

## REFERENCES

- Dvornik, M. O. "Sutnist ta problemy rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini" [The Essence and Problems of Information Society Development in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4 (2013): 75-79.
- Hrytsyk, T. "Instagram vpershe vyperedyv Facebook za kilkistiu korystuvachiv v Ukraini – doslidzhennia" [Instagram for the First Time Overtook Facebook in Terms of the Number of Users in Ukraine – Study]. *AIN*. January 20, 2022. <https://ain.ua/2022/01/20/instagram-vpershe-vyperedyv-facebook/>
- Kemp, S. "Digital 2023: Ukraine". DataReportal. February 14, 2023. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine>
- Machlup, F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Literary Licensing, LLC, 2012.
- Masuda, Y. *The Information Society as Post-Industrial Society*. Transaction Publishers, 1980.
- Matviienko, O., and Tsyvin, M. "Informatsiinyi menedzhment yak osnova kontseptualizatsii modeli fakhivtsia z informatsiinoi spravy" [Information Management as a Basis for Conceptualizing the Model of an Information Specialist]. *Visnyk Kryzhkovoї palaty*, no. 4 (2017): 27-30.
- Moroz, N. S. "Sutnist informatsii v konteksti zahalnykh pryntsyviv informatsiinoi bezpeky" [Nature of Information in the General Principles of Information Security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Yurydychni nauky», iss. 845 (2016): 137-142. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5812/vnulpurn201684523.pdf>
- Pleskach, V. L., and Zatonatska, T. H. *Informatsiini systemy i tekhnologii na pidpriemstvakh* [Information Systems and Technologies at Enterprises]. Kyiv: Znannia, 2011.

УДК 658.31

JEL: K22, L20; M14; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>

## ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ПОПЕЛО О. В., ІВАНОВА Н. В., ДУБИНА М. В.

УДК 658.31

JEL: K22, L20; M14; M21

### Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства

У статті авторами здійснено обґрунтування сутності, підходів до оцінювання та подальшого вдосконалення бізнес-процесів у рамках корпоративного управління. Проведено теоретичне розмежування дефініцій «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», які є взаємопов'язаними поняттями, але вони мають різні рівні, орієнтацію та обсяги застосування. Корпоративне управління встановлює загальні рамки та стратегію, тоді як корпоративний менеджмент займається конкретними управлінськими функціями та операційним керуванням. Корпоративний менеджмент фокусується на керуванні ресурсами, виконанні завдань і досягненні внутрішнього ефективного функціонування організації. Розкрито сутність бізнес-процесів на основі процесного підходу, які розглядаються авторами як основні одиниці управління діяльністю корпорацією, що охоплює різні функції, процеси та завдання, необхідні для створення продукту або надання послуги, виробництва, реалізації, обслуговування клієнтів. Окрему увагу приділено оцінюванню ефективності бізнес-процесів корпоративного управління, що дозволяє визначити, наскільки ефективно та продуктивно вони реалізуються та виявити можливі для вдосконалення сфери. Деталізовано складові механізми оцінювання ефективності бізнес-процесів: етапи, показники, оцінки, методи та результати вдосконалення. Запропоновано так послідовність етапів: визначення бізнес-процесів, які підлягають оцінці; збір даних про бізнес-процеси; аналіз отриманих даних; визначення можливостей для вдосконалення бізнес-процесів; впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Авторами запропоновано групи показників для проведення оцінки, а також визначено перспективи від удосконалення бізнес-процесів, серед яких: збільшення ефективності та продуктивності бізнес-процесів; поліпшення якості продукції та послуг; зниження витрат усіх видів; поліпшення обслуговування клієнтів; зростання конкурентоспроможності та зменшення ризиків.

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративний менеджмент, бізнес-процеси підприємства, оцінка ефективності бізнес-процесів, корпоративний бізнес.

**Рис.:** 7. **Бібл.:** 14.

**Попело Ольга Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-8572-2016>

**Іванова Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри підприємництва і торгівлі, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

**E-mail:** [ivanova.nat.vlad@gmail.com](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-3574-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221947002>

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

E-mail: maksim-32@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-3291-2014>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56912277800>

UDC 658.31

JEL: K22, L20; M14; M21

**Popelo O. V., Ivanova N. V., Dubyna M. V. Efficiency of Corporate Governance in the Context of Evaluation of Business Processes of Enterprise**

In the article, the authors substantiate the essence, approaches to evaluation and further improvement of business processes within the framework of corporate governance. A theoretical distinction has been made between the definitions of «corporate governance» and «corporate management», which are interrelated concepts, but they have different levels, orientation, and scope of application. Corporate governance establishes a common framework and strategy, while corporate management deals with specific governance functions and operational management. Corporate management focuses on managing resources, completing tasks and achieving the internal effective functioning of an organization. The article discloses, on the basis of the process approach, essence of business processes which are considered by the authors as the main units of governance of corporation activity, covering various functions, processes and tasks necessary for creating a product or providing a service, maintaining production, sales, customer service. Particular attention is paid to evaluating the efficiency of corporate governance business processes, allowing to determine how efficiently and productively they are implemented and identifying possible areas for improvement of this sphere. The authors detail the components of the mechanism for evaluating the efficiency of business processes: stages, indicators, evaluations, methods, and results of improvement. The sequence of stages is proposed as follows: definition of business processes to be evaluated; collection of data on business processes; analysis of the obtained data; identification of opportunities for improving business processes; implementation of measures as to improving business processes. The authors have proposed groups of indicators for evaluation, have identified prospects for improving business processes, these include: increasing the efficiency and productivity of business processes; improving the quality of products and services; cost reduction of all kinds; improving customer service; increasing competitiveness and reducing risks.

**Keywords:** corporate governance, corporate management, business processes of enterprise, evaluation of efficiency of business processes, corporate business.

**Fig.:** 7. **Bibl.:** 14.

**Popelo Olha V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, National University "Chernihiv Polytechnic" (95 Shevchenko Str., Chernihiv, 14027, Ukraine)

E-mail: popelo.olha@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-8572-2016>

**Ivanova Nataliia V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade, National University "Chernihiv Polytechnic" (95 Shevchenko Str., Chernihiv, 14027, Ukraine)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-3574-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221947002>

**Dubyna Maksym V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department Finance, Banking and Insurance, National University "Chernihiv Polytechnic" (95 Shevchenko Str., Chernihiv, 14027, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-3291-2014>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56912277800>

**В**ивчення проблематики корпоративного менеджменту є дуже актуальним і важливим з погляду сучасного бізнесу й організаційного управління. Сучасні компанії стикаються зі швидкими змінами в економічних, технологічних, соціальних і політичних умовах. Ефективне управління цими змінами стає ключовим фактором успіху для підприємств, і корпоративний менеджмент надає інструменти та методи для адаптації до цих змін.

Теоретичні та методичні основи й актуальні питання корпоративного управління в сучасних умовах знайшли відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних учених: Боковець В., Бондар Ю., Бочарової Н., Вересккі М., Горової К., Легінькової Н., Майера К., Монкса А., Міноу Н., Хілухи О., Циганкова О., Юрчишеної Л. та багатьох інших.

Незважаючи на значний внесок вищезазначених учених, швидкий розвиток корпоративного сектора в результаті впливу світових тенденцій, у тому числі глобалізаційних процесів, а також вітчизняних умов ведення корпоративного бізнесу, включно з мінливістю та нестабільністю ринкового середовища, обумовлює постійну актуальність проведення наукових досліджень у даній сфері. Особливої уваги потребують питання оцінки ефективності бізнес-процесів, стан і потенціал яких обумовлює рівень прибутковості корпоративної структури та її конкурентоспроможність.

Метою статті є обґрунтування сутності, підходів до оцінювання та подальшого вдосконалення бізнес-процесів у рамках корпоративного управління.

Бізнес-середовище стає все більш конкурентним, і компанії повинні розвивати ефективні страте-

гії для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Корпоративний менеджмент надає інструменти для аналізу конкурентного середовища, розробки стратегій та впровадження ефективних методів управління. Зростаюча увага до соціальної відповідальності бізнесу покладає на компанії вимоги щодо етичного управління, сталого розвитку, управління ризиками та інших аспектів. Корпоративний менеджмент вивчає ці питання та розробляє практики для забезпечення сталого розвитку організацій. Розвиток міжнародної торгівлі та інвестицій створює нові виклики для компаній, що актуалізує необхідність вивчення проблематики корпоративного менеджменту в розрізі питань глобального управління, включно з міжкультурними аспектами, глобальними стратегіями, управлінням ланцюгами постачання тощо. Загалом, вивчення проблематики корпоративного менеджменту допомагає компаніям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність управління, розробляти стратегії та досягати конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

**В**ійна в Україні має значний вплив на корпоративний менеджмент компаній та активність бізнесу. Конфлікт створює надзвичайно складні умови для ведення бізнесу, які вимагають адаптації та прийняття стратегічних змін з боку керівництва компаній. Воєнний стан, нестабільність і загроза безпеки підприємствам додають значні ризики та перешкоджають нормальному функціонуванню. Компанії змушені стикатися зі зниженням попиту, обмеженими ресурсами, зниженими інвестиціями та збитками в результаті руйнування інфраструктури та пошкодження майна. Крім того, війна порушує ланцюги постачання, змушуючи компанії шукати альтернативні джерела сировини та матеріалів. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні ускладнює прийняття стратегічних рішень та планування на довгострокову перспективу. Однак, незважаючи на ці труднощі, деякі компанії виявляють резистентність і здатність до адаптації, шукаючи нові можливості та ринки, впроваджуючи інновації та змінюючи свої стратегії (рис. 1). На початку 2023 р. Ukrainian Business Index (UBI), який вимірює активність бізнесу, становив 34,03 з можливих 100 пунктів, що представляє зростання порівняно з попередніми показниками. Проте зростання індексу є недостатнім і не може свідчити про поліпшення економічної ситуації загалом. Відновлення миру та стабільності в Україні є важливим чинником для підтримки корпоративного менеджменту та відродження активності бізнесу.

Корпоративний менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні активності бізнесу. Корпоративний менеджмент є системою управління, яка забезпечує організації ефективну організацію, виробництво, стратегічне планування, управління ресурсами та ризиками, а також моніторинг та оцінку діяльності. Це

допомагає підвищити ефективність, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Поняття корпоративного менеджменту є досить розповсюдженим, проте його семантика дещо відрізняється від сутності поняття корпоративного управління. Корпоративне управління та корпоративний менеджмент є тісно пов'язаними поняттями, але різняться за окремими аспектами та ознаками. Основна різниця між ними полягає в їх змісті та ширині контексту застосування (рис. 2).

**К**орпоративне управління є поняттям, що охоплює ширший контекст управління в цілому. Корпоративний менеджмент фокусується на конкретних управлінських процесах і функціях, які стосуються планування, організації, керування та контролю внутрішніх ресурсів та операцій. Корпоративне управління включає в себе прийняття стратегічних рішень, розробку візії та місії, встановлення цілей та політик, а також нагляд за їх виконанням. Корпоративний менеджмент, з іншого боку, є операційним рівнем управління, він зосереджений на керуванні ресурсами, процесами та проектами в організації.

Ефективність корпоративного управління й ефективність корпоративного менеджменту – це два різні поняття, які відображають різні аспекти оцінки результативності організації. Ефективність корпоративного управління оцінюється з точки зору стейкхолдерів, таких як акціонери, клієнти, співробітники та громадськість. Ефективність корпоративного менеджменту оцінюється з точки зору досягнення поставлених цілей, оптимізації ресурсів та досягнення внутрішньої ефективності. Обидва аспекти важливі для успішної діяльності організації, але мають різні фокуси оцінки та показники успішності.

Основні завдання корпоративного менеджменту полягають у досягненні стратегічних цілей компанії та забезпеченні її ефективного функціонування (рис. 3).

У даному контексті важливими є визначення місії, цілей і стратегічних напрямків розвитку компанії, а також розроблення планів і стратегій для досягнення цих цілей [2]. У розрізі планування та організації до основних завдань віднесемо розробку оперативних планів дій, розподіл ресурсів, організацію робочих процесів та структури компанії з метою досягнення поставлених цілей. Ефективне використання ресурсів компанії, таких як людські ресурси, фінанси, матеріали та технології, включає планування, аналіз, контроль та оптимізацію використання ресурсів.

Установлення та управління бізнес-процесами компанії є важливим у контексті досягнення ефективності, поліпшення якості та забезпечення задоволення потреб клієнтів. Установлення стандартів якості, контроль якості продукції або послуг, впровадження систем управління якістю та постійне вдосконалення процесів є важливими складовими системи корпоративного менеджменту. Ідентифікацію, аналіз та

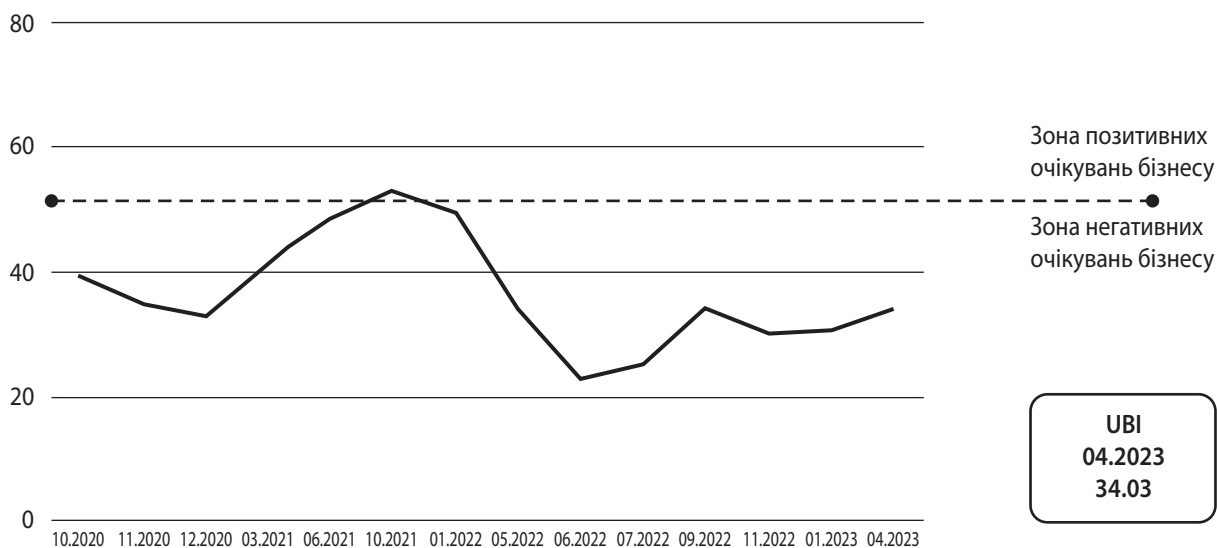


Рис. 1. Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index) [8]

управління ризиками, пов'язаними з діяльністю компанії, необхідно здійснювати з метою мінімізації негативних впливів на бізнес і забезпечення стійкості. Залучення, розвиток та утримання кваліфікованого персоналу, створення сприятливого та продуктивного робочого середовища актуалізується при формуванні позитивної організаційної культури, що сприяє успіху компанії. Також важливим у даному контексті є забезпечення ефективної комунікації всередині компанії та зовні, сприяння співпраці між відділами та командами для досягнення спільних цілей [6]. Ці завдання взаємопов'язані та виконуються в комплексі з метою досягнення успіху, забезпечення конкурентних переваг і сталого розвитку компанії, а систематичне відстеження, контроль та оцінка результатів діяльності компанії дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та приймати заходи для їх вирішення.

Ефективність корпоративного менеджменту зосереджена на оцінці ефективності управлінських процесів та практик в організації. Вона включає оцінку внутрішньої ефективності, оптимізацію ресурсів, планування та контроль проектів та процесів, керування ризиками, комунікацію та співпрацю в організації, а також розвиток та управління персоналу (рис. 4).

Показники успішності корпоративного менеджменту можуть включати ефективність операцій, витрати, якість виконання завдань, терміновість виконання проектів, ступінь використання ресурсів та інші показники, що відображають ефективність управлінських процесів.

Принципи становлять основу ефективної системи корпоративного менеджменту, спрямовану на досягнення успіху та стійкого розвитку і включають:

- ✦ *системність* – розгляд організації як інтегрованої системи, де всі складові взаємодіють і впливають одна на одну [11, с. 97];

- ✦ *цілеспрямованість* – усі дії та рішення повинні спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей організації;
- ✦ *планування* – систематичне та ретельне планування дій і ресурсів для досягнення цілей;
- ✦ *відповідальність* – чітке розподілення відповідальності за виконання завдань та досягнення цілей;
- ✦ *контроль та оцінка* – систематичний контроль та оцінка результатів, щоб забезпечити досягнення цілей та виявити можливі проблеми або необхідні зміни;
- ✦ *постійне вдосконалення* – систематичне вдосконалення процесів, методів та практик управління з метою підвищення ефективності та результативності організації;
- ✦ *залучення співпрацівників* – залучення та мотивація співробітників для активної участі в процесах управління та досягненні цілей.

Корпоративний менеджмент включає ряд функцій, що спрямовані на ефективне управління організацією та досягнення стратегічних цілей, взаємодіють між собою та сприяють досягненню ефективного управління й успішної діяльності.

Окрім основних функцій, корпоративний менеджмент також може виконувати спеціальні функції, які спрямовані на конкретні аспекти управління організацією та допомагають досягти конкретних цілей або вирішити особливі завдання.

Ресурсне забезпечення корпоративного менеджменту включає надання різноманітних ресурсів, необхідних для ефективної роботи організації, й управління ними.

Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту може здійснюватися за допомогою різних методів та підходів, які допомагають оцінити резуль-



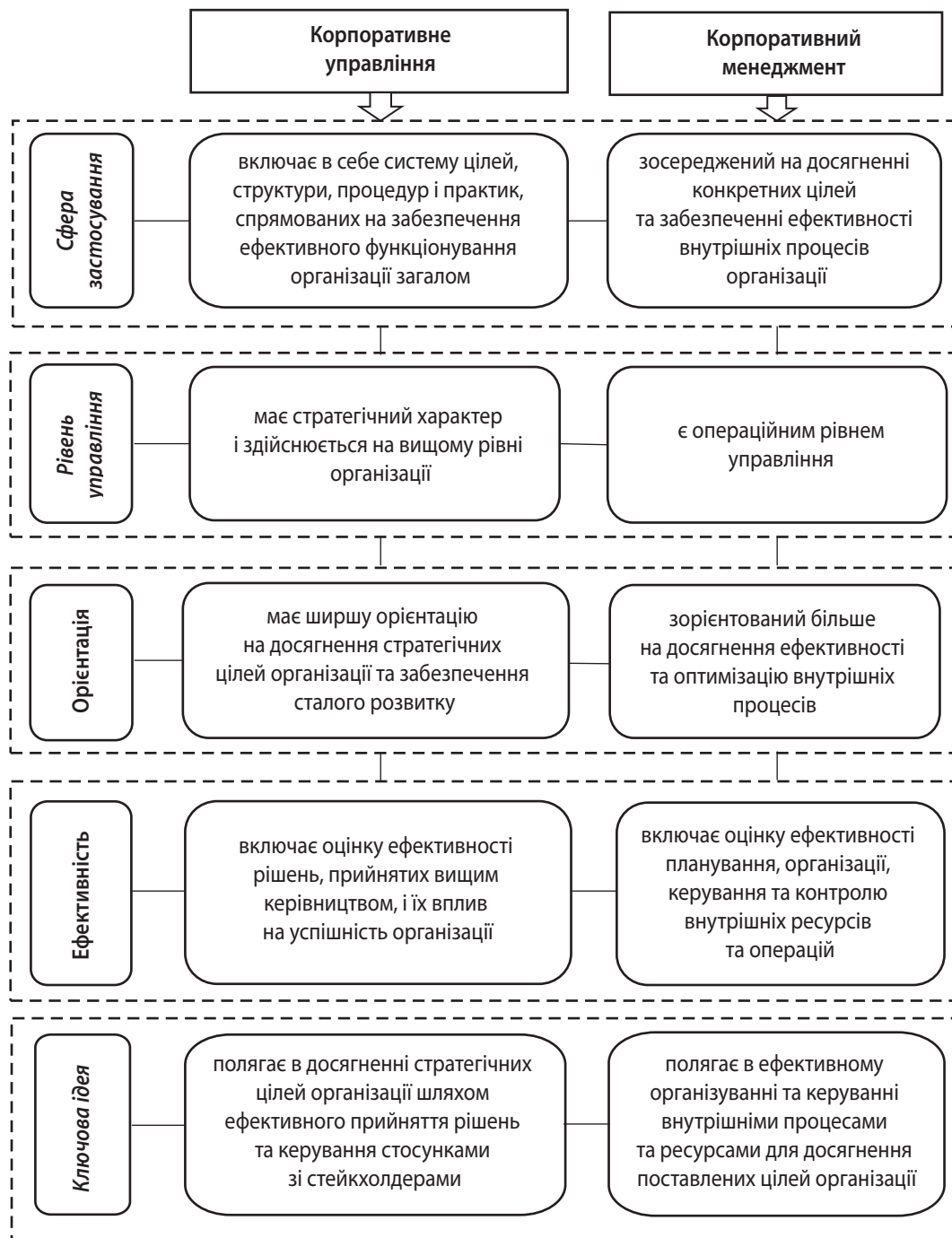


Рис. 2. Порівняння понять «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління» за рядом визначених ознак  
Джерело: розроблено авторами за даними [3; 4; 12].

тативність і успішність управлінських практик в організації. Існує багато індикаторів, які можуть бути використані для оцінювання ефективності корпоративного менеджменту [10]. Вибір конкретних показників залежить від цілей та особливостей організації.

Окремо слід відзначити важливість оцінювання ефективності корпоративного управління саме в аспекті процесного підходу – аналіз бізнес-процесів у сучасних корпораціях є критично важливим завданням, яке допомагає забезпечити успішне функціонування компанії та досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси розглядаються як послідовність

пов'язаних дій та окремих видів діяльності, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства, організації або організаційної одиниці. Згідно з процесним підходом, це – основна одиниця управління діяльністю корпорації, яка охоплює різні функції, процеси та завдання, необхідні для створення продукту або надання послуги, виробництва, реалізації та обслуговування клієнтів.

Розглядаючи питання оцінки ефективності бізнес-процесів, передусім слід зосередитися на їх основних складових і характеристиках, що дозволить розкрити застосування системного підходу. Передусім,



Рис. 3. Основні завдання корпоративного менеджменту

Джерело: авторська розробка.



Рис. 4. Концептуально-методологічна схема системи забезпечення оцінювання ефективності корпоративного менеджменту

Джерело: розроблено авторами за даними [1; 5; 7; 10; 13].

кожен бізнес-процес має чітку мету, ціль або результат, якого необхідно досягти. Для реалізації цілей потрібна певна послідовність дій, отже, бізнес-процеси складаються з послідовно виконуваних дій або етапів. Кожний етап виконується після завершення попереднього та спрямований на досягнення цілі процесу. Також бізнес-процес, як цілеспрямована система, використовує вхідні дані, такі як інформація, ресурси або матеріали, і перетворює їх у вихідні результати, яких можна завдяки наявності учасників. Процеси зазвичай виконуються різними людьми або відділами корпорації, кожен учасник якої має визначені обов'язки та внесок у процес досягнення мети.

По-друге, будова корпоративного утворення за процесного підходу має відповідати принципам інтегрованості (бізнес-процеси можуть переплітатися та взаємодіяти один з одним в організації, а успішна інтеграція допомагає забезпечити ефективність діяльності компанії), а також керованості та вдосконалення (бізнес-процеси можуть бути керовані, оптимізовані та вдосконалені з метою поліпшення продуктивності, якості та ефективності діяльності організації).

У рамках сучасної практики корпоративного управління застосовують такі методології управління процесами, як Lean, Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR) тощо, для аналізу, оптимізації та впровадження поліпшень у бізнес-процесах з метою забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, бізнес-процес у аспекті оцінки їх ефективності в даному дослідженні ми будемо розуміти як послідовність кроків, які перетворюють вхідні ресурси на вихідні продукти або послуги та які є основою будь-якої організації, і відповідають за те, щоб корпорація могла виконувати свою роботу та досягати своїх цілей. Незалежно від масштабу, складності чи формальності, бізнес-процеси є важливими для успіху будь-якої організації. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, поліпшують якість продукції та послуг і сприяють задоволенню клієнтів.

Існують численні підходи до класифікації бізнес-процесів, проте для побудови оцінної моделі, на наш погляд, доцільно розрізнити такі (рис. 5).

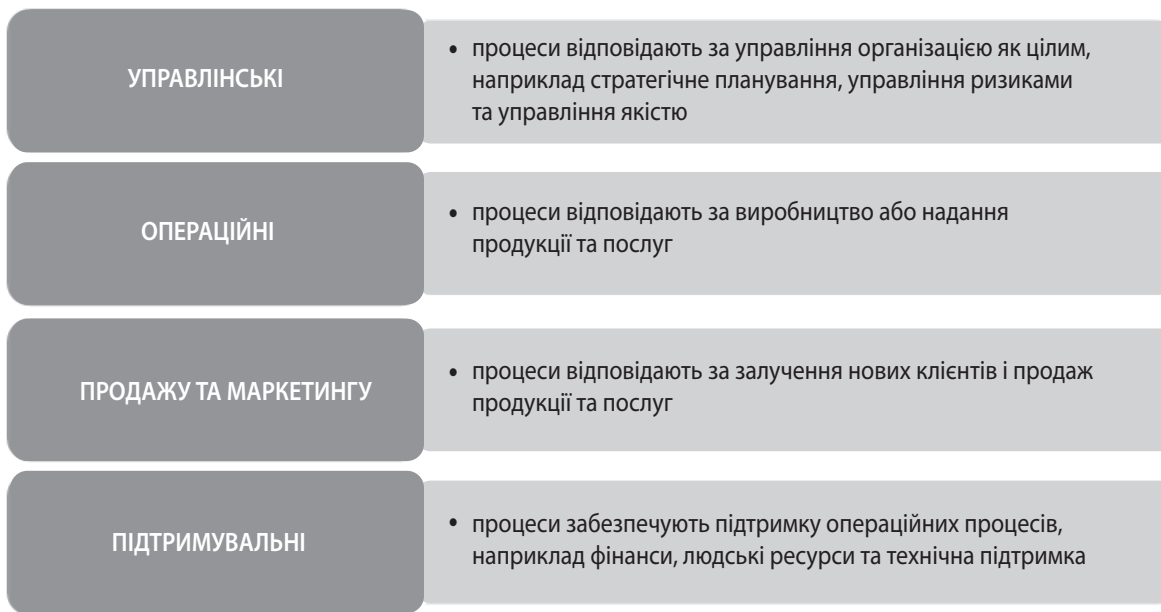
Отже, корпоративне управління включає в себе комплекс бізнес-процесів і практик, спрямованих на ефективне управління компанією або організацією для досягнення поставлених цілей і завдань. Бізнес-процеси корпоративного управління визначають структуру та способи прийняття рішень, забезпечують ефективний контроль над діяльністю компанії та сприяють збереженню і збільшенню її стабільності та прибутковості. Так, ключовими бізнес-процесами корпоративного управління, на наш погляд, є такі:

✦ *стратегічне планування* – бізнес-процес з розробки довгострокових стратегій і визна-

чення основних напрямків розвитку компанії, в рамках якого здійснюється оцінка ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів і визначення стратегічних цілей;

- ✦ *прийняття управлінських рішень* – сукупність окремих бізнес-процесів, які належать до групи управлінських і результатом реалізації яких є розгляд і аналіз стратегічних, тактичних та операційних рішень на різних рівнях організації, прийняття рішення щодо фінансових планів, інвестицій, розвитку продуктів, ресурсного планування тощо;
- ✦ *фінансове управління* – бізнес-процеси, спрямовані на управління фінансами компанії, включно з бюджетуванням, управлінням обіговим капіталом, забезпеченням збалансованого підходу до фінансових ризиків та формуванням інвестиційного портфеля;
- ✦ *корпоративна структура та управління персоналом*, у рамках яких здійснюється розробка ефективної організаційної структури, розподіл обов'язків і повноважень, а також управління персоналом, розвиток кадрів і мотивація співпрацівників;
- ✦ *бізнес-процес імплементації корпоративної культури*, що передбачає становлення цінностей, етики, стандартів поведінки та корпоративної культури в організації, сприяючи, в кінцевому підсумку, співпраці, інноваціям і створенню позитивного робочого середовища;
- ✦ *бізнес-процеси з корпоративного управління ризиками* містять дії щодо ідентифікації, аналізу й управління різними типами ризиків, які можуть впливати на діяльність компанії, такі як фінансові, юридичні, репутаційні та інші;
- ✦ *процеси моніторингу та оцінки результатів* є невід'ємною складовою системи корпоративного управління та передбачають становлення системи контролю за виконанням стратегій і досягненням цілей, оцінку фінансових та операційних показників для забезпечення ефективності діяльності компанії;
- ✦ *бізнес-процеси зі встановлення взаємодія зі стейкхолдерами*, такими як акціонери, клієнти, партнери, урядові органи, забезпечення звітності та дотримання стандартів управління.

Очевидно, що перелічені вище бізнес-процеси можуть різнитися залежно від розміру, типу та галузі діяльності компанії, але загалом вони формують основу ефективного корпоративного управління, що сприяє сталому розвитку й успішному функціонуванню організації. Тому окремим питанням є дослідження бізнес-процесів з точки зору забезпечення ефективності корпоративного управління в аспекті реалізації стратегії сталого розвитку [14].



**Рис. 5. Класифікація бізнес-процесів у корпоративному управлінні з метою побудови оцінної моделі ефективності**  
 Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи наведену вище ідентифікацію корпоративного управління з використанням системного та процесного підходів, зробимо висновок, що оцінка ефективності бізнес-процесів може бути представлена як процес вимірювання та порівняння їх продуктивності з метою виявлення можливостей для подальшого вдосконалення.

Оцінка ефективності бізнес-процесів може бути проведена різними способами, залежно від конкретних цілей організації, проте існує ряд загальних кроків, об'єднаних у механізм (рис. 6). При цьому зазначимо, що оцінка ефективності бізнес-процесів – це не одноразовий процес у рамках циклу корпоративного управління. Вона повинна проводитися регулярно для забезпечення постійного вдосконалення бізнес-процесів та сталого розвитку корпоративної структури в цілому.

Послідовність оцінки передбачає послідовне проходження таких етапів:

**Етап 1.** Визначення бізнес-процесів, які підлягають оцінці.

**Етап 2.** Збір даних про ідентифіковані бізнес-процеси.

**Етап 3.** Аналіз отриманих даних з використанням якісних і кількісних методів.

**Етап 4.** Визначення передумов і можливостей для вдосконалення бізнес-процесів на основі здійсненої оцінки.

**Етап 5.** Упровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів.

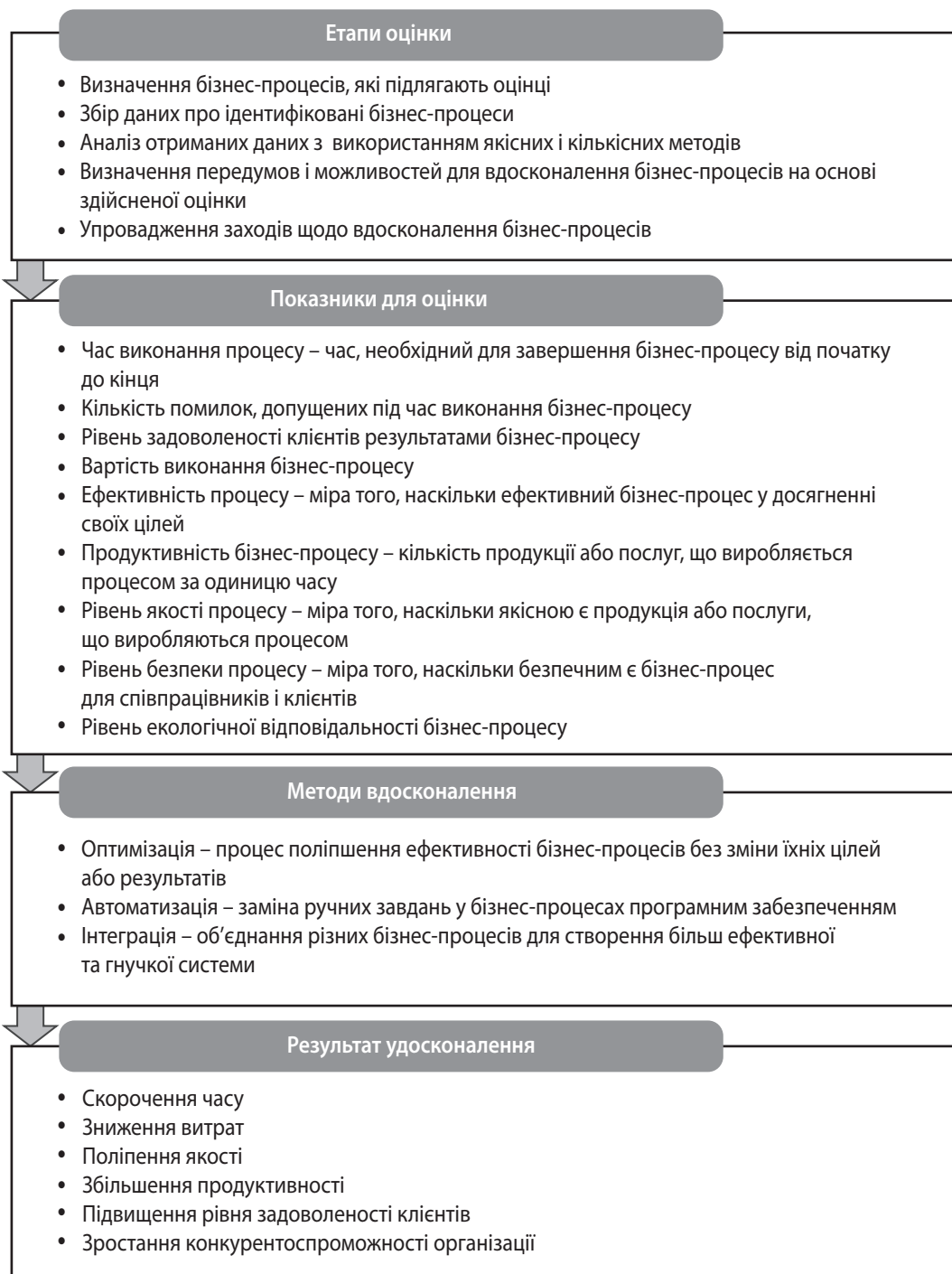
Ключовим чинником, який визначає результативність оцінного процесу, є вибір показників, які можуть використовуватися для оцінки ефективності бізнес-процесів. Вибір показників залежить від кон-

кретних цілей і завдань організації. Наприклад, якщо організація прагне зменшити витрати, вона може використовувати показники вартості процесу та ефективності процесу. Якщо організація прагне поліпшити якість продукції або послуг, вона може використовувати показники рівня якості процесу та рівня задоволеності клієнтів.

Результатом оцінки має бути висновки щодо поточного стану реалізації та потенціалу бізнес-процесів, а також запропоновані заходи з їх удосконалення. Поширеними методами поліпшення бізнес-процесів наразі є оптимізація, автоматизація, у тому числі цифровізація, та інтеграція, що має ціллю привести до багатьох переваг, таких як збільшення ефективності та продуктивності, поліпшення якості продукції та послуг, забезпечує зниження витрат, підвищує рівень обслуговування клієнтів і сприяє зростанню конкурентоспроможності та в цілому зменшує ризики функціонування підприємства.

У 2020 р. Київською школою економіки (КШЕ) вперше було виміряно якість корпоративного управління держкомпаній, для чого було розроблено та обчислено Індекс корпоративного управління для найбільших 15 державних компаній (рис. 7). Індекс корпоративного управління – це інструмент, який використовується для оцінки якості та ефективності корпоративного управління в країні. Зазвичай він включає такі критерії, як захист прав акціонерів, прозорість управління, доступ до інформації, корпоративну соціальну відповідальність та інші. Середнє значення Індексу становило 51 зі 100 (найнижче – 26, найвище – 73).





**Рис. 6. Механізм оцінки ефективності бізнес-процесів корпоративного управління**

Джерело: авторська розробка.

Загалом, до системи корпоративного менеджменту включають різні компоненти та інструменти, які використовуються для ефективного управління бізнесом у корпоративному середовищі, зокрема:

- 1) *стратегічне управління* – включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентного положення компанії;
- 2) *управління проектами* – включає процеси визначення проекту, розподіл ресурсів, планування завдань, керування ризиками та оцінку результатів;
- 3) *управління процесами* – включає визначення, моделювання, оптимізацію, впровадження та контроль процесів;
- 4) *управління ресурсами* – йдеться про оптимальне використання ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей компанії;
- 5) *управління якістю* – включає в себе визначення стандартів якості, контроль якості, вдосконалення процесів та впровадження систем управління якістю;

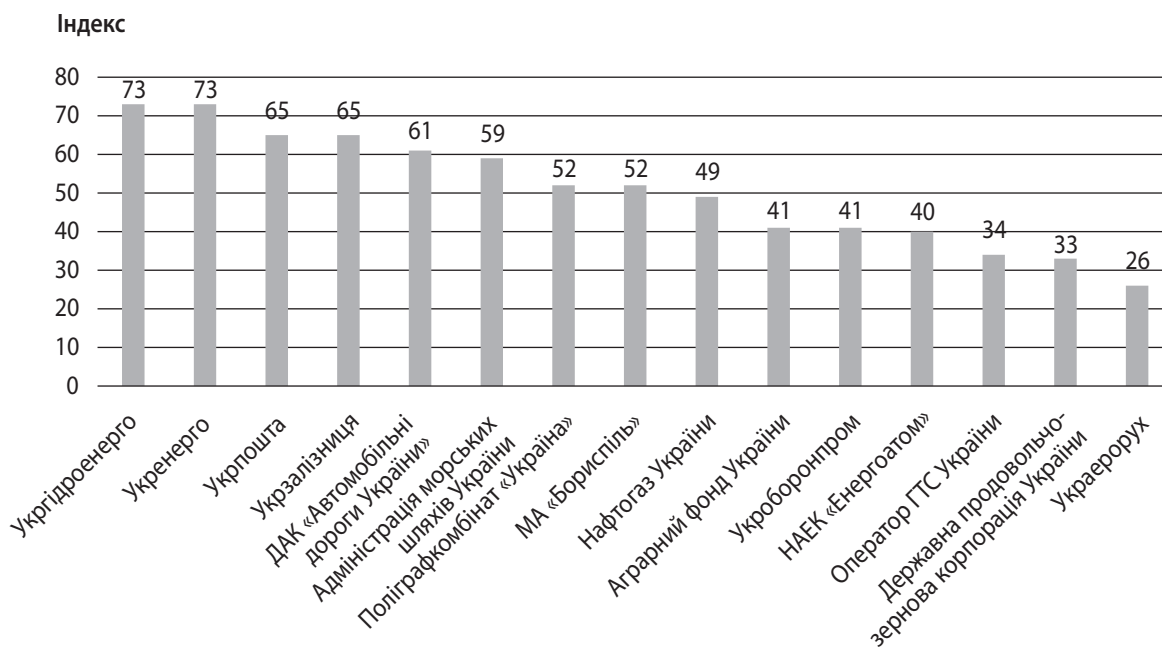


Рис. 7. Індекс корпоративного управління державних компаній України

Джерело: складено авторами за даними [9].

- б) *управління ризиками* – включає ідентифікацію ризиків, аналіз їх впливу, розроблення стратегій мінімізації ризиків та впровадження контрольних заходів;
- в) *управління знаннями* – включає в себе створення баз даних, засоби спілкування та співпраці, а також системи навчання та розвитку персоналу.

Усі складові системи взаємодіють між собою та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, поліпшенню ефективності та забезпеченню конкурентних переваг.

Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту є ключовим процесом для успішної діяльності організації, який вимагає комплексного підходу та використання різних методів та індикаторів. Оцінка ефективності корпоративного менеджменту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, ідентифікувати можливості для поліпшення та прийняття стратегічних рішень. Фінансові показники, клієнтські відносини, операційна ефективність, інноваційність, управління персоналом та соціальна відповідальність є лише деякими з аспектів, які слід враховувати при оцінці ефективності. Комбінація різних методів та індикаторів допомагає отримати комплексну картину та забезпечити належне управління організацією. Результати оцінки вказують на потенційні області поліпшення, а також служать важливим інструментом для прийняття рішень щодо подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей. Оцінка ефективності корпоративного менеджменту є невід’ємною складовою успіху органі-

зації, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

Корпоративне управління та корпоративний менеджмент є взаємопов’язаними поняттями, але вони мають різні рівні, орієнтацію та обсяги застосування. Корпоративне управління встановлює загальну рамку та стратегію, тоді як корпоративний менеджмент займається конкретними управлінськими функціями та операційним керуванням. Корпоративний менеджмент фокусується на керуванні ресурсами, виконанні завдань і досягненні внутрішнього ефективного функціонування організації.

Важливо прослідкувати різницю між ефективністю корпоративного управління, яка оцінює досягнення стратегічних цілей організації, та ефективністю корпоративного менеджменту, яка оцінює ефективність управлінських процесів та практик в організації. Обидва аспекти – ефективність корпоративного управління та ефективність корпоративного менеджменту – взаємопов’язані та впливають один на одного: успішне корпоративне управління вимагає ефективного корпоративного менеджменту, а ефективний корпоративний менеджмент підтримує досягнення стратегічних цілей організації.

При оцінюванні ефективності корпоративного управління важливим є врахування взаємозв’язків та взаємозалежностей між процесами та функціями в організації. Ресурсне забезпечення корпоративного управління є критичним фактором для успіху організації, оскільки воно забезпечує необхідні ресурси для виконання функцій управління та досягнення стратегічних цілей.

Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів корпоративного управління можна використовувати окремо або в поєднанні для здійснення комплексної оцінки, вибір конкретних методів буде залежати від потреб і цілей організації. Комбінація різних методів може забезпечити комплексну оцінку ефективності корпоративного управління, що допоможе виявити сильні та слабкі сторони, а також знайти можливості для подальшого поліпшення. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Боковець В. В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 328–331. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf>
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_4/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/7.pdf)
3. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.18>
4. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 21–35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.21>
5. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>
6. Верескля М. Р., Циганков О. О. Корпоративне управління в системі управління підприємством // Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 13 травня 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 151–153.
7. Горова К. О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 37–41. URL: [https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/piprp\\_2013\\_2\\_10.pdf](https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/piprp_2013_2_10.pdf)
8. Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023. URL: [https://business.dia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna\\_stanu\\_ta\\_potreb\\_biznesu\\_za\\_rik\\_povnomasstabnoi\\_vijni.pdf](https://business.dia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf)
9. Бойцун О., Яблонівський Д., Лисенко О. Індекс корпоративного управління / KSE. 21.02.2020. URL: <https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-pres-reliz-pislya-konferentsiyi/>
10. Микитюк О. П., Біловус О. С. Рейтингове оцінювання рівня корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 153–160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25)
11. Хілуха О. А. Принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господар-*

*ство»*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 96–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/принципи%20компетентно-орієнтованого%20корпоративного%20управління.pdf>

12. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 303–309. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha\\_O.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf)
13. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.53](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.53)
14. Popelo O. et al. An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization of the economic, social and environmental components / Popelo O., Tulchynska S., Marhasova V., Ivanova N., Samiilenko H. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24. Spec. Iss. 4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/an-innovative-approach-to-determine-the-sustainable-development-of-regions-by-harmonization-of-the-economic-social-and-environment-11964.html>

#### REFERENCES

- Bocharova, N. A. "Osoblyvosti stanovlennia systemy korporativnoho menezhmentu v Ukraini" [Features of Formation of Corporate Management System in Ukraine]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 38 (2021): 18-32. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.18>
- Bocharova, N. A. "Rozmezhuвання poniat «korporativne upravlinnia» ta «korporativnyi menezhment»" [Distinction between the Concepts of Corporate Governance and Corporate Management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 37 (2021): 21-35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.21>
- Boitsun, O., Yablonovskiy, D., and Lysenko, O. "Indeks korporativnoho upravlinnia" [Index of Corporate Governance]. *KSE*. February 21, 2020. <https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksu-korporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-pres-reliz-pislya-konferentsiyi/>
- Bokovets, V. V. "Efektivnist korporativnoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [Effectiveness of Corporate Management at Enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 8 (2015): 328-331. <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf>
- Bondar, Yu. A., and Lehinkova, N. I. "Osnovni aspekty korporativnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Main Aspects of Corporate Governance of the Enterprise]. *Intelekt XXI*, no. 4 (2018): 40-44. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_4/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/7.pdf)
- "Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. Berезень-kviten 2023" [Study of the State of Business in Ukraine. March-April 2023]. [https://business.dia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna\\_stanu\\_ta\\_potreb\\_biznesu\\_za\\_rik\\_povnomasstabnoi\\_vijni.pdf](https://business.dia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf)
- Horova, K. O. "Otsinka efektyvnosti korporativnoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Evaluation of the Effectiveness of Corporate Management at the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriem-*

nytstva, no. 2 (2013): 37-41. [https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/pirpr\\_2013\\_2\\_10.pdf](https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/pirpr_2013_2_10.pdf)

Khilukha, O. A. "Pryntsypy kompetentno-orientovanoho korporatyvnoho upravlinnia" [Principles of the Competently-Oriented Corporate Governance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2018. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/принципи%20компетентно-орієнтованого%20корпоративного%20управління.pdf>

Khilukha, O. A. "Sutnisni kharakterystyky korporatyvnoho upravlinnia" [Essential Characteristics of Corporate Governance]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. 2015. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha\\_O.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf)

Mykytiuk, O. P., and Bilovus, O. S. "Reitynhove otsiniuvannia rivnia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi" [Rating Assessment of Corporate Governance in the Pharmaceutical Industry]. *Modern Economics*, no. 14 (2019): 153-160.

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25)

Popelo, O. et al. "An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization

of the economic, social and environmental components". *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 24, Spec. Iss. 4 (2021). <https://www.abacademies.org/articles/an-innovative-approach-to-determine-the-sustainable-development-of-regions-by-harmonization-of-the-economic-social-and-environment-11964.html>

Vasenko, V. K. "Pryntsypy menedzhmentu ta yikh vplyv na formuvannia poniatiinoho aparatu" [Principles of Management and Their Influence on the Formation of the Conceptual Apparatus]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (2019): 97-104.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>

Vereskliia, M. R., and Tsyhankov, O. O. "Korporatyvne upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Corporate Management in the Enterprise Management System]. *Menedzhment i bezpeka v umovakh viiny: teoretychni ta prykladni aspekty*. Lviv: LvDUVS, 2022. 151-153.

Yurchyshena, L. V. "Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia: mizhnarodnyi dosvid ta vprovadzhenia v universytetakh" [Principles of Corporate Governance: International Experience and Implementation in University]. *Efektynna ekonomika*, no. 8 (2020).

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53

УДК 334.021.1

JEL: D83; I23; I25

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-175-181>

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

©2023 КОНДРАТЕНКО Н. О., КАДИКОВА І. М.

УДК 334.021.1

JEL: D83; I23; I25

### Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасні технології управління комунікаціями в закладах вищої освіти України

У статті визначено проблеми та перспективи використання сучасних технологій управління комунікаціями в закладах вищої освіти України. Зазначено, що основний прояв кризових явищ в українській вищій освіті має певні соціально-економічні особливості, що пов'язані із недостатнім реагуванням на впливи чинників зовнішнього середовища, нестачею якісної інформації, прийняттям неефективних управлінських рішень і невідповідністю комунікаційного забезпечення ЗВО світовим стандартам. Зазначено, що сьогодні інформаційно-комунікаційні технології: хмарні обчислення, автоматизація та робототехніка, Інтернет, штучний інтелект, аналітика даних тощо створили нові можливості для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і визначили нові завдання для ЗВО у сфері освітнього менеджменту. Виходячи з цього технологія управління комунікаціями у ЗВО в загальному вигляді являє собою сукупність прийомів, засобів, інструментів, форм і методів впливу на керувану підсистему їх діяльності, маючи на меті досягнення запланованих результатів фінансово-економічного, соціального та професійного розвитку. Така технологія управління регламентується спеціальними нормативно-правовими та методичними документами, а саме: нормами, нормативами, посадовими інструкціями, положеннями, стандартами діяльності, системами документообігу. Зроблено висновок, що однією з важливих умов формування ефективної системи управління комунікаціями у ЗВО є поширення сучасних цифрових технологій навчання, підвищення ефективності освітнього менеджменту, набуття навичок цифрової грамотності, які сьогодні є пріоритетними умовами для досягнення успіху на сучасному ринку праці. Запропоновані напрями використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО передбачають комплексність вирішення проблем на всіх рівнях управління, оптимізацію заходів та створення комфортних умов навчання для здобувачів вищої освіти в Україні.

**Ключові слова:** технології управління, комунікації, заклади вищої освіти, освітні послуги.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 16.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1700644>

**Кадикова Ірина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** irina.kadykova@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/853996>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194405484>