

УДК 338.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.15>**Ткаченко Олена Георгіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет, м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9603-7136>

**Маліч Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0298-0631>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ АСПЕКТИ

**Анотація.** Досліджено найкращі світові практики та досвід провідних світових компаній у сфері корпоративного управління. Доведено важливість впровадження сучасних методів та інструментів корпоративного управління в бізнес-практику в Україні, що необхідно для адаптації та інтеграції національної системи корпоративного управління до європейських стандартів та вимог міжнародних інвесторів. Метою статті є визначення сучасних тенденцій змін у системах корпоративного менеджменту, що підвищують їх ефективність, на основі аналізу світового досвіду та обґрунтування доцільності і можливості його впровадження в корпоративне управління в Україні. У контексті виділених тенденцій проаналізовано процеси трансформації корпоративного управління і проблеми, що виникають під час впровадження змін і потребують вирішення. Показано, що впровадження методології Agile в корпоративне управління надає можливості для підтримки всієї корпоративної архітектури організації, забезпечуючи її гнучкість та ефективну співпрацю під час модифікації власних систем управління. Визначено напрямки використання інструментів Agile в практиці корпоративного управління та результати, яких можна досягти. Окреслено основні зміни в корпоративному управлінні, спричинені впровадженням штучного інтелекту, та потенційні загрози цих процесів. Узагальнено міжнародну та вітчизняну практику використання підходів, заснованих на критеріях ESG, в корпоративному управлінні та виділено можливості її подальшого поширення в бізнес-середовищі України. Визначено переваги використання гібридних моделей роботи із використанням цифрової взаємодії, які склалися в умовах пандемії COVID-19 та продемонстрували свою ефективність під час воєнного стану. Визначено переваги підходу “Human-Centric Leadership” як одного з основних принципів довгострокового успіху будь-якої організації. Визначено особливості та фактори, що стримують використання інструментів Agile, цифрової трансформації та ШІ, критеріїв ESG, гібридного управління та підходу “Human-Centric Leadership” в корпоративному управлінні вітчизняних підприємств. Обґрунтовано доцільність та потенційні можливості впровадження вищезазначених інноваційних інструментів у корпоративне управління вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** корпоративний менеджмент, методологія управління, тенденції розвитку корпоративного управління, методологія Agile, цифрова трансформація і штучний інтелект, ESG-критерії, гібридні моделі управління, “Human-Centric Leadership” менеджмент.

**Постановка проблеми.** Розвиток процесів глобалізації прискорює швидкі технологічні зміни, обмін знаннями, розширює доступ до технологій і ноу-хау, скорочує життєвий цикл продукту, що знаходить своє відображення у перерозподілі міжнародних ринків. В цих умовах компанії вимушені адаптуватися до змін, які викликані різнорідними факторами (поява нових технологій, суспільні зрушення, природно-кліматичні зміни, тощо) і це постає необхідною умовою не лише розвитку, а і самого існування. Розширення суперництва по всьому світу посилює конкуренцію та потребу у впровадженні нових ідей і продуктів, вимагає від компаній діяти швидко та переглядати свої бізнес-стратегії, враховуючи сучасні вимоги соціального, екологічного, культурного плану і вимоги до самої системи менеджменту. Дослідження кращих світових практик, досвіду провідних компаній світу в сфері корпоративного менеджменту актуалізується в сучасних умовах, виступає запорукою успіху і ключовим чинником ефективного бізнесу, що є вельми важливим для України в сучасних умовах. Тому ідентифікація сучасних трендів розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному контексті є актуальним для стратегічного і операційного управління вітчизняними корпоративними структурами, особливо з позицій порівняльного аналізу і можливостей впровадження в

національну практику. Важливість означених питань пов'язані із пристосуванням, зрощуванням, адаптацією національної системи корпоративного управління до європейських стандартів, вимог міжнародних інвесторів. Інтеграція українського бізнесу в глобальний економічний простір вимагає перебудови управлінських процесів саме у відповідності до існуючих і загальноприйнятих практик і змін, що домінують і набувають розвитку в сучасному корпоративному менеджменті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми корпоративного управління, його розвитку і ефективності в цілому знаходять широке обговорення в науковій літературі і пригортають увагу широкого кола дослідників. Так, в колективній монографії авторський колектив акцентує увагу на тенденціях трансформації маркетингового менеджменту, що були викликані впливом пандемії COVID-19, визначаючи механізми виникнення кризи, особливості посткризових трансформацій, фінансові аспекти змін, а також зміни в окремих галузях і секторах економіки [1]. Щодо системи корпоративного управління, то певного розгляду набули питання пов'язані із впровадженням дистанційного управління, соціальної відповідальності і цифрової трансформації, також із акцентом на маркетинг і управління в певних секторах економіки (ІТ, металургія, агросектор, логістика), підкреслюючи потребу інвестицій у цифрову трансформацію. Важливим висновком є констатація того, що карантинні обмеження й невизначеність підштовхнули організації до змін парадигми управління, до переходу від жорстких лінійних моделей до більш адаптивних, ризик-орієнтованих і сценарних підходів [1, с. 15–24]. Слід погодитися із авторами монографії із висновком про те, що більше уваги слід приділяти соціальному та екологічному вимірам діяльності підприємств, що впливає на корпоративні стратегії та практики управління.

Методологічні питання управління розвитком промислових корпорацій досліджено в монографії Кудрі Я.В., в якій обґрунтовано необхідність впровадження корпоративних стратегій сталого розвитку, активізації інноваційної діяльності, посилення аналітичної і прогностичної функцій менеджменту, що безумовно є доцільним для якісних перетворень і підвищення конкурентоспроможності [2]. Запропонований в дослідженні підхід у розумінні корпорації як відкритої системи є виправданим, але потребує поглиблення із врахуванням глобальних змін і появи нових підходів до корпоративного управління.

В інших наукових працях досліджуються окремі процеси змін в корпоративному менеджменті, такі як якість і ефективність корпоративного управління [3], цифрова трансформація [4], використання принципів ESG [5] і ін. Але процеси змін і трансформацій в корпоративному менеджменті постійно тривають і потребують постійного наукового супроводу, системного моніторингу і оцінки, що і визначило мету даної статті.

**Мета статті** – визначити сучасні тенденції змін в системах корпоративного менеджменту, що підвищують його ефективність на основі аналізу світового досвіду, обґрунтувати доцільність і можливість його впровадження в корпоративне управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Врахування інноваційних підходів і їх впровадження в систему корпоративного менеджменту постає стратегічним імперативом адаптації до ринкових змін, збереження конкурентоспроможності і має вирішальне значення для успіху бізнесу в нестійких умовах [6]. Виникає необхідність використання таких управлінських технологій, які дозволяють організаціям розвиватися, впроваджувати інновації, забезпечувати власні адаптивні здібності щодо вирішення раптових проблем або генерування глибоких змін у своїх бізнес-моделях після кризи як короткострокового, так і довгострокового характеру. Таким інструментом постає методологія Agile, яка дозволяє здійснити перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких, адаптивних моделей управління, гнучких організаційні структур. Розвиток цієї технології призвів до формування широкого кола інструментів, що набули певного унікального змісту, що відрізняє їх один від одного. Аналіз практики успішного використання концепції Agile і її інструментів в корпоративному менеджменті дозволив виділити компанії, досвід яких свідчить про ефективність використання цієї концепції управління (табл. 1).

Перерахований перелік інструментів Agile не є повним, але включає найбільш вживанні саме в корпоративному менеджменті. В сучасних умовах концепції Agile використовуються в корпоративному менеджменті для підтримки всієї корпоративної архітектури організації, забезпечуючи її гнучкість, використовуючи практики співпраці під час модифікації власної системи управління організацією. Ця методологія пов'язана із зосередженням на спільній роботі, розвитку потенціалу робітників, їх відповідальності за продукт, співпраці із замовником, готовності до змін, що рахується більш важливими ніж процеси та інструменти, узгодження умов контракту, слідування початковому плану [12, с. 77]. Пріоритет віддано гнучкості, співпраці та задоволенню клієнтів шляхом створення організації, здатної стимулювати розвиток, планувати, працювати над проектом, переглядати справи у повторюваному циклі.

**Таблиця 1 – Сфери і результати використання Agile інструментів в корпоративному управлінні провідних компаній**

Компанія	Інструменти Agile	Сфери використання технології Agile	Отриманий результат
Bosch	Scrum, SAFe, Kanban, Design Thinking, LeSS	Розробка цифрових продуктів і IoT-рішень, створення фізичних продуктів, управління якістю, логістикою та постачаннями, маркетинг, клієнтський досвід та після продажний сервіс	Створено більш адаптивні операції управління, впроваджено безперервні цикли планування, значно скорочено час на виведення на ринок нових продуктів, підвищено залученість команд і якість рішень, зменшено рівень внутрішнього бюрократизму, підвищено рівень інноваційності
JPMorgan Chase	Scrum, Kanban, SAFe, DevOps, Design Thinking, Agile Coach, Lean Startup	Система управління, технології, процеси розробки програмного забезпечення, система клієнтських сервісів, процес управління інноваціями, процес управління персоналом	Підвищено швидкість виведення інновацій на ринок, зменшено витрати ресурсів, підвищено залученість співробітників, покращено розуміння потреб клієнтів через ітераційний підхід, покращено гнучкість у реагуванні на зміни регуляторного характеру і зміни у зовнішньому середовищі
Cisco	SAFe, Agile Release Trains (ARTs), Scrum, Lean-Agile Leadership	Розробка платформи підписок, вдосконалення рішення для моніторингу соціальних мереж, координація роботи між великими, розподіленими командами, розробка архітектури для забезпечення гнучкості та масштабованості мереж	Підвищено продуктивність та ефективності діяльності, скорочено час виведення продукту на ринок, зменшено кількість критичних і великих дефектів, підвищено якість продуктів, покращено співпрацю та моральний дух команди, підвищено якість рішень у різних сферах діяльності
Sky	Scrum, Kanban, SAFe, DevOps,	Розробка програмного забезпечення, тестування та управління дефектами, управління персоналом, управління внутрішніми процесами, навчання та розвиток персоналу, підтримка клієнтів	Створено наскрізну архітектуру тестування, оновлено платформи електронної комерції, покращено внутрішню комунікацію, спрощено бізнес-процеси, покращено обслуговування клієнтів, постійно задовольняються вимоги до пікового трафіку, скорочено ручні зусилля і час на розробку нових продуктів і послуг, підвищено задоволеність персоналу

*Джерело: побудовано авторами на основі [7–11]*

Гнучкі технології використовуються і вітчизняними компаніями. Особливо активно Agile-методики використовують організації IT-сектору та стартапів для швидкого масштабування та адаптації до змін. Підприємства інших секторів, із консервативними типом ведення бізнесу починають більше застосовувати децентралізоване прийняття рішень і самоуправління на рівні команд. Ряд вітчизняних компаній доволі ефективно використовують Agile-менеджмент в корпоративному управлінні, або його певні інструменти. Серед них – Kyivstar, яка здійснила масштабну Agile-трансформацію, пов'язану із нею трансформацію IT-функцій і продуктових розробок. Компанією був здійснений перехід від технології «водоспаду» до Agile із фокусом на продуктовий портфель, що дозволило поліпшити контроль і підвищити прозорість робочого навантаження та ресурсів, покращити передбачуваність щодо часу, обсягу, якості та вартості, скоротити час виходу на ринок, покращити комунікації бізнес – IT [13]. Agile-менеджмент із різним ступенем охоплення використовують такі відомі вітчизняні компанії як НОВА (Nova Poshta/Nova Digital), ПриватБанк, Raiffeisen Bank (Україна). Agile-менеджмент із різним ступенем охоплення використовують такі відомі вітчизняні компанії як НОВА (Nova Poshta/Nova Digital), ПриватБанк, Raiffeisen Bank (Україна).

Сучасні зміни корпоративного менеджменту пов'язані із цифровою трансформацією в широкому розумінні цього процесу. В національному економічному середовищі не дивлячись на складні умови процес цифрової трансформації набуває динамічного розвитку. Найбільш ефективним прикладом є «Дія», яка є і мобільним застосунком, і порталом, який дозволяє отримувати критично важливі послуги без відвідування держустанов та черг, сплачувати податки, отримувати дозволи, оформлювати соціальну допомогу, тощо, містить цифрові копії найважливіших документів, які мають юридичну силу і значно зменшує можливості для корупції, роблячи процеси більш прозо-

рими та стандартизованими. Безумовно, це приклад цифрової трансформації в державному управлінні, але він демонструє можливості подібних інструментів і для корпоративного менеджменту. В межах впровадження цифрової трансформації зростає увага до кібербезпеки. Ради директорів великих корпорацій вимагають посилення захисту даних та інвестицій у формі стійкої IT-інфраструктури, впровадження інструментів штучного інтелекту для глибокого аналізу ризиків, прогнозування можливих загроз і засобів оперативного реагування на них [14]. Такий підхід є критично важливим елементом стійкості в умовах війни.

Важливий вплив на системи корпоративного менеджменту має перехід на позиції сталого розвитку, використання ESG-критеріїв (екологічне, соціальне та корпоративне управління). За даними звіту “Big shifts, small steps” (звіт про сталий розвиток за 2022 р. однієї із 4 найкрупніших світових аудит-консалтингових корпорацій) 96 % із 250 провідних компаній світу (G250) звітують про сталий розвиток та ESG, 49 % G250 визнають соціальні елементи ризиком для свого бізнесу (лідером є регіон Західної Європи), 71 % із 100 провідних компаній світу (вибірка зі 100 найкращих компаній за прибутком) визначають важливість відповідності ESG-критеріям [15, р. 9].

В Україні ця технологія управління також набула доволі значного поширення. У звіті «Індекс ESG прозорості українських компаній», підготовленому професійною асоціацією корпоративного управління (ПАКУ) і Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) було оцінено публічну інформацію за 2020 р. у відповідності до ESG критеріїв на сайтах українських компаній, які увійшли до 50 найбільших платників податків, та компаній, які добровільно приєдналися до оцінювання [16, р. 3]. Так, середній рівень розкриття інформації компаніями України за показниками ESG оцінений на рівні 32%, а компаній з числа ТОП-10 – більш ніж 60%. Включення цілей сталого розвитку у власні стратегії розвитку мають лише 17,8% компаній. Найкращім прикладом постає Група ДТЕК, яка до власної ESG-стратегії до 2030 р. інтегрувала 12 цілей сталого розвитку ООН. За показником «корпоративне управління» найвищий рівень розкриття інформації продемонстрували АТ «Перший український міжнародний банк» та АБ «УКРГАЗБАНК» (17 балів з 22 можливих). Загальний висновок цього дослідження відображає реальну національну бізнес-практику і свідчить про зростання рівня прозорості українських компаній. Так, середній рівень розкриття інформації за показниками ESG становить: по соціальним аспектам – 26,4%, екологічним – 36,6%, корпоративному управлінню – 27,7% [16].

Аналіз змін в корпоративного менеджменту показує також успішне використання гібридних моделей роботи та цифрової взаємодії, які набули розвитку в умовах Пандемії COVID-19, обмеження якої сприяли розвиткові дистанційної та гібридної роботи, коли використовуються цифрові платформи для співпраці, гнучкі робочі графіки та ефективні методи підтримки корпоративної культури на відстані. Практики використання гібридних моделей роботи та цифрової взаємодії в Україні з’явилися також в період Пандемії COVID-19, але набули поширення саме в умовах війни, коли пріоритетом виступає безпека працівників. Яскравим прикладом використання гібридної моделі виступає компанія IdeaSoft, яка займається розробкою програмних продуктів різного плану і зосереджена на інноваціях та розширенні експертизи в різних сферах. Ця компанія практикує гібридні моделі роботи, особливо з початком війни, використовує гнучке поєднання задач і особистих можливостей працівника при забезпеченні його безпеки, надання доступу до необхідного обладнання та інструментів, прозорості керівництва, підтримку корпоративної культури і зворотного зв’язку із співробітниками.

Значно впливає на зміну сутності корпоративного менеджменту і підхід “Human-Centric Leadership” («Лідерство, орієнтоване на людей»), який ґрунтується на положенні, що добробут, зростання та розширення можливостей окремих осіб в організації є найбільш важливими для її довгострокового успіху і зміщує фокус з командного стилю управління до емпатійного, підтримуючого менеджменту. За даними сумісного дослідження бізнес-школи Оксфордського університету та компанії EY (EYGS LLP) було доведено, що саме людиноцентрична модель допомагає значно підвищити ефективність змін в організаціях, які сьогодні є невід’ємною рисою сучасних систем корпоративного менеджменту, розвитку і існування компаній. В дослідженні доведено, що увага до занепокоєння працівників, їх заохочення до власного внеску, формування простору для спільної творчості надає значних переваг компаніям і організаціям на шляху їх трансформації. Нездатність заохочувати співробітників, лишати їх можливості вільно спілкуватися щодо проблем і їх колективного вирішення, обмеження свободи експериментувати з новими ідеями є причинами невдачі багатьох компаній щодо запровадження ними значних змін [17]. Таким чином, підхід “Human-Centric Leadership” ставить на перше місце людину, довіру до її здібностей, співпрацю, комунікації, емпатію, визначаючи, що процвітаючі і задоволені власною працею робітники – це одна із основних засад довгострокового успіху.

Аналіз змін корпоративного менеджменту в національному економічному просторі показує, що в Україні реалізація означених тенденцій має свої особливості.

Широке впровадження Agile-технологій в корпоративне управління вітчизняних підприємств стримується низкою факторів. До основних із них слід віднести в першу чергу – фактор війни, а також такі фактори як опір змінам, необхідність синхронізації багатьох процесів, складна ієрархія компаній і ін. Використання цього підходу полягає не лише в розробці нових бізнес-моделей, нових стратегій, нових організаційних проектів, їх реалізації відповідно до плану, а, скоріше в можливості управляти процесом змін. Головне – це успішне управління переходом від поточної стадії організації до бажаного майбутнього стану на основі постійної оцінки операційних даних та переналаштування процесу змін і, відповідно, майбутнього організації.

Цифрова трансформація із зростаючою інтеграцією штучного інтелекту виступає стратегічним інструментом переосмислення процесів управління і, безумовно, ці процесу знаходять своє місце в системах управління вітчизняних компаній, але значно в меншому плані, ніж це відбувається в державному управлінні. Використання цього підходу в корпоративному менеджменті дозволяє формувати повніше уявлення про стратегічні питання, що забезпечені точністю фінансової інформації, і приймати більш обґрунтовані рішення, адаптовані до конкретних потреб компанії, зменшуючи ризики та мінімізуючи вартість рішень.

Стосовно сталого розвитку та ESG-критеріїв, слід зазначити, що українські компанії доволі активно адаптуються до європейських вимог. В цьому плані вітчизняні компанії зосереджені на впровадженні екологічних стандартів у промисловості, переході до відновлюваних джерел енергії та розвитку «зелених» проектів (наприклад, ініціативи з відновлення зруйнованої інфраструктури), віддають перевагу відповідальному веденню бізнесу (багато компаній підтримують армію, волонтерські ініціативи та допомагають співробітникам, які постраждали від війни).

Широкого розвитку в вітчизняному корпоративному менеджменті набули гібридні моделі роботи та цифрова взаємодія. Велика кількість компаній перейшла на віддалену роботу або гібридний формат через безпекові ризики. Такі онлайн-інструменти як Zoom, Microsoft Teams, Google Workspace та ін. стали стандартом для управління командами, розвиваються коворкінги та «безпечні офіси» у західних регіонах України для бізнесу, який перемістився з небезпечних зон.

Впровадження в корпоративний менеджмент підходу “Human-Centric Leadership”, лідерства, орієнтованого на людей також має свої особливості. Так, менеджмент українських компаній в першу чергу приділяє більше уваги психологічному стану працівників, організовує підтримку та адаптацію в кризових умовах. Набуває розвитку культура горизонтального лідерства, коли керівники активно взаємодіють із командами (в першу чергу стосовно безпеки), підтримують ініціативи та працюють над мотивацією співробітників. Все частіше розробляються програми навчання, адаптації та кар’єрного зростання в умовах обмежених ресурсів.

Корпоративний менеджмент в Україні змінюється у відповідності до основних трендів змін в міжнародному плані, що говорить про його міжнародну залученість і потенційні можливості навіть із врахуванням поточної тяжкої для країни і бізнесу ситуації. Бізнес змушений швидко адаптуватися, працювати в умовах невизначеності та водночас впроваджувати сучасні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможним. Розвиток корпоративного менеджменту стримується війною, змінюється під її впливом, необхідністю реагувати на кризові явища. Іншим важливим фактором його розвитку виступає інтенсивний процес інтеграції до європейського ринку, який ставить свої вимоги, яким мають відповідати компанії і процеси управління ними.

Означені тенденції формують сучасне і майбутнє корпоративного менеджменту, забезпечуючи компаніям високий рівень їх конкурентоспроможності, роблячи їх більш ефективними, інноваційними та соціально відповідальними.

**Висновки.** Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту мають виражений міжнародний вимір, оскільки компанії працюють у глобальному середовищі, стикаються з міжнародними викликами та використовують кращі світові практики.

Зміни корпоративного менеджменту відповідають поточним викликам, процесам їх інтеграції у світові ринки через експорт, міжнародні альянси, спільні підприємства та транснаціональні операції. Крім того, формування глобальних ланцюгів постачання вимагає постійної уваги до ефективного менеджменту процесів логістики, ризиків та взаємодії з партнерами з різних країн. Українські компанії розширюють присутність на міжнародному рівні, адаптуючи стратегії власного розвитку і управління до вимог європейських і світових ринків.

Для вітчизняних компаній, їх систем менеджменту головними можливостями успішного розвитку і забезпечення його довгострокового характеру постають необхідність і доцільність:

– інтенсивного використання Agile-технологій, її різних інструментів, що виступають засобами підвищення адаптивності до динамічних умов середовища, оптимізації витрат, стимулювання інноваційності і креативності. Сучасна українська економіка функціонує в умовах нестабільності (вій-

ськові ризики, інфляційні процеси, зміна регуляторної бази, трансформація ринків). Гнучкі методи управління (Agile, Scrum, Lean, Kanban тощо) дозволяють швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії без втрати конкурентоспроможності;

– широке впровадження цифрової трансформації і використання можливостей штучного інтелекту, які дозволяють підвищувати ефективність управлінських процесів, приймати рішення на основі аналізу значних масивів даних, використовувати нові бізнес-моделі, персоналізувати взаємодію із клієнтами. Для українських компаній хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика великих даних спрощують управління бізнесом, відкривають шлях до ефективного планування виробництва, логістики та запасів, підвищення якості стратегічних рішень, створюють кращі можливості для індивідуальних пропозицій клієнтам. Цифрові сервіси дають змогу контролювати фінансові та операційні потоки в режимі реального часу, що є важливим для інвесторів, партнерів і міжнародних організацій. Але слід брати до уваги, що попри всі позитивні впливи інтеграція штучного інтелекту в корпоративне управління створює і певні проблеми. Головна з них – це відповідальність за рішення, що приймаються автоматизованими системами, так звана автономність штучного інтелекту, яка в основному використовується для швидкої обробки даних і прийняття об'єктивних рішень;

– розширення практики орієнтації на екологічні, соціальні та корпоративні стандарти (ESG), які стають вимогою для роботи на глобальному ринку. Виконання ESG-стандартів відповідає європейським нормам, сприяє гармонізації законодавства і виступає важливим кроком у напрямі євроінтеграції та адаптації до майбутніх регуляторних вимог ЄС. Крім того, відкриває доступ до зелених інвестицій, грантів і пільгових кредитів не лише від європейських, а й світових фінансових установ. Також є важливим для інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги постачання та співпраці із транснаціональними корпораціями. ESG-практики для українського бізнесу є необхідними для довгострокового розвитку, у майбутньому саме ESG стане ключовим фактором конкурентоспроможності у глобальному вимірі;

– поширення і інтенсивне використання гібридних моделей роботи та цифрової взаємодії, що змінюють класичні ієрархії управління, надаючи пріоритет більш горизонтальним структурам і переходять від жорсткого контролю до системи довіри і результативності. Українські компанії змушені адаптувати бізнес-моделі до умов війни, ринкової нестабільності та зміни логістичних маршрутів. Гібридні формати відкривають компаніям доступ до фахівців із різних регіонів України та світу, а для корпоративного менеджменту це означає необхідність формування політик глобального HR-менеджменту, переосмислення комунікацій, формування digital-culture. Крім того, такий підхід зміцнює корпоративний менеджмент як систему управління ризиками і дозволяє швидко адаптуватися до обставин, що є важливим в умовах воєнних ризиків і нестабільності. Для корпоративного менеджменту українських компаній є не лише реакцією на сучасні виклики, а і стратегічним кроком, який підвищує ефективність, забезпечує стійкість, формує сучасну корпоративну культуру, відкриває доступ до міжнародних практик і фахівців;

– широке використання в корпоративній менеджменті підходу “Human-Centric Leadership”, який дозволяє значно підвищити залученість та мотивацію персоналу, створює умови для самоорганізації, обміну ідеями та експериментів, формує культуру довіри і відкритості. Такий підхід підвищує привабливість компанії на ринку праці, що є вельми важливим для України. “Human-Centric Leadership” особливо доцільний в умовах воєнної нестабільності, оскільки підтримка та розуміння співробітників підвищують стійкість організації.

Український бізнес інтегрується в світову економічну систему, що відкриває нові можливості, але і ставить завдання відповідності зростаючим вимогам до формування систем корпоративного менеджменту у відповідності до світових тенденцій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічків К.В. Київ : Інтерсервіс, 2022. 284 с.
2. Кудря Я. В. Управління розвитком промислових корпорацій: методологія та практика : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», 2016. 390 с.
3. Гудзь О. Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 4–9.
4. Ziniuk M., Deieva N., Bohatyriova K., Melnychenko S., Faivishenko D., Shevchun M. (2022). Digital transformation of corporate governance / *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 5(46), 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>
5. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Інтегрована звітність в контексті принципів ESG / *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>
6. Li B., Zhong Y. Y., Zhang T., Hua N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China / *Journal of Hospitality and Tourism management*, 49, pp. 44–53. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677021001455>

7. Delden van C. Agile innovation management – the art of invention. URL: <https://www.bosch.com/stories/agile-innovation-management/>
8. Agile work – toward the future with dynamism. URL: <https://www.bosch-business-innovations.com/stories/agile-work/>
9. Boulton C. JPMorgan Chase invests in agile platforms, digital talent. URL: <https://www.cio.com/article/222295/jpmorgan-chase-invests-in-agile-platforms-digital-talent.html>
10. How Cisco IT Uses Agile Development with Distributed Teams and Complex Projects. URL: <https://cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/enterprise/cisco-on-cisco/cs-boit-06172016-agile-development.html>
11. Innovation Profile: Sky. URL: <https://www.fosway.com/innovation-profile-sky/>
12. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 47. С. 76–79.
13. Agile Transformation for Kyivstar. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar/>
14. Kaya B. C. The Role of Artificial Intelligence In Corporate Governance (June 22, 2022). URL: <https://ssrn.com/abstract=4143846>
15. Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022 // KPMG International. October 2022. 81 p. URL: <https://mu.edu.ua/c/VMKx4>
16. Індекс ESG прозорості компаній України 2020 // Проф. асоц. корпор. упр., 2021. 38 с. URL: [Index-2020.pdf](https://www.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf)
17. Transformation leadership: Navigating turning points. Saïd Business School University of Oxford. United Kingdom. URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-04/2024-ey-report.pdf>

## REFERENCES

1. Transformatsiia pidkhodiv v upravlinni ta marketynhu u postpandemichniy period : monohrafiia [Transformation of approaches in management and marketing in the post-pandemic period: monograph] / pid zah. red. d.e.n., prof. Khrapkinoi V.V., k.e.n., dots. Pichyk K.V. Kyiv : Interservis, 2022. 284 p. (in Ukrainian)
2. Kudria Ya. V. (2016). Upravlinnia rozvytkom promyslovykh korporatsii: metodolohiia ta praktyka : monohrafiia [Management of the development of industrial corporations: methodology and practice: monograph]. Lviv: DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy”, 390 p. (in Ukrainian)
3. Hudz O. Ye., Kliuka Yu. S. (2020). Yakist ta efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia [Quality and effectiveness of corporate governance]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 3. Pp. 4–9. (in Ukrainian)
4. Ziniuk M., Deieva N., Bohatyriova K., Melnychenko S., Faivishenko D., Shevchun M. (2022). Digital transformation of corporate governance [Electronic resource]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), p. 300–310. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>
5. Shostak I. V., Plysenko H. P. (2024). Intehrovana zvitnist v konteksti pryntsyviv ESG [Integrated reporting in the context of ESG principles]. *Journal of Strategic Economic Research*. № 2 (19). Pp. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13> (in Ukrainian)
6. Li B., Zhong Y.Y., Zhang T., Hua N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China / *Journal of Hospitality and Tourism Anagement*, 49, 44–53. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677021001455>
7. Delden van C. Agile innovation management – the art of invention. Available at: <https://www.bosch.com/stories/agile-innovation-management/>
8. Agile work – toward the future with dynamism. Available at: <https://www.bosch-business-innovations.com/stories/agile-work/>
9. Boulton C. JPMorgan Chase invests in agile platforms, digital talent. Available at: <https://cio.com/article/222295/jpmorgan-chase-invests-in-agile-platforms-digital-talent.html>
10. How Cisco IT Uses Agile Development with Distributed Teams and Complex Projects. Available at: <https://cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/enterprise/cisco-on-cisco/cs-boit-06172016-agile-development.html>
11. Innovation Profile: Sky. Available at: <https://www.fosway.com/innovation-profile-sky/>
12. Halushka Z.I. (2020). Agile-menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia proiektamy [Agile management as an innovative approach to project management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 47. Pp. 76–79. (in Ukrainian)
13. Agile Transformation for Kyivstar. Available at: <https://softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar/>
14. Kaya B.C. The Role of Artificial Intelligence In Corporate Governance (June 22, 2022). Available at: <https://ssrn.com/abstract=4143846>
15. Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022 // KPMG International. October 2022. 81 p. Available at: <https://mu.edu.ua/c/VMKx4>
16. Індекс ESG prozorosti kompanii Ukrainy 2020 [ESG Transparency Index of Ukrainian Companies 2020] Prof. asots. korpor. uпр., 2021. 38 p. Available at: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf> (In Ukrainian).
17. Transformation leadership: Navigating turning points. Saïd Business School University of Oxford. United Kingdom. Available at: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-04/2024-ey-report.pdf>

**Olena Tkachenko**

Mariupol State University, Kyiv

**Ludmila Malich**

State Higher Educational Institution

“Priazovskyi State Technical University”, Dnipro

## MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE MANAGEMENT: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN ASPECTS

**Abstract.** *The best global practices and the experience of the world's leading companies in the field of corporate management are investigated. The importance of introducing modern methods and tools of corporate management into business practice in Ukraine is proven, which is necessary for the adaptation and integration of the national corporate governance system to European standards and the requirements of international investors. The purpose of the article is to highlight current trends in changes in corporate management systems that increase its effectiveness based on an analysis of world experience and substantiation of the feasibility and possibility of its implementation in corporate governance in Ukraine. The processes of corporate management transformation, the introduction of the latest management tools, and the problems that arise during the implementation of changes and require resolution are analysed in the context of the highlighted trends. It is shown that the introduction of the Agile methodology into corporate management provides opportunities to support the entire corporate architecture of the organization, ensuring its flexibility and effective cooperation during the modification of its own management systems. The areas of use of Agile tools in corporate governance practice and the results that can be achieved are identified. The main changes in corporate management caused by the introduction of artificial intelligence and the potential threats of these processes are outlined. The international and domestic practice of using approaches based on ESG criteria in corporate management is summarized and the possibilities of its further dissemination in the business environment of Ukraine are highlighted. The advantages of using hybrid models of work and digital interaction, which have developed in the context of the COVID-19 pandemic and have demonstrated their effectiveness in martial law, are identified. The advantages of the “Human-Centric Leadership” approach to corporate management as one of the main principles of long-term success are determined. The features and factors that constrain the use of Agile tools, digital transformation and AI, ESG criteria, hybrid management and the “Human-Centric Leadership” approach in corporate management of domestic enterprises are determined. The feasibility and potential opportunities for implementing the above-mentioned innovative tools in the corporate governance of domestic enterprises are substantiated.*

**Keywords:** *corporate management, management methodology, trends in corporate management development, Agile methodology, digital transformation and artificial intelligence, ESG criteria, hybrid management models, “Human-Centric Leadership” management.*

Стаття надійшла: 26.09.2025

Стаття прийнята: 08.10.2025

Стаття опублікована: 24.10.2025