governance and corporate management are revealed. The points of view of scientists on the influence of the external and internal environment of companies during the formation of systems are considered. The system of corporate management is suggested, that includes the relationship of the subject and the object of*

management, which as the main subsystems has the following blocks: block of strategic planning, block of decision-making on key issues, block of coordination of managers and staff, block of management efficiency and company development. The strategic planning unit involves collection and processing of information to identify possible scenarios for the company's development, the formation of acceptable strategic alternatives, their evaluation and selection. The decision-making unit on key issues serves to transform the chosen strategy into specific targets (strategic development indicators). The unit of coordination of managers' and staff's work allows linking the strategic goals and key performance indicators defined for the company as a whole, with the financial and operational plans of individual business units and departments, ensuring their comparison and consistency. The block of effective management and development of the company should provide the results of the analysis of the company's activities in the form of financial statements and conclusions obtained from its processing and analysis, management and interested stakeholders. The proposed system of corporate management will improve the efficiency of determining the methods and approaches required for the implementation of corporate management and strategic planning and accelerate the definition of processes (regulations) of interaction between the units responsible for performing certain management functions.

Key words: *corporate governance, corporate management system, PEST model, external environment, internal stakeholders.*

УДК 331.108.2

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.0.32

СУТНІСНО-ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ «ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

Анотація. У статті досліджено перелік новітніх наукових джерел, присвячених безпосередньо дефініції економічної категорії «трудовий потенціал підприємства». Їх аналіз дозволив зауважити, що вчені та науковці в своїх працях аргументують необхідність уточнення сутності поняття «трудовий потенціал підприємства», особливо з урахуванням трансформацій та нових вимог у сучасному ринковому середовищі функціонування підприємств, що постійно виникають. Водночас спостерігається відсутність єдності їх поглядів щодо встановлення змісту цього терміна, а їх множина відрізняється різноманітністю. Наявні розробки вчених щодо встановлення сутності економічної категорії «трудовий потенціал підприємства» дійсно потребують подальшого розгляду та доопрацювання.

Основна мета статті – надати сутнісно-змістовну характеристику та сформулювати дефініцію «трудовий потенціал підприємства» на підставі виокремлення та систематизації ключових (суттєвих) її ознак.