

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА З УРАХУВАННЯМ КАДРОВО-КОМПЕТЕНТНІСНОГО АСПЕКТУ

*Задоя В. О., д.е.н., доцент (УДУНТ)*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>*

*Гненний М. В., к.е.н., доцент (УДУНТ)*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2457-8651>*

*Новак Є. А., аспірант (УДУНТ)*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1422-8514>*

*У статті обґрунтовано концептуально-методичний підхід до трансформації корпоративного управління в умовах динамічного правового середовища з урахуванням кадрово-компетентнісного аспекту. Актуальність дослідження зумовлена посиленням нормативної мінливості, цифровізації, вимог до підзвітності, внутрішнього контролю та ризик-орієнтованого управління. Наукова новизна полягає у розробленні моделі п'яти взаємопов'язаних складових трансформації корпоративного управління, в якій кадрово-компетентнісний контур визначено центральним механізмом адаптації. Методичну основу становлять системний, структурно-функціональний, логіко-аналітичний та порівняльний підходи, а також інструментарій інтегрального оцінювання. У результаті запропоновано матрицю оцінювання адаптивності корпоративного управління та інтегральний індекс його вимірювання, апробований на прикладі АТ «Укрзалізниця». Практична цінність полягає у можливості використання підходу для діагностики зрілості корпоративного управління, удосконалення внутрішніх регламентів, компетентностей, цифрових процедур і механізмів ризик-контролю на підприємствах.*

*Ключові слова: корпоративне управління, динамічне правове середовище, управління персоналом, кадрово-компетентнісний контур, адаптивність управління, цифровізація.*

## TRANSFORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN A DYNAMIC LEGAL ENVIRONMENT WITH CONSIDERATION OF THE HUMAN CAPITAL AND COMPETENCE DIMENSION

*Zadoia V., Doctor of Economics, Associate Professor (UDUNT)*

*Hnennyi M., PhD in Economics, Associate Professor (UDUNT)*

*Novak E., postgraduate student (UDUNT)*

*The article substantiates a conceptual and methodological approach to the transformation of corporate governance in a dynamic legal environment, with particular attention to the human capital and competence dimension. The relevance of the study is determined by the growing volatility of regulatory frameworks, the intensification of digital transformation, stricter requirements for accountability and disclosure, and the increasing importance of internal control and risk-oriented management for corporate sustainability. Under such conditions, corporate governance should be viewed not merely as a formal institutional arrangement, but as an adaptive managerial architecture capable of converting*

*external legal changes into internal decisions, procedures, control mechanisms, and updated responsibility structures.*

*The scientific novelty of the study lies in the development of a five-component model of corporate governance transformation, which integrates the legal-regulatory, human capital and competence, digital, risk, and institutional dimensions into a single adaptive system. Unlike fragmented approaches, the proposed model identifies the human capital and competence dimension as the central mechanism through which external regulatory impulses are interpreted and translated into managerial action.*

*The methodological basis of the research combines systemic, structural-functional, logical-analytical, and comparative approaches, as well as an integral assessment toolkit. As a result, the article proposes an evaluation matrix and an integral index of corporate governance adaptability, enabling a structured diagnosis of governance maturity under conditions of legal dynamism.*

*The proposed approach was tested using the case of JSC Ukrainian Railways, which made it possible to demonstrate its analytical applicability in practice. The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed framework to assess the adaptability of corporate governance systems, improve internal regulations, strengthen managerial competencies, enhance digital support for decision-making, and embed risk control mechanisms more effectively at the enterprise level.*

**Keywords:** *corporate governance, dynamic legal environment, human resource management, human capital and competence framework, managerial adaptability, digitalisation.*

**Постановка проблеми.** Динамічність сучасного середовища змінює саму природу корпоративного управління. Якщо раніше домінувала логіка формального дотримання ustalених норм, то нині ключового значення набуває здатність системи управління швидко і без втрати керованості трансформувати зовнішні регуляторні сигнали у внутрішні рішення, процедури, контрольні механізми та перерозподіл відповідальності.

За таких умов корпоративне управління перестає бути лише інституційною надбудовою над діяльністю підприємства і набуває ознак адаптивної управлінської архітектури, яка повинна поєднувати правову чутливість, кадрову спроможність, цифрову підтримку процесів, ризик-орієнтованість та внутрішнє організаційне закріплення змін.

Актуальність цієї проблематики посилюється тим, що цифрова трансформація, посилення вимог до підзвітності, зміни регуляторних режимів, а також зростання частоти кризових шоків

формують для підприємств не просто нові правила діяльності, а середовище постійної нормативної та інституційної турбулентності.

У такому середовищі недостатньо лише встановлювати зміни у правових актах чи стандартах. Вирішальним стає питання, наскільки корпоративне управління спроможне своєчасно інтерпретувати ці зміни, інтегрувати їх у внутрішні управлінські цикли та забезпечити їх практичну реалізацію через компетентності керівників, цифрові інструменти та механізми контролю.

У сучасній літературі цифровізація часто трактується, як окремий техніко-організаційний процес, ризик-менеджмент, як автономна функція контролю, а кадровий розвиток, як допоміжний ресурсний компонент.

Недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, у межах якого трансформація корпоративного управління розглядається як цілісний управлінський цикл, де зовнішня правова динаміка переводиться у внутрішні

організаційні зміни через центральний кадрово-компетентнісний механізм.

Наукова проблема полягає у відсутності такої моделі корпоративного управління, яка б одночасно розрізняла зовнішнє правове-регуляторне сканування і внутрішнє інституційне закріплення змін, а також визнавала кадрово-компетентнісний контур не периферійним, а центральним елементом адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається не як локальне впровадження окремих ІТ-рішень, а як глибока організаційна зміна. Так, A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz і C. Antunes Marante доводять, що цифрова трансформація переводить підприємства до гнучких організаційних дизайнів, здатних до безперервної адаптації, причому така адаптація відбувається в межах цифрових бізнес-екосистем [1]. Цінність цього підходу полягає в тому, що автори виходять за межі технократичного трактування цифровізації та показують її стратегічний, координаційний і структурний вплив на систему управління підприємством.

Позицію щодо адаптивного характеру цифрової трансформації конкретизують D. Ellström, J. Holtström, E. Berg і C. Josefsson, які застосовують теорію динамічних здібностей для пояснення механізмів цифрової трансформації [2].

На відміну від A. Hanelt та співавторів, які описують цифрову трансформацію переважно на рівні типів організаційних змін, D. Ellström та співавтори переходять до аналізу управлінських процесів і визначають шість ключових механізмів, зокрема міжгалузеве цифрове сканування, виявлення можливостей цифрової інфраструктури, розроблення цифрової стратегії, окреслення меж підприємства, декомпозицію трансформації на окремі проекти та формування єдиної цифрової інфраструктури.

З цієї причини підхід цих авторів є особливо важливим для дослідження

адаптивного корпоративного управління, оскільки дозволяє пов'язати загальну ідею змін із конкретними управлінськими процедурами.

Окремий напрям досліджень представляють L. Lima, B. Galleli, які аналізують інтеграцію управління персоналом і корпоративного управління [3]. Автори встановлюють, що управління персоналом уже легітимоване як значуща зміна корпоративного управління, проте в більшості праць зберігає вторинний статус - як консультативна або процесно-підтримувальна функція.

Порівняно з роботами попередніх дослідників, де в центрі перебувають цифрові та організаційні механізми змін, L. Lima, B. Galleli зміщують фокус на людський капітал і показують, що якість корпоративного управління залежить не лише від формальних структур, а й від того, як управлінські суб'єкти інтерпретують вимоги, реалізують кадрову політику і забезпечують довгострокові інтереси стейкхолдерів.

Разом з тим саме центральна роль кадрово-компетентнісного контуру в адаптації корпоративного управління у їхній роботі ще не розкрита повною мірою.

Порівняльно-інституційний вимір корпоративного управління розкривають R. V. Aguilera, R. Federo, R. Justo, A. L. Merida та B. Pascual-Fuster [4]. Науковці доводять, що вплив корпоративного управління на результати діяльності підприємств змінюється залежно від структури власності, управлінських практик і сили національного інституційного середовища. Також автори наголошують, що універсальної моделі корпоративного управління не існує, а ті самі механізми можуть бути ефективними лише за певних інституційних умов.

Проблематика зв'язку корпоративного управління з регуляторними змінами окреслена у спеціальному випуску *Journal of Management and Governance*, підготовленому R. Di Pietra, A. Mora та I.

Raonic [5], а також поглиблена у статті А. Quagli, P. Ramassa та М. Venuti [6].

Якщо Di Pietra і співавтори фактично окреслюють окремий напрям досліджень у сфері корпоративного управління й облікового регулювання, то А. Quagli зі співавторами на основі аналізу фінансової кризи 2008 року і кризи COVID-19 доводять, що регуляторні реакції визначаються не лише технічною логікою стандартів, а й політичними чинниками, складом учасників регуляторного середовища, а також залежністю від раніше ухвалених рішень.

Порівняно з роботами, присвяченими цифровій трансформації, ці дослідження сильніше підкреслюють, що правова динаміка змінює не тільки зовнішні правила гри, а й внутрішню структуру контролю, підвітності та розкриття інформації.

В українському науковому полі передусім слід відзначити працю В. Л. Диканя, Б. Б. Остапюка і В. В. Черниша, у якій ризик-орієнтоване управління підприємством розглядається, як інтегрована стратегічна система, що охоплює виявлення, оцінювання, пріоритезацію, реагування і моніторинг ризиків із використанням цифрових технологій [7].

Сильна сторона цього підходу полягає в тому, що автори пов'язують управління ризиками із загальною логікою стратегічного розвитку підприємства, ризиковий контур подано переважно, як окремий функціональний блок, а не як складову цілісної моделі адаптивного корпоративного управління.

Вагомий внесок у розроблення адаптивного і цифрового вимірів управління зробила І. В. Токмакова, яка у своїх працях акцентує увагу на адаптивному управлінні інноваційною діяльністю, цифровій трансформації залізничного транспорту і кадровому забезпеченні інноваційно-цифрової модернізації підприємств. На відміну від підходу В. Л. Диканя і співавторів, де домінує ризикова логіка, у працях І. В. Токмакової сильніше

підкреслено здатність системи управління пристосовуватися до змін, значення кадрової складової і роль цифрових перетворень у розвитку корпорацій [8].

Прикладний аспект цифровізації управлінських процесів розкривають В. О. Задоя і Т. Ю. Чаркіна, доводячи, що використання спеціалізованого програмного забезпечення, автоматизованої обробки даних, хмарних і колективних платформ підвищує прозорість, оперативність і узгодженість управлінських процесів [9].

Порівняно з працями інших авторів, у яких акцент зроблено на адаптивності управління, кадровому забезпеченні і цифровій модернізації, ця праця зосереджена передусім на інструментальному боці цифрових змін. Саме тому їй доцільно використовувати для характеристики цифрової складової адаптації, але не як завершену модель трансформації корпоративного управління.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Отже, наявні дослідження формують вагоме, але фрагментоване теоретичне підґрунтя.

Міжнародні автори переконливо пояснюють природу цифрової трансформації та її зв'язок з організаційними змінами, доводять зростання ролі людського капіталу в полі корпоративного управління, а також підкреслюють залежність ефективності механізмів корпоративного управління від інституційного і регуляторного контексту [1-6].

Українські науковці, своєю чергою, розкривають цифровий та ризиковий інструментарій адаптації управлінських систем [7-9].

Однак недостатньо висвітленими залишаються: механізм перетворення зовнішніх правових змін на внутрішні управлінські процедури; роль кадрово-компетентнісного контуру саме як центрального механізму адаптації, а не допоміжного HR-блоку; інтеграція цифрової, ризикової та інституційної

складових в єдину модель адаптивної трансформації корпоративного управління; формалізовані підходи до оцінювання адаптивності корпоративного управління в умовах нормативної турбулентності.

Ці наукові прогалини й зумовлюють доцільність даного дослідження.

**Метою даної статті** є розроблення концептуально-методичного підходу до удосконалення механізмів прийняття рішень у корпоративному управлінні в умовах змін законодавства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Трансформацію корпоративного управління в умовах динамічного правового середовища доцільно розглядати, як комплексну адаптивну систему, у межах якої зовнішні нормативні зміни послідовно перетворюються на внутрішні управлінські рішення, цифрові процедури, ризикові обмеження та інституційно закріплені правила діяльності.

Запропонована концепція відповідає сучасним міжнародним вимогам до корпоративного управління, згідно з якими ефективність управлінської системи визначається не лише формальною відповідністю регуляторним вимогам, а й здатністю органів управління забезпечувати належне розкриття інформації, внутрішній контроль, управління ризиками, нагляд за стійкістю бізнес-моделі та належну увагу до людського капіталу.

У структурі такої системи доцільно виокремлювати п'ять взаємопов'язаних складових.

Перша складова охоплює виявлення, систематизацію та інтерпретацію зовнішніх нормативних змін. Її зміст пов'язаний із перетворенням регуляторних вимог на управлінські завдання для відповідних підрозділів, органів контролю та посадових осіб.

Необхідність такого блоку підтверджується міжнародними принципами корпоративного управління, які наголошують на ролі правового, регуляторного та інституційного

середовища як бази для належного функціонування корпоративних структур і процедур розкриття інформації.

Друга складова характеризує кадрово-компетентнісну основу адаптації. Зовнішні нормативні зміни не набувають управлінського значення автоматично, оскільки їх практичне впровадження залежить від здатності керівників, членів наглядових органів, комплаєнс-підрозділів і менеджерів інтерпретувати нові вимоги, інтегрувати їх у внутрішні процедури та забезпечувати контроль виконання.

У сучасному регуляторному середовищі зростає значення розкриття інформації про людський капітал, кадрову стійкість, навчання та розвиток працівників, що дістало відображення, як у вимогах до бізнес-розкриттів, так і в стандартах нефінансової та сталості звітності.

З огляду на те, що кадрово-компетентнісний контур виступає центральним механізмом адаптації, який перетворює зовнішні нормативні імпульси на внутрішні організаційні дії, критично важливим є визначення профілю необхідних компетенцій.

Для ефективного корпоративного управління в динамічному правовому середовищі доцільно виділити чотири групи управлінських компетентностей:

- Когнітивно-правові (інтерпретаційні) компетентності - здатність не просто відслідковувати зміни законодавства (зокрема, санкційного, податкового чи екологічного), а системно оцінювати їхній вплив на бізнес-модель, розуміти «дух» регуляторних норм та передбачати наслідки їх застосування для компанії.

- Організаційно-управлінські компетентності (управління змінами) це спроможність менеджменту швидко конвертувати нові регуляторні вимоги у внутрішні рутини, оновлювати матриці відповідальності, перерозподіляти повноваження, адаптувати процеси та ефективно долати спротив персоналу інноваціям.

- Цифрові компетентності або навички роботи з сучасними інструментами автоматизації комплаєнсу, здатність використовувати аналітику даних для моніторингу ризиків й забезпечувати створення «цифрових слідів» управлінських рішень для підзвітності.

- *Ціннісно-комунікативні компетентності* (Soft skills та етичне лідерство) - вміння формувати в колективі культуру доброчесності, вибудовувати прозорі комунікації щодо правових ризиків та стимулювати працівників до етичної поведінки.

Саме синергія цих чотирьох груп компетентностей дозволяє управлінцям не лише пасивно реагувати на законодавчі зміни, а й проактивно формувати адаптивну структуру корпоративного управління. Без цього кадрового «фільтра» жодна цифрова система чи нормативний регламент не здатні забезпечити реальної стійкості підприємства.

Третя складова пов'язана з цифровою підтримкою корпоративного управління. Йдеться про використання електронних реєстрів відповідності, цифрових слідів управлінських рішень, інформаційно-аналітичних панелей, засобів координації роботи керівних органів і механізмів моніторингу виконання рішень.

У міжнародних стандартах розкриття інформації цифрова складова прямо не відокремлюється як самостійний об'єкт, проте вона впливає з вимог до своєчасності, зіставності, простежуваності та належного представлення управлінської, ризикової та сталості інформації.

Четверта складова відображає ризиковий вимір корпоративного управління. За умов нормативної мінливості ризики мають розглядатися не як периферійний результат змін, а як постійний елемент системи управління.

У цьому контексті особливу важливість мають визначення ризик-апетиту, встановлення процедур ескалації, інтеграція інформації щодо ризиків у процес прийняття управлінських рішень та

узгодження функцій контролю із загальною стратегією розвитку підприємства. Такий підхід відповідає принципам COSO щодо інтеграції управління ризиками зі стратегічним плануванням, оцінкою ефективності та системою внутрішнього контролю [5].

П'ята складова охоплює інституційне закріплення змін у внутрішній структурі підприємства. Вона включає актуалізацію положень, регламентів, матриць відповідальності, процедур контролю, підзвітності та внутрішньої звітності.

Її значення обумовлене тим, що відповідність зовнішнім нормативним вимогам набуває практичного змісту лише тоді, коли вона закріплена у відтворюваних управлінських процедурах і підтримується організаційною структурою підприємства.

Саме на такому зв'язку між регуляторним середовищем, системою розкриття інформації, підзвітністю органів управління та внутрішнім контролем наголошують міжнародні документи у сфері корпоративного управління та звітності.

Узагальнену концептуальну модель п'яти складових трансформації корпоративного управління в умовах динамічного правового середовища наведено на рис. 1.

Прикладне значення запропонованого підходу полягає в можливості його операціоналізації через матрицю оцінювання та інтегральний індекс адаптивності корпоративного управління (Табл. 1).

Для цього кожна із зазначених складових розглядається як окремий вимір оцінювання, а набір субіндикаторів формується на основі міжнародно визнаних вимог до розкриття інформації, управління людським капіталом, внутрішнього контролю та ризик-менеджменту [1-6].

З огляду на це кожна зі складових адаптивної моделі корпоративного управління розглядається як окремий вимір оцінювання, а сукупність субіндикаторів формується відповідно до

вимог щодо прозорості управлінських процедур, якості підзвітності, кадрової спроможності, цифрової підтримки та вбудованості ризик-орієнтованого підходу в систему ухвалення рішень. Такий підхід забезпечує вищий рівень обґрунтованості аналітичних висновків і створює підстави для порівняльної діагностики стану корпоративного управління на підприємствах різних галузей.



Рис. 1. Концептуальна модель п'яти складових трансформації корпоративного управління

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Матриця оцінювання адаптивності корпоративного управління до правової динаміки

Вимір	Основні субіндикатори	Шкала	Рекомендована вага
1	2	3	4
Правово-регуляторний	системність моніторингу нормативних змін; своєчасність інтерпретації; повнота трансформації зовнішніх вимог у внутрішні завдання	1-5	0,20
Кадрово-компетентнісний	компетентності у сфері тлумачення нормативних вимог; управлінські компетентності у сфері роботи з людським капіталом; кадрова стійкість, навчання і розвиток	1-5	0,25

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Цифровий	рівень цифровізації процедур управління; наявність аналітичних інструментів; простежуваність рішень і контрольних дій	1-5	0,20
Ризиковий	визначеність ризик-апетиту; формалізація процедур контролю та ескалації; інтеграція ризиків у процес прийняття рішень	1-5	0,20
Інституційного закріплення	актуальність внутрішніх регламентів; чіткість розподілу відповідальності; відтворюваність процедур і контроль виконання	1-5	0,15

Джерело: сформовано авторами на основі [1-6]

Запропоновані ваги мають аналітичний характер і відображають структурну роль кожного виміру в загальній моделі.

Підвищена вага кадрово-компетентнісного виміру обумовлена тим, що саме через компетентності керівників, членів органів нагляду, комплаєнс-підрозділів і менеджерів змін зовнішні нормативні імпульси набувають форми конкретних управлінських рішень, процедур, контролів та механізмів реалізації.

Однакова вага правово-регуляторного, цифрового та ризикового вимірів пояснюється їх однаково важливою функціональною участю в процесі адаптації системи управління.

Вага виміру інституційного закріплення є дещо меншою не через нижчу значущість, а через його інтегративну функцію, оскільки саме цей блок узагальнює та формалізує результати роботи інших складових у внутрішній структурі підприємства.

Для оцінювання рівня адаптивності корпоративного управління доцільно використовувати інтегральний показник, що узагальнює ключові функціональні виміри здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

З огляду на специфіку АТ «Укрзалізниця», як стратегічно важливої, багаторівневої та організаційно складної компанії, до складу такого показника доцільно включити п'ять взаємопов'язаних

вимірів: правово-регуляторний, кадрово-компетентнісний, цифровий, ризиково-контрольний та інституційно-організаційний.

Ці складові найбільш повно характеризують здатність системи корпоративного управління забезпечувати адаптацію до цифрової трансформації, ризиків функціонування та організаційної перебудови.

Комплексний індекс адаптивності корпоративного управління доцільно визначати за формулою:

$$I_{\text{адапт}} = \sum_{i=1}^5 w_i s_i, \quad \sum_{i=1}^5 w_i = 1 \quad (1)$$

де  $w_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го виміру адаптивності корпоративного управління;  
 $s_i$  - оцінка  $i$ -го виміру за шкалою від 1 до 5.  
 $i$  - індекс вимірів оцінювання (1, ..., 5)

Оскільки сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1, інтегральний індекс є зваженою середньою оцінок окремих вимірів. Чим вищим є значення індексу, тим вищим є рівень адаптивності корпоративного управління та здатність системи реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для інтерпретації результатів доцільно застосовувати таку шкалу:

- від 4,00 до 5,00 - високий рівень адаптивності корпоративного управління;

- від 3,00 до 3,99 - достатній рівень адаптивності;

- від 2,00 до 2,99 - нестійкий рівень адаптивності;

- нижче 2,00 - критично низький рівень адаптивності.

Оцінювання за шкалою 1-5 може здійснюватися за такими загальними критеріями:

- 1 бал - процеси мають фрагментарний і реактивний характер;

- 2 бали - наявні окремі локальні практики без системної узгодженості;

- 3 бали - базові процедури формалізовані, однак залишаються обмеження щодо повноти або своєчасності реагування;

- 4 бали - система функціонує в більшості ключових процесів і періодично оновлюється;

- 5 балів - процеси інтегровані, превентивні та підтримуються аналітичними і контрольними механізмами.

Апробацію запропонованого підходу доцільно здійснити на прикладі АТ «Укрзалізниця» за даними консолідованого звіту про управління за 2024 рік [10]. Вибір цього підприємства обумовлений наявністю у відкритому доступі структурованої інформації щодо органів корпоративного управління, кадрової політики, цифрових рішень, ризиків і системи внутрішнього контролю.

При цьому оцінювання має експертно-аналітичний характер і базується на публічно розкритій інформації, а не на результатах спеціального внутрішнього аудиту.

Для АТ «Укрзалізниця» пропонується використовувати такі виміри адаптивності корпоративного управління.

1. Правово-регуляторний вимір - 4 бали

АТ «Укрзалізниця» у звіті прямо пов'язує трансформацію діяльності з євроінтеграційними процесами, змінами законодавства, підготовкою нового стратегічного плану на 2025-2030 роки, а також виокремлює невизначеність змін

законодавства і державне регулювання тарифної політики серед ключових ризиків. Це свідчить про наявність системного моніторингу зовнішнього середовища та трансформації нормативних сигналів у стратегічні рішення, хоча повнота і швидкість такого перекладу залишаються обмеженими воєнними та ресурсними чинниками.

2. Кадрово-компетентнісний вимір - 4 бали

У звіті наведено конкретні дані про кадровий розвиток - у 2024 році професійним навчанням і розвитком було охоплено 54 714 працівників, дистанційне навчання на корпоративному порталі пройшли понад 55 тис. працівників, 2 215 працівників підвищили кваліфікацію на базі профільних університетів; крім того, впроваджено Єдину автоматизовану систему управління персоналом, затверджено ветеранську політику та стратегію адаптації і розвитку ветеранів на 2024-2029 роки. Це дає підстави оцінити кадрово-компетентнісний контур як такий, що функціонує системно, але ще не досяг повної зрілості.

3. Цифровий вимір - 4 бали

У 2024 році через мобільний застосунок пасажири залишили 841 581 відгук, через застосунок надійшло 186 152 звернення, реалізовано верифікацію профілю через застосунок «Дія», оформлення електронних квитків для верифікованих користувачів, сервіс моніторингу вільних місць з автовикупом квитків, адаптацію застосунку для людей з порушенням зору, а також оновлений сайт оформлення електронних проїзних документів. Додатково у кадровому контурі впроваджено автоматизовану систему управління персоналом. Сукупність цих фактів підтверджує достатньо високий рівень цифрової підтримки корпоративних і клієнтських процесів.

4. Ризиковий вимір - 3 бали

З одного боку, у товаристві впроваджено трирівневу модель управління ризиками відповідно до COSO ERM; у звіті

описано першу, другу і третю лінії захисту, а також етапи ідентифікації, оцінки, обробки, моніторингу та звітування щодо ризиків. З іншого боку, у розділі про систему внутрішнього контролю прямо зазначено, що вона в цілому забезпечує виконання функцій і завдань, хоча деякі її елементи не функціонують належним чином. Виходячи з цього для даного виміру доцільно поставити не 4, а 3 бали.

5. Вимір інституційного закріплення - 3 бали

У 2024 році в АТ «Укрзалізниця» функціонували 44 відокремлені підрозділи; у звіті наведено інформацію про загальні збори, наглядову раду та правління, а також зафіксовано організаційні зміни - ліквідацію окремих філій і створення нових, зокрема «УЗ Вагон-сервіс» і «Локомотивна компанія». Також визначено перелік внутрішніх документів щодо системи внутрішнього контролю: політика управління ризиками та можливостями, політика з внутрішнього аудиту, антикорупційна програма, санкційна політика, положення про перевірку контрагентів тощо. Визнання неповної дієвості окремих елементів контролю не дає підстав оцінювати цей вимір, як повністю сформований.

Оскільки інтегральний індекс адаптивності корпоративного управління є багатокомпонентним показником, його значення залежить не лише від оцінок за окремими вимірами, а й від обраної системи вагових коефіцієнтів.

Ваги визначають ступінь внеску кожного виміру в підсумковий результат і можуть змінюватися залежно від завдань дослідження, особливостей галузі, типу підприємства та характеру домінуючих викликів.

У практиці аналітичних розрахунків застосовуються як рівні, так і диференційовані ваги. Рівні ваги доцільні у випадках, коли дослідник виходить із принципу збалансованості складових і прагне отримати базову узагальнену оцінку

без штучного посилення окремих компонентів.

Диференційовані ваги використовуються тоді, коли є належне теоретичне або емпіричне обґрунтування пріоритетності певних вимірів.

Для АТ «Укрзалізниця» на етапі апробації методики доцільно застосувати рівні ваги, оскільки всі визначені виміри - правово-регуляторний, кадрово-компетентнісний, цифровий, ризиково-контрольний та інституційно-організаційний розглядаються, як концептуально рівнозначні та взаємодоповнювальні.

Для АТ «Укрзалізниця» неможливо обґрунтовано визнати будь-який із цих вимірів другорядним, оскільки зниження якості хоча б за одним із них обмежує загальну здатність системи корпоративного управління своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крім того, використання рівних ваг на етапі апробації дає змогу уникнути надмірної суб'єктивізації розрахунку, зберегти методичну прозорість моделі та забезпечити зручність подальших міжоб'єктних і міжперіодних порівнянь.

Виходячи із зазначеного - обґрунтованим є припущення про їх однакову базову значущість, тобто  $w_i = 0,20$  (20%) для кожного з п'яти вимірів.

$$I_{\text{адапт}} = (0,20 \cdot 4 + 0,20 \cdot 4 + 0,20 \cdot 4 + 0,20 \cdot 3 + 0,20 \cdot 3) = 3,6$$

Отриманий результат свідчить про те, що корпоративне управління АТ «Укрзалізниця» у 2024 році характеризувалося наявністю сформованих механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища, розвитком кадрового потенціалу та активною цифровізацією ключових процесів.

Також потрібно відмітити - ризиково-контрольний й інституційно-організаційний виміри показують ознаки неповної зрілості, що обмежує можливості повністю превентивного і безперервного

управлінського реагування.

Таким чином, запропонований підхід дає змогу не лише кількісно оцінити загальний рівень адаптивності корпоративного управління, а й виявити проблемні контури, які потребують першочергового вдосконалення.

**Висновок.** Теоретичний результат дослідження полягає в обґрунтуванні моделі п'яти контурів трансформації корпоративного управління в умовах динамічного правового середовища.

На відміну від фрагментарних підходів, запропонована модель жорстко розмежовує зовнішнє правово-регуляторне сканування і внутрішнє інституційне закріплення змін, а кадрово-компетентнісний контур визначений, як центральний механізм адаптації. Адже через нього зовнішні нормативні зміни переводяться у внутрішні управлінські рішення, цифрові процедури, ризикові режими та оновлені структури відповідальності.

Разом із тим дослідження має концептуально-теоретичний характер, а тому подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі, перевірку релевантності рекомендованих ваг через експертне опитування, тестування індексу на підприємствах різних галузей та встановлення зв'язку між рівнем адаптивності корпоративного управління, показниками стійкості, цифрової зрілості та якості управлінських рішень.

Емпірична валідація повинна стати наступним етапом розвитку запропонованого підходу.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159-1197. DOI: 10.1111/joms.12639.

2. Ellström D., Holtström J., Berg E.,

Josefsson C. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15, No. 2. P. 272-286. DOI: 10.1108/JSMA-04-2021-0089.

3. Lima L., Galleli B. Human resources management and corporate governance: integration, perspectives and future directions. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39, No. 6. P. 731-744. DOI: 10.1016/j.emj.2021.02.004.

4. Aguilera R. V., Federo R., Justo R., Merida A. L., Pascual-Fuster B. The corporate governance of business groups around the world: a review and agenda for future research. *Corporate Governance: An International Review*. 2024. P. 1-28. DOI: 10.1111/corg.12603.

5. Di Pietra R., Mora A., Raonic I. Special issue on governance and accounting regulation. *Journal of Management and Governance*. 2025. Vol. 29. P. 277-280. DOI: 10.1007/s10997-025-09744-0.

6. Quagli A., Ramassa P., Venuti M. How do global crises impact accounting regulation: 2008 financial crisis and the pandemic of coronavirus disease in the European Union regulatory space of International Financial Reporting Standards. *Journal of Management and Governance*. 2025. Vol. 29, No. 2. P. 281-317. DOI: 10.1007/s10997-024-09729-5.

7. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9-18. DOI: 10.18664/btie.90.337046.

8. Токмакова І. В., Корінь М. В., Полозов А. Є., Авагімова В. А. Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 276–286. DOI: 10.18664/btie.86.317290.

9. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Цифрові інструменти та технології в управлінні науковими проектами. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12(28). DOI: 10.15802/rtem2024/328104.

10. Консолідований звіт про управління АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік. Київ. 2026. URL : <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/stakeholders/other/КОНСОЛІДОВАНИЙ%20ЗВІТ%20ПРО%20УПРАВЛІННЯ%202024%20рік.pdf>

## REFERENCES

- Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. (2021) A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, Vol. 58, No. 5. P. 1159–1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. (2022) Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15, No. 2. P. 272–286. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Lima L., Galleli B. (2021) Human resources management and corporate governance: integration, perspectives and future directions. *European Management Journal*, Vol. 39, No. 6. P. 731–744. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004>
- Aguilera R. V., Federo R., Justo R., Merida A. L., Pascual-Fuster B. (2024) The corporate governance of business groups around the world: a review and agenda for future research. *Corporate Governance: An International Review*. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12603>
- Di Pietra R., Mora A., Raonic I. (2025) Special issue on governance and accounting regulation. *Journal of Management and Governance*, Vol. 29. P. 277–280. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-025-09744-0>
- Quagli A., Ramassa P., Venuti M. (2025) How do global crises impact accounting regulation: 2008 financial crisis and the pandemic of coronavirus disease in the European Union regulatory space of International Financial Reporting Standards. *Journal of Management and Governance*, Vol. 29, No. 2. P. 281–317. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09729-5>
- Dykan V. L., Ostapiuk B. B., Chernysh V. V. (2025) Ryzhkyk-oriientovane upravlinnia pidpriemstvom: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti [Risk-oriented enterprise management: current challenges and opportunities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 90. P. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>
- Tokmakova I. V., Korin M. V., Polozov A. Ye., Avahimova V. A. (2024) Kadrove zabezpechennia innovatsiino-tsytrovoi modernizatsii pidpriemstv [Staffing support for innovation-digital modernization of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 86. P. 276–286. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.317290>
- Zadoia V. O., Charkina T. Yu., Korolov D. S. (2024) Tsyfrovi instrumenty ta tekhnolohii v upravlinni naukovyimi proiektamy [Digital tools and technologies in scientific project management]. *Review of Transport Economics and Management*, № 12(28). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328104>
- Konsolidovanyi zvit pro upravlinnia AT «Ukrzaliznytsia» za 2024 rik [Consolidated management report of JSC «Ukrzaliznytsia» for 2024] (2026). Kyiv. Available at: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/stakeholders/other/КОНСОЛІДОВАНИЙ%20ЗВІТ%20ПРО%20УПРАВЛІННЯ%202024%20рік.pdf>

Стаття надійшла 21.03.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 15.04.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26