

Отримано 15.04.2026 Рецензовано 20.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 658

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.9

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ

**ДЕМЧУК ЗОЯ ОЛЕГІВНА**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Київо-Могилянська академія», Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3233-8212>

[ivanova@ukma.edu.ua](mailto:ivanova@ukma.edu.ua)

**ГРИЧИНА ВАЛЕНТИНА ВІТАЛІВНА**

здобувач другого рівня вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Київо-Могилянська академія», Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-9563-8192>

[valentinagr@ukr.net](mailto:valentinagr@ukr.net)

**Анотація.** У статті розглянуто стратегічне управління розвитком корпоративних утворень в умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання невизначеності ринкового середовища. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі корпоративних структур у формуванні економічного потенціалу, концентрацією фінансових та інтелектуальних ресурсів, а також необхідністю підвищення якості корпоративного управління для забезпечення стійкого довгострокового зростання. Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних підходів до управління розвитком корпоративних утворень і систематизація інструментів оцінювання та підвищення ефективності стратегічного управління. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та системного підходу, застосовані для опрацювання наукових джерел, моделей корпоративного управління та методик оцінювання розвитку. Використано елементи структурно-функціонального аналізу для характеристики англо-американської, німецької та української моделей корпоративного управління, а також методи класифікації та контент-аналізу для дослідження рейтингових і індексних підходів до вимірювання якості корпоративного управління. У роботі узагальнено ключові відмінності основних моделей корпоративного управління за типом власності, структурою органів управління, роллю працівників і держави, а також показано, що українська модель має змішаний, перехідний характер із високим ступенем концентрації власності. Розкрито зміст стратегічного управління розвитком корпоративних утворень як процесу, орієнтованого на формування стійких конкурентних переваг, організаційні трансформації та інноваційний розвиток на основі збалансованої системи фінансових і нефінансових показників. Систематизовано сучасні методики оцінювання якості корпоративного управління (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR), акцентовано на відмінностях у їхніх цілях, об'єктах аналізу та наборах індикаторів. Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, побудови комплексних систем моніторингу та оцінювання їхнього стану, а також для адаптації міжнародних індикаторів корпоративного управління до умов країн з перехідною економікою. Запропоновані узагальнення й підходи створюють методичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень власниками, топ-менеджментом і

---

регуляторами у напрямі підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та стійкості корпоративних структур.

**Ключові слова:** стратегічне управління розвитком корпоративних утворень; корпоративне управління; моделі корпоративного управління; індикатори корпоративного управління; оцінювання корпоративного розвитку; корпоративні структури в перехідній економіці.

## STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE MANAGEMENT OF CORPORATE DEVELOPMENT

**DEMCHUK ZOIA**

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3233-8212>

[ivanova@ukma.edu.ua](mailto:ivanova@ukma.edu.ua)

**HRYCHYNA VALENTYNA**

PhD candidate, Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0008-9563-8192>

[valentinagr@ukr.net](mailto:valentinagr@ukr.net)

**Abstract.** This article examines the strategic management of corporate development in the context of economic transformation, intensifying global competition, and increasing market uncertainty. The relevance of the study stems from the growing role of corporate structures in shaping economic potential and concentrating financial and intellectual resources, as well as the need to improve the quality of corporate governance to ensure sustainable long-term growth. The aim of the study is to summarise theoretical and methodological approaches to managing the development of corporate entities and to systematise tools for assessing and improving the effectiveness of strategic management. The methodological basis of the study consists of methods of analysis, synthesis, comparison, generalisation and a systematic approach, applied to the analysis of scientific sources, corporate governance models, and development assessment methodologies. Elements of structural-functional analysis were used to characterise the Anglo-American, German, and Ukrainian models of corporate governance, as well as classification and content analysis methods to examine rating and index-based approaches to measuring the quality of corporate governance. This paper summarises the key differences between the main models of corporate governance in terms of ownership type, the structure of governing bodies, and the roles of employees and the state; it also demonstrates that the Ukrainian model is of a mixed, transitional nature with a high degree of ownership concentration. It explores the concept of strategic management of corporate entities' development as a process focused on building sustainable competitive advantages, organisational transformation, and innovative development based on a balanced system of financial and non-financial indicators. Modern methods for assessing the quality of corporate governance (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR) are systematised, with an emphasis on the differences in their objectives, objects of analysis, and sets of indicators. The practical value of this work lies in the findings, which can be used to improve the strategic management system for the development of corporate entities, to establish comprehensive systems for monitoring and assessing their status, and to adapt international corporate governance indicators to the conditions of countries with economies in transition. The proposed generalisations and approaches provide a methodological basis for management decisions by owners, top management, and regulators aimed at enhancing transparency, investment attractiveness, and the sustainability of corporate structures.

**Keywords:** strategic management of corporate development; corporate governance; corporate governance models; corporate governance indicators; assessment of corporate development; corporate structures in a transition economy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах нестабільності глобального економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкурентного тиску корпоративні утворення відіграють провідну роль у формуванні інвестиційного та інноваційного потенціалу економіки [23; 28]. Акумуляуючи значні фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси, вони висувають підвищені вимоги до якості корпоративного управління, прозорості ухвалення рішень і здатності до стратегічної адаптації [8; 39]. Для країн із перехідною економікою, зокрема України, особливої ваги набувають гармонізація корпоративних стандартів із принципами G20/OECD та забезпечення стійкості управлінських систем до воєнних і структурних шоків [5; 29].

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне корпоративне управління пов'язане з вищою результативністю компаній, кращим доступом до капіталу та більшою стійкістю до кризових явищ [1; 18]. В українських наукових працях підкреслюються змішаний характер національної моделі корпоративного управління, висока концентрація власності, значний вплив держави та потреба в удосконаленні нормативно-правового регулювання [15; 27; 34]. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання поєднання теоретичних підходів до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень із практикою використання рейтингових та індикативних механізмів оцінювання якості корпоративного управління, що особливо актуально в умовах оновлення законодавчої бази та посилення вимог до прозорості корпоративних структур [4; 36].

Мета статті полягає в узагальненні теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, систематизації основних моделей корпоративного управління та сучасних підходів до оцінювання якості корпоративного управління в контексті трансформації української економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність корпоративних утворень як об'єкта стратегічного управління; охарактеризувати ключові моделі корпоративного управління та особливості української моделі; узагальнити принципи й інструменти стратегічного управління розвитком; проаналізувати сучасні індикативні підходи до оцінювання корпоративного управління; окреслити практичні орієнтири для вдосконалення системи управління розвитком корпоративних структур [17; 32].

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, що поєднує класичні теорії корпоративного управління із сучасними рейтинговими та індикативними інструментами оцінювання його якості, а також у конкретизації методичних орієнтирів адаптації цих інструментів до українських інституційних умов [26; 30].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання сутності та еволюції корпоративного управління розкрито у працях класиків і сучасних дослідників, де наголошується на ролі агентських конфліктів, структури власності та інституційного середовища у формуванні моделей корпоративного контролю [13; 18; 33]. Узагальнення різних підходів до корпоративного управління за країнами подано у працях R.V. Aguilera у G. Jackson [41], S. Claessens and B.V. Yurtoglu [5], де виділено базові виміри різноманітності моделей. Системний огляд сучасних досліджень і проблемних полів цієї тематики наведено в роботах С.М. Daily та ін. [6], N.O.D. Ellili [9], N. Dyeyeva та ін. [8].

Український науковий дискурс зосереджується на формуванні національної моделі корпоративного управління, її правових та організаційних засад [2; 15; 24]. Досліджуються еволюційні аспекти становлення інститутів корпоративного управління, вплив кодексів і

законодавчих змін, а також роль держави в корпоративних відносинах [11; 12; 31]. Окремі автори акцентують увагу на якості корпоративного управління як чиннику розвитку підприємства та його ринкової вартості [4; 7; 37].

У дослідженнях, присвячених розвитку корпоративних утворень, обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління, поєднання фінансових, організаційних і культурних аспектів, а також врахування тенденцій сталого розвитку [16; 25; 30]. Значна увага приділяється ролі корпоративної культури, персоналу та інноваційних технологій управління як факторів розвитку корпоративних структур [3; 14; 38]. Питання стратегічного управління розвитком підприємств у корпоративному середовищі розкрито у працях [17; 26], де акцент зроблено на комплексності оцінювання та поєднанні фінансових і нефінансових показників.

Міжнародні стандарти й принципи корпоративного управління, зокрема G20/OECD Principles, розглядаються як методологічна основа для формування національних кодексів та адаптації практик корпоративного сектору [23; 28; 29]. Сучасні тренди – цифрова трансформація, ESG-орієнтація, нові вимоги до прозорості – аналізуються в роботах Z. Xia та ін. [35], M. Zinyuk та ін. [39], де наголошується на зміні змісту та інструментів корпоративного управління. Таким чином, наявний науковий доробок формує підґрунтя для подальшого узагальнення та розробки інтегрованих підходів до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, що й є предметом цієї статті.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на поєднанні теоретико-методологічних і прикладних методів, що забезпечило комплексний аналіз стратегічного управління розвитком корпоративних утворень. Логіка роботи передбачала послідовне розв’язання взаємопов’язаних завдань: теоретичне осмислення сутності корпоративних утворень і корпоративного управління, порівняльний аналіз моделей корпоративного управління, узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком, а також систематизацію індикаторів і методик оцінювання якості корпоративного управління.

На першому етапі використано методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення для опрацювання наукових джерел, монографій і статей, присвячених сутності корпоративних утворень, еволюції корпоративного управління та його моделей [13; 18; 33]. Це дало змогу уточнити понятійний апарат дослідження та виокремити ключові характеристики корпоративних структур як об’єкта стратегічного управління [15; 24].

На другому етапі застосовано структурно-функціональний і порівняльний аналіз для характеристики та зіставлення основних моделей корпоративного управління — англо-американської, німецької та української перехідної. Для цього узагальнювалися праці, у яких розкрито інституційні засади, структуру органів управління, типи власності та роль держави і стейкхолдерів у різних юрисдикціях [5; 27; 41]. Порівняння здійснювалося за низкою критеріїв, сформованих на основі попередніх теоретичних напрацювань і положень національних нормативно-правових актів України.

На третьому етапі використано методи класифікації, групування та контент-аналізу для систематизації сучасних рейтингів, індексів і індикаторів оцінювання якості корпоративного управління. Це дозволило виокремити основні підходи до вимірювання рівня прозорості, захисту прав акціонерів, ефективності наглядових органів, якості розкриття інформації та адаптації корпоративних практик до міжнародних стандартів [8; 29; 39].

На завершальному етапі застосовано метод теоретичного узагальнення для формулювання практичних орієнтирів щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком корпоративних утворень в умовах трансформації української економіки. Це дало змогу обґрунтувати рекомендації щодо адаптації міжнародних підходів до національного інституційного середовища, посилення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень і підвищення якості корпоративного контролю.

Третій етап стосувався методологічного обґрунтування стратегічного управління розвитком корпоративних утворень. На цьому етапі застосовано системний підхід і методи стратегічного аналізу, що дало змогу розглядати корпоративне утворення як цілісну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними фінансовими, організаційними, інноваційними та інституційними компонентами [17; 32]. На цій основі структуровано етапи стратегічного управління розвитком – діагностика, формування цілей, розробка стратегій, реалізація, моніторинг і коригування – та визначено їх зміст у контексті корпоративних структур.

Четвертий етап було присвячено систематизації індикаторів і методик оцінювання якості корпоративного управління та рівня розвитку корпоративних утворень. Застосовано методи класифікації й контент-аналізу для узагальнення характеристик міжнародних рейтингів і індексів (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR), а також підходів до оцінювання корпоративного середовища та ризиків (Standard & Poor's; Davis Global Advisors; Crichton-Miller & Worman). На цій основі сформовано узагальнену схему оцінювання, що поєднує фінансові й нефінансові показники, інституційні фактори та результати діяльності корпоративних утворень.

Емпірична база дослідження сформована шляхом опрацювання чинних законодавчих актів України у сфері корпоративного управління, кодексів, рекомендацій міжнародних організацій, а також сучасних наукових публікацій. Для підтвердження практичної доцільності запропонованих узагальнень використано дані фінансово-економічного аналізу ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» – корпоративного утворення, що функціонує у сфері торгівлі автокомпонентами та налічує мережу з восьми регіональних дочірніх структур [40]. Аналіз балансу підприємства за 2020–2025 роки засвідчив стійке зростання загальних активів: з 7964 тис. грн (2020) до 77909 тис. грн (2025), тобто майже в 10 разів. Власний капітал компанії за той самий період зріс з 257 тис. грн до 19860 тис. грн, що підтверджує тенденцію до зміцнення фінансової бази. Чистий дохід від реалізації досяг максимуму у 2024 році – 348790 тис. грн, однак у 2025 році скоротився на 17,7% до 287174 тис. грн. Валова рентабельність за досліджуваний період стабільно зростала: з 9,4% (2021) до 28,2% (2025), що свідчить про поліпшення контролю за собівартістю. Водночас коефіцієнт автономії залишається нижчим за норматив (25,5% у 2024–2025 рр. при нормі  $\geq 50\%$ ), а сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки знизився з 74,8% (2022) до 7,7% (2025), що свідчить про вичерпання потенціалу екстенсивного зростання. Ринкова частка компанії у 2025 році скоротилася до 0,21% порівняно з 0,29% у 2022–2024 рр., а позиція в галузевому рейтингу погіршилася з 44-го до 57-го місця. Розрахунок синергічного ефекту від консолідації корпоративної групи показав коефіцієнт ефективності інтеграції  $K_{syn} = 0,77$ , що відповідає помірно позитивному ефекту і підтверджує практичну доцільність стратегії інтеграційного зростання. Наведені дані підтверджують теоретичні висновки статті: українська модель корпоративного управління з концентрованою власністю та обмеженою фінансовою незалежністю потребує цілеспрямованого вдосконалення механізмів стратегічного управління, оптимізації структури капіталу та впровадження сучасних індикаторів оцінювання якості корпоративного управління. Обрана методологія дозволяє відтворити хід дослідження, послідовно повторюючи зазначені етапи – від теоретичного аналізу й типологізації моделей до побудови інтегрованого бачення стратегічного управління розвитком корпоративних утворень на основі системи індикаторів та методів оцінювання.

**Результати та обговорення.** У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання невизначеності ринкового середовища корпоративні утворення відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні стійкого економічного зростання. Вони акумулюють значні фінансові, матеріальні й інтелектуальні ресурси, формують розгалужені мережі створення вартості,

впливають на зайнятість, інноваційну активність та інвестиційну привабливість національної економіки. У цьому контексті управління розвитком корпоративних утворень набуває характеру стратегічного пріоритету як для власників і менеджменту, так і для державних інституцій, відповідальних за формування сприятливого інституційного середовища.

Еволюція корпоративних форм господарювання від простих інтеграційних об'єднань до складних багаторівневих корпоративних структур зумовила зміну підходів до їх трактування. Якщо, традиційно корпорацію розглядали переважно як юридичну особу, що здійснює підприємницьку діяльність і володіє відокремленим майном, то сучасні концепції оперують поняттям корпоративного утворення як мережі взаємопов'язаних компаній, об'єднаних спільними стратегічними цілями, системою корпоративного управління та єдиною логікою створення вартості. Відповідно, управління розвитком таких систем, виходить за межі класичного підприємницького менеджменту і потребує використання методів стратегічного менеджменту, корпоративного управління, організаційного дизайну та консалтингу.

У науковій літературі наголошується на необхідності розмежування понять «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління». Перший – здебільшого пов'язується з організацією операційної та стратегічної діяльності в межах підприємства або групи підприємств, тоді як другий - характеризує систему відносин між акціонерами, радою директорів (наглядовою радою), виконавчими органами та іншими стейкхолдерами. Таке розмежування важливе для розуміння того, що стратегічне управління розвитком корпоративних утворень має спиратися не лише на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а й на побудову ефективної архітектури корпоративних відносин, яка забезпечує баланс інтересів усіх ключових учасників.

Міжнародний досвід корпоративного управління формалізувався в низці моделей, серед яких найчастіше виокремлюють англо-американську, німецьку (континентально-європейську) та перехідні моделі, характерні для країн з трансформаційною економікою.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних моделей корпоративного управління**

Критерій	Англо-американська модель	Німецька модель	Українська модель
Тип власності	Розпорошена	Концентрована/ блокова	Концентрована
Структура	Однорівнева	Дворівнева	Дворівнева
Роль працівників	Мінімальна	Висока	Обмежена
Роль держави	Низька	Помірна	Висока в стратегічних галузях
Орієнтація	Максимізація прибутку	Стабільність	Контроль власника

Джерело: сформовано автором на підставі досліджень [15; 25; 36].

Ключова відмінність між моделями корпоративного управління полягає в типі власності та структурі органів управління. Англо-американська модель ґрунтується на розпорошеній структурі власності (коли акції належать великій кількості інвесторів), а контроль здійснюється через однорівневу раду директорів, яка поєднує наглядові та виконавчі функції. Це зумовлює сильний акцент на захисті прав міноритарних акціонерів і ринкових механізмах контролю за менеджментом з мінімальною участю працівників в ухваленні стратегічних рішень і низькою формальною роллю держави. Навпаки, німецька модель базується на концентрованій або блоковій власності, де ключові пакети акцій зосереджені у великих інвесторів і банків, а управління здійснюється через дворівневу систему – наглядову раду та правління. Висока участь працівників реалізується через їх представництво в наглядових радах, що посилює соціальну складову і зміщує орієнтацію з виключної максимізації прибутку на забезпечення стабільності й довгострокової стійкості корпорацій.

Українська модель поєднує риси континентально-європейського підходу з особливостями перехідної економіки: для неї характерні концентрована власність і формально дворівнева структура органів управління, подібна до німецької. Водночас участь працівників у корпоративному управлінні є обмеженою, а вирішальний вплив на стратегічні рішення часто зосереджується в руках одного або кількох мажоритарних власників, що зумовлює орієнтацію на контроль власника як на ключовий критерій. Роль держави в українській моделі істотно вища, ніж у англо-американській чи німецькій: у стратегічних галузях (енергетика, інфраструктура, оборона) вона виступає або прямим власником, або співвласником, активно впливаючи на кадрову політику та стратегічні пріоритети. У сукупності, така конфігурація означає, що механізми захисту прав міноритаріїв, прозорості та підзвітності, ще формуються, а вибір інструментів стратегічного управління розвитком корпоративних утворень залежить від структури власності та ступеня втручання держави.

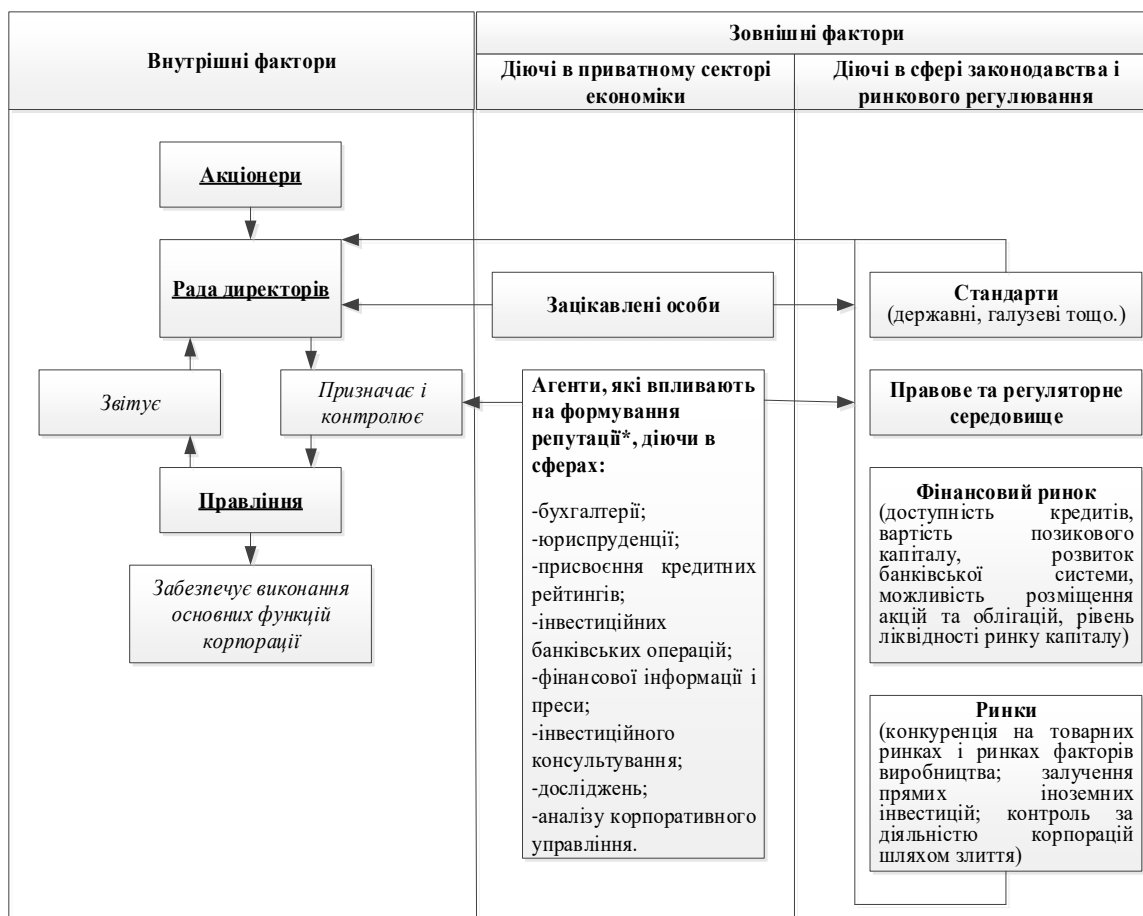
Спільним для провідних світових практик є орієнтація на базові принципи належного корпоративного управління: захист прав власників, рівне ставлення до всіх акціонерів, визнання ролі зацікавлених сторін, забезпечення прозорості та своєчасного розкриття інформації, а також відповідальність і підзвітність вищих органів управління. Реалізація цих принципів сприяє зниженню агентських конфліктів, формуванню довіри з боку інвесторів, зміцненню репутаційного капіталу та створенню передумов для довгострокового розвитку корпоративних утворень. Системний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників – законодавчої бази, стану фінансових ринків, рівня конкуренції, діяльності інститутів контролю – на формування моделі корпоративного управління може бути представлено схематично (рис. 1).

Стратегічне управління розвитком корпоративних утворень, на відміну від поточного управління, орієнтується на довгострокову перспективу і пов'язане з формуванням стійких конкурентних переваг, диверсифікацією бізнесу, інноваційною активністю та організаційними трансформаціями. З наукової точки зору розвиток доцільно трактувати як комплексну зміну стану корпоративної системи, що включає структурні, функціональні, ресурсні й інституційні зрушення, а не лише кількісне зростання основних показників діяльності. Це означає, що стратегічне управління розвитком має забезпечувати досягнення цільових параметрів не лише за фінансовими результатами, а й за такими вимірами, як якість корпоративного управління, інноваційність, гнучкість організаційної структури, рівень цифровізації бізнес-процесів та взаємодія зі стейкхолдерами.

Методологічні підходи до оцінювання розвитку корпоративних утворень ґрунтуються на використанні системи показників, що відображають фінансовий стан, ефективність операційної діяльності, інвестиційну активність, ринкові позиції та нефінансові аспекти їх функціонування. До фінансових індикаторів, зазвичай, відносять показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та структури капіталу; до нефінансових – інноваційну активність, якість корпоративного управління, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал, корпоративну соціальну відповідальність. На основі такої системи формуються інтегральні індекси й рейтинги, що дають змогу здійснювати порівняльний аналіз розвитку різних корпоративних утворень і відстежувати динаміку їхнього стану.

Під час побудови системи показників розвитку важливо дотримуватися принципів системності, комплексності, релевантності, порівнянності та динамічності. Системність передбачає узгодження індикаторів між собою та їх прив'язку до стратегічних цілей; комплексність – охоплення як результативних, так і факторних показників; релевантність – відповідність обраних індикаторів специфіці корпоративного утворення та його середовища функціонування. Порівнянність і динамічність означають необхідність забезпечення уніфікованих підходів до розрахунку показників та можливості їх застосування в часовому й

міжкорпоративному вимірах, а також періодичного перегляду набору індикаторів з урахуванням змін стратегічних пріоритетів.



Примітки: \*Агенти, які впливають на формування репутації, – це організації та спеціалісти, які сприяють зменшенню нерівномірного розповсюдження інформації між учасниками ринку, покращенню контролю за діяльністю компаній та розкриттю випадків небажаної корпоративної поведінки.

Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1. Формування системи корпоративного управління під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів**

Загальна логіка стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, узагальнена на основі аналізу наукових підходів і практичного досвіду, передбачає кілька послідовних етапів. По-перше, проводиться комплексна діагностика поточного стану, включаючи аналіз зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансових результатів, структури корпоративної групи та якості корпоративного управління. По-друге, формується система стратегічних цілей і ключових показників ефективності, що відображають бажаний стан корпоративного утворення у перспективі (рис. 2). По-третє, розробляються стратегії й програми розвитку, які деталізують обрані цілі в розрізі функціональних напрямів (фінанси, операційна діяльність, інновації, маркетинг, персонал, корпоративне управління).

Подальші етапи включають реалізацію розроблених стратегій і програм через систему проєктів і заходів, а також організацію моніторингу та контролю за їх виконанням. При цьому важливу роль відіграє створення інформаційно-аналітичної бази, яка забезпечує збирання, обробку та візуалізацію даних про хід реалізації стратегічних ініціатив і досягнення цільових орієнтирів. Для підвищення якості прийняття управлінських рішень доцільним є використання інструментів сценарного аналізу, моделювання, аналізу

чутливості, а також інтеграція елементів ризик-менеджменту у процес стратегічного планування.



Джерело: сформовано авторами на підставі [42].

Рис. 2. Етапи створення системи ефективного управління і її потенціальні переваги

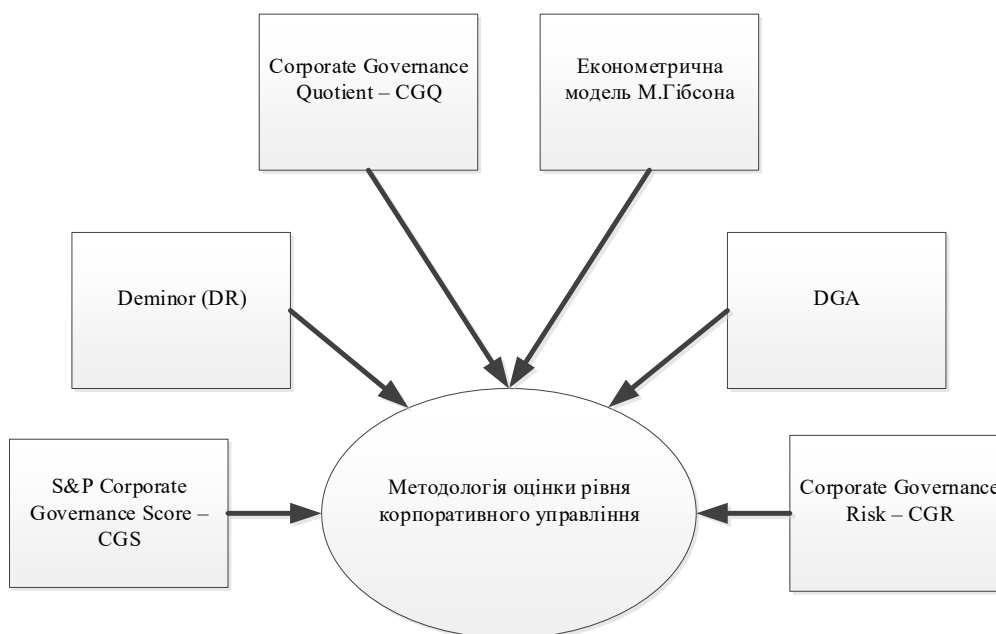
Особливої уваги потребує формування механізму адаптації стратегії розвитку до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасних умовах високої турбулентності ринків, технологічних зрушень, регуляторних змін і геополітичних ризиків стратегічні плани не можуть розглядатися як константа. Натомість, вони мають набувати характеру «живого» документа, що регулярно оновлюється на основі результатів моніторингу, оцінювання досягнутих результатів і коригування пріоритетів розвитку. Це вимагає від корпоративних утворень розвитку компетенцій у сфері стратегічного контролінгу, управління знаннями, організаційного навчання та змін.

Важливим елементом сучасних систем стратегічного управління розвитком корпоративних утворень є використання консалтингових інструментів, які забезпечують методичну, експертну та організаційну підтримку процесу трансформацій. Йдеться не лише про залучення зовнішніх консультантів, а й про формування внутрішніх компетенцій у сфері бізнес-діагностики, проєктного менеджменту, організаційного дизайну, фінансового та ІТ-консалтингу. Такі інструменти дозволяють системно ідентифікувати проблемні зони, формувати портфель стратегічних ініціатив, оцінювати їхню ефективність і ризики, а також створювати механізми інституціоналізації змін.

Використання єдиної універсальної моделі корпоративного управління для всіх країн і типів компаній є неможливим через відмінності в правових системах, інституційному середовищі та корпоративній практиці. У різних юрисдикціях сформувалися власні кодекси кращих практик, які деталізують вимоги до прозорості, структури органів управління та захисту прав акціонерів і відповідають специфіці національного законодавства й ринкової інфраструктури. Так само не існує одного «ідеального» інтегрального показника якості корпоративного управління, тому в міжнародній та національній практиці застосовується низка різних методик і рейтингів, що по-різному поєднують оцінку внутрішніх механізмів управління та зовнішніх умов функціонування компаній (рис. 3).

Однією з найбільш відомих і поширених є система оцінювання S&P Corporate Governance Score (CGS), розроблена агентством Standard & Poor's і спирається на базові принципи ОЕСР – чесність, прозорість, підзвітність та відповідальність учасників корпоративних відносин. У межах цієї методики корпоративне управління розглядають як сукупність взаємин між менеджментом, радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими фінансово зацікавленими сторонами; результатом є рейтинг CGS за шкалою від CGS-10 (найвищий рівень) до CGS-1 (найнижчий). Оцінювання відбувається у двох вимірах: по-перше, аналізується корпоративна практика конкретної компанії – структура власності, взаємодія з інвесторами, якість розкриття інформації, склад і робота ради директорів; по-друге, враховується «національний фон», тобто загальний стан правового поля,

регулювання, інформаційної інфраструктури та ринку капіталу в країні. Для формування рейтингу використовується поєднання опитування й аналізу об'єктивних документів – фінансової звітності, статутних документів, протоколів зборів акціонерів і ради директорів, інформації про власників контрольних пакетів, аудитора, значні угоди та зафіксовані порушення прав інвесторів.



Джерело: сформовано автором на підставі [12; 38].

Рис. 3. Класифікація існуючих методологій оцінки рівня корпоративного управління

Близьким за логікою, але простішим з погляду структури показників є рейтинг корпоративного управління Deminor Rating (DR), який розробила однойменна консалтингова компанія, що спеціалізується на захисті прав міноритарних інвесторів. Як і CGS, цей рейтинг базується на міжнародних стандартах корпоративного управління і використовує десятибальну шкалу – від DR-10 до DR-1 – однак концентрується на меншій кількості ключових факторів. Центральними об'єктами оцінювання є дотримання прав акціонерів, дивідендна політика, прозорість процедур корпоративного управління та побудова органів управління акціонерного товариства, що дозволяє інвесторам швидко сформувавши уявлення про рівень захищеності своїх інтересів.

Окреме місце серед індикаторів посідає Corporate Governance Quotient (CGQ), запропонований компанією Institutional Shareholder Services (ISS), який вирізняється більш комплексним підходом. На відміну від попередніх методик, CGQ враховує не лише характеристики системи корпоративного управління, а й ринковий контекст – положення компанії в галузі та відносно біржових індексів. Оцінювання здійснюється на основі 51 показника згрупованого у сім блоків, що включають структуру і склад органів управління, зміст і якість внутрішніх документів, дотримання вимог корпоративного законодавства, підходи до винагороди керівництва, виконання фінансових планів, структуру власності менеджменту та рівень кваліфікації керівників. Порівняння в межах галузі та ринкового індексу дає змогу ранжувати компанії між собою та ідентифікувати лідерів і аутсайдерів за рівнем відповідності корпоративних практик очікуванням інституційних інвесторів.

Певною альтернативою «механістичному» підходу до оцінювання є економетрична модель, запропонована Майклом Гібсоном, у якій акцент зміщується з аналізу інститутів і процедур на результати діяльності компанії [43]. У цій концепції якість корпоративного

управління пропонується оцінювати через вплив на фінансові показники – обсяги продажів, прибутковість, структуру заборгованості тощо, що дає змогу встановити зв'язок між характеристиками системи управління та економічною ефективністю. Такий підхід особливо цікавий для країн з перехідною економікою, де формальні механізми корпоративного управління можуть ще не бути усталеними, але їхні наслідки відображаються в результатах діяльності компаній.

На макрорівні стан корпоративного управління оцінюють за допомогою індикатора Davis Global Advisors (DGA), який фокусується не на окремих компаніях, а на країнах. У межах цієї методики аналізується якість корпоративного середовища за групами факторів, серед яких структура та робота ради директорів, режим голосування, прозорість, захист прав власності та дотримання кодексів кращої практики. Для кожної категорії використовується низка конкретизованих критеріїв – від наявності незалежних директорів і комітетів ради до стандартів обліку та розкриття інформації про винагороди керівництва, а оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою. Отримані значення слугують орієнтиром для інвесторів щодо загального інституційного клімату та якості корпоративного регулювання в тій чи іншій країні (табл. 2).

Таблиця 2

**Фактори індикатору корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc. (DGA)**

1. Структура ради директорів (спостережної ради)	2. Право голосування	3. Прозорість	4. Захист прав власності
1.1. Застосування кодексу найкращої практики корпоративного управління. 1.2. Наявність у раді директорів осіб, що не входять до виконавчих органів і не є працівниками компанії. 1.3. Незалежність ради директорів. 1.4. Розподіл повноважень голови ради директорів (спостережної ради) і голови правління (виконавчого директора). 1.5. Комітети ради директорів		3.1. Стандарти бухгалтерського обліку. 3.2. Розкриття інформації про зарплату керівників	

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Ще одним інструментом є індекс ризику корпоративного управління CGR (Corporate Governance Risk), розроблений Крічтон-Міллером і Уорманом для аналізу країн з ринками, що формуються [44]. На відміну від DGA, ця методика зосереджена саме на ризиках, пов'язаних із недоліками корпоративного управління, і базується на опитуванні менеджерів акціонерних товариств за набором стандартизованих запитань. Питання структуровано за чотирма групами – якість корпоративного законодавства, ефективність правозастосування, особливості регуляторного режиму та «етичне покриття» (рівень корупції, вплив кримінальних структур, практика хабарництва), у межах яких виділено детальні підкритерії (табл. 3).

Відповіді у форматі «так/ні» дозволяють розрахувати частку позитивних і негативних оцінок, сформувавши рейтингову шкалу та визначити значення CGR, яке інтерпретується як дуже високий, високий, середній або низький ризик для інвесторів.

Порівняння наведених методик свідчить, що жодна з них не дає вичерпної й універсальної відповіді щодо якості корпоративного управління, але кожна характеризує окремі його аспекти – інституційну якість середовища (DGA, CGR), поведінку менеджменту (CGQ, Gibson), захист акціонерів (CGS, DR) або фактичні результати діяльності (табл. 4).

Наведені у табл. 4 дані засвідчують, що для умов перехідної економіки, зокрема в контексті стратегічного управління розвитком ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина», найбільш релевантними є методики CGR та DGA, оскільки вони не обмежуються ринковою капіталізацією та дозволяють оцінити корпоративне управління в компаніях з концентрованою структурою власності. Комбіноване застосування цих методик із

показниками фінансової ефективності (ROA, коефіцієнт автономії, поточна ліквідність) забезпечує комплексне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 3

**Критерії оцінювання індексу ризику корпоративного управління  
Corporate Governance Risk – CGR**

1. Оцінка чинного законодавства про акціонерні товариства	2. Оцінка правових процесів	3. Оцінка регуляторного режиму	4. Оцінка «етичного покриття (Ethical Overlay)»
1.1. Реєстрація акцій та інших цінних паперів компанії. 1.2. Права сторін (акціонерів, кредиторів, працівників, менеджерів і т.д.). 1.3. Реалізація прав акціонерів. 1.4. Відповідність відкритості та контролю. 1.5. Якість контрактів. 1.6. Банкрутство. 1.7. Інтереси членів керівних органів.	2.1. Доступність, ефективність та швидкість правового захисту. 2.2. Арбітраж. 2.3. Вплив на рішення судових органів. 2.4. Виконання законів і рішень суду.	3.1. Регулятор ринку капіталів. 3.2. Центральний банк. 3.3. Фінансовий контроль. 3.4. Інсайдерська торгівля. 3.5. Добросовісна конкуренція. Облік у компаніях. 3.6. Аудит.	4.1. Боротьба з організованою злочинністю. 4.2. Роль кримінальних груп. 4.3. Рівень корупції. 4.4. Насилля над бізнесом. 4.5. Понадвиплати. 4.6. Тендерні процеси. 4.7. Хабарі.

Джерело: сформовано автором на основі [45].

Таблиця 4

**Порівняльна характеристика методологій оцінювання корпоративного управління**

Методологія	Об'єкт оцінювання	Шкала оцінювання	Ключовий фокус	Ефективність для перехідних економік
CGS (S&P)	Публічні компанії	1–10 балів	Прозорість, права акціонерів, структура ради	Обмежена – орієнтована на розвинені ринки
DR (Demino Rating)	Публічні компанії ЄС	Рейтинг А–D	Права меншостей, захист інвесторів	Помірна – адаптована до континентальної моделі
CGQ (ISS)	Публічні компанії США	Перцентиль 0–100	Порівняльний аналіз у галузі	Низька – прив'язана до американського ринку
DGA (Davis Global Advisors)	Міжнародні компанії	35 критеріїв, 0–100 балів	Комплексна оцінка ради та менеджменту	Висока – охоплює різні моделі управління
CGR (Corporate Governance Risk)	Будь-які корпоративні утворення	Якісна шкала ризику	Виявлення ризиків управління	Висока – гнучка, підходить для ТОВ/ПАТ

Джерело: сформовано авторами.

Саме тому в міжнародній практиці часто застосовують комбінацію індикаторів, а в країнах із перехідною економікою триває активний пошук підходів, які б адекватно відображали специфіку їхньої правової системи та ринкового розвитку. Для таких держав, як Україна, питання підвищення інвестиційної привабливості безпосередньо пов'язане з наближенням корпоративних стандартів до міжнародних вимог і прозорим вимірюванням прогресу за допомогою подібних індикаторів, що стимулює подальший розвиток методик оцінювання корпоративного управління.

Узагальнюючи все вище викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління розвитком корпоративних утворень має ґрунтуватися на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, балансуванні інтересів ключових стейкхолдерів, використанні інтегральних показників оцінювання розвитку та застосуванні відповідних організаційно-економічних інструментів. Комплексна реалізація таких підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та розширення можливостей для інноваційного розвитку корпоративних утворень у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що корпоративні утворення виступають одним із ключових суб'єктів сучасної економіки, а якість стратегічного управління їх розвитком безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, інноваційну активність і стійкість національного господарства. Емпіричний аналіз ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» підтвердив це на практиці: незважаючи на зростання активів у 10 разів протягом 2020–2025 рр., коефіцієнт автономії підприємства так і не досяг нормативного рівня (25,5% при нормі  $\geq 50\%$ ), а ринкова частка у 2025 р. скоротилася до 0,21%. Це свідчить про те, що без цілеспрямованого вдосконалення системи корпоративного управління кількісне зростання активів не трансформується у стійкі конкурентні позиції. Обґрунтовано, що розуміння корпоративного утворення як мережевої багаторівневої системи вимагає переходу від вузькофункціонального до системного, інтегрованого підходу до управління.

Порівняльний аналіз англо-американської, німецької та української моделей корпоративного управління показав, що вітчизняна модель має перехідний характер: вона поєднує концентровану власність зі значним впливом держави у стратегічних галузях та обмеженим захистом міноритарних акціонерів. Практичним орієнтиром для підприємств із такою конфігурацією власності є запровадження незалежних членів наглядової ради, розкриття інформації про структуру власності та реалізація внутрішніх кодексів корпоративного управління відповідно до принципів G20/OECD. На прикладі досліджуваного підприємства встановлено, що перевантажена мережею дочірніх структур організаційна конфігурація за відсутності централізованого стратегічного контролю формує надмірні витрати та знижує коефіцієнт автономії, що зумовлює специфіку побудови ефективних механізмів підзвітності в умовах перехідної економіки.

Стратегічне управління розвитком корпоративних утворень доцільно розглядати як послідовний процес: діагностика – формування цілей – розробка стратегій – реалізація – моніторинг і коригування. Практичними орієнтирами для корпоративних структур у перехідній економіці є три пріоритетні напрями: (1) інтеграційне зростання через консолідацію дочірніх підприємств у холдингову структуру з централізованим фінансовим контролем (для ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» розрахований коефіцієнт  $K_{syn} = 0,77$  підтверджує помірно позитивний ефект); (2) оптимізація структури капіталу з метою підвищення коефіцієнта автономії до рівня  $\geq 50\%$  шляхом реінвестування прибутку; (3) цифровізація управлінських процесів – впровадження ERP- і CRM-систем для скорочення транзакційних витрат і підвищення оперативності рішень. Результативність цього процесу залежить від здатності поєднувати фінансові й нефінансові показники, інструменти ризик-менеджменту та консалтингової підтримки.

Систематизація сучасних методик оцінювання якості корпоративного управління (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR) дала змогу обґрунтувати доцільність їх комбінованого застосування в національній практиці. Практичним орієнтиром для українських компаній є побудова системи моніторингу, що інтегрує: фінансові індикатори (ROA, коефіцієнт автономії, валова рентабельність), ринкові показники (частка ринку, позиція у галузевому рейтингу, темп зростання виручки) та нефінансові критерії (рівень прозорості, незалежність наглядової ради). Для досліджуваного підприємства зниження ринкової позиції з 44-го до 57-го місця та скорочення темпу зростання виручки з 74,8% до 7,7% є ранніми сигналами необхідності перегляду стратегічних пріоритетів і підтверджують, що комбінований моніторинг дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози задовго до їх відображення у фінансовій звітності.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленні емпіричного аналізу впливу окремих складових корпоративного управління на динаміку вартості та стійкості корпоративних утворень, адаптації міжнародних індикаторів до українських реалій, а також у розробленні прикладних методик побудови інтегрованих систем стратегічного та

фінансового контролінгу в корпоративному секторі із залученням більшої вибірки підприємств для верифікації отриманих результатів.

## References

## Література

1. Bebchuk, L.A., Cohen, A., & Wang, C. (2013). Learning and the disappearing association between governance and returns. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 323–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.10.004>.
1. Бебчук Л. А., Коен А., Ванг С. Learning and the disappearing association between governance and returns. *Journal of Financial Economics*. 2013. No. 108(2). P. 323–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.10.004>.
2. Bielianevykh, O. A., & Miakyi, A. V. (2017). Korporatyvne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretychni ta prykladni problemy [Corporate governance under the legislation of Ukraine: Theoretical and applied problems]. Kyiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
2. Беляневич О. А., М'який А. В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретичні та прикладні проблеми. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права та підприємництва Національної академії правових наук України, 2017.
3. Biliak, T. O. (2016). Udoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstva na osnovi rozvytku korporatyvnoi kultury [Improvement of corporate governance of an enterprise based on the development of corporate culture]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, 4, 129–135 [in Ukrainian].
3. Біляк Т. О. Удосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. No. 4. С. 129–135.
4. Chernova, I. V., & Chernov, M. V. (2025). Vplyv struktury vlasnosti na efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [The impact of ownership structure on the effectiveness of corporate governance: Domestic and foreign experience]. *Economic Bulletin of Donbas*, 3(81), 101–105. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-101-105](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-101-105) [in Ukrainian].
4. Чернова І. В., Чернов М. В. Вплив структури власності на ефективність корпоративного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. No. 3(81). С. 101–105. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-101-105](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-101-105).
5. Claessens, S., & Yurtoglu, B.B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, (15), 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
5. Claessens S., Yurtoglu B. B. Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*. 2013. Vol. 15. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
6. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040727>.
6. Daily C. M., Dalton D. R., Cannella A. A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*. 2003. No. 28(3). P. 371–382. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040727>.
7. Denysenko, L. O. (2012). Yakist korporatyvnoho upravlinnia yak osnovnyi faktor rozvytku tovarystva [The quality of corporate governance as the main factor of company development]. *Effective Economy*, (9). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1394>.
7. Денисенко Л. О. Якість корпоративного управління як основний фактор розвитку товариства. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1394>.
8. Dyeyeva, N., Malyuga, N., Fyliuk, H. et al. (2021). Corporate governance as a system of social interactions: Informational-analytical and financial aspect. *Studies of Applied Economics*, 39(6), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5009>.
8. Dyeyeva N., Malyuga N., Fyliuk H. et al. Corporate governance as a system of social interactions: Informational-analytical and financial aspect. *Studies of Applied Economics*. 2021. No. 39(6). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5009>.
9. Ellili, N. O. D. (2025). A bibliometric review of bibliometric reviews of corporate governance: Current topics and recommendations for future research. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(1), 244–262. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00256-1>.
9. Ellili N. O. D. A bibliometric review of bibliometric reviews of corporate governance: Current topics and recommendations for future research. *International Journal of Disclosure and Governance*. 2025. No. 22(1). P. 244–262. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00256-1>.
10. Fedulova, L. I. (2020). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv u korporatyvnykh strukturakh [Innovative development of enterprises in corporate structures]. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. 384 p. [in Ukrainian].
10. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств у корпоративних структурах. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 384 с.

11. Ivaniy, K. O. (2014). Peredumovy formuvannya ta rozvytku pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia u mizhnarodnii ta natsionalnii praktytsi [Preconditions for the formation and development of corporate governance principles in international and national practice]. *Economic Space*, (85), 164–173 [in Ukrainian].
12. Iorgachova, M. I. (2011). Kodeksy korporatyvnoho upravlinnia – napriamok rozvytku korporatyvnykh vidnosyn Ukraini [Corporate governance codes as a direction of corporate relations development in Ukraine]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, 41(2), 193–201 [in Ukrainian].
13. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
14. Khodykina, I. V. (2015). Motyvatsiia, rozvytok personalu ta stvorennia korporatyvnoi kultury – zaporuka efektyvnoho upravlinnia personalom kompanii ta uspishnoi diialnosti kompanii [Motivation, personnel development and creation of corporate culture as a guarantee of effective personnel management and successful company activity]. *Bulletin of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University. Economic Sciences*, (10), 341–348 [in Ukrainian].
15. Kindratska, H. I. (2019). Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]. Kyiv: Znannia. 487 p. [in Ukrainian].
16. Kostiakova, A., & Kopot, K. (2025). Korporatyvne upravlinnia ta stalii rozvytok: teoretyko-metodolohichni zasady [Corporate governance and sustainable development: Theoretical and methodological foundations]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 11, 114–125. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125> [in Ukrainian].
17. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2021). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: stratehichnyi aspekt [Enterprise development management: Strategic aspect]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 396 p. [in Ukrainian].
18. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.
19. Pro hospodarski tovarystva [On business partnerships: Law of Ukraine No. 1576-XII dated 09/19/1991 as amended on 03/31/2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> [in Ukrainian].
20. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo pidvyshchennia rivnia korporatyvnoho upravlinnia v aktsionernykh tovarystvakh [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Level of Corporate Governance in Joint Stock Companies: Law of Ukraine No. 1983-VIII of 03/23/2017 as amended on 03/01/2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text> [in Ukrainian].
21. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu [On limited and additional liability companies: Law of Ukraine No. 2275-VIII dated 06.02.2018 as amended on 01.01.2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> [in Ukrainian].
22. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia
11. Іваній К. О. Передумови формування та розвитку принципів корпоративного управління у міжнародній та національній практиці. *Економічний простір*. 2014. Вип. 85. С. 164–173.
12. Іоргачова М. І. Кодекси корпоративного управління – напрямок розвитку корпоративних відносин України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 41(2). С. 193–201.
13. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. No. 3(4). P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
14. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341–348.
15. Кіндрацька Г. І. Корпоративне управління. Київ: Знання, 2019. 487 с.
16. Костякова А., Копоть К. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125>.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління розвитком підприємства: стратегічний аспект. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 396 с.
18. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. 1999. No. 54(2). P. 471–517. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.
19. Про господарські товариства: Закон України № 1576-XII від 19.09.1991 зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.
20. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: Закон України № 1983-VIII від 23.03.2017 зі змінами від 01.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text>.
21. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018 зі змінами від 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.
22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення

- [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Corporate Governance: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22.02.2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> [in Ukrainian].
23. Mallin, C. A. (2022). *Corporate governance* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.
24. Malska, M., Mandiuk, N., & Zanko, Yu. (2017). *Korporatyvne upravlinnia. Teoriia i praktyka* [Corporate governance: Theory and practice]. Kyiv: Center of Educational Literature. 360 p. [in Ukrainian].
25. Mamatova, L. Sh., & Andrusenko, H. M. (2018). *Korporatyvne ta stratehichne upravlinnia yak faktor zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva* [Corporate and strategic management as a factor in ensuring sustainable development of an enterprise]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, (17), 158–163. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.159711> [in Ukrainian].
26. Mnykh, Ye. V., & Barabash, D. O. (2023). *Upravlinnia korporatyvnym rozvytkom pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of corporate development of enterprises: Theory, methodology, practice]. Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman. 441 p. [in Ukrainian].
27. Momot, T. V. (2020). *Korporatyvne upravlinnia: suchasni mizhnarodni standarty ta praktyka* [Corporate governance: Modern international standards and practice]. Kharkiv: Faktor. 412 p. [in Ukrainian].
28. Monks, R., & Minow, N. (2022). *Corporate governance* (6th ed.). Hoboken: Wiley.
29. OECD (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
30. Push, A., & Mihus, I. (2026). Strategic directions for the development of corporate governance in the context of sustainable development. *Economy and Society*, 84, 1–10.
31. Sert, O. V. (2024). The process of formation of the institution of a one-tier corporate governance structure in Ukraine and historical trends of its development. *Constitutional State*, 54, 68–79. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304874>.
32. Shershnova, Z. Ye. (2018). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
33. Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
34. Shuba, B. V., & Shchokin, R. H. (2025). Corporate governance in business companies: Current state and ways of improvement. *Kyiv Law Journal*, 2, 152–158.
35. Xia, Z., Sun, A., Cai, X., & Zeng, S. (2023). Modeling the evolutionary trends in corporate ESG reporting. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2251–2275. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001>.
36. Zaliubovska, S. S., Furman, S. S., & Hrushchenko, O. A. (2023). *Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiiakh* [Theoretical aspects of corporate management: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22.02.2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>.
23. Mallin C. A. *Corporate governance*. 7th ed. Oxford: Oxford University Press, 2022.
24. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. *Корпоративне управління. Теорія і практика*. Центр навчальної літератури. 2017, 360 с.
25. Маматова Л. Ш., Андрусенко Г. М. *Корпоративне та стратегічне управління як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.159711>.
26. Мних Є. В., Барабаш Д. О. *Управління корпоративним розвитком підприємств: теорія, методологія, практика*. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2023. 441 с.
27. Момот Т. В. *Корпоративне управління: сучасні міжнародні стандарти та практика*. Харків: Фактор, 2020. 412 с.
28. Monks R., Minow N. *Corporate governance*. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2022.
29. G20/OECD principles of corporate governance. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
30. Push A., Mihus I. Strategic directions for the development of corporate governance in the context of sustainable development. *Economy and Society*. 2026. Vol. 84. P. 1–10.
31. Sert O. V. The process of formation of the institution of a one-tier corporate governance structure in Ukraine and historical trends of its development. *Constitutional State*. 2024. Vol. 54. P. 68–79. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304874>.
32. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.
33. Shleifer A., Vishny R. W. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. No. 52(2). P. 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
34. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. *Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення*. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 152–158.
35. Xia Z., Sun A., Cai X., Zeng S. Modeling the evolutionary trends in corporate ESG reporting. *Journal of Knowledge Management*. 2023. No. 27(9). P. 2251–2275. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001>.
36. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. *Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях*.

- corporate governance development in modern realities]. *Sustainable Development of Economy*, 2, 70–76 [in Ukrainian].
37. Zavorotnii, R. I. (2013). Ekonomichnyi zmist vartosti pidpriemstva ta yii rol u stratchichnomu upravlinni korporativnym rozvytkom [Economic content of enterprise value and its role in strategic management of corporate development]. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 8, 85–89 [in Ukrainian].
38. Zelinska, H. O., & Andrusiv, U. Ya. (2020). Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури [Management of personnel development of business entities through the prism of corporate culture formation]. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2, 72–80 [in Ukrainian].
39. Zinyuk, M., Dyeyeva, N., Bohatyrova, K. et al. (2022). Digital transformation of corporate governance. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(46), 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>.
40. UAZ-UPI (n.d.). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://uaz-upi.com/> [in Ukrainian].
41. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). the Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
42. Dybach, I. L. (2019). Origin and Development of Corporate Governance. *Oblik i finansy*, (3), 138–147.
43. Gibson, M. (2011). Dynamic Estimation of Volatility Risk Premia and Investor Risk Aversion from Option – Implied and Realized Volatilities. *Journal of Econometrics*, 160(1), 296–308.
44. Crichton-Miller, D., & Worman, P. (1999). Corporate Governance Risk (CGR): F macro-indicator index for assessing investor losses from ineffective corporate governance.
45. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Сталий розвиток економіки*. 2023. №. 2. С. 70–76.
37. Заворотній Р. І. Економічний зміст вартості підприємства та її роль у стратегічному управлінні корпоративним розвитком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №. 8. С. 85–89.
38. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. №. 2. С. 72–80.
39. Zinyuk M., Dyeyeva N., Bohatyrova K. et al. Digital transformation of corporate governance. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 5(46). P. 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>.
40. ТОВ "СТЦ Укрвтозапчастина": Офіційний сайт. URL: <https://uaz-upi.com/>
41. Aguilera R. V., Jackson G. the Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28, No. 3. P. 447–465.
42. Dybach I. L. Origin and Development of Corporate Governance. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 138–147.
43. Gibson M. Dynamic Estimation of Volatility Risk Premia and Investor Risk Aversion from Option – Implied and Realized Volatilities. *Journal of Econometrics*. 2011. Vol. 160, No. 1. P. 296–308.
44. Crichton-Miller D., Worman P. Corporate Governance Risk (CGR): F macro-indicator index for assessing investor losses from ineffective corporate governance. 1999.
45. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.