

УДК 658.5:621

Івасюк О.В.

асп. НУ «Запорізька політехніка»

ПОРІВНЯННЯ ІНСАЙДЕРСЬКОЇ ТА АУТСАЙДЕРСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У воєнний період корпоративне управління на машинобудівних підприємствах України фактично стає інфраструктурою виживання та відновлення стратегічного потенціалу, а не лише набором процедур або корпоративних регламентів. Машинобудування як капіталомістка галузь із довгими інвестиційними циклами та високою залежністю від кооперації найбільш гостро відчуває наслідки війни: перерви в енергозабезпеченні й логістиці, релокацію або часткову втрату виробничої бази, скорочення доступу до кредитних ресурсів, дефіцит робітників всіх спеціальностей і кваліфікацій, підвищення контрактних та валютних ризиків, а також

переструктурування попиту – зростання частки державних і оборонних замовлень та зниження інвестиційного попиту з боку приватного сектору [1].

У таких умовах саме модель корпоративного управління визначає, чи здатна компанія утримати ключові компетенції, забезпечити безперервність операцій і паралельно – підготуватися до післявоєнної модернізації та інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості. Тому порівняння інсайдерської та аутсайдерської моделей набуває прикладного значення: йдеться не про «класичну» типологію [2, 3], а про те, який контур контролю внутрішній чи зовнішній дає кращу керованість стратегічним потенціалом.

Інсайдерська модель у машинобудуванні проявляється як домінування концентрованої власності та управлінського контролю, коли вирішальні управлінські повноваження зосереджені у контролюючого власника або вузького кола топ-менеджерів, а ключові рішення ухвалюються в межах внутрішнього кола корпоративних акторів. Її операційна сила в умовах війни полягає у здатності працювати «швидше за середовище»: оперативно змінювати виробничі програми, перерозподіляти бюджети на критичні ремонтні чи енергетичні заходи, перебудовувати постачання, замінювати контрагентів, стискати цикл затвердження рішень, знижуючи часові втрати. Водночас ця модель має специфічний ризиковий профіль: вона часто відтворює інформаційну закритість, підвищує ймовірність конфлікту інтересів при розподілі ресурсів і підсилює залежність результатів від персональної компетентності «ядра управління». Для машинобудівного підприємства це означає, що стійкість може бути високою доти, доки збережені ключові особи та їхні неформальні управлінські зв'язки; однак при зміні управлінського ядра, втраті кадрів або переході до складних інвестиційних проєктів слабкість формалізованих механізмів контролю стає обмеженням.

Аутсайдерська модель базується на посиленні зовнішнього й інституційного контролю: незалежного нагляду, підзвітності, формалізованих процедур і правил, що мінімізують інформаційну асиметрію між менеджментом, власниками та іншими стейкхолдерами. Для машинобудування її практична цінність полягає в іншій логіці керованості: компанія демонструє не лише здатність «швидко реагувати», а здатність «надійно виконувати» – з позиції банків, інвесторів, донорів, міжнародних партнерів, страхових компаній та великих замовників. Наявність незалежних членів наглядової ради, комітетів з аудиту та ризиків, прозорої звітності, дисципліни прийняття інвестиційних рішень та контролю портфеля проєктів, формує вимірювану довіру і розширює ресурсне поле підприємства. Проблемою аутсайдерської моделі в екстремальних умовах є потенційна процедурна інерційність: якщо управлінська архітектура не містить

«кризового режиму», цикл ухвалення рішень може бути надто повільним для середовища, де ризики реалізуються щоденно.

Порівняння двох моделей для машинобудівних підприємств доцільно здійснювати через призму управління стратегічним потенціалом, тобто через здатність підприємства відтворювати технологічні, виробничі, інноваційні та кадрові можливості. У воєнний період критичним критерієм виступає швидкість та узгодженість управлінських реакцій: тут інсайдерська модель, як правило, має перевагу завдяки стислому ланцюгу команд і концентрації контролю. Натомість у площині системного управління ризиками аутсайдерська модель, як правило, продуктивніша, оскільки переводить ризики з «інтуїтивних управлінських оцінок» у керовані контури: задає напрямки, прив'язує ризики до показників раннього попередження, формує сценарні карти, закріплює відповідальність і контроль відхилень. Для капіталомісткого машинобудування ключовим є також управління інвестиційним портфелем: аутсайдерська модель підтримує дисципліну довгих проєктів модернізації через інвесткомітети, прозорі критерії ефективності; інсайдерська часто ефективна в «точкових» рішеннях, однак підвищує ризик суб'єктивної пріоритезації, що в довгих циклах трансформується у втрати часу й ресурсів. У сфері людського капіталу аутсайдерський підхід сприяє формалізації політики утримання критичних компетенцій, наступництва та управління знаннями; інсайдерський – дає гнучкість у мотивації та швидких кадрових рішеннях, але водночас посилює персональну залежність управління від вузького ядра.

На практиці це проявляється у типових управлінських ситуаціях. Наприклад, коли підприємство стикається з раптовими обмеженнями енергопостачання або логістичними розривами, інсайдерська конфігурація дозволяє швидко змінити режим роботи, переорієнтувати постачання, скоригувати виробничі графіки та мінімізувати простій. Водночас, коли йдеться про залучення фінансування на модернізацію обладнання, адаптацію виробництва під експортні стандарти або входження у міжнародні коопераційні проєкти, вирішальним стає не темп внутрішньої реакції, а рівень довіри та прозорості: тут аутсайдерські механізми знижують сприйнятий ризик для зовнішніх стейкхолдерів і підвищують шанс отримати ресурси на прийнятних умовах. Аналогічно, при виконанні складних контрактів із високими вимогами до якості й термінів, формалізована система контролю створює керованість і передбачуваність результату, що є суттєвим для збереження репутації та ринкових позицій.

Відповідно, для українських машинобудівних підприємств найбільш раціональним шляхом розвитку є не механічне перенесення «чистої» інсайдерської або «чистої» аутсайдерської моделі, а формування гібридної архітектури корпоративного управління. Її зміст полягає у поєднанні

оперативності інсайдерського контуру з інституційними запобіжниками аутсайдерського типу. Така архітектура передбачає: посилення наглядової функції через незалежні елементи, впровадження ризик-орієнтованого управління як центрального ядра у воєнний період, розгортання комплаєнсу та прозорої звітності як умови доступу до фінансування і партнерств, а також портфельне управління стратегічним потенціалом. Окремий акцент має бути зроблений на управлінні компетенціями: програми збереження інженерних знань, системи наступництва та стандартизація критичних процесів знижують ризик втрати стратегічного потенціалу через кадрові розриви.

Отже, інсайдерська модель корпоративного управління для машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану є функціонально привабливою через високу швидкість рішень і гнучкість, але водночас підсилює ризики закритості, конфлікту інтересів і персональної залежності управління, що обмежує можливості довгострокового відновлення та інвестиційної модернізації. Аутсайдерська модель формує інституційну довіру, підсилює керованість ризиків і дисципліну довгих інвестиційних циклів, але потребує адаптації процедур під кризові умови, щоб не втрачати оперативність. Найбільш перспективним є гібридний підхід, який дозволяє одночасно забезпечити швидкість антикризових рішень і створити умови для залучення ресурсів, технологічного оновлення та інтеграції українського машинобудування у міжнародні виробничі та технологічні мережі в період відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.
2. Mayer C. Corporate Governance, Competition and Performance. *OECD Economics Department Working Papers*. 1996. 164. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1996/01/corporate-governance-competition-and-performance_g17a13ca/536410876068.pdf.
3. Schmidt R. H., Tyrell M. Information theory and the role of intermediaries in corporate governance. *Working paper series: finance & accounting*. 2004. 34 p. URL: <https://d-nb.info/1062631544/34>.