

МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ

MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE: COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT MODELS OF JOINT-STOCK COMPANIES AND THEIR IMPACT ON EFFICIENCY

Корпоративне управління в акціонерних товариствах є ключовим аспектом сучасного бізнесу, визначаючи ефективність та стійкість компаній. З огляду на глобалізацію та зростаючий обсяг світових фінансових ринків, дослідження моделей корпоративного управління та їх впливу на ефективність стає надзвичайно важливим завданням. У даній статті проводиться порівняльний аналіз різних моделей корпоративного управління в акціонерних товариствах з метою визначити їх вплив на ефективність діяльності таких компаній. Метою даного дослідження є систематизація і порівняння різних моделей корпоративного управління, а також визначення їх впливу на фінансову ефективність та стійкість акціонерних товариств. Об'єктом дослідження є корпоративне управління в акціонерних товариствах. Предметом дослідження є моделі управління, включаючи механізми контролю, структури власності та методи прийняття стратегічних рішень. Для досягнення поставленої мети, в даному дослідженні використовувалися наступні методи. Систематичний аналіз наукових джерел, включаючи академічні статті, книги та звіти, для узагальнення існуючих теоретичних підходів до корпоративного управління. Аналіз фінансових звітів акціонерних товариств, використовуючи фінансові показники для порівняння різних моделей управління та їхнього впливу на показники ефективності. Опитування провідних фахівців та керівників корпорацій для отримання практичного інсайту щодо впровадження різних моделей управління. У ході дослідження були визначені та проаналізовані основні моделі корпоративного управління, такі як модель акціонерного капіталу, модель корпоративного управління «відгуку» (stakeholder model) та інші. За допомогою порівняльного аналізу було встановлено, які з них сприяють більш високій фінансовій ефективності та стійкості компаній. На основі дослідження визначено, що модель корпоративного управління «відгуку» сприяє покращенню ефективності та забезпечує більшу стійкість акціонерних товариств у порівнянні з іншими моделями. Рекомендується впровадження цієї моделі з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості корпорацій на міжнародному ринку. Стаття пропонує важливий внесок у розуміння впливу різних моделей корпоративного управління на бізнес-середовище та надає практичні рекомендації керівникам підприємств для прийняття рішень щодо вибору оптимальної моделі управління.

Ключові слова: корпоративне управління, бізнес-середовище, управління акціонерними товариствами, моделі корпоративного управління.

Corporate governance in joint stock companies is a key aspect of modern business, determining the efficiency and sustainability of companies. Given the globalization and the growing volume of world financial markets, the study of corporate governance models and their impact on efficiency is becoming an extremely important task. In this article, a comparative analysis of various models of corporate governance in joint-stock companies is carried out in order to determine their impact on the efficiency of such companies. The purpose of this study is to systematize and compare different models of corporate governance, as well as to determine their impact on the financial efficiency and sustainability of joint-stock companies. The object of the research is corporate management in joint-stock companies. The subject of research is management models, including control mechanisms, ownership structures, and strategic decision-making methods. To achieve the goal, the following methods were used in this study. Systematic analysis of scholarly sources, including academic articles, books, and reports, to summarize existing theoretical approaches to corporate governance. Analysis of financial statements of joint-stock companies, using financial indicators to compare different management models and their impact on performance indicators. Survey of leading specialists and heads of corporations to obtain practical insight into the implementation of various management models. In the course of the study, the main models of corporate governance were identified and analyzed, such as the equity capital model, the "feedback" corporate governance model (stakeholder model) and others. With the help of a comparative analysis, it was determined which of them contribute to higher financial efficiency and stability of companies. Based on the research, it was determined that the "feedback" model of corporate governance improves efficiency and ensures greater sustainability of joint-stock companies compared to other models. The implementation of this model is recommended in order to increase the competitiveness and sustainability of corporations on the international market. The article offers an important contribution to the understanding of the impact of different models of corporate governance on the business environment and provides practical recommendations for enterprise managers and decision-makers regarding the choice of the optimal governance model.

Key words: corporate governance, business environment, management of joint stock companies, corporate governance models.

УДК 005.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-5>

Чикуркова А.Д.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»

Дідух С.В.²

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»

Chyurkova Alla

Higher Educational Institution
«Podillia State University»

Didukh Serhii

Higher Education Institution
«Podillia State University»

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7303-488X>

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобальні фінансові ринки і конкуренція досягли небувалого рівня, модель корпоративного управління для акціонерних товариств стає важливою складовою їх успіху та стійкості. Спостерігаються тенденції до зростання акціонерних товариств та їх розмірів, а також до зростання інтересів різних стейкхолдерів, включаючи акціонерів, керівництво, споживачів та громадськість. Ці тенденції вимагають ретельного аналізу та вибору моделі корпоративного управління, яка б найкращим чином задовольнила ці різноманітні інтереси та забезпечила ефективність компаній. За останні роки спостерігається збільшення кількості акціонерних товариств та розширення їхньої глобальної присутності, що створюють додаткові вимоги на уповноважені органи та вимагає ефективного управління. Споживачі, інвестори та громадськість все більше вимагають від компаній здійснювати діяльність відповідно до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди та інші фінансові установи, грають ключову роль у формуванні політики корпоративного управління та контролі за компаніями. Різні моделі корпоративного управління мають різний вплив на фінансову ефективність акціонерних товариств, залежно від їх розміру, галузі діяльності та географічного розташування. Підприємства, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності підприємств, мають більшу схильність до вибору моделей корпоративного управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Для підтримки цих гіпотез та подальшого дослідження проведено аналіз фінансових звітів, статистичних даних та результатів анкетування компаній та інвесторів. Встановлено, що підприємства, які приділяють увагу соціальній відповідальності та враховують інтереси різних стейкхолдерів, досягають вищої фінансової ефективності та стійкості. Постановка проблеми та гіпотези становлять основу для подальшого дослідження моделей корпоративного управління та їх впливу на акціонерні товариства в умовах сучасного глобального бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У даній статті розглядаються ключові аспекти корпоративного управління та його вплив на ефективність акціонерних товариств. Аналіз проводиться на основі даних та досліджень, представлених у важливих наукових джерелах та публікаціях, що стосуються сучасних питань у сфері корпоративного управління. Стаття Доманчук Д.П., Чикуркова А.Д. та Прокопчук Л.М. присвячена дослідженню питань оцінки корпоративного управління в акціонерних товариствах. Автори розглядають теоретичні та практичні аспекти оцінки, аналізуючи існуючі підходи та методики. Вони також

розглядають проблематику впровадження корпоративного управління в акціонерних товариствах [1]. Дослідження [2] представляє собою глибокий аналіз теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку системи корпоративного управління в акціонерних товариствах. Автори Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д. та Ногачевський О.Ф. розглядають теоретичні основи та методики, а також практичний досвід впровадження корпоративного управління [2]. Павленко Н.В. та Собко О.О. «Проблеми української моделі корпоративного управління» розглядають значення для розуміння сучасних викликів української корпоративної сфери. Автори пропонують власний погляд на проблеми та можливі шляхи вдосконалення корпоративного управління [3]. Стеблюк Н. та Люта А. розглядають інтернаціональний досвід корпоративного управління та його застосування в Україні. Публікація сприяє розширенню розуміння та імплементації міжнародних стандартів українськими підприємствами [4]. Родіонова І.В. розглядає використання світового досвіду корпоративного управління в промислових підприємствах. Дослідження пропонує цінні вказівки та практичні рекомендації для підприємств, які бажають інтегрувати міжнародні стандарти у свою діяльність [5]. Мушкевич Ю. аналізує проблеми корпоративного управління в українських підприємствах. Автор розкриває основні аспекти цих проблем та пропонує можливі шляхи їх вирішення [6]. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. в дослідженні концептуалізують інноваційний розвиток національної економіки в умовах євроінтеграції. Автори зосереджують увагу на зв'язку між інноваціями та корпоративним управлінням [7]. Хлебнікова Т.М. пропонує методичні рекомендації щодо управління персоналом та корпоративного управління, що є важливими аспектами успішної корпорації [8]. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. досліджують корпоративне управління на підприємствах України та його еволюцію на постприватизаційному етапі [9]. Момот Т.В. у своїй монографії розглядає вартісно-орієнтоване корпоративне управління та його практичне впровадження [10] та інші. Джерела надають важливий науковий та практичний контекст для розуміння корпоративного управління в сучасних умовах та є цінними для формування аналізу та висновків у статті.

Постановка завдання. Метою даної статті є проведення комплексного порівняльного аналізу моделей корпоративного управління в акціонерних товариствах з метою визначення їх впливу на фінансову ефективність та стійкість підприємств.

Завдання статті:

1. Систематизувати і описати основні моделі корпоративного управління, які використовуються в акціонерних товариствах.

2. Провести порівняльний аналіз різних моделей корпоративного управління з урахуванням їхніх основних рис та принципів функціонування.

3. Вивчити вплив вибору моделі корпоративного управління на фінансову ефективність та стійкість акціонерних товариств на основі аналізу фінансових даних та показників.

4. Розглянути сучасні тренди та тенденції в області корпоративного управління, включаючи роль соціальної відповідальності підприємств та вплив інституційних інвесторів.

5. Зробити висновки щодо найефективніших моделей корпоративного управління та надати рекомендації щодо їх практичного впровадження для підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основні моделі корпоративного управління, що використовуються в акціонерних товариствах, можуть значно варіюватися залежно від країни, галузі, розміру компанії та її історії. Однак існують кілька ключових моделей, які загально визнані та використовуються в різних частинах світу. Ось декілька основних моделей корпоративного управління:

1. Модель акціонерного капіталу (Shareholder Model): модель фокусується на захисті інтересів акціонерів компанії, максимізації їхньої вартості та забезпеченні прибутковості інвестицій. В ній акціонери мають переважний вплив на управління компанією через голосування на акціях. Модель поширена в США та Великобританії [3].

2. Модель корпоративного управління «від-гуку» (Stakeholder Model): в цій моделі важливою є роль інших стейкхолдерів, таких як споживачі, працівники, громадськість та інші, окрім акціонерів. Мета полягає в тому, щоб компанія служила інтересам всіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. Модель поширена в країнах Європи, особливо в Німеччині [4].

3. Модель співвласності (Co-determination Model): модель характеризується тим, що працівники мають представників в органах управління компанії разом із акціонерами. Вона сприяє більшій соціальній відповідальності підприємств і підвищенню участі працівників у процесах управління. Модель популярна в Німеччині та інших європейських країнах [5].

4. Модель сімейного управління (Family-Controlled Model): модель характеризується тим, що сімейні власники контролюють компанію через збереження контролюючих пакетів акцій. Вона загальна для багатьох сімейних підприємств та допускає різний рівень впливу акціонерів [6].

5. Модель державного власництва (State-Owned Model): деякі компанії є власністю держави або мають державні пакети акцій. У цьому випадку управління підприємством підпорядковане інтересам держави [7].

Проаналізовані моделі можуть комбінуватися, і компанії можуть вибирати елементи з кожної моделі в залежності від конкретних умов і стратегії. Важливо враховувати, що вибір моделі корпоративного управління може суттєво вплинути на долю компанії на ринку та її здатність досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Проведемо порівняльний аналіз різних моделей корпоративного управління з урахуванням їхніх основних рис та принципів функціонування – табл. 1.

Таблиця надає узагальнену інформацію про різні моделі корпоративного управління, включаючи їхню практику застосування, основні риси, переваги та недоліки. Вибір певної моделі залежить від багатьох факторів, включаючи тип компанії, її цілі та контекст.

Для подальшого аналізу найбільш ефективних моделей доцільно проаналізувати тренди та тенденції розвитку процесів корпоративного управління. Сучасні тренди і тенденції в області корпоративного управління відображають зростаючий фокус на соціальну відповідальність підприємств та зростаючий вплив інституційних інвесторів:

1. Соціальна відповідальність підприємств (CSR). Сучасні компанії все більше визнають важливість виконання соціальних та екологічних зобов'язань. CSR включає в себе такі практики, як зменшення впливу на довкілля, соціальні програми та етичні стандарти виробництва, що не лише відповідає на громадський тиск, але і позитивно впливає на репутацію компаній та здатність привертати і утримувати інвесторів та споживачів [8].

2. Інтеграція ESG-критеріїв. Поняття ESG (Environmental, Social, Governance) стало ключовим в оцінці діяльності підприємств. Ці критерії включають в себе екологічний вплив, соціальну відповідальність та корпоративне управління. Інституційні інвестори все більше вимагають від компаній враховувати ESG-фактори у своїх стратегіях [9].

3. Акціонерний активізм. Акціонери, зокрема інституційні інвестори, виявляють зростаючий інтерес до впливу на стратегію та управління компаніями, в які вони інвестують. Акціонерний активізм може включати в себе вимоги щодо змін у складі керівництва, стратегії та прийняття конкретних рішень, що створює додатковий тиск на компанії щодо покращення корпоративного управління [10].

4. Збільшення ролі інституційних інвесторів. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди та інші фінансові установи, мають значний вплив на корпоративне управління через свої інвестиції. Вони вимагають більшої прозорості, відкритості та відповідальності від компаній, в які вони інвестують [11].

5. Розширення ролі технологій. Використання технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, може покращити процеси голосування акціонерів, забезпечити безпеку даних та сприяти більшій прозорості в корпоративному управлінні [11].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз різних моделей корпоративного управління

Модель	Практика застосування	Основні риси та принципи функціонування	Тригери до застосування	Переваги
Модель акціонерного капіталу	Головним чином в США та Великобританії	- Головний акцент на інтересах акціонерів та максимізація вартості акцій. - Голосування акціонерів вирішальне для рішень компанії.	- Зростання інтересів акціонерів. - Намір залучити зовнішніх інвесторів.	- Ефективний спосіб залучення капіталу. - Зміцнення акціонерного контролю.
Модель корпоративного управління «відгуку»	Широко використовується в Європі, зокрема в Німеччині	- Зосереджена на різних стейкхолдерах, включаючи акціонерів, споживачів, працівників і громадськість. - Управління націлене на забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності.	- Зростання обсягу взаємодії з різними стейкхолдерами. - Публічний тиск на зміну стратегії.	- Зменшення ризику для компанії через врахування інтересів різних стейкхолдерів. - Зміцнення іміджу та громадської підтримки.
Модель співвласності	Поширена в Європі, зокрема в Німеччині	- Працівники мають представників у корпоративних органах. - Акціонери та працівники спільно приймають стратегічні рішення.	- Вимоги працівників до збереження робочих місць. - Сприяння соціальній відповідальності компанії.	- Зміцнення відносин між працівниками та управлінням. - Підвищення стабільності та соціальної відповідальності.
Модель сімейного управління	Широко використовується у сімейних підприємствах по всьому світу	- Сімейні власники зберігають контроль над компанією. - Управління спрямоване на задоволення інтересів родини.	- Володіння значними пакетами акцій членами одних родин. - Потреба збереження сімейних цінностей та бізнесу.	- Збереження контролю над стратегією компанії. - Підвищення стабільності та довгострокового бачення.
Модель державного власництва	Поширена в державних підприємствах багатьох країн	- Держава володіє чи контролює пакети акцій компанії. - Управління підпорядковане державним інтересам.	- Політичні рішення щодо державної власності. - Стратегічні потреби держави у сферах, де існують державні підприємства.	- Забезпечення важливих суспільних функцій. - Захист національних інтересів.

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерел [1–8]

6. Регулювання корпоративного управління. Багато країн вдосконалюють законодавство та норми корпоративного управління з метою захисту інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів, що може включати в себе вимоги до складу корпоративних рад, звітності та аудиту [12].

Отже, тренди вказують на зростаючий інтерес до більш ефективного та відповідального корпоративного управління, а також на збільшення впливу інституційних інвесторів та суспільства в цій сфері. Компанії, які враховують ці тенденції, можуть досягти більшої стійкості та успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Для проведення аналізу фінансових звітів акціонерних товариств та порівняння різних моделей управління та їх впливу на показники ефективності можна використовувати ряд фінансових показників та методів – рис. 1.

Аналіз допоможе зрозуміти, як модель корпоративного управління впливає на фінансові результати компаній та допоможе сформулювати

практичні рекомендації для підприємств, які розглядають можливість зміни своєї моделі управління.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації для корпоративних підприємств:

1. Збалансоване корпоративне управління. Корпоративне управління, яке балансує інтереси різних стейкхолдерів, включаючи акціонерів, споживачів, працівників і громадськість, практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та екологічних стандартів.

2. Врахування ESG-критеріїв. Враховуються екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) в стратегіях та прийнятті рішень, що сприятиме залученню інституційних інвесторів і покращенню репутації.

3. Прозорість і звітність. Високий рівень прозорості в управлінні, включаючи фінансові звіти, діловодство та відкритість інформації для акціонерів та стейкхолдерів.

4. Розвиток внутрішнього контролю. Внутрішні ресурси та механізми контролю, які допоможуть

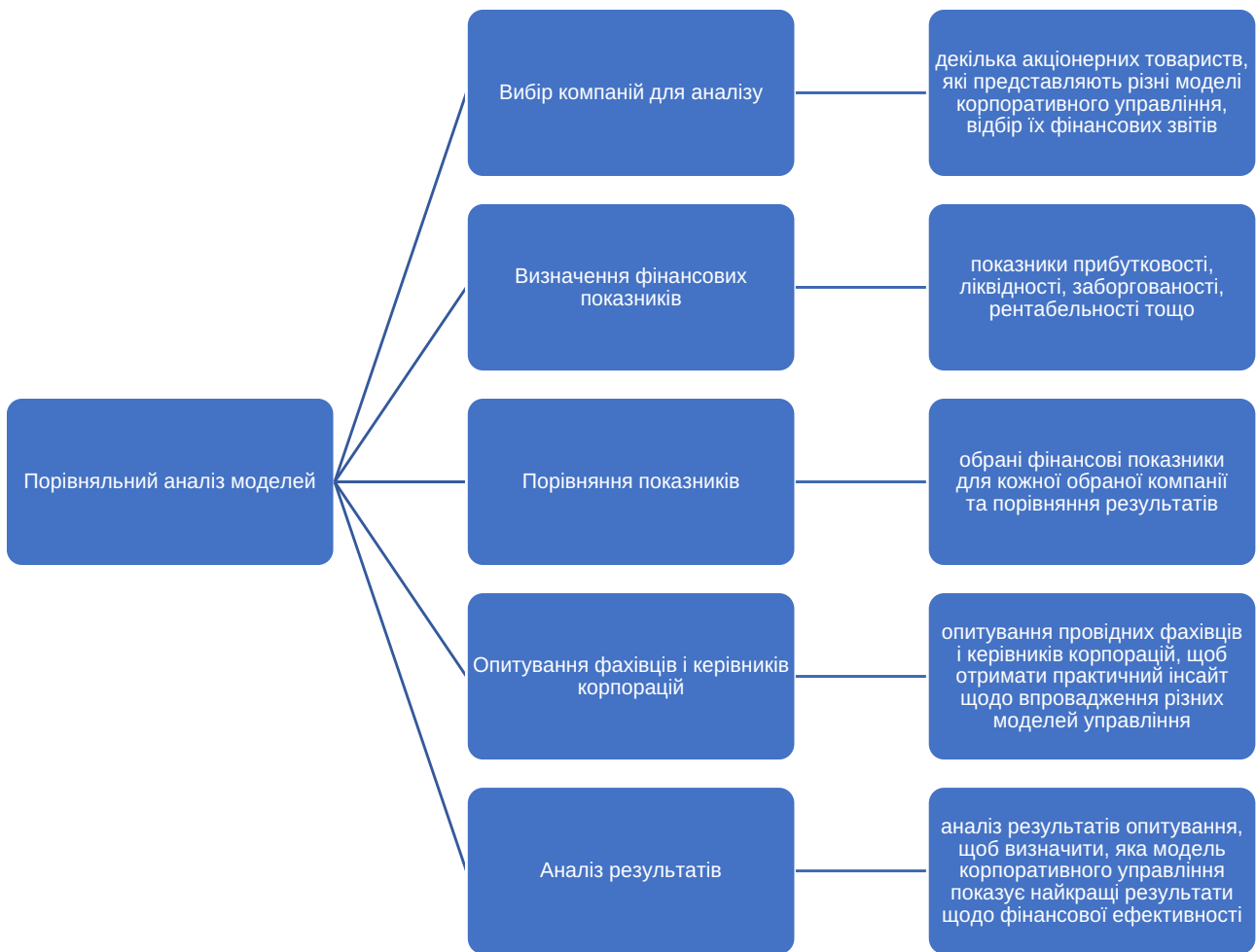


Рис. 1. Алгоритм визначення фінансових показників

Джерело: розроблено авторами

уникнути фінансових конфліктів із зацікавленими сторонами.

5. Акціонерний активізм як можливість покращити управління та стратегію компанії, а не лише як загрозу.

6. Залучення експертів. Можливість включення незалежних експертів чи консультантів до ради директорів, щоб забезпечити незалежність та професіоналізм при прийнятті стратегічних рішень.

7. Підвищення кваліфікації керівництва. Керівництво компанії має необхідні навички та знання для успішного управління.

8. Відкритість до інновацій. Сприяння інноваціям та креативному підходу у всіх аспектах діяльності компанії.

9. Вивчення конкретного ринку та аналіз ситуації.

Отже, загальною метою є покращення корпоративного управління для досягнення стійкості та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Точні рекомендації повинні враховувати конкретний контекст вашої компанії, її галузь, цілі та стейкхолдерів.

Вважаємо, що оптимальна модель корпоративного управління має виглядати, наступним чином:

наглядова рада повинна виконувати функції: стратегічного управління товариством та відповідальності перед акціонерами за результати діяльності; формування та підтримки системи контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами та товариством; врегулювання конфліктів інтересів акціонерів та найманих менеджерів; створення та забезпечення функціонування комплексної системи контролю та моніторингу ризиків; підбору персонального складу, нагляду за діяльністю, оцінки та стимулювання голови й членів правління. Інформаційне забезпечення роботи наглядової ради повинно бути зі своєчасним доступом до інформації, необхідної для виконання визначених функцій та консультаційної підтримки з боку незалежних експертів. Обов'язковою умовою організації роботи наглядової ради мають стати постійні комітети, принаймні, з питань: призначень та винагород, аудиту, захисту прав акціонерів та стратегії й інвестицій. До складу наглядової ради повинні входити акціонери, обрані на загальних зборах, які відповідатимуть визначеним вимогам. Оплата праці голови та членів наглядової ради повинна бути диференційованою, відповідно до

укладених цивільно-правових підстав та розміром обов'язків. Особливим напрямом діяльності повинна стати виважена інформаційна політика, згідно з якою повинні бути розроблені внутрішні документи з переліком конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом, а також порядком її надання та оприлюднення [11; 12].

Висновки та пропозиції. У даній статті проведено дослідження моделей корпоративного управління та їх впливу на ефективність акціонерних товариств. Результати дослідження вказують на важливість обрання відповідної моделі управління, яка враховує інтереси різних стейкхолдерів та сучасні тренди у бізнесі. Модель корпоративного управління «відгуку» (Stakeholder Model) дозволяє ефективно враховувати інтереси різних стейкхолдерів та сприяє покращенню репутації та сталому розвитку компаній. Модель співвласності (Co-determination Model) підсилює взаємодію між працівниками та управлінням, сприяючи стабільності та соціальній відповідальності. Модель акціонерного капіталу (Shareholder Model) підходить для компаній, які прагнуть максимізувати вартість акцій, але потребує збалансованого підходу. Модель сімейного управління (Family-Controlled Model) може бути ефективною для сімейних підприємств, але вимагає обережності щодо конфліктів та незалежності. Модель державного власництва (State-Owned Model) відповідає державним підприємствам та галузям зі значною державною регуляцією. Сучасні тренди включають в себе зростаючий фокус на соціальну відповідальність підприємств (CSR), інтеграцію ESG-критеріїв, акціонерний активізм та регулювання корпоративного управління. Загальні рекомендації включають збалансоване управління, урахування ESG-критеріїв, прозорість та звітність, розвиток внутрішнього контролю, вивчення ринку та адаптивну стратегію. Отже, кожна компанія повинна ретельно вивчити свій контекст та обрати модель корпоративного управління, яка найкраще відповідає її цілям та стейкхолдерам. Правильний вибір моделі управління може покращити ефективність та стійкість підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Доманчук Д.П., Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Теоретико-практичні підходи до оцінки корпоративного управління в акціонерних товариствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8(46). С. 200–205.
2. Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2014. 173 с.
3. Павленко Н.В., Собко О.О. Проблеми української моделі корпоративного управління. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціаль-*

ного розвитку держави: тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 9 груд. 2022 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Вінниця, 2022. С. 163–164. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/dcaf0b8d-1fed-475f-8866-e09310fc200f> (дата звернення: 10.10.2023).

4. Стеблюк Н., Люта А. Використанні міжнародного досвіду корпоративного управління в Україні. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (May 6, 2022; Vilnius, Lithuania), 2022. С. 29–30. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/158> (дата звернення: 10.10.2023).*

5. Родіонова І.В. Використання світового досвіду корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 12. С. 319–323.

6. Мушкевич Ю. Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 2(21-02). P. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-069>

7. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). Київ: *Міжрегіональна Академія управління персоналом*, 2021. С. 15–22. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1176> (дата звернення: 10.10.2023).

8. Хлебнікова Т.М. Управління персоналом та корпоративне управління [Електронне видання]: метод. рек. з навч. курсу. Харків. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків: [б. в.], 2022. 107 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/7340> (дата звернення 10.10.23).

9. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ Вінниця, 2007. 180 с.

10. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11314637.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

11. Живко З.Б., Святюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. Посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

12. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 6 (17). С. 409–415.

REFERENCES:

1. Domanchuk D.P., Chikurkova A.D., Prokopchuk L.M. (2013) Teoretyko-praktychni pidkhody do otsinky korporatyvnoho upravlinnya v aktsionernykh tovarystvakh [Theoretical and practical approaches to the assessment of corporate governance in joint-stock companies]. *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 8(46). pp. 200–205.
2. Prokopchuk L.M., Chikurkova A.D., Nogahevskiy O.F. (2014) Formuvannya i rozvytok systemy korporatyvnoho upravlinnya v aktsionernykh tovarystvakh: teoriya, metodyka i praktyka [Formation and development of the corporate governance system in joint-stock

companies: theory, methodology and practice]. *Kam"yants'-Podil's'kyi: Vydavets' PP Zvoleyko D.H.*, 173 p.

3. Pavlenko N.V. (2022) Problemy ukrainskoi modeli korporatyvnoho upravlinnia [Problems of the Ukrainian model of corporate governance] *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy: tezy dop. KhI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsia, 9 hrud. 2022 r.) MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Nauk. park «Nauka ta bezpeka»*. Vinnytsia, pp. 163–164. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/items/dcaf0b8d-1fed-475f-8866-e09310fc200f> (accessed 10.10.2023).

4. Stebliuk N., Liuta A. (2022) Vykorystanni miznarodnoho dosvidu korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Use of international corporate management experience in Ukraine]. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (May 6, 2022; Vilnius, Lithuania), pp. 29–30. Available at: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/158> (accessed 10.10.2023).

5. Rodionova I.V. (2017) Vykorystannia svitovoho dosvidu korporatyvnoho upravlinnia promyslovykh pidpriemstv [Use of global experience in corporate management of industrial enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstva. Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12, pp. 319–323.

6. Mushkevych Yu. (2022) Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, vol. 2(21-02), pp. 115–120. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-069>

7. Bratus H.A., Kalina I.I., Mazur Yu.V. (2021) Kontseptualizatsiia innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Conceptualization of innovative development of the national economy

in the conditions of European integration]. *MAUP. Ekonomichni nauky*, vol. 4 (63). Kyiv, pp. 15–22. Available at: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1176> (accessed 10.10.2023).

8. Khliebnikova T.M. (2022) Upravlinnia personalom ta korporatyvne upravlinnia [Personnel management and corporate management]. *Elektronne vydannia: metod. rek. z navch. kursu*. Kharkiv: [b. v.], pp. 107. Available at: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/7340> (accessed 10.10.2023).

9. Moroz O.V., Karachyna N.P., Khalimon T.M. (2007) Korporatyvne upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy: postpryvatyzatsiinyi etap evoliutsii: Monohrafiia [Corporate governance at enterprises of Ukraine: post-privatization stage of evolution: Monograph]. *Vinnytsia: UNIVERSUM*, Vinnytsia. pp. 180.

10. Momot T.V. (2006) Vartisno-orientovane korporatyvne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhenia: monohrafiia [Value-oriented corporate management: from theory to practical implementation: monograph]. *KhNAMH*, Kharkiv, p. 380. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11314637.pdf> (accessed 10.10.2023).

11. Zhyvko Z.B., Svatiuk O.R., Kopytko M.I. (2018) Korporatyvne upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky: navch. posibnyk [Corporate management in the system of economic security: training. manual]. *Lviv: LvDUVS*, pp. 456.

12. Kharun O.A. (2018) Rozvytok korporatyvnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Development of corporate governance in the conditions of globalization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 6 (17). pp. 409–415.