

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Д. О. Шевчук

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, 4 курс,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,

навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент Ф. Д. Швець

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

У статті розглядається еволюція корпоративного управління в Україні, аналізуються основні виклики, що стоять перед бізнесом та державними інституціями у сфері корпоративного менеджменту. Особлива увага приділяється правовим аспектам, міжнародним стандартам, впливу євроінтеграційних процесів та перспективам удосконалення корпоративного управління в контексті сучасних економічних реалій.

Ключові слова: корпоративне управління, Україна, виклики, перспективи, міжнародні стандарти, євроінтеграція, реформи, бізнес-середовище.

The article examines the evolution of corporate governance in Ukraine, analyzes the main challenges facing business and government institutions in the field of corporate management. Particular attention is paid to legal aspects, international standards, the impact of European integration processes and prospects for improving corporate governance in the context of current economic realities.

Keywords: corporate governance, Ukraine, challenges, prospects, international standards, European integration, reforms, business environment.

Актуальність дослідження розвитку корпоративного управління в Україні зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів у компаніях, забезпечення прозорості бізнесу, захисту прав акціонерів та залучення інвестицій. У контексті євроінтеграції та глобалізації українське корпоративне управління стикається з викликами адаптації до міжнародних стандартів, реформуванням законодавства та посиленням контролю за дотриманням принципів доброчесності. Вирішення цих питань сприятиме зміцненню економічної стабільності та конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Питання розвитку корпоративного управління в Україні викликає значний інтерес до проблем ефективності менеджменту, впровадження міжнародних стандартів та реформування правового регулювання. У науковій роботі Надії Китаєвої «Реформування системи корпоративного управління в Україні» (2023) досліджено теоретичні аспекти корпоративного управління, нормативно-правове забезпечення та напрями реформування управління державними компаніями. Михайло Ліщинський у своєму дослідженні «Розвиток корпоративного управління в підприємствах аграрного сектору економіки України» (2018) акцентує увагу на необхідності вдосконалення механізмів захисту прав акціонерів, підвищення рівня корпоративної культури та посилення державного контролю за діяльністю компаній. Олександр Антонюк у статті «Сімейна модель корпоративного управління як одна

з основних перешкод розвитку корпоративного управління в Україні» (2021) аналізує вплив сімейної моделі управління на розвиток корпоративного сектору та наголошує на необхідності адаптації до міжнародних стандартів. Валентина Грицина у статті «Розвиток корпоративного управління в Україні» (2015) визначає основні напрямки розвитку корпоративного управління та підкреслює важливість впровадження ефективних практик. Попри значну кількість досліджень, залишаються актуальними питання імплементації європейських норм, підвищення інвестиційної привабливості та боротьби з корупційними ризиками у корпоративному секторі.

Метою даного дослідження є аналіз сучасного стану корпоративного управління в Україні, визначення основних викликів та перспектив його розвитку в контексті інтеграції до європейського та світового економічного простору. Дослідження спрямоване на виявлення проблемних аспектів корпоративного управління, оцінку ефективності впровадження міжнародних стандартів та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління українськими підприємствами для підвищення їхньої прозорості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Корпоративне управління в Україні є ключовим актором стабільності економічного розвитку та інвестиційної привабливості національного бізнес-середовища. У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції корпоративний сектор стикається з необхідністю удосконалення управлінських механізмів відповідно до міжнародних стандартів [1]. Це зумовлює актуальність дослідження основних викликів, що постають перед корпоративним управлінням в Україні, та пошуку шляхів їх подолання. На сьогодні корпоративне управління в Україні розвивається відповідно до загальносвітових тенденцій, проте залишається багато проблемних аспектів, що уповільнюють його ефективне функціонування. Викликів, що стоять перед малими та середніми підприємствами у сфері корпоративного менеджменту, є доволі багато, але проведені нами дослідження дозволили сформулювати основних 4 проблеми (табл. 1).

Таблиця 1

Головні проблеми, що стоять перед корпоративним управлінням України

<i>Проблеми</i>	<i>Характеристика</i>
Правове регулювання корпоративного управління	Недосконалість законодавчої бази, низький рівень захисту прав акціонерів, зловживання у сфері корпоративного контролю та недостатня ефективність механізмів державного регулювання. Є прогалини у правозастосуванні, з прозорістю корпоративного управління
Слабкий захист акціонерів	Зловживання мажоритарних власників та недієві механізми судового захисту. Часте порушення прав, зокрема у питаннях розподілу дивідендів, доступу до інформації та участі в управлінні компанією
Корупційні ризики	Слабкий контроль за використанням державних ресурсів і вплив олігархічних структур
Недостатня адаптація до міжнародних стандартів	Гальмування інтеграції у світову економіку протягом останніх років, обмежує доступ до іноземних інвестицій і ускладнює виконання міжнародних зобов'язань

Одним із основних питань є правове регулювання корпоративного управління. Протягом останніх років в Україні здійснюється реформування нормативної бази, зокрема ухвалено Закон України «Про акціонерні товариства» у 2023 році, який регулює діяльність акціонерних товариств та удосконалює механізми їхнього управління [2]. Однак, незважаючи на позитивні зміни, практика застосування законодавчих норм все ще демонструє певні недоліки, особливо в питаннях захисту прав міноритарних акціонерів та боротьби з непрозорістю корпоративних структур [3].

Важливою проблемою є недостатня ефективність механізмів захисту прав акціонерів, особливо тих, які володіють невеликими частками компаній. В Україні часто спостерігається недобросовісна поведінка з боку мажоритарних акціонерів, які можуть використовувати своє домінуюче становище для ухвалення рішень на власну користь, ігноруючи інтереси меншості. Це значною мірою стримує розвиток фондового ринку та знижує рівень довіри інвесторів до українського бізнесу. Ще однією серйозною перешкодою є корупційні ризики та непрозорість структури власності в українських компаніях. Незважаючи на певні позитивні зміни у сфері державного контролю та розкриття інформації, значна частина українських підприємств все ще працює за закритими схемами, що ускладнює процес залучення іноземних інвестицій. Це особливо актуально у світлі міжнародних вимог до прозорості бізнесу, що визначаються принципами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейським Союзом [4].

Крім того, корпоративне управління в Україні стикається з проблемою недостатньої адаптації до міжнародних стандартів. У той час як багато розвинених країн активно впроваджують принципи ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління), українські компанії лише починають усвідомлювати їхню значущість. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, оскільки міжнародні інвестори дедалі більше орієнтуються на сталість бізнесу та його відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем [5].

Проаналізувавши перспективи вдосконалення корпоративного управління в Україні, можна передбачити комплексний підхід, що охоплює кілька важливих напрямів (табл. 2).

Таблиця 2

Шляхи вдосконалення корпоративного управління в Україні

<i>Рішення</i>	<i>Реформи</i>
Гармонізація з європейськими директивами	Проведення стандартів фінансової звітності відповідно до МСФЗ (IFRS) та Директиви 2013/34/ЄС щодо нефінансової звітності. Адаптація національного законодавства до Кодексу належного врядування (G20/OECD Corporate Governance Principles)
Впровадження принципів ESG	Створення обов'язкової нефінансової звітності про вплив компаній на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління (Environmental, Social, and Governance). Запровадження «зелених» облігацій для фінансування сталого розвитку компаній. Стимулювання компаній до впровадження соціальної відповідальності, зокрема політик рівності та екологічних ініціатив
Розвиток українського фондового ринку	Лібералізація доступу до міжнародних інвесторів через спрощення процедури лістингу на біржах
Прозорість корпоративного управління	Створення відкритого реєстру кінцевих бенефіціарів компаній

Упродовж останніх років, під час повномасштабного вторгнення, наша країна продемонструвала значну адаптивність у сфері корпоративного управління, прагнучи зберегти економічну стабільність та ефективність бізнес-процесів. В умовах війни підприємства та корпорації змушені були швидко трансформувати свої управлінські підходи, впроваджуючи кризові стратегії, цифровізацію та релокацію виробництва. Важливим аспектом стало посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), оскільки багато компаній переформатували свою діяльність, щоб підтримувати армію, волонтерські ініціативи та відновлення інфраструктури. Держава, своєю чергою, сприяла дерегуляції, спрощенню бюрократичних процедур і запровадженню пільгових умов для бізнесу. Водночас ключовими викликами все одно залишаються фінансова нестабільність, доступ до інвестицій та необхідність реформування корпоративного законодавства відповідно до європейських стандартів, що є критично важливим у контексті майбутньої інтеграції України в ЄС.

Таким чином, насамперед необхідно продовжити реформування законодавства, гармонізуючи його з європейськими директивами. Особливої уваги потребує питання захисту прав акціонерів, яке можна вирішити шляхом посилення механізмів розкриття інформації про структуру власності компаній та створення більш ефективних судових процедур для вирішення корпоративних спорів. Ще одним важливим кроком є стимулювання українських компаній до впровадження принципів ESG. Крім того, держава має відігравати активнішу роль у популяризації цих стандартів серед бізнесу шляхом проведення освітніх програм та надання консультаційної підтримки. Розвиток фондового ринку також є важливим чинником для покращення корпоративного управління. В Україні біржова активність залишається на низькому рівні порівняно з розвиненими країнами, що обмежує можливості підприємств залучати капітал через механізми фондового ринку. Для зміни цієї ситуації необхідно удосконалювати інфраструктуру ринку цінних паперів, спрощувати процедури лістингу та підвищувати прозорість діяльності компаній, які бажають залучати інвестиції. Забезпечення прозорості корпоративного управління є ще одним критично важливим аспектом. Для цього необхідно запровадити незалежний аудит компаній, створити електронні механізми контролю за їхньою діяльністю та забезпечити доступ громадськості до інформації про корпоративне управління підприємств. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня корупції та підвищенню довіри до українського бізнесу з боку інвесторів і міжнародних партнерів.

Отже, розвиток корпоративного управління в Україні є складним та багатовимірним процесом, який потребує злагодженої роботи держави, бізнесу та громадянського суспільства. Попри значні виклики, що постають перед українським корпоративним сектором, впровадження міжнародних стандартів, підвищення прозорості бізнесу та стимулювання відповідального управління здатні значно покращити стан корпоративного середовища в країні. Реалізація цих заходів сприятиме не лише економічній стабільності України, а й створенню привабливішого інвестиційного клімату, що є важливим кроком на шляху до інтеграції у світову економіку в умовах нестабільності викликані війною.

1. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. С. 31–35
2. Артемов О. В. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка», 2021. 43 с.
3. Коструба А. В. Тенденції розвитку корпоративного законодавства України на сучасному етапі державотворення та зміни у корпоративному законодавстві в період дії правового режиму воєнного стану в Україні. *Зміни у корпоративному законодавстві в період дії правового режиму воєнного стану в Україні* : зб. за матеріалами XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2022 р.). Івано-Франківськ, 2022. С. 78–81.
4. Козюра С. І. Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації. ТОВ «Східний видавничий дім», 2024. 54 с.
5. Олім В. О. Розвиток корпоративного управління на основі узгодження інтересів стейкхолдерів. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 156 с.