

АДАПТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА ВИМОГА ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ДИХА Марія¹, ДИХА Валерій²

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4405-9429>

e-mail: dykhamv@khmnu.edu.ua

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0004-2398-3692>

e-mail: dyhavalera@khmnu.edu.ua

У статті обґрунтовано значимість адаптивного корпоративного управління. Зазначено, що для українських компаній адаптивне управління є критичною необхідністю. Описано, що акціонерним товариствам необхідно реалізовувати управлінські моделі, що базуються на ситуаційному управлінні, гнучкості, багатовекторному аналізі ризиків та сценарному мисленні, що обумовить їх керовану адаптацію до виникаючих викликів та нових умов, сприятиме не лише збереженню, а й розвитку їх діяльності навіть в умовах тривалих криз та загроз. Адаптивне корпоративне управління стає ключем до виживання та подальшого розвитку діяльності акціонерних товариств. Ідеться не лише про швидке реагування на виклики, а й про здатність акціонерних товариств формувати нові управлінські підходи та забезпечувати стійкість та стратегічну керованість. Для досягнення адаптивності корпоративного управління менеджмент компаній має обирати найбільш адекватні інструменти ситуаційного та гнучкого управління, враховуючи, зокрема, співвідношення витрат та вимог економічної доцільності, безпекові вимоги, соціальні та екологічні параметри тощо. Запропоновано інструменти гнучкого управління, які можна використовувати у системі адаптивного корпоративного управління. Визначено актуальні положення напрацювань дослідників з питань корпоративного управління під призвою адаптивності в ретроспективі, а також проаналізовано сучасний стандарт корпоративного управління, у якому визначено рекомендації щодо управління кліматичними ризиками, екологічною стійкістю та антикризовістю компаній. Автори звертають увагу на необхідності посилення уваги до реалізації принципів сталості в корпоративному управлінні, до поширення практичної діяльності компаній, направленої на досягнення цілей сталого розвитку, а також на необхідності більшої прозорості компаній в питаннях реалізації цілей сталого розвитку. Наведено позитивний практичний досвід реалізації адаптивних моделей управління у кризових умовах компаніями Siemens, Metinvest, Укрзалізниця, ДТЕК. Адаптивність є ключовою вимогою корпоративного управління в умовах сучасних викликів. Ефективні адаптивні підходи, моделі та механізми корпоративного управління є затребуваними на сьогодні для підвищення стійкості та ефективності діяльності компаній.

Ключові слова: корпоративне управління, ситуаційне управління, гнучкість, адаптивність, акціонерні товариства, АТ Укрзалізниця, група компаній ДТЕК, виклики, загрози.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-50>

Стаття надійшла до редакції / Received 20.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне середовище функціонування компаній (акціонерних товариств) характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлюється загрозами, спричиненими війною Росії проти України, глобальними кризовими явищами. У таких умовах особливій актуальності набуває ситуаційне управління, адаптивне корпоративне управління, яке здатне адекватно реагувати на виклики та загрози, організувати здійснення необхідних трансформацій і забезпечити стабільність функціонування акціонерних товариств в умовах негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Залежно від конкретних умов функціонування акціонерних товариств доцільно реалізовувати ситуаційні підходи до управління, реалізовувати адаптивні моделі корпоративного управління під призвою впливу відповідних чинників.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблеми корпоративного управління висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теорії корпоративного управління, дослідження наслідків розмежування власності та контролю у великих компаніях започаткували А. Берлі та Г. Мінз [1]. Основні ідеї, викладені у публікації [1], полягають у тому, що менеджери мають фактичну владу, навіть не володіючи капіталом. Концентрація контролю менеджментом без власності створює ризик зловживань, бо відсутній прямий економічний стимул діяти в інтересах акціонерів. Ключова проблема – розмежування контролю над компанією (менеджментом) і прав власності (акціонерами), – породжує потенційний конфлікт інтересів між власниками (принципалами), які прагнуть прибутку й зростання вартості активів, та менеджерами (агентами), які можуть діяти у власних інтересах (збільшення зарплати, привілеїв, впливів). Це положення стало основою для сучасної

концепції агентських конфліктів, коли агент (менеджер) може мати інтереси, відмінні від принципала (власника), і тому виникає потреба у механізмах корпоративного контролю (наглядові ради, аудит, інституційні інвестори тощо).

Р. Трікером [2] розглянуто корпоративне управління не лише як механізм контролю за менеджментом, а як систему взаємодії між акціонерами, радою директорів, менеджментом і зовнішніми стейкхолдерами. Це не просто контроль, а також стратегічне спрямування компанії. Р. Трікер описав різні національні моделі управління: англо-американську модель, орієнтовану на акціонерів і публічні ринки (США, Велика Британія); континентальну модель – з домінуванням банків та сімейного контролю (Німеччина, Франція); японську модель – з тісною взаємодією банків, компаній та працівників. Автором зазначено, що не існує єдиного універсального стандарту; корпоративне управління повинно бути адаптоване до інституційного середовища. Також Р. Трікер сформулював чотири основні функції ради директорів, які лягли в основу сучасної теорії управління [2]:

- стратегічна функція (вектор розвитку);
- контрольна (нагляд за менеджментом);
- підзвітність (забезпечення прозорості перед стейкхолдерами);
- нормативна (етика, поведінка, культура компанії).

Вітчизняні дослідники поглибили вивчення широкого спектру питань корпоративного управління. Зокрема, М. Шкільняк [3] звернув увагу на необхідності збалансування інтересів між власниками (акціонерами) та менеджментом, важливості здійснення ефективного контролю за діяльністю менеджменту. Автор визначив сфери повноважень менеджменту та акціонерів у системі корпоративного управління, охарактеризував типові моделі корпоративного управління.

О. Леонов та Т. Леонова [4] розглянули теоретичні аспекти організації бізнес-процесів та побудови організаційних структур, розуміння яких дозволяє налагодити чітку систему взаємодії між підрозділами, сприяє оптимальному розподілу завдань та відповідальності у системі корпоративного управління. В той же час автори зазначили, що корпорації функціонують у динамічно мінливому середовищі, тому гнучкість та адаптація організаційних структур є важливими умовами для підвищення ефективності діяльності підприємств.

С. Залюбовська, С. Фурман та О. Грущенко [5] поглибили теоретичні основи корпоративного управління, обґрунтували основні моделі корпоративного управління, виокремили змішану модель та звернули увагу на стандарти ефективного корпоративного управління.

Результати діяльності компаній значною мірою визначаються також державним регулюванням, стратегічні аспекти якого описані в авторській публікації [6], а контекст взаємодії «влада-наука-підприємництво» знайшов відображення у публікації [7].

Теоретичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною діяльністю розглянуто М. Диха, Ю. Чебан та ін. у публікації [8]; авторами запропоновано алгоритм управління корпоративною соціальною активністю, методологію аналізу та оцінки.

Сучасні реалії, в яких працюють українські компанії (війна, загрози активам і життю працівників, дестабілізація ринків, логістики, регуляторного середовища, високий рівень невизначеності та глобальна турбулентність), обумовлюють потребу такої системи корпоративного управління, яка б реагувала на виклики та дієво вирішувала постійно виникаючі проблеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті: проаналізувати роль адаптивності в системі корпоративного управління як чинника забезпечення стабільності та ефективності акціонерних товариств в умовах сучасних викликів війни Росії проти України, підвищеної економічної турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах, спричинених повномасштабною війною Росії проти України, економічне середовище набуло ознак системної турбулентності (порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, релокація бізнесів, зміна валютних та інвестиційних потоків тощо), що обумовлює проблеми корпоративного управління. Водночас підприємства, зокрема акціонерні товариства, намагаються зберігати не лише свою операційну здатність, але й забезпечувати довіру акціонерів, виконання зобов'язань перед працівниками, інвесторами та державою.

Адаптивність у цьому контексті постає ключовим чинником – критичною вимогою для забезпечення стабільності та ефективності функціонування акціонерних товариств. Адаптивність обумовлює здатність управлінської системи акціонерних товариств:

- швидко реагувати на зовнішні шоки (економічні, політичні, безпекові);
- моделювати поведінку в умовах невизначеності;
- перебудовувати внутрішні процеси та структури відповідно до змін середовища;
- приймати нестандартні рішення в реальному часі, виходячи з ризик-орієнтованої логіки.

Управлінські структури, які спираються на адаптивний підхід, не просто виживають, а демонструють більшу стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність. Для акціонерних товариств це також означає збереження вартості бізнесу, стабільність дивідендної політики та залучення капіталу навіть в кризових умовах.

Для пристосовування компаній до умов функціонування, реагування на виклики та загрози доцільно використовувати інструменти ситуативного, гнучкого управління, які дозволяють оперативно реагувати на загрози, прораховувати результати можливих сценаріїв розвитку подій, а також вносити корективи в діяльність компаній відповідно до впливу чинників.

Основними інструментами гнучкого управління є, зокрема, такі [9; 10; 11; 12; 13]:

- канбан-дошка – візуально відображає роботу на різних етапах процесу, використовуючи картки для представлення робочих елементів, а колонки – для кожного етапу процесу;
- панель завдань – перелік поточних і запланованих завдань для кожного учасника; є візуальним втіленням методики канбан;
- електронна таблиця – це інтерактивний, комп'ютерний застосунок (комп'ютерна програма користувача) для налагодження, аналізу та збереження даних у табличному форматі;
- інструменти управління проектами – це інструменти, що використовуються для реалізації проектів і управління ними на усіх етапах. Ключова різниця між інструментами Agile та іншими інструментами управління проектами – в їх здатності обробляти фреймворки Agile, такі як Kanban і Scrum (наприклад: Atlassian JIRA, VersionOne, Atlassian JIRA Align та ін.);
- каркasi – це блок-схеми, які показують розміщення елементів в інтерфейсі користувача та демонструють передбачуваний макет і функціональність рішення;
- індексні картки – один з відомих способів оволодіння новою інформацією;
- сучасні програмні продукти, програмне забезпечення тощо.

Доцільність використання доволі специфічних, у деяких випадках взаємозамінних інструментів гнучкого та ситуативного управління повинна розглядатись менеджментом компанії, оскільки співвідношення витрат на впровадження кожного інструмента і потенційної вигоди від його використання мають відповідати вимогам економічної доцільності. Окрім цього, ситуативне та гнучке управління має враховувати безпекові вимоги, соціальні та екологічні параметри та ін. визначені орієнтири. Методології управління активно розвиваються з урахуванням динамічних цифрових трансформацій. Цифровізація створює нові можливості для компаній, обумовлює появу нових інструментів та технологій в організації та управлінні бізнес-процесами, а з іншого боку обумовлює кіберзагрози тощо, які є викликами сучасності і потребують реагування. У цілому методології управління дозволяють керівництву компаній обирати необхідний інструментарій.

В контексті теми дослідження зазначимо, що проявом організаційної адаптивності до запитів ринку, до форм організації господарської діяльності на певному еволюційному етапі була й безпосередньо поява форми організації бізнесу – акціонерна компанія, де власниками є акціонери, але управління здійснює група професійних менеджерів.

Під призму сучасних реалій зазначимо, що описані положення А. Берлі та Г. Мінза [1] є актуальними сьогодні, адже концентрація влади менеджментом в сучасних умовах може бути як перевагою (швидкість рішень), так і загрозою (нести ризики самотійної «гри» менеджерів; відсутність підзвітності). Саме тому адаптивне управління має включати:

- прозорість і звітність;
- механізми реагування на зміну середовища;
- участь стейкхолдерів;
- посилену роль незалежних директорів;
- активну позицію наглядових рад.

Особлива цінність в адаптивному контексті напрацювань А. Берлі та Г. Мінза [1] є розмежування агентських конфліктів (власності та контролю).

Цінність в адаптивному контексті напрацювань Р. Трікера [2] полягає в обґрунтуванні інтеграції стейкхолдерів, стратегічного спрямування корпоративного управління та наглядової

функції ради в історичному інституційному контексті. Тобто, підхід Р. Трікера більше відповідає вимогам сучасного етапу розвитку корпоративного управління, зокрема в умовах високої невизначеності та турбулентності, таких як війна чи глобальні економічні кризи. Саме на його засадах можна вибудовувати адаптивні управлінські моделі, які реагують не лише на внутрішні виклики, а й на зміну зовнішнього контексту.

В той же час під призмою сучасності відзначаємо акцент на сталості (sustainability), стійкості (resilience), прозорості, віртуальних механізмів, роль ради в кризах. Новий стандарт [14] визначає ключові складові надійної системи корпоративного управління, пропонує практичні рекомендації щодо впровадження на національному рівні. Розроблені принципи корпоративного управління допомагають політикам оцінювати та вдосконалювати правову, регуляторну та інституційну базу корпоративного управління. Ключові новації та напрямки такі [14]:

- вперше принципи корпоративного управління включають окремий розділ, що містить рекомендації щодо управління кліматичними ризиками, екологічної стійкості й антикризовості компаній;

- значна увага до прозорості, якісних розкриттів та підзвітності рад директорів. Наголошується на важливості достовірного, порівнюваного і зовнішньо підтвердженого розкриття як фінансової, так і екологічної інформації. Особлива роль ради директорів. Рада має враховувати ризики, пов'язані з кліматом і стійкістю, забезпечувати відповідність структури капіталу стратегічним цілям компанії, і бути активним агентом змін;

- розширене розуміння стейкхолдерів. Принципи корпоративного управління визнають важливість залучення працівників, громад, інвесторів та інших груп у процес прийняття рішень, спрямованих на довгострокову довіру та сталість;

- інституційні інвестори, цифровізація та корпоративне ухвалення рішень. Наголос робиться на ролі institutional investors, належному здійсненні голосувань, запровадженні гібридних/віртуальних зборів акціонерів, а також управлінні ризиками цифрових технологій.

Практика реалізації принципів сталості в корпоративному управлінні свідчить, що лише близько 19% компаній у світі розкривають інформацію про «сталі розвиток»; впровадження гібридних/віртуальних зборів акціонерів реалізується у ~75–80% юрисдикцій; фіксується прогрес у забезпеченні гендерної різноманітності рад, хоча середній рівень участі жінок залишається нижче 30% [14]. Реалізація діяльності компаній на принципах сталості потребує масштабування.

В той ж час, наявна практика реалізації адаптивних моделей управління, як реакція компаній на виклики, продемонструвала свою ефективність. Зокрема, компанія Siemens у період глобальної фінансової кризи 2008 р. провела реструктуризацію бізнес-процесів, відмовившись від напрямів, що мали низьку рентабельність, і сконцентрувала ресурси на перспективних напрямках, таких як автоматизація, енергетика та цифрові технології. Результатом стала стійкість компанії до подальших коливань ринку та зростання в умовах, коли конкуренти ще перебували на етапі скорочення активності. Siemens також активно інвестувала в розробку інноваційних продуктів, зокрема рішень для «розумних» міст та цифрового виробництва [15].

Одним із яскравих прикладів адаптивного управління є діяльність групи компаній Metinvest під час подій 2014-2015 рр., пов'язаних з російською агресією. В умовах втрати частини виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та падіння цін на продукцію компанія розробила п'ять можливих сценаріїв розвитку ситуації та діяла згідно з ними. Завдяки цьому вдалося оперативно перебудувати систему логістики, зменшити витрати та зберегти ключові експортні ринки. Особливістю управлінського підходу було не лише стратегічне планування, а й гнучкість у прийнятті оперативних рішень. Наприклад, за потреби компанія швидко змінювала напрямки відвантаження продукції або перебудовувала графіки виробництва залежно від ситуації [16].

Ще одним прикладом реалізації адаптивних підходів в корпоративному управлінні є приклад акціонерного товариства «Укрзалізниця». У 2020 р. компанія зіштовхнулася з різким зниженням пасажирських перевезень через пандемію COVID-19. Для подолання викликів керівництво компанії впровадило інструменти адаптивного, ситуаційного управління: переглянуло розклади руху поїздів, тимчасово скоротило кількість рейсів, оптимізувало витрати та перевело частину сервісних процесів у цифрову форму. Просування цифрових рішень, зокрема, таких як онлайн-продажі квитків, електронне керування вагонним парком, цифрова диспетчеризація, дозволило компанії підтримувати критично важливі функції та одночасно скорочувати витрати [17].

Масштабні виклики від початку повномасштабного вторгнення спричинив російський терор для групи компаній ДТЕК. Проблеми енергетичної безпеки під призмою війни в Україні

детальніше описано у публікації [18; 19]. Зокрема, ТЕС ДТЕК були обстріляні понад 200 разів. Загалом Росія застосувала по українській енергетиці більше 2,3 тисяч ракет та дронів; від початку повномасштабної війни група ДТЕК відновила електропостачання для до 17 мільйонів людей станом на березень 2025 р., що зазначено на офіційному сайті компанії [20]. В той же час, згідно з Новою стратегією 2030, група ДТЕК продовжить трансформацію в більш ефективний, екологічно чистий і технологічно передовий бізнес, орієнтуючись на принципи ESG. Система корпоративного управління Групи ДТЕК постійно розвивається з метою врахування змін в бізнесі та потребах суспільства. Функції стратегічного планування та операційного управління у ДТЕК розділені. Такий підхід дає змогу рівною мірою розвивати нові та наявні напрями діяльності згідно з довгостроковою стратегією розвитку та досягти цілей, визначених у ESG-стратегії [20].

Адаптивні підходи в управлінні демонструють ефективність у малому та середньому бізнесі. Наприклад, підприємства легкої промисловості в Україні від початку повномасштабної війни 2022 р. швидко налагодили виготовлення військового одягу і засобів індивідуального захисту, що дозволяє задовольняти певні потреби, підтримувати економіку, а також забезпечувати функціонування бізнесу завдяки його гнучкості та адаптивності.

На жаль, російська агресія триває. Компанії зазнають втрат. Зокрема, активи групи компаній ДТЕК й надалі зазнають ракетно-дронових ударів до усієї території України. Тому формування підходів, моделей та механізмів адаптивного управління, здатних підвищити стійкість та ефективність функціонування корпоративних структур в умовах викликів, нестабільності та кризових явищ є затребуваним та буде предметом подальших досліджень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне адаптивне корпоративне управління – це не просто тактика виживання в умовах викликів теперішнього часу, а системна відповідь на виклики та хаос, не просто набір реакцій на кризу, а цілісна система, яка інтегрує сценарне мислення, розширене бачення ризиків і багатовекторну участь у прийнятті рішень. Для України – це життєва необхідність, бо компанії є не лише економічними агентами, а й учасниками національної стійкості, осередками та джерелами життєдіяльності людей, суб'єктами відновлення національної економіки.

Акціонерним товариствам необхідно переходити до управлінських моделей, що базуються на ситуаційному управлінні, гнучкості, багатовекторному аналізі ризиків та сценарному мисленні, що обумовить їх керовану адаптацію до виникаючих нових умов. Такий підхід сприятиме не лише збереженню, а й розвитку їх діяльності навіть в умовах тривалих криз та загроз.

Менеджмент компаній має обирати найбільш адекватні інструменти ситуаційного та гнучкого управління, зважуючи, зокрема, співвідношення витрат та вимог економічної доцільності, безпекові вимоги, соціальні та екологічні параметри тощо.

Серед інструментів гнучкого управління, які можна використовувати у системі адаптивного корпоративного управління, зокрема такі, як канбан-дошка, панель завдань, електронна таблиця, сучасні інструменти управління проєктами, каркаси, індексні картки, сучасні програмні продукти тощо.

Визначено актуальності описаних положень напрацювань дослідників та цінність їх праць в адаптивному контексті з досліджуваної теми. Сучасним стандартом корпоративного управління визначено рекомендації щодо управління кліматичними ризиками, екологічною стійкістю та антикризовістю компаній. Реалізація принципів сталості в корпоративному управлінні потребує більшої уваги, поширення практик, направлених на досягнення цілей сталого розвитку, а також більшої прозорості щодо реалізації цілей сталого розвитку компаніями. В той же час, практичний досвід компаній Siemens, Metinvest, Укрзалізниця, групи компаній ДТЕК свідчить про реалізацію ними адаптивних моделей управління, які позитивно вплинули на їх діяльність у кризових умовах.

Зважаючи на триваючу російську агресію, виклики та загрози для функціонування компаній, розробка ефективних підходів, моделей та механізмів адаптивного управління, здатних підвищити стійкість та ефективність діяльності корпоративних структур, була б цінним теоретичним та практично значущим доробком, тому буде предметом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. Harcourt, Brace and World, New York. 1932, 256 p.
2. Tricker R. International Corporate Governance. London: Prentice Hall, 1994. 354 p.
3. Шкільняк М. МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Вісник Економіки*, 2018, № 2, 7-20. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007>.
4. Леонов О.О., Леонова Т.М. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економіка та суспільство*, 2023, № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
5. Залюбовська С.С., Фурман С.С., Грущенко О.А. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ. *Сталий розвиток економіки*, 2023, № 2 (47), 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
6. Диха М.В. Стратегічне регулювання соціально-економічної сфери: проблеми, цілі, пріоритети. *Фінанси України*. 2012, № 7, С. 47-58. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_07_047_uk.pdf
7. Диха М.В. Діагностика інноваційного вектора соціально-економічного розвитку національного господарства України в системі «влада-наука-підприємництво». *Актуальні проблеми економіки*. 2020, № 6(228), С. 16-22. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20_topic_Dykha-M.V..16-22.pdf
8. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., & Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization, *International Journal of Management*, 2020, 11(5), 97-107. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.010 URL: http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJM_11_05_010.pdf
9. Електронна таблиця. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%8F>
10. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2025 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>
11. The impact of agility: How to shape your organization to compete. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>
12. Trusted By Enterprise Customers. Experience Streamlined Software Delivery at Scale. URL: <https://digital.ai/products/agility/>
13. What Is a Kanban Board? URL: <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban-board>
14. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
15. Siemens. URL: www.siemens.com
16. Metinvest. URL: <https://www.metinvestholding.com/>
17. АТ Укрзалізниця. URL: www.uz.gov.ua
18. Dykha M., Dykha V. Bezpieczeństwo energetyczne Ukrainy pod pryzmatem wojny. *Prace naukowe Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Poland, 2023, T. 53 (1), 71-84. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_53.pdf ; <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16518>
19. Dykha V., Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Ivanov M. Energy security management in the context of current challenges and international experience. *POLITYKA ENERGETYCZNA – ENERGY POLICY JOURNAL*, 2024, Volume 27, Issue 4, 133-154. URL: <https://doi.org/10.33223/epj/190485> ; <https://epj.min-pan.krakow.pl/Energy-security-management-in-the-context-of-current-challenges-and-international,190485,0,2.html>
20. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/>

REFERENCES:

1. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. Harcourt, Brace and World, New York. 1932, 256 p.

2. Tricker R. International Corporate Governance. London: Prentice Hall, 1994. 354 p.
3. Shkilniak M. MENEDZHMENT U SYSTEMI KORPORATYVNOHO UPRAVLINNIA. *Visnyk Ekonomiky*, 2018, № 2, 7-20. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007>.
4. Leonov O.O., Leonova T.M. TEORIA ORHANIZATSII TA ORHANIZATSIINI STRUKTURY SUCHASNOHO KORPORATYVNOHO UPRAVLINNIA. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>.
5. Zaliubovska S.S., Furman S.S., Hrushchenko O.A. TEORETYCHNI ASPEKTY ROZVYTUKU KORPORATYVNOHO UPRAVLINNIA V SUCHASNYKH REALIIAKH. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2023, № 2 (47), 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.
6. Dykha M.V. Stratehichne rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoi sfery: problemy, tsili, priorityty. *Finansy Ukrainy*. 2012, № 7, S. 47-58. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_07_047_uk.pdf.
7. Dykha M.V. Diahnostyka innovatsiinoho vektora sotsialno-ekonomichnoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva Ukrainy v systemi «vlada-nauka-pidpriemnytstvo». *Aktualni problemy ekonomiky*. 2020, № 6(228), S. 16-22. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20_topic_Dykha-M.V..16-22.pdf.
8. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., & Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization, *International Journal of Management*, 2020, 11(5), 97-107. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.010 . URL: http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJM_11_05_010.pdf.
9. Elektronna tablytsia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%8F.
10. TOP 7 instrumentiv dlia upravlinnia proektamy u 2025 rotsi. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>.
11. The impact of agility: How to shape your organization to compete. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>.
12. Trusted By Enterprise Customers. Experience Streamlined Software Delivery at Scale. <https://digital.ai/products/agility/>.
13. What Is a Kanban Board? URL: <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban-board>.
14. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html.
15. Siemens. URL: www.siemens.com.
16. Metinvest. URL: <https://www.metinvestholding.com/>.
17. AT Ukrzaliznytsia. URL: www.uz.gov.ua.
18. Dykha M., Dykha V. Bezpieczeństwo energetyczne Ukrainy pod pryzmatem wojny. *Prace naukowe Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Poland, 2023, T. 53 (1), 71-84. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_53.pdf ; <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/16518>.
19. Dykha V., Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Ivanov M. Energy security management in the context of current challenges and international experience. *POLITYKA ENERGETYCZNA – ENERGY POLICY JOURNAL*, 2024, Volume 27, Issue 4, 133-154. URL: <https://doi.org/10.33223/epj/190485> ; <https://epj.min-pan.krakow.pl/Energy-security-management-in-the-context-of-current-challenges-and-international,190485,0,2.html>.
20. DTEK. URL: <https://dtek.com/about/>.

ADAPTABILITY AS A KEY REQUIREMENT FOR CORPORATE GOVERNANCE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

DYKHA Mariia, DYKHA Valerii
Khmelnitskyi National University

The article substantiates the importance of adaptive corporate governance. It is noted that for Ukrainian companies, adaptive governance is a critical necessity. It is described that joint-stock companies need to implement management models based on situational management, flexibility, multi-vector risk analysis and scenario thinking, which will determine their managed adaptation to emerging challenges and new conditions, will contribute not only to the preservation, but also to the development of their activities even in conditions of prolonged crises and threats. Adaptive corporate governance becomes the key to the survival and further development of joint-stock companies. It is not only about a rapid response to challenges, but also about the ability of joint-stock companies to form new management approaches and ensure stability and strategic manageability. To achieve the adaptability of corporate governance, company management should choose the most adequate tools of situational and flexible management, taking into account, in particular, the ratio of costs and requirements of economic feasibility, security requirements, social and environmental parameters, etc. Flexible management tools are proposed that can be used in the adaptive corporate governance system. The current provisions of the work of researchers on corporate governance from the perspective of adaptability in retrospect are identified, and the modern corporate governance standard is analyzed, which defines recommendations for managing climate risks, environmental sustainability and anti-crisis capabilities of companies. The authors draw attention to the need to increase attention to the implementation of sustainability principles in corporate governance, to the spread of practical activities of companies aimed at achieving sustainable development goals, as well as to the need for greater transparency of companies in matters of implementing sustainable development goals. Positive practical experience of implementing adaptive management models in crisis conditions by Siemens, Metinvest, Ukrzaliznytsia, DTEK is presented. Adaptability is a key requirement of corporate governance in the face of modern challenges. Effective adaptive approaches, models and mechanisms of corporate governance are in demand today to increase the sustainability and efficiency of companies.

Keywords: corporate governance, situational management, flexibility, adaptability, joint-stock companies, JSC Ukrzaliznytsia, DTEK group of companies, challenges, threats.