

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-68>

УДК 005.93

Кутідзе Людмила Сергіївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4538-0874>

Кутідзе Андрій Муртазійович

аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6059-4808>

Lyudmila Kutidze, Andrii Kutidze
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ****IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE
AS A PREREQUISITE FOR BUSINESS DEVELOPMENT**

Анотація. Стаття присвячена аналізу проблем розвитку корпоративного управління в Україні. Визначено зовнішні та внутрішні чинники впливу на ефективність корпоративного управління. Виділено дію факторів, що ускладнюють впровадження корпоративного управління під час війни. Розглянуто ключові аспекти корпоративного управління, які впливають на ефективність функціонування компаній. Визначено переваги для розвитку бізнесу при впровадженні корпоративного управління на підприємствах. Зазначено, що ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню довіри інвесторів, зниженню ризиків і забезпечує стабільний розвиток як окремих компаній, так і ринку в цілому. Відмічено прогалини у сучасній практиці корпоративного управління. Доведено необхідність подальшого вдосконалення системи правового забезпечення корпоративного управління у відповідності до вимог часу. Аргументовано доцільність впровадження корпоративного управління на підприємствах в Україні.

Ключові слова: корпоративне управління, ефективність корпоративного управління, фактори впливу, розвиток бізнесу, принципи корпоративного управління.

Summary. The article is devoted to the analysis of the problems of corporate governance development in Ukraine. In conditions of uncertainty, business constantly faces challenges that require entrepreneurial flexibility and strategic thinking. One of the ways to make business more structured and able to respond to external threats is to improve the company's corporate governance. The objectives of the article are to analyze the impact of corporate governance on business development and identify the problems of its implementation in the practice of enterprises in Ukraine. External and internal factors of influence on the effectiveness of corporate governance are identified. The effect of factors that complicate the implementation of corporate governance during the war is highlighted. Based on statistical analysis, trends in the reduction of the number of active joint-stock companies in Ukraine have been identified. Key aspects of corporate governance that affect the efficiency of companies' functioning have been considered. The processes that occur during the implementation of corporate governance have been systematized in accordance with their impact on the result. The advantages for business development of implementing corporate governance at enterprises are identified. It is noted that effective corporate governance helps increase investor confidence, reduce risks, and ensures stable development of both individual companies and the market as a whole. Gaps in modern corporate governance practice are noted, which indicate the need for continuous improvement of the institutional environment of corporate governance. The need for further improvement of the system of legal support for corporate governance in accordance with the requirements of the time is proven. The capacity of the National Securities and Stock Market Commission also needs to be strengthened. Enterprises wishing to develop need to focus on implementing a corporate business management system, which requires the professionalism of managers and the study of best corporate governance practices. Effective corporate governance is not just a formal requirement, but a critical factor in the success, stability, and long-term growth of any company. ly to comply with national and international standards, but also to achieve competitive advantages in the long term.

Keywords: corporate governance, corporate governance effectiveness, influencing factors, business development, corporate governance principles.

Постановка проблеми. Ефективне корпоративне управління є важливим фактором забезпечення стійкості та успішності функціонування підприємства, особливо в контексті зростаючої динамічності зовнішнього середовища, пришвидшенні розвитку інформаційних технологій, змінах політико-правових та економічних факторів. Аналіз стану корпоративного управління має велике практичне значення для інвесторів при оцінці ризиків та для управлінців при прийнятті управлінських рішень в процесі діяльності підприємства. Наразі корпоративне управління в Україні стикається з низкою системних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку бізнесу, залученню інвестицій. Незважаючи на певний прогрес у реформуванні, особливо в секторі державних підприємств, багато викликів залишаються актуальними, а деякі загострилися в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем корпоративного управління приділяється значна увага багатьох вітчизняних науковців. Зв'язок корпоративного управління із економічним зростанням проаналізовано в роботі Я.С. Головіної [2]. Внутрішні і зовнішні проблеми розвитку корпоративного управління розглянуто в працях М. І. Іоргачової [6], Л. Шостак, О. Сосовської [15]. Аналіз впливу якості корпоративного управління на вартість компанії досліджують Т.В. Момот [9], В.В. Боковець [1] та інші. Проблеми корпоративного управління та його впровадження на підприємствах також активно обговорюються фахівцями-практиками, що свідчить про актуальність даної тематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, в контексті ринкової нестабільності, необхідним є подальше дослідження сучасних проблем впровадження корпоративного управління на підприємствах України, визначення факторів, які впливають на ефективність корпоративного управління та зв'язків між якістю корпоративного управління та розвитком бізнесу.

Мета статті. Цілями статті є аналіз впливу корпоративного управління на розвиток бізнесу та визначення проблем його впровадження в практику підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні через воєнні дії економіка України не може демонструвати високі показники економічного розвитку, але у повоєнний стан очікується зростання економіки. Українські інвестиційні компанії закликають інвесторів вже зараз здійснювати інвестиційні проекти за більш привабливими цінами, не чекаючи завершення війни.

Розвиток бізнесу є динамічною функцією, яка потребує глибокого розуміння ринку та здатності адаптуватися до змін. В умовах невизначеності бізнес постійно зіштовхується з викликами, які

вимагають підприємницької гнучкості та стратегічного мислення. Одним із способів зробити бізнес більш структурованим та здатним відповідати на зовнішні загрози є вдосконалення корпоративного управління компанії.

Згідно Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків», корпоративне управління – це «система відносин між учасниками, органами управління юридичної особи та іншими заінтересованими особами, яка забезпечує існування та функціонування організаційної структури та механізмів, через які визначаються цілі юридичної особи, способи їх досягнення, а також здійснюються виконання та моніторинг виконання таких цілей. Корпоративне управління юридичної особи визначає спосіб розподілу повноважень і відповідальності між органами управління такої особи, а також порядок і способи прийняття ними рішень» [11]. У Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошується, що корпоративне управління – це «внутрішні засоби, які використовуються для управління та контролю за діяльністю товариств» [8, с.16]. Корпоративне управління включає комплекс відносин між правлінням товариства, радою, акціонерами та іншими зацікавленими особами, окреслює межі, в яких визначаються завдання товариства, а також засоби виконання цих завдань та здійснення моніторингу діяльності товариства. Принципи охоплюють п'ять галузей корпоративного управління: права акціонерів; рівноправність акціонерів; роль зацікавлених осіб; розкриття інформації та прозорість; обов'язки Ради [8].

Враховуючи, що основним інтересом власників акціонерного товариства є максимально можливий приріст вартості товариства, головну мету корпоративного управління визначають як стратегічне управління вартістю акціонерного товариства в інтересах його власників [9, с. 96]. Згідно з цим, система корпоративного управління повинна відповідати за досягнення двох головних цілей на рівні корпорацій: 1) економічна ефективність; 2) захист та узгодження інтересів стейкхолдерів [2, с. 89].

Боковець В. В. зауважує, що «цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування корпорації і створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Досягнення цих двох цілей стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності» [1, с. 331]. Відповідно, оцінка ефективності корпоративного управління має здійснюватися як за допомогою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, так і відповідності управління підприємством принципам корпоративного управління.

На можливості ефективного керування впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому варто розглядати проблеми впровадження корпоративного управління як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Так, у Принципах корпоративного управління ОЕСР відмічається, що корпоративне управління є лише частиною більш широкого економічного контексту в якому функціонують товариства, який включає, наприклад, макроекономічну політику та рівень конкуренції на ринках товарів та факторів виробництва. Система корпоративного управління також залежить від правового, нормативного та інституціонального середовища [8, с.19]

Серед факторів зовнішнього середовища що впливають на систему корпоративного управління в Україні, виділяють роль таких, як особливості процесу формування структури власності товариств в Україні; проблема взаємодії держави з корпораціями; нерозвиненість фондового ринку; недосконалість законодавчої бази з корпоративного управління [6].

Внутрішні (суб'єктивні) фактори зумовлені відсутністю на підприємствах розвиненої корпоративної культури, непорозумінням у відносинах між акціонерами (власниками) та управляючими (менеджерами); нерозумінням ролі корпоративного секретаря, недотриманням кодексу «корпоративного управління» тощо [15, с.133].

Зовнішні фактори значною мірою обумовлюють появу внутрішніх позитивних чи негативних факторів. Так, наприклад, особливості процесу формування структури власності призвели до високої концентрації власності і можливому опору змінам з боку власників, недосконалість та нестабільність законодавства – до використання тінювих практик тощо.

Воєнний стан створює додаткові ризики для бізнесу, підвищує ступень невизначеності, що ускладнює довгострокове планування та впровадження стратегічних змін у корпоративному

управлінні. В умовах війни багато компаній зосереджені на виживанні й пріоритетом стає підтримка операційної діяльності, відсуваючи питання корпоративного управління на другий план. Через безпекові ризики та логістичні проблеми можуть бути ускладнені проведення загальних зборів, засідань наглядових рад та інші корпоративні процедури. Через активні бойові дії не можуть працювати підприємства на деяких територіях.

Як свідчать статистичні дані, за останній рік кількість зареєстрованих акціонерних товариств зменшилась, хоча зросла кількість товариств з обмеженою відповідальністю (табл. 1). При цьому, дані по кількості активних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01 листопада 2024 року вказують на величезний розрив між кількістю зареєстрованих та активних підприємств (табл. 2). Так, активні акціонерні підприємства склали тільки 57 % від загальної їх кількості.

Навіть у складних обставинах підприємства працюють і намагаються розвиватися. Голова ради директорів Професійної асоціації корпоративного управління О. Окунев зауважує, що останнім часом корпоративне управління стає дедалі актуальнішим, незважаючи на складнощі воєнного часу. Його впровадження дозволяє поліпшити ефективність ухвалення рішень та оперативність у відповідях на кризові ситуації. Так, наприклад, мережа роздрібних магазинів «Аврора» та найбільший український онлайн-магазин «Розетка» залучили інвестиції від приватного інвестиційного фонду HORIZON CAPITAL, АТ «Концерн Галнафтогаз» (власник мережі автозаправних станцій ОККО) залучив інвестиції міжнародних фінансових організацій IFC та EBRD. Цьому сприяв професійний підхід до корпоративного управління, створення в компаніях наглядових рад (рад директорів), чіткі стратегії розвитку та сильні команди менеджерів [10].

Таблиця 1 – Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання

Назва організаційно-правової форми господарювання	Загальна кількість юридичних осіб, одиниць	
	на 01.04.2024 р.	на 01.04.2024 р.
Акціонерне товариство	7134	7110
Відкрите акціонерне товариство	1614	1601
Закрите акціонерне товариство	4743	4732
Державна акціонерна компанія (товариство)	9	9
Холдингова компанія	2	2
Товариство з обмеженою відповідальністю	792200	815873
Товариство з додатковою відповідальністю	1506	1496
Повне товариство	1282	1275
Командитне товариство	366	365

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [4]

Таблиця 2 – Кількість активних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання з розподілом за ознакою статі керівника
(станом на 01 листопада 2024 року)

Назва організаційно-правової форми господарювання	Загальна кількість активних підприємств, одиниць
Акціонерне товариство	4075
Відкрите акціонерне товариство	54
Закрите акціонерне товариство	93
Державна акціонерна компанія (товариство)	2
Товариство з обмеженою відповідальністю	229725
Товариство з додатковою відповідальністю	754
Повне товариство	235
Командитне товариство	67

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [3]

У 2023 році Українською академією корпоративного управління (UCGA) було досліджено ландшафт органів корпоративного управління 100 українських приватних компаній, 48 з яких представляють великий бізнес, 52 – середній [14]. За результатами опитування понад 90% респондентів спостерігали позитивний вплив корпоративних органів на їхню діяльність. Було виявлено, що 52% всіх українських наглядових рад очолюють власники або їх представники, у 8% випадків головний виконавчий директор компанії є одночасно очільником ради. Незалежні члени, які не мають частки у бізнесі, очолюють наглядові ради у 34% опитаних. Дослідження підтвердило гіпотезу, що основним бар'єром у впровадженні корпоративного управління є критичне ставлення власників. У тих компаніях, де вже впроваджено корпоративне управління, оцінюють ради як ефективний інструмент стратегічного планування, ризик-менеджменту та запобігання конфліктам між менеджментом і власниками. Тільки 5% опитаних заявили, що органи корпоративного управління ніяк позитивно не вплинули на діяльність компаній [14].

Питання впровадження корпоративного управління важливе не тільки для великого, але й для малого та середнього бізнесу. Це стає особливо актуальним, коли компанія бажає виходити на нові ринки або залучати нових інвесторів, коли стає необхідним професіоналізм в управлінні. Особливістю системи корпоративного управління у великому бізнесі є те, що побудова внутрішньої системи взаємовідносин зазвичай відбувається «згори донизу», а в малих та середніх компаніях система вибудовується «знизу догори», коли власник компанії делегує частину своїх повноважень консультантам-професіоналам [12].

Корпоратизація є складним процесом, що вимагає багато зусиль та часу. Але, враховуючи потенційні вигоди та можливість залучити інвестиції, цей крок заслуговує на увагу. Процеси, які відбуваються в організації при дотриманні прин-

ципів корпоративного управління мають позитивний вплив на розвиток бізнесу (табл. 3).

Впровадження корпоративного управління у практику українських підприємств потребує відповідних зусиль як з боку держави, так і з боку бізнесу.

У доповіді ОЕСР «Картування фінансових ринків та структури корпоративного управління України для сталого відновлення» [16] відмічається, що навіть після прийняття нового Закону «Про акціонерні товариства» який набрав чинності 01.01.2023 року, у кількох сферах залишаються прогалини:

- розкриття інформації залишається обмеженим під час воєнного стану, оскільки лише кілька компаній, акції яких торгуються на українських фондових біржах, регулярно розкривають інформацію на добровільній основі;

- немає зведеного звіту для оцінки дотримання публічними компаніями Кодексу корпоративного управління України 2020 року, а також немає призначеного органу, відповідального за нагляд за його впровадженням.

- висока концентрація власності публічних компаній створює значні ризики конфлікту інтересів, а також слабкою є практика правозастосування.

У доповіді наголошується, що ключовим для післявоєнного фінансового відновлення є зміцнення потенціалу Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), її здатності контролювати практику корпоративного управління є [16].

Фахівці також зауважують, що у новій редакції Закону України «Про акціонерні товариства», порядок реєстрації самого акціонерного товариства залишився таким же формалізованим та бюрократичним. Реєстрація акціонерного товариства має не виправдано велику кількість етапів, досить складними, порівняно з іншими юрисдикціями, є процеси емісії та продажу акцій, припинення відповідної юридичної особи акціонерного товари-

Таблиця 3 – Вплив корпоративного управління на розвиток бізнесу

Процеси	Результат
<p>Підвищення довіри інвесторів: прозорі та зрозумілі системи управління, захист прав акціонерів, підзвітність керівництва та наявність незалежних директорів у наглядовій раді значно підвищують довіру інвесторів.</p> <p>Зниження вартості капіталу: компанії з належним корпоративним управлінням сприймаються як менш ризикові, що дозволяє їм залучати фінансування на вигідніших умовах.</p> <p>Залучення іноземного капіталу: для іноземних інвесторів відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління є однією з ключових умов для інвестування</p>	Залучення інвестицій та доступ до капіталу
<p>Чіткий розподіл повноважень та відповідальності: дозволяє уникнути дублювання функцій, прискорює прийняття рішень та підвищує особисту відповідальність менеджерів за результати.</p> <p>Ефективна робота наглядової ради: стратегічне керівництво, контроль за діяльністю виконавчого менеджменту та забезпечення відповідності дій компанії її цілям.</p> <p>Оптимізація бізнес-процесів: фокус на прозорості та підзвітності сприяє виявленню та усуненню неефективних практик</p>	Підвищення ефективності діяльності та прибутковості
<p>Стратегічне планування: ефективна наглядова рада забезпечує розробку та реалізацію довгострокової стратегії розвитку.</p> <p>Управління ризиками: впровадження систем ідентифікації, оцінки та управління ризиками дозволяє компанії уникати значних втрат та несподіваних криз.</p> <p>Обґрунтовані рішення: залучення незалежних експертів та колегіальність у прийнятті ключових рішень підвищують їх якість</p>	Покращення прийняття рішень
<p>Позитивний імідж: компанії, що демонструють високі стандарти етики, прозорості та соціальної відповідальності, користуються більшою повагою та довірою з боку клієнтів, партнерів, співробітників та суспільства в цілому.</p> <p>Лояльність клієнтів та партнерів: надійність та передбачуваність компанії, забезпечені належним управлінням, сприяють довгостроковим відносинам</p>	Зміцнення репутації та довіри стейкхолдерів

Джерело: складено авторами

ства. Це призводить до того, що іноземні інвестори та стартапи, які хочуть почати вести діяльність в Україні, відмовляються від нашої юрисдикції. Таким чином, Україна не реалізовує весь потенціал залучення іноземних інвестицій [13].

Все це свідчить про необхідність постійного вдосконалення інституційного середовища корпоративного управління відповідно до вимог часу.

В той же час, компаніям, які прагнуть розвиватися, необхідно вносити професіоналізм в процеси управління, що дозволить поліпшити ефективність ухвалення рішень та оперативність у відповідях на кризові ситуації. Важливу роль у цьому відіграє наявність на підприємстві кодексу корпоративного управління.

В Україні «Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації» [7] було офіційно затверджено у березні 2020 року. У 2023 році вийшла нова редакція «Принципів корпоративного управління G20/ОЕСР», суттєво оновилося й українське законодавство. Щоб відповідати реаліям ринку національний кодекс також потребує оновлення.

Для більшості українських компаній Кодекс не є обов'язковим, однак для тих, хто шукає міжнародних партнерів та розраховує на залучення капіталу, імплементація кодексу може стати пози-

тивним фактором. Вона дасть компаніям полегшений доступ до капіталу та інвестицій, довіру стейкхолдерів, публічну репутацію й, відповідно, конкурентні переваги [5].

До розробки компанією власного Кодексу не повинно бути формального підходу, також важливим є постійний контроль за дотриманням принципів.

Ефективність впровадження корпоративного управління на підприємстві залежить від професіоналізму менеджерів, що свідчить про необхідність розвитку освітніх програм та підвищенні кваліфікації фахівців у галузі корпоративного управління.

Наявність надійної практики корпоративного управління може бути значною перевагою при залученні інвесторів для розвитку бізнесу.

Висновки. Корпоративне управління має фундаментальний та багатогранний вплив на розвиток бізнесу. Визначено, що процеси, які відбуваються при впровадженні корпоративного управління сприяють залученню інвестицій та доступу до капіталу, підвищують ефективність діяльності та прибутковості, покращують прийняття рішень, зміцнюють репутацію та довіру інвесторів.

Впровадження корпоративного управління в практику українських підприємств стикається з

низкою проблем, які перешкоджають ефективному розвитку бізнесу. Ці виклики ускладнюються триваючою війною та необхідністю адаптації до нових економічних реалій. Подолання проблем вимагає комплексних зусиль з боку держави (подальше вдосконалення законодавства та правозастосування)

та бізнес-спільноти (підвищення обізнаності та впровадження кращих практик корпоративного управління). Ефективне корпоративне управління є не просто формальною вимогою, а критично важливим фактором успіху, стабільності та довгострокового зростання будь-якої компанії.

Список використаних джерел:

1. Боковець В.В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 328–331. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf>
2. Головіна Я. С. Вплив корпоративного управління на економічне зростання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2010. № 1. С. 87–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_1_15
3. Державна служба статистики України: офіційний сайт. Кількість активних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання з розподілом за ознакою статі керівника. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/kap/arh_kap_opg_osk_u.html (дата звернення: 10.06.2025).
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2023/ks_opfg/arh_kzuo_opfg_25.htm (дата звернення: 10.06.2025).
5. Іванишин Т. Навіщо нам кодекс корпоративного управління. *Економічна правда*. 2024. 22 листопада. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/11/22/722173/> (дата звернення: 02.06.2025).
6. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>
7. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
8. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник кодексів та принципів): Міжнародна фінансова корпорація, 2002. 247 с. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravlenija.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
9. Момот Т. В. Варгісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ. 2006. 380 с.
10. Окунев О. Тренд на корпоратизацію: чому українські ТОВ повинні прагнути стати АТ навіть під час війни. *The Page*. 2023. 8 листопада. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/chomu-krashe-buti-at-nizh-tov?fbclid=IwAR2Bsl5rn75hRVOedu4kUFY0PvPfnxA1XXaBvLqzQR1udxB5HLwBF64P8s> (дата звернення: 02.06.2025).
11. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР / Верховна Рада України: станом на 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/448/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.06.2025).
12. Пшеничний П. Запорука сильного бізнесу. Як ефективне корпоративне управління допомагає МСБ долати бар'єри та розвиватися. *delo.ua*. 2023. 14 червня. URL: https://delo.ua/business/zaporuka-silnogo-biznesu-yak-efektivne-korporativne-upravlinnya-dopomagaje-msb-dolati-barjeri-ta-rozvivatisya-413714/#google_vignette (дата звернення: 02.06.2025).
13. Скібязк О.С. Заснування акціонерних товариств: проблеми та шляхи їх вирішення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 195–199. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308193/299692>
14. Тупчієнко М. «Дуже мало компаній доросли до корпоративного управління». Як проходить велика корпоратизація українського бізнесу? Дослідження UCGA. *Forbes*. 2024. 10 липня. URL: <https://forbes.ua/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219> (дата звернення: 02.06.2025).
15. Шостак Л., Сосовська О. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 2020, С. 130–136.
16. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>. (дата звернення: 10.06.2025)

References:

1. Bokovets V. V. (2015) Efektivnist korporativnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Effectiveness of corporate governance in enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*. vol.8. pp.328–331. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/68.pdf> (in Ukrainian)
2. Holovina Ya. S. (2010) Vplyv korporativnoho upravlinnia na ekonomichne zrostantia [The impact of corporate governance on economic growth] *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*. vol. 1. pp. 87–94. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_1_15 (in Ukrainian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Kil'kist aktyvnykh pidpriemstv za orhanizatsiino-pravovymy formamy hospodariuvannia z rozpodilom za oznakoioi stati kerivnyka. [Number of active enterprises by organizational and legal forms of business with distribution by gender of the manager]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/kap/arh_kap_opg_osk_u.html (in Ukrainian)

4. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy: ofitsiyni sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Kil'kist zareiestrovanykh yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymy formamy hospodariuvannia. [Number of registered legal entities by organizational and legal forms of business]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2023/ks_opfg/arh_kzuo_opfg_25.htm (in Ukrainian)
5. Ivanyshyn T. (2024) Navishcho nam kodeks korporatyvnoho upravlinnia [Why do we need a corporate governance code?] *Ekonomichna pravda*. 2024. November, 22. Available at: <https://pravda.com.ua/columns/2024/11/22/722173/> (in Ukrainian)
6. Iorhachova M. I. (2018) Problemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Problems of corporate governance in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6653> (in Ukrainian)
7. Kodeks korporatyvnoho upravlinnia: kliuchovi vymohy i rekomendatsii (2020) [Corporate Governance Code: Key Requirements and Recommendations]. Available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf (in Ukrainian)
8. Mizhnarodni ta natsionalni standarty korporatyvnoho upravlinnia (zbirnyk kodeksiv ta pryntsyviv) : Mizhnarodna finansova korporatsiia. (2002). [International and national corporate governance standards (collection of codes and principles): International Finance Corporation] 247 pp. Available at: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravleniya.pdf (in Ukrainian)
9. Momot T. V. (2006) Vartisno-orientovane korporatyvne upravlinnia vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiia [Value-based corporate governance from theory to practical implementation: monograph.]. Kharkiv. 380 pp. (in Ukrainian)
10. Okuniev O. (2023) Trend na korporatyzatsiiu: chomu ukrainski TOV povynni prahnuty staty AT navit pid chas viiny [The trend towards corporatization: why Ukrainian LLCs should strive to become joint-stock companies even during war]. *The Page*. 2023. Available at: <https://thepage.ua/ua/experts/chomu-krashe-buti-at-nizh-tov?fbclid=IwAR2Bsl5m75hRBOedu4kUFY0PBpfnxA1XXaBpvLqzQRludxB5HLwBF64P8s> (in Ukrainian)
11. Pro derzhavne rehuliuвання rynkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkiv: Zakon Ukrainy vid 30.10.1996 № 448/96-VR / Verkhovna Rada Ukrainy (2024) [On state regulation of capital markets and organized commodity markets: Law of Ukraine dated 30.10.1996 No. 448/96-VR / Verkhovna Rada of Ukraine] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/448/96-%D0%B2%D1%80> (in Ukrainian)
12. Pshenychnyi P. (2023) Zaporuka sylnoho biznesu. Yak efektyvne korporatyvne upravlinnia dopomahaie MSB dolaty bariery ta rozvyvatisia. [The key to a strong business. How effective corporate governance helps SMEs overcome barriers and grow]. *delo.ua*. 2023. June, 14. Available at: https://delo.ua/business/zaporuka-silnogo-biznesu-yak-efektivne-korporativne-upravlinnya-dopomagaje-msb-dolati-barjeri-ta-rozvivatisya-413714/#google_vignette (in Ukrainian)
13. Skibiak O.S. (2024) Zasnuvannia aktsionernykh tovarystv: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. [Establishment of joint-stock companies: problems and ways to solve them] *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative law*. vol. 3. pp. 195–199. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308193/299692> (in Ukrainian)
14. Tupchiienko M. (2024) "Duzhe malo kompanii dorosly do korporatyvnoho upravlinnia". Yak prokhodyt velyka korporatyzatsiia ukrainskoho biznesu? Doslidzhennia UCGA ["Very few companies have matured to corporate governance." How is the large-scale corporatization of Ukrainian business going? UCGA study] *Forbes*. 2024. July, 10. Available at: <https://forbes.ua/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatyzatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219> (in Ukrainian)
15. Shostak L., Sosovska O. (2020) Problemy korporatyvnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of corporate governance at domestic enterprises]. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. Economics and enterprise management]. vol. III. pp. 130–136. (in Ukrainian)
16. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>

Стаття надійшла до редакції 13.06.2025