

Тема 1. Сутність і розвиток корпоративного менеджменту

Мета: засвоєння ключових понять корпоративного менеджменту, розуміння його ролі в системі управління підприємством, особливостей еволюції корпоративних форм бізнесу, моделей менеджменту та впливу глобалізації на функціонування корпорацій.

Основні поняття: корпоративний менеджмент, корпорація, модель корпоративного управління, стейкхолдери, стратегія корпорації, сталий розвиток, глобалізація, корпоративна структура, управлінська ефективність.

План

1. Поняття корпоративного менеджменту.
2. Місце корпоративного менеджменту в системі управління.
3. Еволюція корпоративних форм бізнесу.
4. Основні моделі корпоративного менеджменту.
5. Корпорація як об'єкт управління.
6. Особливості управління в корпоративних структурах.

1. Поняття корпоративного менеджменту

Корпоративний менеджмент є однією з ключових складових сучасної системи управління підприємствами, що функціонують у формі корпорацій та інших складних організаційних структур. Його становлення зумовлене розвитком ринкової економіки, процесами глобалізації, концентрації капіталу, ускладненням форм власності та відокремленням функцій володіння від функцій управління. У сучасних умовах корпоративний менеджмент виступає не лише як сукупність управлінських рішень, а як комплексна система взаємодії економічних, правових, організаційних і соціально-психологічних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування корпорації та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

У загальному розумінні **корпоративний менеджмент** - це система управління корпорацією, що охоплює процеси формування цілей, розроблення стратегій розвитку, організації діяльності, контролю та координації дій менеджменту з метою максимізації вартості компанії та забезпечення її сталого розвитку. Водночас корпоративний менеджмент спрямований на балансування інтересів власників (акціонерів), найманого менеджменту, працівників, партнерів, інвесторів, держави та суспільства в цілому.

На відміну від традиційного оперативного менеджменту, який зосереджується на щоденному управлінні виробничими або комерційними процесами, корпоративний менеджмент має **стратегічний характер** і охоплює вищий рівень управління. Його об'єктом є корпоративна структура як цілісна система, а предметом — відносини між суб'єктами корпоративного управління, насамперед між власниками капіталу та управлінським апаратом. Саме в межах корпоративного менеджменту

формуються ключові управлінські рішення щодо структури власності, інвестиційної політики, дивідендної стратегії, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Важливою особливістю корпоративного менеджменту є його тісний зв'язок із **корпоративним управлінням**. У науковій літературі ці поняття часто використовуються як взаємопов'язані, однак не тотожні. Корпоративне управління здебільшого розглядається як система правових і організаційних норм, що регулюють взаємовідносини між акціонерами, радою директорів та виконавчим органом корпорації. Натомість корпоративний менеджмент є практичним механізмом реалізації цих норм через управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю. Таким чином, корпоративне управління створює «правила гри», а корпоративний менеджмент забезпечує їх практичне втілення.

У контексті міжнародного бізнесу корпоративний менеджмент набуває особливої ваги, оскільки діяльність транснаціональних і багатонаціональних корпорацій здійснюється в умовах різних правових систем, культурних середовищ і економічних моделей. Менеджери міжнародних корпорацій повинні враховувати національні особливості корпоративного законодавства, стандарти корпоративної поведінки, етичні норми та вимоги до прозорості діяльності. Це зумовлює необхідність застосування універсальних принципів корпоративного менеджменту, таких як підзвітність, відповідальність, справедливість і прозорість, водночас адаптуючи їх до специфіки конкретних країн і ринків.

Суттєву роль у формуванні сучасного розуміння корпоративного менеджменту відіграють концепції агентських відносин, зацікавлених сторін (stakeholders), сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Агентська теорія пояснює конфлікт інтересів між власниками та менеджерами і обґрунтовує необхідність створення ефективних механізмів контролю та мотивації управлінського персоналу. Концепція зацікавлених сторін розширює межі корпоративного менеджменту, підкреслюючи відповідальність корпорації не лише перед акціонерами, а й перед суспільством, працівниками та довкіллям.

Корпоративний менеджмент можна розглядати як **інтегровану систему стратегічного управління корпорацією**, що поєднує економічні інтереси, правові норми, управлінські інструменти та соціальну відповідальність бізнесу. Його ефективність визначає конкурентоспроможність корпорації, її інвестиційну привабливість і здатність до довгострокового розвитку в умовах динамічного та глобалізованого ринкового середовища.

2. Місце корпоративного менеджменту в системі управління

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративний менеджмент займає особливе місце в загальній системі управління організацією, оскільки він поєднує стратегічні, організаційні, правові та соціально-економічні аспекти діяльності корпорації. Система управління підприємством є

багаторівневою та охоплює різні управлінські підсистеми, кожна з яких виконує специфічні функції та спрямована на досягнення загальних цілей організації. У цій системі корпоративний менеджмент виступає як **вищий рівень управління**, що визначає стратегічні орієнтири розвитку компанії та формує рамкові умови для функціонування всіх інших управлінських підсистем.

Корпоративний менеджмент займає проміжне положення між корпоративним управлінням як системою правових і інституційних норм та операційним менеджментом, що забезпечує щоденну діяльність підприємства. Якщо корпоративне управління встановлює правила взаємодії між власниками, радою директорів і виконавчими органами, то корпоративний менеджмент трансформує ці правила у конкретні управлінські рішення, політики та процедури. Таким чином, корпоративний менеджмент виконує роль сполучної ланки між стратегічним баченням власників і практичною діяльністю менеджерів усіх рівнів.

У структурі управління корпорацією корпоративний менеджмент зосереджений на рівні вищого керівництва і охоплює діяльність ради директорів, наглядової ради та топменеджменту. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо місії та бачення корпорації, формування довгострокових стратегій, вибору напрямів інвестування, реструктуризації бізнесу, злиттів і поглинань, а також управління корпоративними ризиками. Відповідно, корпоративний менеджмент визначає загальний вектор розвитку організації та координує діяльність функціональних і операційних підрозділів.

Особливістю корпоративного менеджменту є його системоутворююча функція. Він забезпечує узгодженість між різними елементами управлінської системи - стратегічним, фінансовим, кадровим, інноваційним та операційним менеджментом. Через механізми корпоративного менеджменту формуються єдині корпоративні стандарти, політики та процедури, що регламентують діяльність усіх структурних підрозділів і дочірніх компаній, особливо у великих холдингах і транснаціональних корпораціях.

В умовах міжнародного бізнесу місце корпоративного менеджменту в системі управління істотно зростає. Корпорації, що здійснюють діяльність на кількох національних ринках, стикаються з різноманіттям правових норм, культурних особливостей та економічних умов. Корпоративний менеджмент у такому разі виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи єдність стратегічних цілей корпорації при збереженні гнучкості управління на локальному рівні. Це дозволяє поєднати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим оперативним управлінням.

Важливим аспектом місця корпоративного менеджменту в системі управління є його вплив на формування корпоративної культури та етичних стандартів поведінки. Через рішення вищого керівництва визначаються цінності корпорації, норми взаємодії між працівниками, підходи до соціальної відповідальності та дотримання принципів доброчесності. Таким чином, корпоративний менеджмент не лише координує економічну

діяльність, а й формує соціальне середовище організації, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу та ефективність командної роботи.

Корпоративний менеджмент посідає **центральне місце в системі управління корпорацією**, виконуючи роль стратегічного ядра, яке забезпечує цілісність, узгодженість і довгострокову спрямованість управлінських процесів. Його ефективне функціонування є необхідною умовою стабільного розвитку корпорації, підвищення її конкурентоспроможності та успішної інтеграції в глобальне економічне середовище.

3. Еволюція корпоративних форм бізнесу

Еволюція корпоративних форм бізнесу є закономірним результатом розвитку ринкової економіки, ускладнення виробничих процесів, зростання масштабів господарської діяльності та поглиблення поділу праці. Протягом історичного розвитку економічних відносин підприємницька діяльність зазнавала суттєвих трансформацій — від індивідуального підприємництва та простих форм партнерства до складних корпоративних структур, що об'єднують значні фінансові, матеріальні та людські ресурси. Цей процес супроводжувався формуванням нових механізмів управління, контролю та координації, що зумовило появу і розвиток корпоративного менеджменту.

Початковим етапом еволюції корпоративних форм бізнесу було **індивідуальне підприємництво**, яке домінувало в докапіталістичних та ранньокапіталістичних економіках. У таких формах бізнесу власник одночасно виконував функції управління, контролю та прийняття рішень, а відповідальність за результати діяльності була необмеженою. Однак зі зростанням масштабів виробництва та потреби у значних інвестиціях індивідуальні форми господарювання стали економічно недостатніми для реалізації великих проєктів.

Наступним етапом розвитку стали **товариства та партнерства**, зокрема повні та командитні товариства, які передбачали об'єднання капіталів кількох осіб з метою зменшення ризиків і підвищення фінансових можливостей бізнесу. Хоча такі форми дозволяли акумулювати більші ресурси, вони все ще зберігали обмеження, пов'язані з персональною відповідальністю учасників і складністю передачі часток власності. Управління в партнерствах залишалося відносно простим і ґрунтувалося на безпосередній участі власників у господарській діяльності.

Якісно новий етап в еволюції корпоративних форм бізнесу розпочався з виникненням **акціонерних товариств**, що стали основою сучасної корпоративної економіки. Поява акціонерних компаній дала змогу залучати значні фінансові ресурси через емісію акцій, обмежувати відповідальність інвесторів розміром їхнього внеску та забезпечувати вільний обіг прав власності. Саме в акціонерних товариствах відбулося відокремлення функцій власності від функцій управління, що зумовило формування професійного менеджменту та розвиток корпоративного управління і менеджменту.

У другій половині XX століття процеси концентрації та централізації капіталу призвели до появи **складних корпоративних об'єднань**, таких як холдинги, концерни, конгломерати та фінансово-промислові групи. Такі структури дозволяли диверсифікувати діяльність, оптимізувати управління активами та знижувати ризики за рахунок внутрішньої координації між дочірніми компаніями. Управління в межах таких об'єднань набуло багаторівневого характеру, що підвищило роль стратегічного планування, корпоративного контролю та інтеграційних механізмів.

Подальший розвиток корпоративних форм бізнесу тісно пов'язаний із процесами **глобалізації та інтернаціоналізації господарської діяльності**. Наприкінці XX — на початку XXI століття сформувалися транснаціональні та багатонаціональні корпорації, діяльність яких охоплює десятки країн і різні регіони світу. Для таких корпорацій характерні складні організаційні структури, поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованим оперативним керівництвом, а також необхідність врахування національних особливостей корпоративного законодавства і ділової культури.

Сучасний етап еволюції корпоративних форм бізнесу характеризується поширенням **мережевих, віртуальних та стратегічних альянсів**, які ґрунтуються не лише на володінні капіталом, а й на партнерських відносинах, обміні знаннями та спільному використанні ресурсів. У таких формах бізнесу зростає роль нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та інновацій, а корпоративний менеджмент спрямовується на координацію взаємодії незалежних, але взаємопов'язаних учасників.

Еволюція корпоративних форм бізнесу відображає поступовий перехід від простих форм підприємництва до складних, багаторівневих і глобалізованих корпоративних структур. Цей процес супроводжується ускладненням систем управління, зростанням значення стратегічного планування, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу, що обумовлює ключову роль корпоративного менеджменту в сучасній економіці.

4. Основні моделі корпоративного менеджменту

У процесі розвитку світової економіки та корпоративних форм бізнесу сформувалися різні моделі корпоративного менеджменту, які відображають національні особливості економічного розвитку, правові системи, культурні традиції та підходи до взаємодії між власниками капіталу й управлінським апаратом. Кожна з моделей корпоративного менеджменту має власну логіку організації управління, механізми контролю та прийняття рішень, а також специфічні інструменти узгодження інтересів зацікавлених сторін. У науковій та навчальній літературі найчастіше виокремлюють англо-американську, континентально-європейську (німецьку), японську та сімейно-орієнтовану (інсайдерську) моделі корпоративного менеджменту.

Англо-американська модель корпоративного менеджменту

Англо-американська модель корпоративного менеджменту сформувалася у США та Великій Британії і є однією з найбільш поширених у світі. Її характерною рисою є **розпорошена структура власності**, за якої акції корпорації належать великій кількості інвесторів, а контроль над діяльністю компанії здійснюється через фондовий ринок. У цій моделі ключову роль відіграє рада директорів, яка представляє інтереси акціонерів і здійснює нагляд за діяльністю виконавчого менеджменту.

Корпоративний менеджмент в англо-американській моделі орієнтований передусім на **максимізацію акціонерної вартості** компанії. Високий рівень прозорості, розвинені механізми розкриття інформації та жорсткі вимоги до фінансової звітності сприяють ефективному контролю за діяльністю менеджерів. Водночас значна роль ринку корпоративного контролю, зокрема злиттів і поглинань, виступає додатковим стимулом для підвищення ефективності управління.

Континентально-європейська (німецька) модель

Континентально-європейська модель корпоративного менеджменту, найбільш яскраво представлена в Німеччині, ґрунтується на **концентрованій структурі власності** та активній участі ключових акціонерів у процесі управління. Для цієї моделі характерна дворівнева система управління, яка передбачає наявність правління (виконавчого органу) та наглядової ради, що здійснює контроль і стратегічне керівництво.

Особливістю корпоративного менеджменту в межах цієї моделі є **широке врахування інтересів різних груп стейкхолдерів**, зокрема працівників. Законодавчо закріплена участь представників трудового колективу в наглядових радах сприяє соціальному діалогу та підвищує стабільність корпоративного розвитку. Управлінські рішення мають довгострокову орієнтацію, а корпоративний менеджмент поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю.

Японська модель корпоративного менеджменту

Японська модель корпоративного менеджменту сформувалася під впливом національних культурних традицій і характеризується **тісними міжкорпоративними зв'язками**, зокрема у формі кейрецу. В цій моделі власність часто зосереджена серед пов'язаних компаній і фінансових установ, що забезпечує стабільність капіталу та знижує залежність від фондового ринку.

Корпоративний менеджмент у японській моделі орієнтований на **довгостроковий розвиток, колективну відповідальність і лояльність персоналу**. Значна увага приділяється внутрішнім механізмам контролю, розвитку людського капіталу та формуванню сильної корпоративної культури. Рішення приймаються колегіально, що сприяє узгодженості дій, але може знижувати швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Сімейно-орієнтована (інсайдерська) модель

Сімейно-орієнтована або інсайдерська модель корпоративного менеджменту поширена в багатьох країнах, зокрема в державах з перехідною економікою. Її основною ознакою є **концентрація власності та контролю в**

руках обмеженого кола осіб, часто членів однієї сім'ї або тісно пов'язаних партнерів. Управління в таких корпораціях має персоніфікований характер, а ключові рішення приймаються безпосередньо власниками.

Корпоративний менеджмент у цій моделі характеризується високою гнучкістю та швидкістю прийняття рішень, однак водночас існують ризики недостатньої прозорості та конфліктів інтересів. Ефективність управління значною мірою залежить від професійного рівня керівників і дотримання принципів корпоративної етики та доброчесності.

5. Корпорація як об'єкт управління

Корпорація як об'єкт управління є складною соціально-економічною системою, що функціонує в умовах ринкової економіки та характеризується багаторівневою структурою, множинністю суб'єктів управління та різноманітним економічним інтересів. На відміну від малих і середніх підприємств, корпорація поєднує значні матеріальні, фінансові та людські ресурси, а також здійснює діяльність у межах кількох ринків, галузей або навіть країн. Саме ця складність зумовлює специфіку корпорації як об'єкта управління та потребу у використанні особливих управлінських підходів і інструментів.

Як об'єкт управління корпорація характеризується **відокремленням власності від управління**, що є однією з ключових рис корпоративної форми бізнесу. Власники корпоративного капіталу, представлені акціонерами, не беруть безпосередньої участі в оперативному управлінні, передаючи ці функції професійному менеджменту. Це створює складну систему відносин між суб'єктами управління та зумовлює необхідність формування ефективних механізмів контролю, підзвітності та мотивації управлінського персоналу.

Корпорація як об'єкт управління має **ієрархічну організаційну структуру**, що включає вищий, середній та нижчий рівні управління. На кожному з цих рівнів реалізуються специфічні управлінські функції - від стратегічного планування та формування корпоративної політики до оперативного керівництва виробничими та комерційними процесами. Водночас для сучасних корпорацій характерне поєднання ієрархічних і мережевих елементів управління, що дозволяє підвищувати гнучкість та адаптивність організації.

Важливою особливістю корпорації як об'єкта управління є **багатосуб'єктність управлінських впливів**. Окрім акціонерів і менеджерів, на діяльність корпорації впливають інші зацікавлені сторони — працівники, постачальники, споживачі, інвестори, фінансові установи, органи державної влади та місцеві громади. Це вимагає від корпоративного менеджменту здатності узгоджувати різноспрямовані інтереси та приймати рішення з урахуванням економічних, соціальних і екологічних наслідків.

У контексті міжнародного бізнесу корпорація як об'єкт управління набуває додаткової складності. Міжнародні корпорації функціонують у різних правових, податкових та культурних середовищах, що потребує

адаптації управлінських рішень до національних особливостей окремих країн. Корпоративний менеджмент у такому разі має забезпечувати єдність стратегічних цілей корпорації при збереженні автономії дочірніх структур, що сприяє ефективному використанню глобальних і локальних конкурентних переваг.

Особливу роль у характеристиці корпорації як об'єкта управління відіграє **корпоративна культура**, яка формує систему цінностей, норм поведінки та управлінських принципів. Корпоративна культура впливає на стиль керівництва, мотивацію персоналу, якість внутрішніх комунікацій і здатність організації до змін. Через інструменти корпоративного менеджменту відбувається формування та підтримка корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям корпорації.

Отже, корпорація як об'єкт управління є складною, динамічною та багатовимірною системою, ефективне управління якою потребує поєднання стратегічного мислення, професійного менеджменту, дієвих механізмів контролю та відповідального ставлення до інтересів усіх зацікавлених сторін. Саме комплексний підхід до управління корпорацією забезпечує її стійкий розвиток, конкурентоспроможність та успішне функціонування в умовах глобалізованої економіки.

6. Особливості управління в корпоративних структурах

Управління в корпоративних структурах відрізняється високою складністю та специфічними характеристиками, пов'язаними з масштабністю, багаторівневістю організаційних підрозділів, розподілом власності і функцій управління, а також численністю зацікавлених сторін. Корпоративна структура об'єднує великий капітал, значну кількість працівників і ресурси різних видів, що зумовлює необхідність використання спеціальних методів та принципів управління.

Відокремлення власності від управління

Однією з ключових особливостей корпоративних структур є **відокремлення функцій власності та управління**. Акціонери або власники капіталу не беруть участі у щоденному керівництві корпорацією, передаючи ці функції професійному менеджменту. Це створює необхідність у механізмах контролю та підзвітності, які забезпечують ефективне використання ресурсів корпорації та захист інтересів акціонерів. Важливу роль відіграють рада директорів і наглядові органи, які контролюють діяльність виконавчого менеджменту.

Багаторівнева організаційна структура

Корпоративні структури характеризуються **багаторівневістю управління**, що включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні. На стратегічному рівні приймаються ключові рішення щодо довгострокового розвитку корпорації, визначаються корпоративна політика та цінності, формуються інвестиційні та фінансові стратегії. Тактичний рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень через координацію окремих підрозділів та функціональних сфер. Оперативний рівень забезпечує щоденне управління

процесами виробництва, продажів, постачання та інших поточних функцій. Ефективність управління в корпоративній структурі значною мірою залежить від узгодженості дій між усіма рівнями.

Орієнтація на стейкхолдерів

Управління в корпораціях має враховувати інтереси **численних зацікавлених сторін (stakeholders)** — акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, постачальників, держави та суспільства в цілому. Такий підхід відрізняється від традиційного акціонерного управління, орієнтованого виключно на максимізацію прибутку власників. В умовах міжнародного бізнесу управлінські рішення повинні враховувати різні культурні, правові та економічні особливості країн, у яких функціонує корпорація, що зумовлює підвищені вимоги до адаптивності менеджменту.

Розподіл повноважень та делегування

В корпоративних структурах управлінські повноваження чітко розподілені між різними рівнями і підрозділами. Делегування повноважень є необхідним елементом для забезпечення ефективності та оперативності прийняття рішень. При цьому важливим завданням менеджменту є створення механізмів координації та контролю, щоб делеговані функції виконувалися відповідно до корпоративної стратегії та стандартів.

Використання систем планування та контролю

Особливістю корпоративного менеджменту є **широке застосування стратегічного і оперативного планування**, систем фінансового, виробничого та якісного контролю. Для забезпечення ефективності прийняття рішень у великих корпоративних структурах використовуються інструменти управлінського обліку, KPI, внутрішні аудити, інформаційні системи управління, що дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу.

Значення корпоративної культури та комунікацій

Важливим фактором ефективності управління є **корпоративна культура**, що формує норми поведінки, стиль прийняття рішень, мотивацію персоналу та міжособистісну взаємодію. Внутрішні комунікації, механізми участі працівників у прийнятті рішень і система корпоративних цінностей сприяють підтримці стабільності та високої продуктивності корпорації.

Орієнтація на стратегічний результат і довгостроковий розвиток

Управління в корпоративних структурах завжди орієнтоване на **довгострокові цілі**, включаючи зростання ринкової вартості компанії, зміцнення конкурентних позицій, розвиток інноваційних проектів та соціальну відповідальність. Короткострокові рішення завжди розглядаються у контексті довгострокової стратегії, що забезпечує стійкість корпоративного розвитку у динамічному економічному середовищі.

Управління в корпоративних структурах має низку специфічних особливостей: відокремлення власності від управління, багаторівнева організаційна структура, орієнтація на численні зацікавлені сторони, делегування повноважень, активне використання систем планування та контролю, значення корпоративної культури та комунікацій, а також

стратегічна орієнтація. Саме врахування цих особливостей дозволяє забезпечити ефективність корпоративного менеджменту та досягнення довгострокових цілей корпорації.