

УДК 330.3:338.2
DOI: 10.60022/3(5)-25S

Вакулич Марія Михайлівна

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, Україна

Maria Vakulich

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Associate Professor in the Department of Finance and Accounting

Dnipro State Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6153-3554

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ПАРТНЕРСТВОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті розглядаються особливості управління корпоративним партнерством на сучасних підприємствах з урахуванням принципів сталого розвитку, що набувають дедалі більшого значення в умовах глобальної конкуренції та зростаючого впливу соціальних і екологічних факторів. Автором проведено аналіз ключових підходів до формування та розвитку партнерських відносин, які дозволяють підвищити інноваційний потенціал організацій і забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність. Особлива увага приділяється ролі інноваційної діяльності як одного з основних факторів сталого розвитку підприємств, що сприяє оптимізації бізнес-процесів, впровадженню новітніх технологій та створенню доданої вартості для партнерів. У статті запропоновано модель управління корпоративним партнерством, інтегровану з принципами сталого розвитку, що включає інструменти стимулювання інноваційної діяльності, механізми координації партнерських ресурсів і методи оцінки ефективності співпраці. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, фахівцями з управління інноваціями та корпоративними партнерами для підвищення ефективності співпраці, підтримки екологічної та соціальної відповідальності та сталого економічного зростання. Стаття буде корисною також для науковців, що займаються проблемами стратегічного управління, інноваційної економіки та корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративне партнерство, підприємство, сталий розвиток, стратегічне прогнозування, інноваційні рішення, цифровізація, інноваційна діяльність.

CORPORATE PARTNERSHIP MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AT THE EXPENSE OF IMPROVING INNOVATIVE ACTIVITIES

Abstract. The article examines the features of corporate partnership management in modern enterprises, taking into account the principles of sustainable development, which are becoming increasingly important in the context of global competition and the growing influence of social and environmental factors. The author analyzes key approaches to the formation and development of partnership relations, which allow increasing the innovative potential of organizations and ensuring their long-term competitiveness. Particular attention is paid to the role of innovation as one of the main factors of sustainable development of enterprises, which contributes to the optimization of business processes, the introduction of new technologies and the creation of added value for partners. The article proposes a model of corporate partnership management integrated with the principles of sustainable development, which includes tools for stimulating innovation activity, mechanisms for coordinating partner resources, and methods for assessing the effectiveness of cooperation. Thus, there is an urgent need to develop effective approaches and models of corporate partnership management that integrate the principles of sustainable development with innovative activities. Solving this problem will allow enterprises not only to increase their internal efficiency and level of innovation, but also



to create conditions for sustainable economic, social and environmental development within the framework of partnership relations. Therefore, research into aspects of improving corporate partnership management taking into account sustainable innovation practices is relevant and important for both science and practice of modern management. The results of the study can be used by business leaders, innovation management specialists, and corporate partners to improve the effectiveness of cooperation, support environmental and social responsibility, and sustainable economic growth. The article will also be useful for scholars dealing with strategic management, innovation economics, and corporate social responsibility.

Keywords: *corporate partnership, enterprise, sustainable development, strategic forecasting, innovative solutions, digitalization, innovative activity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки корпоративне партнерство стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку. Зростаюча складність ринкового середовища, необхідність адаптації до швидкозмінних технологічних тенденцій і підвищення вимог до соціальної та екологічної відповідальності висувають нові виклики до ефективності управління партнерськими відносинами. Водночас, інтеграція принципів сталого розвитку в управлінські практики вимагає комплексного підходу, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти корпоративної діяльності. Особливо важливим у цьому контексті є вдосконалення інноваційної діяльності, яка не лише посилює технологічний потенціал та прискорює оновлення продуктів і послуг, а й сприяє формуванню довготривалих і взаємовигідних партнерських зв'язків. Проте, на практиці багато підприємств стикаються з проблемами координації інноваційних процесів між партнерами, нестачею механізмів стимулювання спільних інноваційних ініціатив та недостатньою увагою до сталого використання ресурсів.

Таким чином, існує нагальна потреба у розробці ефективних підходів і моделей управління корпоративним партнерством, які інтегрують принципи сталого розвитку з інноваційною діяльністю. Вирішення цієї проблеми дозволить підприємствам не лише підвищити свою внутрішню ефективність і рівень інновацій, а й створити умови для сталого економічного, соціального та екологічного розвитку в рамках партнерських відносин. Отже, дослідження аспектів удосконалення управління корпоративним партнерством з урахуванням сталих інноваційних практик є актуальним і важливим як для науки, так і для практики сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління корпоративним партнерством у сучасних умовах залишається одним із пріоритетних напрямів наукових досліджень, особливо з урахуванням принципів сталого розвитку та інноваційної діяльності. Аналіз останніх публікацій свідчить про активне зростання інтересу до комплексного підходу, який поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти взаємодії між підприємствами. Зарубіжні дослідники приділяють велику увагу ролі корпоративного партнерства як механізму реалізації стратегії сталого розвитку. Так, роботи [1-3] акцентують увагу на особливостях управління партнерствами у контексті циркулярної економіки, де інновації виступають драйвером зниження негативного впливу на довкілля. Дослідження [4-6] демонструють приклади успішної інтеграції екологічно та соціально відповідальних практик у процеси корпоративної колаборації, що підвищує довіру між партнерами і зміцнює їх довгострокові відносини.

Вітчизняні науковці також активно досліджують проблеми корпоративного партнерства у контексті сталого розвитку. Зокрема, наукові праці [7-8] присвячені розробці моделей партнерської взаємодії, які враховують баланс економічних ефектів та соціально-екологічної відповідальності. Вони наголошують на необхідності впровадження інтегрованих систем управління, що стимулюють інновації як ключовий фактор підвищення ефективності партнерських мереж. Інноваційна діяльність в аспекті корпоративного партнерства також є темою широкого наукового обговорення. Дослідження [9] розкривають механізми стимулювання спільних інноваційних проєктів, зокрема через створення відкритих інноваційних платформ і корпоративних інкубаторів. Вони підкреслюють, що активна координація інноваційних процесів забезпечує не тільки розвиток нових продуктів, але й формування сталих конкурентних переваг у партнерських взаємовідносинах. Аналогічні висновки підтримують вчені [7-10], які досліджують роль інновацій в оптимізації управління партнерськими ланцюгами створення вартості. Проте, незважаючи на значний внесок наукової спільноти, у практичній площині залишається низка нерозв'язаних питань щодо узгодження інноваційної діяльності між партнерами та інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративне управління. Зокрема, проблемними є питання розподілу ризиків, координації ресурсів, а також розробки узгоджених стандартів оцінки екологічної та соціальної відповідальності в спільних проєктах.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень відзначається орієнтацією на створення

інтегрованих моделей управління корпоративним партнерством, що базуються на інноваціях та принципах сталого розвитку. Подальший розвиток цієї тематики потребує глибшого вивчення механізмів взаємодії між партнерами, розробки комплексних методик оцінки ефективності співпраці, а також впровадження адаптивних інструментів для підтримки сталих інноваційних процесів у корпоративній практиці.

Метою статті є розробка та обґрунтування ефективних підходів до управління корпоративним партнерством на сучасних підприємствах з урахуванням принципів сталого розвитку шляхом удосконалення інноваційної діяльності.

Завданням дослідження є визначення ключових факторів впливу інновацій на розвиток партнерських взаємовідносин, формування моделей інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів у процесах співпраці, а також розробка рекомендацій щодо стимулювання інноваційної активності для підвищення загальної ефективності корпоративних партнерств. Реалізація поставленої мети сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню їх довгострокового сталого розвитку у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Ефективне корпоративне управління є критично важливим фактором, що визначає стійкість, конкурентоспроможність та потенціал зростання бізнесу в будь-якій національній економіці. В умовах українського бізнес-середовища, що перебуває під впливом структурних реформ та зовнішніх шоків, якість корпоративного управління набуває особливого значення. Високий рівень корпоративного управління, що передбачає прозорість, підзвітність та справедливе ставлення до всіх стейкхолдерів, істотно знижує ризики для інвесторів. Модель управління корпоративним партнерством, інтегрована з принципами сталого розвитку, представлена на рис. 1.

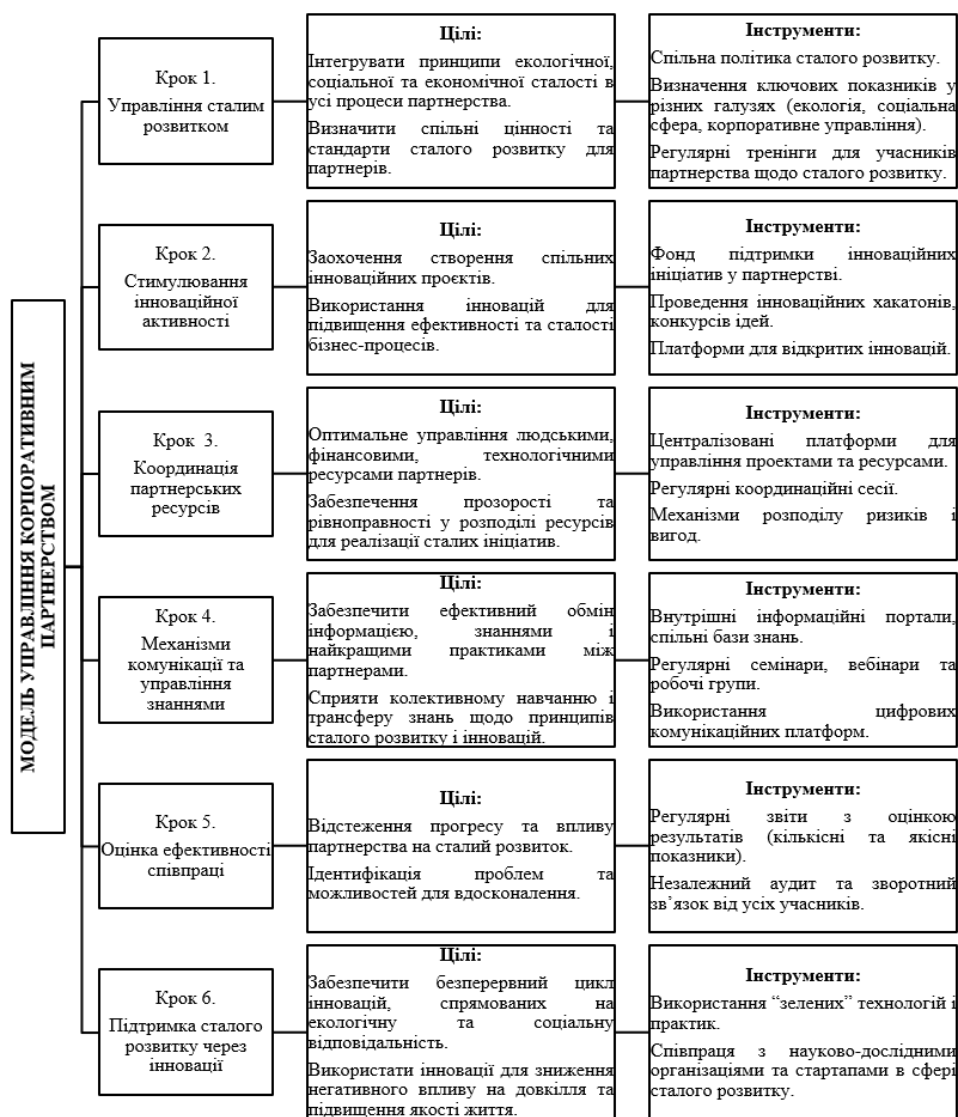


Рис. 1. Модель управління корпоративним партнерством, інтегрована з принципами сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративне партнерство через акцент на інноваційність, координацію ресурсів та оцінку результатів, що забезпечує ефективність і довгостроковий розвиток взаємодії між підприємствами. Розробка моделі управління корпоративним партнерством, інтегрованої з принципами сталого розвитку, потребує комплексного підходу, який охоплює ключові кроки, а саме: управління сталим розвитком, стимулювання інновацій, координацію ресурсів, комунікації та управління знаннями, оцінку ефективності та підтримку сталого розвитку через інновації. На кожному із означених кроків є необхідним використання спеціальних методик оцінки їх ефективності:

Крок 1. Управління сталим розвитком:

- вимірювання показників ESG (Environmental, Social, Governance):
 - екологічні: споживання енергії, обсяг відходів, рівень викидів CO₂;
 - соціальні: умови праці, участь у соціальних проєктах;
 - управління: прозорість, дотримання етичних норм;
- використання методики GRI (Global Reporting Initiative) для звітування та порівняння результатів.
- внутрішні аудити відповідності стандартам сталого розвитку.

Крок 2. Стимулювання інновацій:

- рівень інноваційної активності (кількість запропонованих і реалізованих інноваційних ідей);
- вплив інновацій на показники сталого розвитку (зниження використання ресурсів, покращення соціальних умов);
- оцінка технологічної готовності (Technology Readiness Level, TRL) нових рішень.

Крок 3. Координація ресурсів:

- ефективність використання ресурсів (витрати на проєкт/досягнуті результати);
- своєчасність виконання координаційних заходів;
- ступінь задоволеності партнерів якістю та доступністю ресурсів (опитування).

Крок 4. Комунікація та управління знаннями:

- частота та якість комунікацій (аналіз активності на платформах);
- оцінка впливу навчання (опитування, тести);
- кількість нових ідей та рішень, що з'явилися внаслідок колективного обміну знаннями.

Крок 5. Оцінка ефективності:

- Balanced Scorecard (збалансована система показників), адаптована під сталість;
- методика оцінки соціального впливу (Social Return on Investment, SROI);
- SWOT-аналіз партнерства;
- аналіз вартості і вигод (Cost-Benefit Analysis).

Крок 6. Підтримка сталого розвитку через інновації:

- ключові показники інноваційного портфелю (кількість і якість інноваційних проєктів);
- вплив інновацій на екологічні та соціальні показники (наприклад, зменшення викидів, створення робочих місць);
- оцінка економічної доцільності.

Інтеграція принципів сталого розвитку у модель управління корпоративним партнерством створює додаткову економічну цінність через:

- оптимізацію ресурсів (енергія, матеріали, людський капітал);
- зниження операційних ризиків, пов'язаних із нормативними змінами, екологічними або соціальними проблемами;
- підвищення репутації та довіри з боку стейкхолдерів, що сприяє кращим можливостям залучення інвестицій та клієнтської лояльності;
- створення нових ринкових ніш через інновації, орієнтовані на сталість.

Модель можна представити як оптимізаційну задачу максимізації сумарної вигоди (прибутку + соціально-економічного ефекту), пов'язаної з партнерською взаємодією. Запропонована модель базується на синергетичному підході, що враховує взаємозалежність економічної вигоди, соціального ефекту і екологічної відповідальності. Для реалізації моделі запроваджується системний підхід до управління з ітеративним циклом планування, впровадження, контролю й оцінки. Підхід підтримується сучасними ІТ-інструментами для забезпечення прозорості, координації та комунікації.

Авторський внесок щодо запропонованої моделі управління корпоративним партнерством полягає у наступних постулатах:

1) Інтеграція сталого розвитку як обов'язкового елемента управління партнерством, а не як додаткової або маркетингової функції. Процеси сталого розвитку тісно пов'язані з усіма управлінськими складовими – від ресурсів до інновацій.

2) Компенсаційна модель вигод, яка балансує між економічною ефективністю і соціально-екологічними результатами через вагові коефіцієнти, що можуть динамічно змінюватись.

3) Обґрунтована оптимізація ресурсів у партнерстві із застосуванням математичних методів, що дозволяє максимізувати сумарну цінність від співпраці.

4) Опис взаємозв'язку між управлінням знаннями і інноваційною активністю, що враховує мережевий ефект комунікацій.

5) Гнучка структура моделі, яка дозволяє адаптувати її під різні галузі та масштаби корпоративного партнерства.

Основні відмінності запропонованої моделі управління корпоративним партнерством на відміну від вже існуючих представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні відмінності запропонованої моделі управління корпоративним партнерством від вже існуючих

Критерій	Існуючі моделі корпоративного управління	Запропонована модель управління партнерством зі сталим розвитком
Акцент	Часто орієнтовані на фінансову ефективність та корпоративне управління	Інтегрує сталий розвиток як основу управлінської системи, соціальні і екологічні фактори на рівні з економічними
Роль інновацій	Іноді не виділені окремо або відокремлені від сталості	Інновації розглядаються як драйвер сталого розвитку і обов'язкова складова моделі
Оптимізація ресурсів	Здебільшого управління ресурсами на рівні окремої компанії	Координація між партнерами із математичною формалізацією розподілу ресурсів
Управління знаннями	Фрагментарне, часто без системної підтримки	Системна організація, що стимулює колективне навчання і розвиток інновацій
Оцінка ефективності	Переважно фінансові показники	Комплексна оцінка з урахуванням ESG, соціального впливу і довгострокової сталості
Гнучкість моделі	Часто жорсткі корпоративні стандарти	Модульна структура, адаптивна до особливостей партнерських відносин і зовнішнього контексту

Джерело: складено автором

Отже, авторський внесок полягає у формалізації взаємодії принципів сталості та управління партнерством, розробці математично-оптимізаційних механізмів розподілу ресурсів і комунікацій, а також пропозиції інтегрованої методики оцінки ефективності, що блокує розрив між теорією та практикою сучасного корпоративного менеджменту.

Прикладами реального застосування показників запропонованої моделі управління корпоративним партнерством є наступні:

- платформи моніторингу KPI: «Power BI», «Tableau» - для візуалізації процесів і результатів;
- регулярні звіти: щоквартальні звіти, що включають аналіз ключових показників з рекомендаціями для керівництва;
- інтеграція із системами ESG-звітування: «EcoVadis», «CDP» для зовнішньої звітності;
- використання методики SROI (Social Return On Investment) для кількісного оцінювання соціального ефекту.

Отже, на сьогоднішній день належне корпоративне управління сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню відповідальності менеджменту та ефективному розподілу ресурсів. Це, в свою чергу, відкриває можливості для інновацій. Компанії з чітко визначеними органами управління, незалежними директорами та ефективними системами внутрішнього контролю краще реагують на ринкові зміни, швидше впроваджують нові технології та ініціативи, що підтверджується аналітикою Європейської бізнес-асоціації щодо інноваційної активності українського бізнесу [4]. Сильний механізм корпоративного управління формує основу для стійкості підприємства перед викликами. Чітко налагоджені процедури прийняття рішень, управління ризиками та комунікації з зацікавленими сторонами дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації. Синергетичний ефект від впровадження принципів якісного корпоративного управління в Україні виявляється в покращенні інвестиційного клімату, підвищенні операційної ефективності, стимулюванні інновацій та загальному зміцненні стійкості бізнесу. Вплив корпоративного управління на розвиток бізнесу в Україні за різними ключовими аспектами представлено у табл. 2.

Табл. 2 узагальнює ключові напрямки впливу корпоративного управління на розвиток бізнесу в Україні, зокрема позитивні наслідки, існуючі виклики та рекомендації для їх подолання, що є основою для підвищення ефективності діяльності підприємств та розвитку економіки країни загалом.

Таблиця 2

Вплив корпоративного управління на розвиток бізнесу в Україні за різними ключовими аспектами

Напрямок впливу	Опис впливу	Позитивні наслідки	Виклики та обмеження	Рекомендації для покращення
Підвищення ефективності управління	Впровадження прозорих механізмів прийняття рішень, розподіл відповідальності та контролю	Покращення організаційної структури, швидкість прийняття рішень	Складність адаптації через недосконалість законодавства	Реформа корпоративного права, підвищення кваліфікації менеджерів
Залучення інвестицій	Забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності компаній для потенційних інвесторів	Збільшення інвестиційної привабливості, зростання капіталу	Недостатній рівень захисту прав акціонерів	Посилення механізмів захисту інвесторів, підвищення якості звітності
Розвиток корпоративної культури	Формування етичних стандартів, відповідальне ведення бізнесу	Покращення репутації, зміцнення внутрішніх зв'язків	Відсутність культури корпоративної відповідальності у багатьох компаніях	Впровадження програм етики та соціальної відповідальності
Підвищення конкурентоспроможності	Впровадження стратегічного планування, інноваційних бізнес-процесів	Розширення ринкової частки, підвищення якості продукції	Недостатній доступ до сучасних технологій і знань	Підтримка інновацій, розвиток партнерств із науковими установами
Управління ризиками	Впровадження систем аналізу та мінімізації фінансових, операційних та репутаційних ризиків	Зниження втрат, стабільність діяльності	Низький рівень культури ризик-менеджменту	Розвиток систем корпоративного управління ризиками
Відповідальність перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)	Врахування інтересів акціонерів, працівників, клієнтів, держави і суспільства	Підвищення довіри та лояльності, сприяння сталому розвитку	Ігнорування соціальних і екологічних аспектів у бізнесі	Впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності
Поліпшення фінансової звітності та контролю	Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та внутрішнього аудиту	Підвищення прозорості, доступу до фінансування	Обмежений досвід застосування міжнародних стандартів	Підвищення кваліфікації фахівців, посилення регуляторного нагляду
Стимулювання інноваційної діяльності	Створення сприятливих умов для розвитку нових технологій та продуктів	Збільшення конкурентних переваг, розвиток нових ринків	Недостатня підтримка інновацій на державному та корпоративному рівнях	Формування політики підтримки інновацій, розвиток корпоративних партнерств

Джерело: складено автором

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне управління корпоративним партнерством на сучасних підприємствах вимагає комплексного підходу, який інтегрує принципи сталого розвитку та інноваційної діяльності. Запровадження сталих практик у партнерські відносини сприяє збалансованому розвитку підприємств, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, що є ключовим чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності.

Висновки. Удосконалення інноваційної діяльності в межах корпоративних партнерств забезпечує не лише прискорення процесів розробки та впровадження нових продуктів і технологій, а й сприяє формуванню довірчих і взаємовигідних відносин між партнерами. Охарактеризовано критичні фактори, що визначають успіх спільних інноваційних ініціатив, зокрема координація ресурсів, спільне бачення стратегічних цілей та ефективні механізми комунікації. Розроблена модель управління корпоративним партнерством, інтегрована з принципами сталого розвитку, включає інструменти стимулювання інноваційної активності, методи координації партнерських ресурсів та критерії оцінки ефективності співпраці. Впровадження такої моделі може стати основою для підвищення рівня інтеграції сталих інноваційних практик у діяльність підприємств, що сприятиме посиленню їх позицій на ринку та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Отже, дослідження підтверджує значущість синергії між управлінням корпоративним партнерством, інноваційною діяльністю і сталим розвитком для забезпечення стабільного і збалансованого розвитку сучасних підприємств. Результати роботи можуть бути використані у практиці стратегічного менеджменту, наукових розробках та формуванні державної політики у сфері підтримки інноваційної взаємодії підприємств із збереженням екологічної та соціальної відповідальності.

Література

1. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>
2. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
3. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник кодексів та принципів): Міжнародна фінансова корпорація, 2002. 247 с. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravleniya.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
4. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ. 2006. 380 с.
5. Окунев О. Тренд на корпоратизацію: чому українські ТОВ повинні прагнути стати АТ навіть під час війни. The Page. 2023. 8 листопада. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/chomu-krashe-buti-at-nizh-ov?fbclid=IwAR2Bs15rn75hRBOedu4kUFY0PBpfnxA1XXaBpvLqzQR1udxB5HLwBF64P8s> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 124–132. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/381>
7. Пшеничний П. Запорука сильного бізнесу. Як ефективне корпоративне управління допомагає МСБ долати бар'єри та розвиватися. delo.ua. 2023. 14 червня. URL: https://delo.ua/business/zaporuka-silnogo-biznesu-yakefektivne-korporativne-upravlinnya-dopomagaie-msb-dolati-barjeri-ta-rozvivatisya-413714/#google_vignette (дата звернення: 01.04.2026).
8. Скіб'як О.С. Заснування акціонерних товариств: проблеми та шляхи їх вирішення. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С.195–199. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308193/299692>
9. Тупчієнко М. «Дуже мало компаній доросли до корпоративного управління». Як проходить велика корпоратизація українського бізнесу? Дослідження UCGA. Forbes. 2024. 10 липня. URL: <https://forbes.ua/money/duzhemalo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesudoslidzhennya-gradus-10072024-22219> (дата звернення: 01.04.2026).
10. Шостак Л., Сосовська О. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 2020, С. 130–136.

References

1. Iorhachova M. I. (2018) Problemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Problems of corporate governance in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6653> (in Ukrainian).
2. Kodeks korporatyvnoho upravlinnia: kluchovi vymohy i rekomendatsii (2020) [Corporate Governance Code: Key Requirements and Recommendations]. Available at: https://www.nssmc.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/03/corporategovernance-code_final_ukr.pdf (in Ukrainian).
3. Mizhnarodni ta natsionalni standarty korporatyvnoho upravlinnia (zbirnyk kodeksiv ta pryntsyviv) : Mizhnarodna finansova korporatsiia. (2002). [International and national corporate governance standards (collection of codes and principles): International Finance Corporation] 247 pp. Available at: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravleniya.pdf (in Ukrainian).
4. Momot T. V. (2006) Vartisno-oriientovane korporativne upravlinnia vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiia [Value-based corporate governance from theory to practical implementation: monograph]. Kharkiv. 380 pp. (in Ukrainian).
5. Okuniev O. (2023) Trend na korporatyzatsiiu: chomu ukrainski TOV povynni prahnuty staty AT navit pid chas viiny [The trend towards corporatization: why Ukrainian LLCs should strive to become joint-stock companies even during war]. The Page. 2023. Available at: <https://thepage.ua/ua/experts/chomu-krashe-buti-at-nizh-tov?fbclid=IwAR2Bs15rn75hRBOedu4kUFY0PBpfnxA1XXaBpvLqzQR1udxB5HLwBF64P8s> (in Ukrainian).
6. Riabtsev V. A. (2023) Corporate partnership as a form of implementation of the concept of sustainable development of the company. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. № 2(2). P. 124–132, <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/381>
7. Pshenychnyi P. (2023) Zaporuka silnogo biznesu. Yak efektyvne korporativne upravlinnia dopomahaie MSB dolaty bariery ta rozvyvatisia. [The key to a strong business. How effective corporate governance helps SMEs overcome barriers and grow]. delo.ua. 2023. June,14. Available at: <https://delo.ua/business/zaporuka-silnogo-biznesu-yak-efektivne-korporativne-upravlinnya-dopomagaie-msb-dolati-barjeri->

ta-rozvivatisya-413714/#google_vignette (in Ukrainian).

8. Skibiak O.S. (2024) Zasnuvannia aktsionernykh tovarystv: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. [Establishment of joint-stock companies: problems and ways to solve them] Analitychno-porivnialne pravo navstvo – Analytical and comparative law. vol. 3. pp. 195–199. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308193/299692> (in Ukrainian).

9. Tupchiienko M. (2024) “Duzhe malo kompanii dorosly do korporatyvnoho upravlinnia”. Yak prokhodyt velyka korporatyzatsiia ukrainskoho biznesu? Doslidzhennia UCGA [“Very few companies have matured to corporate governance.” How is the large-scale corporatization of Ukrainian business going? UCGA study] Forbes. 2024. July, 10. Available at: <https://forbes.ua/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhoditvelika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219> (in Ukrainian).

10. Shostak L., Sosovska O. (2020) Problemy korporatyvnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of corporate governance at domestic enterprises]. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy [Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. Economics and enterprise management]. vol. III. pp. 130–136 (in Ukrainian).

Отримано: 03.04.2026

Прийнято до публікації: 04.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026