

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-104>

УДК 658.114:005.35

Демко Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2186-1876>

Iryna Demko

Ivan Franko National University of Lviv

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

THE ESSENCE OF CORPORATE GOVERNANCE AND ITS ROLE IN THE BUSINESS PROCESS

Анотація. У статті досліджено сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання в умовах сучасних економічних трансформацій, зростання конкуренції та інтеграції національної економіки у світовий простір. У процесі дослідження визначено ключові характеристики сучасної системи корпоративного управління, окреслено її функціональні складові та встановлено взаємозв'язок між якістю управлінських рішень і стратегічними результатами підприємства. Обґрунтовано, що ефективна модель корпоративного управління сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості діяльності, посиленню контролю та формуванню довгострокової вартості бізнесу. Результати дослідження дозволили сформулювати концептуальні підходи до вдосконалення організаційної структури управління та підвищення відповідальності управлінських органів. Доведено доцільність інтеграції принципів стратегічної орієнтації та ризик-менеджменту у систему корпоративного управління підприємства. Практична цінність статті полягає у можливості використання запропонованих положень для розроблення внутрішніх регламентів підприємств, удосконалення системи стратегічного планування та підвищення ефективності корпоративної політики в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: корпоративне управління, господарювання, стратегічне управління, організаційна структура, ефективність підприємства, інвестиційна привабливість, управлінські рішення.

Summary. The article explores the essence of corporate governance and its role in business activity under conditions of economic transformation, increasing competition, and integration into the global economic environment. The relevance of the topic is determined by the need to develop effective management mechanisms that ensure a balance of interests between owners, managers, and other stakeholders, while strengthening investment attractiveness and competitiveness of business entities. The purpose of the study is to generalize theoretical approaches to understanding corporate governance and to substantiate its influence on enterprise performance. The methodological framework is based on systemic and structural-functional analysis, logical generalization, comparison, abstraction, and modeling, which made it possible to consider corporate governance as a multi-level system of institutional interaction. The research identifies the key characteristics of a modern corporate governance system, outlines its functional components, and determines the relationship between the quality of managerial decisions and strategic business outcomes. It is substantiated that an effective corporate governance model contributes to risk reduction, greater transparency, improved control mechanisms, and the creation of long-term business value. The results of the study provide conceptual approaches to improving organizational management structures and strengthening the responsibility of governing bodies. The expediency of integrating strategic orientation and risk management principles into the corporate governance system is substantiated. Directions for adapting governance mechanisms to digitalization processes and increasing transparency requirements are proposed. The practical significance of the article lies in the possibility of applying the proposed provisions in the development of internal corporate regulations, enhancement of strategic planning systems, and improvement of corporate policy efficiency in conditions of economic instability.

Keywords: corporate governance, business activity, strategic management, organizational structure, enterprise efficiency, investment attractiveness, managerial decision-making.

Постановка проблеми. Корпоративне управління в сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації ринків та посилення інтегра-

ційних процесів набуває особливої актуальності як ключовий інструмент забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Поглиблення вимог до прозорості бізнесу, підвищення ролі інвесторів і стейкхолдерів, імплементація міжнародних стандартів управління зумовлюють необхідність переосмислення теоретичних засад і практичних механізмів корпоративного управління. У наукових працях сучасних дослідників, зокрема у статті «Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях» (Національна академія статистики, обліку та аудиту) [4] та дослідженні «Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення» (ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом») [19], акцентується увага на необхідності вдосконалення організаційно-правових механізмів управління, підвищення ролі наглядових рад, забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин та розвитку корпоративної культури.

Актуальність дослідження зумовлена наявністю системних проблем у сфері корпоративного управління в Україні, серед яких – недостатній рівень прозорості діяльності компаній, обмежений захист прав міноритарних акціонерів, формалізація діяльності органів управління, а також недостатня адаптація до міжнародних стандартів. У контексті післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського простору ефективна система корпоративного управління стає визначальним фактором інвестиційної привабливості підприємств і конкурентоспроможності національної економіки. Новизна теми полягає у комплексному поєднанні теоретичного аналізу сутності корпоративного управління з дослідженням сучасних організаційних моделей, механізмів регулювання та напрямів їх удосконалення з урахуванням трансформаційних змін бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика корпоративного управління посідає важливе місце в сучасній економічній науці, оскільки охоплює питання організації відносин між власниками, менеджментом, наглядовими органами та іншими заінтересованими сторонами, а також визначає якість управлінських рішень і результативність функціонування суб'єктів господарювання. У вітчизняній та зарубіжній літературі корпоративне управління розглядається як багаторівнева система правових, організаційних, економічних та етичних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства, захист прав інвесторів, узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та формування довгострокової вартості бізнесу.

Серед українських дослідників вагомий внесок у розкриття сутності корпоративного управління зробила Д.О. Баюра [1], яка розглядає корпоративне управління як особливий вид менеджменту та акцентує увагу на його ролі у забезпеченні прозорості, підконтрольності й ефективної взаємодії

між власниками та органами управління. У праці Ю.А. Бондар та Н.І. Легінькової [2] корпоративне управління досліджується через призму основних аспектів управлінської діяльності підприємства; автори наголошують на важливості чіткого розподілу повноважень, побудови належної організаційної структури та забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Водночас В.М. Гриньова та О.Є. Попов [3] зосереджують увагу на організаційно-економічних засадах формування системи корпоративного управління в Україні, підкреслюючи значення інституційного середовища, внутрішніх механізмів контролю та економічних важелів впливу на ефективність функціонування корпоративних структур.

Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління в умовах нових економічних реалій розкрито у праці С.А. Залюбовської, С.С. Фурман та О.А. Грущенко [4], де акцентовано увагу на трансформації підходів до корпоративного управління під впливом глобалізації, цифровізації, зростання вимог до прозорості бізнесу та посилення ролі стейкхолдерів. Автори підкреслюють, що сучасна модель корпоративного управління має враховувати не лише економічні результати діяльності, а й соціальні, етичні та репутаційні аспекти. Практичний аспект ефективності корпоративного управління досліджує Ю.В. Мушкевич [6], яка наголошує на тому, що якісна система корпоративного управління безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства, рівень довіри з боку інвесторів та можливості довгострокового розвитку компанії.

Значний теоретичний базис для дослідження корпоративного управління закладено у працях О.В. Мороза [7], П.В. Немчука [8], С.В. Нестора [9], О.С. Поважного [10], В.М. Романюка [13] та С.А. Румянцева [14]. Зокрема, О.В. Мороз [7] досліджує еволюцію корпоративного управління на підприємствах України в постприватизаційний період і розкриває вплив трансформаційних процесів на формування вітчизняної моделі корпоративного контролю. П.В. Немчук [8] аналізує теоретичні аспекти корпоративного управління в сучасних умовах, акцентуючи увагу на його функціональному наповненні та значенні для підвищення ефективності господарювання. С.В. Нестор [9] розглядає корпоративне управління в контексті міжнародних підходів та ролі Організації економічного співробітництва та розвитку у формуванні загальнодержавних стандартів регулювання корпоративних відносин. О.С. Поважний [10] систематизує теоретико-методичні основи корпоративного управління як цілісної науки й практики управлінської діяльності. В.М. Романюк [13] здійснює концептуальний аналіз підходів до визначення сутності корпоративного управління, що дає змогу глибше зрозуміти

багатовимірність цього явища. С.А. Румянцев [14] розкриває особливості становлення та розвитку української моделі корпоративного управління, звертаючи увагу на її інституційні обмеження та перспективи адаптації до міжнародних стандартів

Серед новітніх досліджень доцільно також виокремити працю Х.У. Chen [17], у якій узагальнено сучасні підходи до корпоративного управління у світовій науковій думці. Автор розглядає корпоративне управління як систему структур, процесів і відносин, що забезпечують контроль над діяльністю компанії, мінімізацію агентських конфліктів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Важливим є й дослідження, присвячене формуванню добросовісного корпоративного середовища [18], у якому увагу зосереджено на взаємозв'язку права, етики та комунікації в забезпеченні прав людини у бізнес-середовищі. Актуальні правові аспекти вдосконалення корпоративного управління в господарських товариствах висвітлено у статті Б.В. Шуби та Р.Г. Щокіна [19], де автори аналізують сучасний стан корпоративного управління та обґрунтовують напрями його подальшого розвитку в Україні через посилення правових гарантій, удосконалення організаційних механізмів та підвищення ролі наглядових інституцій

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує, що в наявних дослідженнях достатньо ґрунтовно висвітлено теоретичну сутність корпоративного управління, його принципи, моделі, нормативно-правові засади та окремі аспекти впливу на ефективність діяльності підприємств. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексного визначення ролі корпоративного управління саме у процесі господарювання з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності, цифровізації, зростання вимог до прозорості та адаптації української моделі корпоративного управління до європейських стандартів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі уточнення сутності корпоративного управління, систематизації його функцій та обґрунтування практичних механізмів підвищення ефективності його впливу на результати господарської діяльності підприємств.

Мета статті. Теоретичне обґрунтування сутності корпоративного управління та визначення його ролі у процесі господарювання в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких науково-дослідницьких завдань:

- проаналізувати еволюцію наукових підходів до трактування поняття «корпоративне управління»;
- дослідити нормативно-правові засади регулювання корпоративних відносин;
- визначити ключові принципи та моделі корпоративного управління;

– оцінити вплив ефективності корпоративного управління на результати господарської діяльності підприємств;

– окреслити напрями вдосконалення системи корпоративного управління з урахуванням міжнародного досвіду.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації для уточнення сутності корпоративного управління; порівняльний аналіз для дослідження різних моделей управління; структурно-функціональний підхід для визначення взаємозв'язку між елементами системи управління; метод логічного аналізу для формування висновків і пропозицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління у науковій і правовій літературі розглядається як система відносин між власниками, органами управління юридичних осіб та іншими заінтересованими сторонами.

Відповідно до законодавства України, корпоративне управління – це система відносин між учасниками, органами управління юридичної особи та іншими заінтересованими особами, яка забезпечує організаційну структуру та механізми для визначення цілей, способів їх досягнення та моніторингу виконання [16].

З наукової точки зору, корпоративне управління – це комплекс принципів, механізмів і процедур, що регулюють правила прийняття рішень у компанії та розподіл прав і обов'язків між учасниками корпоративних відносин з метою підвищення ефективності діяльності [14].

У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення корпоративного управління. Класичні концепції зосереджуються на механізмах узгодження інтересів між менеджментом та власниками, а також на забезпеченні контролю над діяльністю компанії. Наприклад, у літературному огляді зазначається, що корпоративне управління складається зі структур, систем і процесів, які використовуються для управління діяльністю підприємства, уникнення конфліктів агентських відносин і підвищення конкурентоспроможності [17].

Інший підхід акцентує увагу на побудові ефективної взаємодії між різними групами стейкхолдерів, включаючи акціонерів, менеджерів, працівників, кредиторів тощо. Такий системний підхід дозволяє розглядати корпоративне управління не лише як механізм прийняття рішень, але й як базову соціально-економічну платформу для розвитку підприємства.

Структура корпоративного управління є багаторівневою системою взаємодії суб'єктів корпоративних відносин, що забезпечує стратегічне спрямування діяльності підприємства, контроль за використанням ресурсів та узгодження інтер-

есів різних груп учасників. Відповідно до положень Закон України «Про акціонерні товариства» та Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», система корпоративного управління включає такі ключові елементи [16]:

1. Власники підприємства (акціонери, учасники). Власники є носіями корпоративних прав і визначають стратегічні напрями розвитку товариства через участь у загальних зборах. До їхніх повноважень належить затвердження статуту та змін до нього, обрання членів наглядової ради, прийняття рішень щодо розподілу прибутку, реорганізації чи ліквідації товариства. Законодавство України гарантує рівність прав акціонерів, зокрема право на отримання інформації, участь в управлінні та захист від неправомірних дій інших учасників.

2. Наглядові та керівні органи (рада директорів, наглядова рада, правління). Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та представляє інтереси акціонерів у період між загальними зборами. Її функції включають визначення стратегічних цілей, затвердження ключових управлінських рішень і контроль за системою внутрішнього аудиту. Виконавчий орган (правління або одноосібний директор) організовує поточну господарську діяльність, забезпечує реалізацію затвердженої стратегії та несе відповідальність за фінансові результати.

3. Менеджмент як виконавчий рівень управління. Менеджмент відповідає за оперативне планування, координацію структурних підрозділів, управління персоналом та ресурсами. Саме на цьому рівні відбувається практична реалізація

рішень, прийнятих на стратегічному рівні. Ефективність менеджменту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансову стійкість.

4. Інші зацікавлені сторони (стейкхолдери). До них належать кредитори, працівники, інвестори, клієнти, постачальники та держава. У сучасних умовах корпоративне управління розглядається як система балансування інтересів усіх стейкхолдерів, що сприяє довгостроковій стабільності підприємства.

Відповідно до положень Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), сучасна модель корпоративного управління передбачає інтеграцію механізмів внутрішнього контролю, управління ризиками, комплаєнсу та розкриття інформації. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності та мінімізувати конфлікти інтересів між учасниками корпоративних відносин.

Принципи корпоративного управління формують нормативну та етичну основу функціонування підприємства. В Україні вони ґрунтуються на рекомендаціях НКЦПФР та міжнародній практиці корпоративного регулювання [11].

Принципи корпоративного управління формують нормативну та етичну основу функціонування підприємства та в Україні ґрунтуються на рекомендаціях Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) і міжнародній практиці корпоративного регулювання (табл. 1).

Дотримання зазначених принципів є фундаментальною умовою стабільності діяльності підприємства, формування довіри інвесторів і забезпечення

Таблиця 1 – Основні принципи корпоративного управління

№	Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для підприємства
1	Прозорість	Своєчасне та повне розкриття достовірної інформації про фінансовий стан, результати діяльності, структуру власності та систему управління підприємством	Підвищує довіру інвесторів і кредиторів, сприяє формуванню позитивної ділової репутації, зменшує інформаційну асиметрію та ризики корпоративних конфліктів
2	Відповідальність	Чітке розмежування повноважень між органами управління та встановлення персональної відповідальності посадових осіб за прийняті рішення	Мінімізує ризики зловживань, підвищує дисципліну управління, забезпечує ефективний внутрішній контроль і підзвітність менеджменту
3	Рівність прав акціонерів та захист міноритарних інвесторів	Гарантування рівних можливостей для реалізації корпоративних прав незалежно від розміру пакета акцій, недопущення дискримінації міноритаріїв	Сприяє залученню інвестицій, забезпечує справедливий розподіл прав і повноважень, зміцнює корпоративну стабільність
4	Раціональність та ефективність управління	Прийняття управлінських рішень на основі економічної доцільності, аналізу ризиків і стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	Забезпечує зростання рентабельності, підвищення довгострокової вартості бізнесу та конкурентоспроможності на ринку

Джерело: складено автором

сталого економічного розвитку. Їх комплексна реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Корпоративне управління сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності через оптимізацію управлінських процесів, визначення стратегічних цілей та забезпечення контролю за їх реалізацією. Це дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з агентськими проблемами, і підвищувати операційну ефективність [17].

З іншого боку, ефективне корпоративне управління сприяє залученню інвестицій та зростанню ринкової вартості компанії, що є важливою умовою для стабільного економічного розвитку [11].

Сприятлива система корпоративного управління створює умови для довіри з боку інвесторів, що забезпечує притік фінансових ресурсів до підприємства. У середовищі, де принципи прозорості та захисту прав міноритарних акціонерів реалізовані, інвестори готові вкладати капітал на більш вигідних умовах [11].

Це стимулює розвиток корпоративного сектора та сприяє активізації інвестиційної діяльності, що у свою чергу позитивно впливає на загальний економічний розвиток держави.

Корпоративне управління не обмежується економічними аспектами. Воно також включає соціальну відповідальність підприємств, підтримку корпоративної культури, облік інтересів працівників та інших зацікавлених сторін. Завдяки цьому система корпоративного управління сприяє встановленню більш справедливих і стабільних відносин у суспільстві [11].

У світовій практиці сформувалися різні моделі корпоративного управління, що відображають історичні, правові та економічні особливості розвитку окремих країн. Найбільш поширеними є англо-американська, німецька та японська моделі, кожна з яких має власну систему розподілу повноважень, механізми контролю та баланс інтересів учасників корпоративних відносин.

Англо-американська модель (США, Велика Британія) характеризується високим рівнем розпорошеності акціонерного капіталу та пріоритетом інтересів акціонерів як власників компанії. Основна увага зосереджується на максимізації ринкової вартості компанії та забезпеченні прибутковості інвестицій. Для цієї моделі притаманна однорівнева система управління (board system), у межах якої рада директорів поєднує контрольні та стратегічні функції. Важливу роль відіграють незалежні директори, розвинений фондовий ринок та жорсткі вимоги до розкриття інформації. Контроль за менеджментом здійснюється через ринкові механізми – зокрема, через загрозу поглинання або зміну складу ради директорів у разі неефективного управління.

Німецька модель (Німеччина) базується на дворівневій системі управління, що передбачає чітке розмежування між наглядовою радою (Aufsichtsrat) і правлінням (Vorstand). Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління та представляє інтереси як акціонерів, так і працівників. Важливою особливістю є участь представників трудового колективу у складі наглядової ради (система співуправління – codetermination). Значну роль у корпоративному управлінні відіграють банки та інші фінансові установи, які можуть бути одночасно кредиторами й акціонерами компаній. Така модель орієнтована на довгострокову стабільність та партнерські відносини між усіма учасниками корпоративних процесів.

Японська модель (Японія) сформувалася під впливом національних традицій колективізму та довгострокових ділових зв'язків. Вона характеризується тісною взаємодією між корпораціями в межах фінансово-промислових груп (кейрецу), а також значною роллю банків як стратегічних партнерів. Управління орієнтоване не лише на інтереси акціонерів, а й на інтереси працівників, постачальників і суспільства загалом. Для цієї моделі характерна система довічної зайнятості, внутрішнє просування кадрів і колективна відповідальність за результати діяльності. Контроль за менеджментом здійснюється переважно внутрішніми механізмами, а не через ринок корпоративного контролю [6].

Таким чином, зарубіжні моделі корпоративного управління відрізняються рівнем концентрації власності, структурою органів управління, роллю фінансових інститутів та ступенем участі працівників у прийнятті рішень. Вибір конкретної моделі залежить від історичних традицій, правової системи та рівня розвитку фінансового ринку країни.

Українська модель корпоративного управління сформувалася під впливом трансформаційних процесів ринкової економіки та поєднує елементи англо-американської та континентальної європейської систем. Вона базується на нормах національного законодавства, зокрема положеннях Закон України «Про акціонерні товариства» [5] та рекомендаціях Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [12].

Характерною рисою є поєднання дворівневої структури управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган) із поступовим впровадженням принципів незалежності директорів та підвищенням вимог до прозорості діяльності. Водночас в Україні зберігається значна концентрація власності, що впливає на розподіл повноважень між мажоритарними та міноритарними акціонерами.

Національні особливості також пов'язані зі специфікою правового середовища, рівнем розвитку фондового ринку та інституційної інфра-

структури. Процеси гармонізації законодавства з європейськими стандартами сприяють посиленню захисту прав інвесторів, удосконаленню механізмів розкриття інформації та розвитку системи внутрішнього контролю [18].

Отже, українська модель корпоративного управління перебуває на етапі адаптації до міжнародних стандартів, зберігаючи водночас власні інституційні особливості. Подальше її вдосконалення пов'язане з підвищенням рівня корпоративної культури, посиленням ролі незалежних членів наглядових рад та впровадженням сучасних механізмів управління ризиками й комплаєнсу.

Висновки. Отже, корпоративне управління є важливою складовою сучасної системи господарювання, оскільки забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту, працівників, інвесторів та інших заінтересованих сторін у процесі функціонування підприємства. У ході дослідження встановлено, що сутність корпоративного управління полягає не лише в організації контролю за діяльністю корпорації, а й у формуванні цілісної системи управлінських, економічних, правових і організаційних відносин, спрямованих на підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, забезпечення його стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Доведено, що ефективне корпоративне управління створює умови для підвищення прозо-

рості діяльності підприємства, покращення якості управлінських рішень, мінімізації конфліктів інтересів між учасниками корпоративних відносин, а також зростання інвестиційної привабливості та ринкової вартості компанії.

Визначено, що в сучасних умовах роль корпоративного управління суттєво посилюється під впливом глобалізації, цифровізації економіки, зростання вимог до інформаційної відкритості бізнесу та адаптації національної економіки до міжнародних стандартів ведення господарської діяльності. Саме тому корпоративне управління слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення стабільності підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів і формування довгострокових передумов розвитку.

Таким чином, корпоративне управління відіграє системоутворюючу роль у процесі господарювання, оскільки впливає на організацію діяльності підприємства, його фінансово-економічні результати, рівень довіри з боку інвесторів і партнерів, а також на можливості стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим вивченням механізмів удосконалення корпоративного управління в українських підприємствах з урахуванням європейських стандартів, цифрової трансформації та сучасних викликів функціонування бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05(1249). URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227>
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44.
3. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Херсон : Видавництво ХДЕУ, 2003. 324 с.
4. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
5. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20>
6. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3-4(18). С. 64–72. DOI: 10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223.
7. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. 180 с.
8. Немчук П. В. Теоретичні аспекти корпоративного управління в сучасних умовах. *Агроінком*. 2007. № 1-2. С. 47–51.
9. Нестор С. Корпоративне управління і роль Організації економічного співробітництва та розвитку. *Бюлетень з корпоративного управління. Інформаційний вісник проекту МФК «Корпоративне управління в Україні»*. 2000. № 9. С. 10–13.
10. Поважний О. С. Корпоративне управління : підручник. Київ : Кондор, 2013. 244 с.
11. Принципи корпоративного управління : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/rshennya-pro-zatverdzhennya-printsipv-korporativnogo-upravlnnya/>
12. Рекомендації щодо практики застосування законодавства з питань корпоративного управління : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.03.2020 № 118. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/rishennia-118.docx>
13. Романюк В. М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>

14. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ : Знання, 2003. 150 с.
15. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
16. Корпоративне управління. Термінологія законодавства : Закон України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» від 30.10.1996 № 448/96-ВР. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/13643>
17. Chen X. Y. A literature review of corporate governance. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, No. 6. P. 8945–8949. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3916>
18. Сторожев Р. І., Шкурко Я. І., Іоффе М. В. Формування добросовісного корпоративного середовища: синергія права, етики та міжкультурних комунікацій для забезпечення прав людини в бізнес-середовищі. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С. 1010–1021. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1010-1021](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1010-1021)
19. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 152–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/kj/2025.2.19>

References:

1. Baiura, D. (2022). Korporatyvne upravlinnia – osoblyvyi vyd menedzhmentu [Corporate governance – a special type of management]. *Enerhobiznes*, no. (05(1249)). Available at: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblyviiv-vid-menedzhmentu-3227> (in Ukrainian)
2. Bondar, Y. A., & Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Key aspects of corporate governance]. *Intelekt XXI*, no. (4), pp. 40–44. (in Ukrainian)
3. Hrynova, V. M., & Popov, O. Ye. (2003). *Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini* [Organisational and economic foundations for the formation of a corporate governance system in Ukraine]. Kherson: Vydavnytstvo KhDEU. (in Ukrainian)
4. Zaliubovska, S., Furman, S., & Hrushchenko, O. (2023). Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiakh [Theoretical aspects of corporate governance development in modern realities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2(47), pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10> (in Ukrainian)
5. Pro aktsionerni tovarystva : Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 № 2465-IX [On Joint Stock Companies: Law of Ukraine dated 27 July 2022 No. 2465-IX]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20> (in Ukrainian)
6. Mushkevych, Y. V. (2021). Holovni aspekty efektyvnoho korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Main aspects of effective corporate governance of enterprises at the present level]. *Ekonomichni horyzonty*, no. (3–4(18)). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.245223](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223) (in Ukrainian)
7. Moroz, O. V. (2008). *Korporatyvne upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy: Postpryvatyzatsiinyi etap evoliutsii* [Corporate governance in Ukrainian enterprises: the post-privatisation stage of evolution]. Vinnytsia: UNIVERSUM. (in Ukrainian)
8. Nemchuk, P. V. (2007). Teoretychni aspekty korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of corporate governance in modern conditions]. *Ahroinkom*, no. (1–2), pp. 47–51. (in Ukrainian)
9. Nestor, S. (2000). Korporatyvne upravlinnia i rol Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku [Corporate governance and the role of the organisation for economic co-operation and development]. *Biuletyn z korporatyvnoho upravlinnia*, no. (9), pp. 10–13. (in Ukrainian)
10. Povazhnyi, O. S. (2013). *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate Governance]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
11. Pryntsyu korporatyvnoho upravlinnia: Rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku Ukrainy No. 955 vid 22.07.2014 [Principles of corporate governance: Decision of the National Securities and Stock Market Commission No. 955 of 22 July 2014]. (2014). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13> (in Ukrainian)
12. Rekomendatsii shchodo praktyky zastosuvannia zakonodavstva z pytan korporatyvnoho upravlinnia : rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku vid 12.03.2020 № 118 [Recommendations on the practice of applying legislation on corporate governance: Decision of the National Securities and Stock Market Commission No. 118 dated 12 March 2020]. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/rishennia-118.docx> (in Ukrainian)
13. Romaniuk, V. M. (2015). Kontseptualnyi analiz teoretychnykh pidkhodiv do sutnosti korporatyvnoho upravlinnia [Conceptual analysis of theoretical approaches to the essence of corporate governance]. *Efektivna ekonomika*, no. (7). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (in Ukrainian)
14. Rumiantsev, S. A. (2003). *Ukrainska model korporatyvnoho upravlinnia: Stanovlennia ta rozvytok* [Ukrainian model of corporate governance: formation and development]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
15. Sytnyk, L. S. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organisational and economic mechanism of anti-crisis management of an enterprise]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
16. Korporatyvne upravlinnia. Terminolohiia zakonodavstva : Zakon Ukrainy “Pro derzhavne rehuliuвання rynkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkiv” vid 30.10.1996 № 448/96-VR [Corporate governance. Terminology of legislation: Law of Ukraine ‘On State Regulation of Capital Markets and Organised Commodity Markets dated 30 October 1996 No. 448/96-VR]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/13643> (in Ukrainian)

17. Chen X. Y. (2024) A literature review of corporate governance. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6. P. 8945–8949. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3916> (in Ukrainian)
18. Storozhev, R. I., Shkurko, Ya. I., Ioffe, M. V. (2025) Formuvannia dobrochesnogo korporatyvnoho seredovyshcha: synerhiia prava, etyky ta mizhkulturnykh komunikatsii dlia zabezpechennia prav liudyny v biznes-seredovyshchi [Formation of an ethical corporate environment: synergy of law, ethics and intercultural communications to ensure human rights in the business environment]. *Natsionalni interesy Ukrainy*. 2025. No. 11(16). P. 1010–1021. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1010-1021](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1010-1021) (in Ukrainian)
19. Shuba, B. V., & Shchokin, R. H. (2025). Korporatyvne upravlinnia v hospodarskykh tovarystvakh: Suchasnyi stan ta shliakhy vdoskonalennia [Corporate governance in business associations: current status and ways of improvement]. *Kyivskyi chasopys prava*, no. (2), pp. 152–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/kij/2025.2.19> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 24.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 25.03.2026