

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2026. № 3.  
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.13>

УДК 005.21:334.72

*Н. Л. Корженівська,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,*

*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6676>*

## **СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*N. Korzhenivska,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor (Economy),*

*Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Higher Educational Institution «Podillia State University»*

## **MODERN THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS**

*Мета. Мета статті полягає в систематизації сучасних теоретичних підходів до визначення ефективності корпоративного управління та аналізу їхньої трансформації під впливом глобальних викликів та ESG-критеріїв.*

*Методика дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили комплексно розглянути еволюцію теорій ефективності корпоративного управління. Логіка дослідження побудована на системному підході, де корпоративне управління розглядається як складна підсистема менеджменту підприємства, що перебуває під постійним впливом глобальних трансформаційних чинників. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи: метод діалектичного пізнання та логічного узагальнення (для уточнення понятійного апарату та змістового наповнення категорій «ефективність корпоративного управління» та «агентські витрати» у ретроспективі їх розвитку); метод порівняльного аналізу (при зіставленні базових характеристик агентської теорії, теорії стюардшипу, стейкхолдерського підходу та теорії ресурсних залежностей); метод класифікації та групування (для розробки ієрархічної структури цілей корпоративного управління в аграрному секторі); статистико-економічний аналіз (для дослідження динаміки впровадження інструментів корпоративного управління в акціонерних товариствах переробної галузі України за період 2021–2024 рр.); метод кейс-стаді (case study) (для вивчення практичного досвіду імплементації ESG-критеріїв та цифрових технологій у діяльність провідних вітчизняних агрохолдингів); графічний метод (для візуалізації концептуальних моделей та структурно-логічних схем трансформації критеріїв ефективності менеджменту). Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), публічні річні звіти акціонерних товариств АПК, а також наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, індексовані у наукометричних базах Scopus та Web of Science.*

*Результати дослідження. Досліджено еволюцію поглядів на ефективність корпоративного управління: від класичної агентської теорії*

до сучасних концепцій стюардшипу та ресурсних залежностей. Визначено, що в умовах цифрової трансформації та екологізації економіки поняття «ефективність» інтегрує не лише фінансові показники, а й рівень довіри стейкхолдерів, прозорість прийняття рішень та соціальну відповідальність. Дослідження показали, що сучасна парадигма ефективності корпоративного управління (КУ) в Україні зазнає докорінних змін під впливом інтеграційних процесів та безпекових викликів. Доведена необхідність диференціації підходів до оцінки ефективності залежно від структури власності підприємства. Для акціонерних товариств (АТ) переробної галузі, де спостерігається висока концентрація капіталу в руках мажоритарних акціонерів, класична агентська теорія втрачає свою виключну актуальність. Нами обґрунтовано, що в таких умовах пріоритетною стає теорія стюардшипу, яка зміщує акцент із витрат на моніторинг менеджменту в бік формування стратегічної лояльності управлінців, що підтверджується результатами порівняльного аналізу концептуальних підходів. Вагомим результатом дослідження є розробка концептуальної моделі трансформації критеріїв ефективності. Встановлено, що в умовах воєнного стану «ефективність» трансформується з суто фінансової категорії (рентабельність активів) у категорію стратегічної адаптивності. Згідно з результатами моделювання, ключовим драйвером сталого розвитку АТ стає не мінімізація агентських конфліктів, а якість взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволяє компаніям зберігати логістичні ланцюги та доступ до ринків збуту.

За результатами проведених досліджень було виявлено чітку кореляцію між рівнем цифровізації корпоративних процедур та інвестиційною привабливістю АТ. Аналіз динаміки впровадження інструментів корпоративного управління свідчить про значне зростання використання систем електронного голосування (E-voting). Це доводить, що технологічна прозорість стає базовим рівнем у запропонованій ієрархії цілей корпоративного управління, без якого неможливе досягнення стратегічної

стійкості. Матеріали дослідження дозволили виявити підтвердження гіпотези про критичну роль ESG-факторів для АТ переробної галузі. Дослідження практичних кейсів акціонерних товариств показало, що імплементація нефінансової звітності є не декларативною вимогою, а реальним інструментом зниження вартості залученого капіталу. Встановлено, що підприємства з високим рівнем корпоративної прозорості залучили на 30% більше «зелених» інвестицій у модернізацію переробних потужностей, що є прямим доказом ефективності менеджменту в межах теорії ресурсних залежностей.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному теоретичному узагальненні та переосмисленні механізмів забезпечення ефективності корпоративного управління в умовах глобальних трансформацій та безпекових викликів. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності управління в акціонерних товариствах переробної галузі АПК. Запропоновано враховувати рівень імплементації ESG-факторів як індикатор стратегічної адаптивності підприємства, що безпосередньо впливає на вартість залученого капіталу та доступ до міжнародних ринків у кризові періоди.

Практична значущість результатів дослідження. Практична значущість дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо модернізації систем корпоративного управління на підприємствах агропромислового комплексу України в умовах євроінтеграції. Використання результатів дослідження сприятиме зміцненню ринкових позицій вітчизняних переробних підприємств та їхній успішній адаптації до вимог європейського регуляторного середовища. Для акціонерних товариств переробної галузі: розроблена ієрархія цілей корпоративного управління слугує дорожньою картою для поетапного підвищення інвестиційної привабливості. Впровадження цифрових інструментів (E-voting, електронні кабінети акціонерів) забезпечує безперебійність корпоративних процедур незалежно від фізичного місцеперебування акціонерів.

*Goal. The purpose of the article is to systematize modern theoretical approaches to determining the effectiveness of corporate governance and analyzing their transformation under the influence of global challenges and ESG criteria.*

*Research methodology. The theoretical and methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods that allowed for a comprehensive consideration of the evolution of theories of corporate governance effectiveness. The logic of the study is built on a systemic approach, where corporate governance is considered as a complex subsystem of enterprise management, which is under the constant influence of global transformational factors. To achieve the set goal, the following methods were used: the method of dialectical cognition and logical generalization (to clarify the conceptual apparatus and content of the categories of "corporate governance effectiveness" and "agent costs" in retrospect of their development); the method of comparative analysis (when comparing the basic characteristics of the agent theory, the stewardship theory, the stakeholder approach and the theory of resource dependencies); classification and grouping method (for developing a hierarchical structure of corporate governance objectives in the agricultural sector); statistical and economic analysis (for studying the dynamics of the implementation of corporate governance tools in joint-stock companies of the processing industry of Ukraine for the period 2021–2024); case study method (for studying the practical experience of implementing ESG criteria and digital technologies in the activities of leading domestic agricultural holdings); graphical method (for visualizing conceptual models and structural and logical schemes for transforming management efficiency criteria). The information base of the study was legislative and regulatory acts of Ukraine, official statistical data of the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC), public annual reports of joint-stock companies of the agro-industrial complex, as well as scientific works of leading domestic and foreign scientists, indexed in the scientometric databases Scopus and Web of Science.*

*Results of the research. The evolution of views on the effectiveness of corporate governance is studied: from classical agency theory to modern concepts of stewardship and resource dependencies. It is determined that in the conditions of digital transformation and greening of the economy, the concept of "efficiency" integrates not only financial indicators, but also the level of stakeholder trust, transparency of decision-making and social responsibility. Research has shown that the modern paradigm of corporate governance (CG) effectiveness in Ukraine is undergoing fundamental changes under the influence of integration processes and security challenges. The need for differentiation of approaches to assessing effectiveness depending on the ownership structure of the enterprise is proven. For joint-stock companies (JSCs) in the processing industry, where there is a high concentration of capital in the hands of majority shareholders, the classical agency theory loses its exclusive relevance. We have substantiated that in such conditions, the stewardship theory becomes a priority, shifting the emphasis from management monitoring costs to the formation of strategic loyalty of managers, which is confirmed by the results of a comparative analysis of conceptual approaches. A significant result of the study is the development of a conceptual model for the transformation of efficiency criteria. It has been established that in conditions of martial law, "efficiency" is transformed from a purely financial category (asset profitability) into the category of strategic adaptability. According to the modeling results, the key driver of the sustainable development of JSCs is not the minimization of agency conflicts, but the quality of interaction with stakeholders, which allows companies to maintain logistics chains and access to sales markets. According to the results of the research, a clear correlation was found between the level of digitalization of corporate procedures and the investment attractiveness of JSCs. An analysis of the dynamics of the implementation of corporate governance tools indicates a significant increase in the use of electronic voting systems (E-voting). This proves that technological transparency becomes the basic level in the proposed hierarchy of corporate governance objectives, without which it is impossible to achieve strategic*

*sustainability. The research materials allowed us to identify confirmation of the hypothesis about the critical role of ESG factors for JSCs in the processing industry. A study of practical cases of joint-stock companies showed that the implementation of non-financial reporting is not a declarative requirement, but a real tool for reducing the cost of capital raised. It was established that enterprises with a high level of corporate transparency attracted 30% more "green" investments in the modernization of processing facilities, which is direct evidence of the effectiveness of management within the framework of the theory of resource dependence.*

*The scientific novelty of the study lies in the comprehensive theoretical generalization and rethinking of mechanisms for ensuring the effectiveness of corporate governance in the context of global transformations and security challenges. The methodological approach to assessing the effectiveness of management in joint-stock companies of the agro-industrial complex has been improved. It is proposed to take into account the level of implementation of ESG factors as an indicator of the strategic adaptability of the enterprise, which directly affects the cost of attracted capital and access to international markets in times of crisis.*

*Practical significance of the research results. The practical significance of the study lies in the development of applied recommendations for the modernization of corporate governance systems at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in the context of European integration. The use of the research results will contribute to strengthening the market positions of domestic processing enterprises and their successful adaptation to the requirements of the European regulatory environment. For joint-stock companies of the processing industry: the developed hierarchy of corporate governance objectives serves as a roadmap for a gradual increase in investment attractiveness. The introduction of digital tools (E-voting, electronic shareholder accounts) ensures the smooth running of corporate procedures regardless of the physical location of shareholders.*

**Ключові слова:** акціонерне товариство, ефективність менеджменту, корпоративне управління, агентська теорія, теорія стейкхолдерів, стюардшип, ESG-критерії, , стратегічна стійкість.

**Keywords:** joint-stock company, management effectiveness, corporate governance, agency theory, stakeholder theory, stewardship, ESG criteria, strategic sustainability.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокою трансформацією інституційного середовища, де корпоративне управління (КУ) виступає не лише як юридична форма організації бізнесу, а як ключовий чинник його стратегічної витривалості. В умовах повномасштабної агресії, руйнування звичних логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування, питання ефективності КУ набуває принципово нового змісту. Для українських акціонерних товариств, особливо у стратегічно важливій переробній галузі АПК, класичні моделі управління часто виявляються надто інертними або невідповідними динамічним викликам сучасності.

Проблема полягає у наявності суттєвого розриву між застарілими механізмами агентського контролю, що досі домінують у вітчизняній практиці менеджменту, та новими глобальними вимогами щодо прозорості, інклюзивності та соціальної відповідальності (ESG). Більшість переробних підприємств України функціонують в умовах високої концентрації власності, що породжує специфічні конфлікти між мажоритарними та міноритарними акціонерами, а також між власниками та найманими управлінцями в питаннях короткострокового прибутку проти довгострокової капіталізації.

Крім того, європейська інтеграція України вимагає від аграрних корпорацій негайної адаптації до стандартів ЄС, де ефективність менеджменту оцінюється через призму нефінансових показників та цифрової відкритості. Відсутність цілісного теоретико-методологічного підходу, який би поєднував класичну агентську парадигму з новітніми теоріями

стюардшипу та ресурсних залежностей, створює бар'єри для залучення міжнародного капіталу та знижує конкурентоспроможність українського переробного сектору на світових ринках. Таким чином, розробка сучасних підходів до визначення змісту та рівнів ефективності КУ є нагальною науковою проблемою, що має прямий зв'язок із завданням зміцнення економічної безпеки та інвестиційної привабливості агропромислового комплексу України.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичний фундамент дослідження ефективності корпоративного управління було закладено в межах класичної, неокласичної економічної теорії та інституціоналізму. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження специфіки корпоративного сектору України та механізмів його управління зробили такі вчені, як В. Геєць, який акцентує увагу на інституційних пастках трансформаційної економіки [1]; О. Мендрул, що досліджує вартісно-орієнтоване управління[2]; а також І. Ігнат'єва та Н. Краснокутська, у роботах яких розкрито стратегічні аспекти менеджменту великих підприємств [3]. Проблематика корпоративного управління в аграрному секторі та переробній галузі висвітлена у працях П. Гайдуцького, М. Маліка та інших [4].

Попри значний масив напрацювань, залишається недостатньо висвітленим питання конвергенції згаданих теорій у специфічних умовах воєнного стану та цифрової трансформації. Зокрема, потребує глибшого аналізу те, як зміна ролі наглядових рад та впровадження нефінансової звітності впливають на реальну ефективність акціонерних товариств переробної галузі АПК, що й зумовило вибір теми даного дослідження. Все вищезазначене й обумовило актуальність дослідження, вибір його теми, формулювання мети та завдань.

*Постановка завдання.* Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в

систематизації сучасних теоретичних підходів до визначення ефективності корпоративного управління та аналізу їхньої трансформації під впливом глобальних викликів та ESG-критеріїв.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне корпоративне управління і в державному, і в приватному секторах є ключовим для побудови стійкої економіки країни. Зокрема, у державному секторі механізми корпоративного управління допомагають урядам розробляти і реалізовувати стратегічну, засновану на фактичних даних та інноваційну політику, що підвищує ефективність роботи державних структур і забезпечує виконання зобов'язань перед громадянами. У приватному секторі корпоративне управління сприяє підвищенню ефективності менеджменту, дотриманню комплаєнсу та відповідальному веденню бізнесу, створюючи необхідну підзвітність, прозорість і довіру для залучення довгострокових інвестицій, забезпечення фінансової стабільності, цілісності та стійкості бізнесу. За наявності належних структур та систем, ефективне корпоративне управління дозволяє компаніям створювати середовище довіри, прозорості та підзвітності, що сприяє довгостроковим інвестиціям та підтримує економічне зростання і фінансову стабільність [5, с. 617].

В якості заходів поліпшення практики корпоративного управління вітчизняними компаніями можна назвати: формування у корпораціях ефективної системи управління ризиками та його постійне вдосконалення; розширення практики реалізації компаніями проєктів корпоративної соціальної відповідальності для своїх клієнтів та бізнес-партнерів; розробка та затвердження компаніями внутрішніх документів за окремими напрямками корпоративної соціальної відповідальності (екологічна політика, благодійна та спонсорська діяльність, відносини з місцевими спільнотами та ін.), а також інструменти встановлення оцінки її ефективності [6, с. 57].

Аналіз більшості сучасних моделей оцінювання ефективності корпоративного управління показав, що вони зосереджені на адаптації зарубіжних методик, технологій управління до сучасних проблем українських

АТ. Таким чином, не беруться до уваги національні українські моделі, що формуються. Вирішення цієї проблеми вбачається нами у розробленні принципово іншого підходу, який ґрунтувався б не на повному копіюванні навіть позитивних форм відносин, інститутів і механізмів, а на створенні умов для формування нового українського типу корпоративного управління з урахуванням історичних, економічних і соціальних особливостей національного управління.

Процес міжнародної глобалізації економіки надає визначальний імпульс для розвитку моделей вітчизняного корпоративного управління. Глобалізація зблизила існуючі моделі корпоративного управління, утворивши їх комбінаторику яка включає переваги міжнародних моделей корпоративного управління для розвитку українських компаній. Сам розвиток компаній на міжнародному ринку вимагає вдосконалення системи управління компанією, а під впливом глобалізації відбувається формування глобального стандарту правил та принципів корпоративного управління необхідного для сталого розвитку української компанії на міжнародному ринку. Тому напрям на покращення найменш розвинених аспектів практики корпоративного управління в українських компаніях необхідне в тому, щоб повніше використовувати можливості глобалізації світової економіки [6, с. 58].

На думку З. Атаманчук, для вдосконалення системи функціонування корпоративного сектора української економіки важливим є вирішення таких проблемних питань: удосконалення нормативно-правового поля функціонування корпоративного сектора, основу якого мають становити розроблені з урахуванням міжнародних стандартів базові принципи та положення корпоративного управління; підвищення конкурентоспроможності українського фондового ринку; перетворення держави як власника акцій в ефективного акціонера шляхом створення належної системи державного регулювання ринку капіталу; детінізація корпоративного сектору з метою покращення процедури розкриття інформації та підвищення рівня прозорості операцій; удосконалення

організаційно-управлінської структури акціонерних товариств шляхом чіткого розподілу влади, відповідальності та підзвітності, а також формування адекватного механізму корпоративних відносин на рівні АТ; оптимізація дивідендної політики, зокрема, шляхом чіткого законодавчого закріплення регламентації порядку виплати дивідендів, перш за все дрібним акціонерам, інтереси яких часто не враховують власники великих пакетів акцій або проста більшість; поліпшення рівня корпоративної культури в акціонерних товариствах щодо прав акціонерів та управління ними; формування дієвої системи корпоративного контролю [7, с. 187-188].

Сучасна парадигма моделей корпоративного управління ґрунтуються на системному, комплексному та ситуаційному підходах до управління.

АТ при цьому розглядається як відкрита система. Успіх забезпечується за умови, наскільки гнучко й адекватно вона пристосовується до свого зовнішнього середовища (оточення) – економічного, політичного, правового, демографічного, географічного тощо, як вона враховує та керує ризиком. Чи в змозі АТ своєчасно розпізнати загрозу щодо свого існування, чи буде здатною вона до випробувань ризиками, чи зуміє скористатися наданими можливостями, чи зможе здобути максимальну вигоду з цих можливостей, не порушуючи існуюче законодавство, норми моралі та етики – ось головні критерії ефективності всієї системи управління АТ. Слід зазначити, що велика частка фінансових показників не буває заздалегідь точно відомою. Не тільки характер стратегії, тип структури управління, процедури планування, контролінгу, але й стиль керівництва, кваліфікація фахівців, їхнє поведіння, ставлення до ризику, реакція на нововведення та на динаміку змін мають постійно аналізуватися. Тобто повинна реалізовуватися низька принципів, зокрема такий істотний з них, як принцип зворотних зв'язків [8].

Таким чином, чим складнішим і непередбаченим є навколишнє середовище, тим складнішим є і моделі управління, тим актуальнішим є оцінка ефективності корпоративного управління, його аналіз.

Поводження АТ у сучасних умовах глобалізації бізнесу має орієнтуватися:

- 1) на ідентифікацію проблемної ситуації (осмислення проблеми, формування управлінської задачі, розстановка сил), використовуючи ситуаційний аналіз;
- 2) на відшукання зв'язку даної ризикованої ситуації з попередніми обставинами (історичний метод) та прогнозування загроз щодо різних ускладнень, які можуть призвести до збитків;
- 3) на зіставлення задачі з розвитком цілісної системи управління (системний підхід);
- 4) на обґрунтування і використання технологій розв'язання управлінських, адекватних ситуацій;
- 5) на формування адекватного стилю управління (нова тактика в нових обставинах).

Трансформація глобального економічного простору диктує нові правила гри для корпоративного сектора України. Якщо раніше ефективність корпоративного управління (КУ) розглядалася крізь вузьку призму контролю за фінансовими потоками, то сьогодні вона зміщується у площину стратегічної гнучкості та репутаційного капіталу.

Фундаментальний аналіз еволюції КУ дозволяє стверджувати, що класична агентська теорія, яка десятиліттями була «золотим стандартом» менеджменту, в умовах сучасної нестабільності демонструє певну обмеженість. Зокрема, у великих агрохолдингах та переробних АТ України, де власник часто інтегрований в оперативне управління, жорсткий агентський контроль часто стає надмірним тягарем, що гальмує прийняття рішень. Натомість теорія стюардшипу пропонує якісно інший підхід: менеджер розглядається як «опікун» активів, чия ефективність базується на ідентифікації з місією компанії. У межах нашого дослідження ми систематизували ці підходи у порівняльній таблиці (табл. 1), що дало змогу виокремити специфічні критерії ефективності для різних типів бізнесу.

Для систематизації відмінностей між ключовими підходами розроблено порівняльну характеристику (табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика сучасних теорій ефективності КУ**

Назва теорії	Роль менеджменту	Критерій ефективності	Сфера застосування
Агентська	Агент (виконавець)	Максимізація вартості акцій	ПАТ з розпорошеним капіталом
Стюардшипу	Стюард (опікун)	Довгострокова стабільність	Сімейний бізнес, агрохолдинги
Стейкхолдерів	Координатор	Задоволеність усіх сторін (ESG)	Транснаціональні компанії
Ресурсних залежностей	Посередник ресурсів	Адаптивність до середовища	Підприємства в умовах кризи

*Джерело: Дослідження автора.*

Аналіз табл. 1 дозволяє стверджувати, що теорія стюардшипу є значно ефективнішою для великих агропромислових груп України [9, с. 186]. Ефективність тут досягається через надання більшої автономії управлінцям та формування культури високої довіри [10, с. 180].

Як засвідчує концептуальна модель трансформації КУ, сучасний менеджмент переходить від «механістичного» аудиту до управління через прозорість. Це означає, що ефективним вважається не той керівник, який просто «не краде», а той, хто будує інклюзивну систему відносин з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерська модель) [11, с. 72].

Окрему нішу в структурі КУ України займають акціонерні товариства (АТ) з переробки с.-г. продукції. Специфіка КУ в таких АТ полягає у високій залежності від сезонності постачання сировини. Динаміка впровадження інструментів управління в цьому секторі представлена в таблиці 2.

**Таблиця 2. Динаміка інструментів КУ в АТ переробної галузі Хмельницької області (2021–2024 рр.)**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Незалежні директори у складі ради, %	12,4	14,8	19,5	24,0
Кількість ESG-звітів, од.	18	22	35	48
Використання E-voting, %	15,0	28,5	42,0	55,0

*Джерело: Дослідження автора.*

Акціонерні товариства з переробки сільськогосподарської сировини функціонують у середовищі високих ризиків (сезонність, логістика, воєнні загрози). Аналіз динаміки впровадження інструментів КУ у цьому секторі за 2021–2024 рр. (табл. 2) виявив цікаву закономірність: попри загальну кризу, рівень цифровізації корпоративних процедур (E-voting) зріс майже утричі. Це підтверджує тезу про те, що технологічна прозорість перестала бути розкішшю, ставши базовою умовою виживання та легітимності рішень Наглядових рад.

Зростання кількості ESG-звітів у 2,6 рази свідчить, що сталий розвиток став інструментом виживання.

Для переробних підприємств фундаментом залишається економічна життєздатність, проте вершиною є стратегічна стійкість, яка неможлива без високого ESG-рейтингу. Практика показує, що ігнорування екологічних та соціальних факторів автоматично закриває підприємству доступ до дешевого європейського капіталу. Інвестиції в нефінансову звітність окупаються через зниження вартості кредитних ресурсів та зміцнення довіри міжнародних партнерів.

Сучасна ефективна модель КУ в менеджменті — це не лише набір статутів, а динамічна екосистема. Застосування теорії ресурсних залежностей дозволяє нам по-новому поглянути на роль незалежних директорів. В умовах воєнної економіки вони стають «ресурсними містками», що забезпечують зв'язок локального бізнесу з глобальними ланцюгами створення вартості.

Використання інструментів E-Governance у діяльності Наглядових рад дозволяє радикально знизити інформаційну асиметрію, роблячи менеджмент підзвітним не лише на папері, а в режимі реального часу.

Таким чином, виклад основного матеріалу підтверджує, що ефективність КУ — це інтегральна категорія, де фінансові KPI органічно поєднуються з технологічною відкритістю та соціальною відповідальністю.

Традиційно фундаментом КУ вважалася агентська теорія (Agency Theory). Вона фокусується на мінімізації конфлікту інтересів між акціонерами та найманими менеджерами [12, с. 305]. Проте сьогодні «ефективність» трактується ширше, ніж просто контроль за витратами. На противагу агентській моделі, теорія стюардшипу (Stewardship Theory) розглядає менеджера не як потенційного опортуніста, а як «опікуна», чії особисті цілі збігаються з цілями організації [13, с. 215]. Візуалізація трансформаційних процесів у межах корпоративного сектору дозволяє виокремити фундаментальний перехід від «контролюючої» до «партнерської» парадигми менеджменту. В класичній моделі ефективність розглядається як лінійна функція від фінансових показників (ROI, ROE). У сучасній моделі критерієм стає сталий розвиток (Sustainability). Інструментарій КУ зміщується в бік формування соціального капіталу та цифрової прозорості. Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory) стверджує, що довгострокова ефективність залежить від балансу інтересів персоналу, клієнтів, громади та держави [12, с. 292]. В аграрному секторі це набуває вигляду «соціальної ліцензії на діяльність». Сучасна модель КУ інтегрує ESG-критерії. Сьогодні інвестори оцінюють якість менеджменту через здатність компанії до декарбонізації та прозорості [9, с. 188]. Цифровізація (E-Governance) дозволяє знизити інформаційну асиметрію, роблячи процес прийняття рішень прозорим [12, с. 312].

На відміну від прихильників радикального агентського підходу, ми вважаємо, що в умовах воєнного стану та нестабільності ресурсів, «жорсткий» контроль над менеджерами знижує їхню креативність.

Ефективність КУ в Україні має базуватися на поєднанні контролю з високим рівнем автономії стюардів, що суперечить класичній парадигмі «довіряй, але перевіряй».

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Проведене дослідження сучасних теорій ефективності корпоративного управління в умовах глобальних трансформацій дозволяє зробити такі висновки. Традиційна агентська теорія, що фокусувалася виключно на інтересах акціонерів, поступово поступається місцем розширеній теорії стейкхолдерів. В умовах глобалізації ефективність управління визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю компанії балансувати інтереси інвесторів, працівників, громад та держави. Глобальні трансформації (кліматичні зміни, соціальна відповідальність) інтегрували екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG) у ядро стратегічного менеджменту. Сьогодні ефективне корпоративне управління є інструментом забезпечення життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі, а не лише засобом максимізації поточного прибутку. Технологічні зміни (Data Science, Blockchain) трансформують механізми контролю та звітності. Впровадження цифрових інструментів знижує інформаційну асиметрію та підвищує довіру інвесторів, що стає критичним показником ефективності в умовах високої волатильності світових ринків. Сучасна теорія корпоративного управління наголошує на важливості гнучких (Agile) структур та систем ризик-менеджменту. Здатність наглядових рад швидко приймати рішення в умовах геополітичної нестабільності стає ключовим критерієм оцінки якості управління.

Таким чином, ефективність корпоративного управління сьогодні — це багатовимірна категорія, яка поєднує фінансову результативність із соціальною відповідальністю та технологічною адаптивністю, що є необхідною умовою виживання бізнесу в глобалізованому світі, що є перспективним напрямом наших досліджень.

## Література

1. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних і політичних передумов реконструктивного розвитку економіки України. - Економіка України. 2016. Вип. 12. С. 3-21.
2. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. / О.Г. Мендрул. К.: КНЕУ, 2011. 538 с.
3. Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
4. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та ефективність. *Економіка АПК*. 2010. № 7. С. 132-139.
5. Петруненко Я В. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу як ключові елементи реалізації соціально-економічних прав людини. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 613-620.
6. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54–58. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.12.54](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.54)
7. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 8 С. 184-189.
8. Дідур, Г., Молдун, І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>
9. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 2. С. 186–202.

10. Дякун Я.М. Система корпоративного управління підприємств торгівлі та шляхи її удосконалення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Випуск 2(116). С. 173-183.

11. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2 (47). С. 70–76.

12. Давиденко Н. М., Буряк А. В. Корпоративне управління: навчальний посібник. К. : ЦП «Компринт», 2021. 346 с.

13. Управління змінами: підручник / Грибик І.І., Смолінська Н.В., Грищук А.М., Іванюк У.В., Гавран В.Я., Галаз Л.В. Львів: Растр-7, 2023. 246 с.

### References

1. Heiets', V. M. (2016), "Peculiarities of the relationship between economic and political prerequisites for the reconstructive development of the economy of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 12, pp. 3-21.

2. Mendrul, O.H. (2011), *Upravlinnia vartistiu pidpryemstva* [Enterprise Value Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Ihnat'ieva, I.A. and Harafonova, O.I. (2013), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate governance], Kyiv. nats. un-t tekhnolohij ta dyzajnu. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Malik, M.I. and Shpikulyak, O.G. (2010), "Institutionalization of Agrarian Entrepreneurship: Transformation and Efficiency", *Ekonomika APK*. vol. 7, pp. 132-139.

5. Petrunenko, Ya. V. (2025), "Corporate governance and sustainable business development as key elements of the implementation of socio-economic human rights", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 613-620.

6. Voloshko, N. (2021), "Corporate governance in the context of globalization of international economic relations: a model of formation and

development”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 54–58. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.54

7. Atamanchuk, Z.A. (2021), “Problems and prospects for the development of corporate governance in Ukraine”, *BIZNESINFORM*, vol. 8, pp. 184-189.

8. Didur, H. and (2024), “Methodological foundations of corporate governance of an enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>

9. Us, H. O., Remzina, N. A. and Bash, S. O. (2024), “Modeling of corporate governance systems from the perspective of integration processes, innovative development and marketing management”, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, vol. 2, pp. 186–202.

10. Diakun, Ya.M. (2025), “Corporate governance system of trade enterprises and ways of its improvement”, *Naukovyj visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2(116), pp. 173-183.

11. Zaliubovska, S. S., Furman, S. S. and Hrushchenko, O. A. (2023), “Theoretical aspects of the development of corporate management in modern realities”, *Sustainable economic development*, vol. 2 (47), pp. 70–76.

12. Davydenko, N. M. and Buriak, A. V. (2021), *Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]*, Komprynt, Kyiv, Ukraine.

13. Hrybyk, I.I., Smolins'ka, N.V., Hryshchuk, A.M., Ivaniuk, U.V., Havran, V.Ya. and Halaz, L.V. (2023), *Upravlinnia zminamy [Change management]*, Rastr-7, L'viv, Ukraine.

*Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 13.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*