



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-114-125](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125)

УДК 338.242.2:330.342.146:657.37:657.6:346.2

Анна КОСТЯКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5026-0087](https://orcid.org/0000-0001-5026-0087)

Scopus Author ID: [57366362500](https://orcid.org/57366362500)

e-mail: anna.kostyakova@ukr.net

(Corresponding author)

Катерина КОПОТЬ

здобувачка другого (магістерського) рівня вищого
ступеня освіти «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: [0009-0007-6399-8831](https://orcid.org/0009-0007-6399-8831)

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Анотація. У статті досліджено трансформацію корпоративного управління в умовах XXI століття, коли воно перестає бути виключно інструментом економічної ефективності та набуває рис механізму реалізації принципів сталого розвитку. Наголошено, що в Україні корпоративні структури функціонують у складному нормативному середовищі, що ускладнює інтеграцію екологічної відповідальності, соціальної справедливості та етичних стандартів у систему управління. Проведено аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення сутності корпоративного управління, окреслено існуючі моделі (англосаксонська, континентальна, японська, stakeholder- та ESG-орієнтована) й охарактеризовано можливості їх адаптації в українських реаліях. Обґрунтовано, що найбільш перспективними є стейкхолдерський, ESG-орієнтований та інституційно-правовий підходи, здатні забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Особливу увагу приділено міжнародним стандартам нефінансової звітності (GRI, ESG, CSRD, ESRS), які формують основу прозорості та підзвітності бізнесу, а також чинникам, що гальмують їх імплементацію в Україні: нормативна невизначеність, низький рівень управлінської обізнаності, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежені ресурси та культурно-організаційні бар'єри. Визначено напрями вдосконалення корпоративного управління, серед яких - гармонізація законодавства з вимогами ЄС, розвиток освітніх ініціатив, впровадження нефінансової звітності, аудит і цифровізація управлінських процесів. Зроблено висновок, що ефективна інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну практику є передумовою підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



конкурентоспроможності українських компаній, а подальший розвиток цієї сфери потребує комплексного міждисциплінарного підходу.

Ключові слова: корпоративне управління, сталий розвиток, ESG, CSRD, GRI, корпоративна звітність, інклюзивність, прозорість.

JEL Classification: G34, M14, Q01.

Absztrakt. A tanulmány a vállalatirányítás átalakulását vizsgálja a XXI. században, amikor az már nem csupán a gazdasági hatékonyság eszközeként működik, hanem a fenntartható fejlődés elveinek megvalósítását szolgáló mechanizmussá is válik. Kiemelésre kerül, hogy Ukrajnában a vállalati struktúrák összetett szabályozási környezetben működnek, ami megnehezíti a környezeti felelősségvállalás, a társadalmi igazságosság és az etikai normák integrálását az irányítási rendszerbe. A kutatás elemezte a hazai és nemzetközi szakirodalom vállalatirányítás-felfogásait, áttekintette a meglévő irányítási modelleket (angolszász, kontinentális, japán, stakeholder-orientált és ESG-orientált), valamint bemutatta azok adaptációs lehetőségeit az ukrán gazdasági környezetben. Megállapítást nyert, hogy a stakeholder-orientált, az ESG-alapú és az intézményi-jogi megközelítések bizonyulnak a legígéretesebbnek, mivel képesek egyensúlyt teremteni a gazdasági hatékonyság, a társadalmi felelősségvállalás és az ökológiai fenntarthatóság között. Külön hangsúlyt kapnak a nemzetközi nem-pénzügyi beszámolási standardok (GRI, ESG, CSRD, ESRS), amelyek a vállalati átláthatóság és elszámoltathatóság alapját képezik, valamint azok a tényezők, amelyek akadályozzák ukrain alkalmazásukat: a szabályozási bizonytalanság, az alacsony szintű vezetői ismeretek, a szakképzett munkaerő hiánya, a korlátozott erőforrások és a kulturális-szervezeti akadályok. Meghatározásra kerültek a vállalatirányítás fejlesztésének fő irányai, így az uniós követelményekkel összhangban álló jogharmonizáció, az oktatási kezdeményezések erősítése, a nem-pénzügyi jelentéstétel bevezetése, az auditálás, valamint a vezetési folyamatok digitalizációja. A következtetés szerint a fenntartható fejlődés elveinek hatékony integrációja a vállalati gyakorlatba előfeltétele az ukrán vállalatok átláthatóságának, befektetési vonzerejének és versenyképességének növeléséhez. A terület további fejlődése komplex, interdiszciplináris megközelítést igényel.

Kulcsszavak: vállalatirányítás, fenntartható fejlődés, ESG, CSRD, GRI, vállalati jelentések, inkluzivitás, átláthatóság.

Abstract. The article examines the transformation of corporate governance in the 21st century, during which it is no longer viewed solely as a tool of economic efficiency but increasingly acquires the features of a mechanism for implementing the principles of sustainable development. It is emphasized that in Ukraine corporate structures operate within a complex regulatory environment, which complicates the integration of environmental responsibility, social justice and ethical standards into the management system. The article analyzes the scientific approaches of domestic and foreign researchers to defining the essence of corporate governance, outlines existing models (Anglo-Saxon, continental, Japanese, stakeholder- and ESG-oriented), and characterizes the possibilities of their adaptation in Ukrainian realities. It is substantiated that the most promising directions include stakeholder-oriented, ESG-based, and institutional-legal approaches, as they that can ensure a balance between economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. Particular attention is paid to international non-financial reporting standards (GRI, ESG, CSRD, ESRS), which form the basis of business transparency and accountability, as well as to factors hindering their implementation in Ukraine: regulatory uncertainty, low managerial awareness, shortage of qualified personnel, limited resources and cultural and organizational barriers. The article identifies key areas for improving corporate governance, including the harmonization of legislation with EU requirements, development of educational initiatives, implementation of non-financial reporting, audit and digitalization of management processes. It is concluded that the effective integration of sustainable development principles into corporate practice is a prerequisite for

enhancing transparency, investment attractiveness and competitiveness of Ukrainian companies, while further progress in this area requires a comprehensive interdisciplinary approach.

Keywords: corporate governance, sustainable development, ESG, CSRD, GRI, corporate reporting, inclusivity, transparency.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті корпоративне управління перестає бути виключно інструментом забезпечення економічної ефективності. Воно дедалі більше розглядається як механізм реалізації принципів сталого розвитку, що охоплює екологічну відповідальність, соціальну справедливість та етичне ведення бізнесу. В умовах трансформаційної економіки України, де корпоративні структури часто функціонують у нестабільному нормативному середовищі, постає проблема недостатньої інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські моделі.

Це зумовлює потребу в науковому осмисленні теоретико-методологічних засад корпоративного управління з урахуванням сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання корпоративного управління та сталого розвитку розглядаються переважно окремо. Дослідження таких авторів, як О. Кузьмін, Н. Гавкалюк, М. Портер, Р. Фріман, акцентують увагу на stakeholder-підходах, соціальній відповідальності бізнесу та ESG-критеріях [1,2,3].

Проте відсутня єдина методологічна рамка, яка б дозволяла інтегрувати ці підходи в системи корпоративного управління. Крім того, українські дослідження здебільшого зосереджені на нормативному аспекті, залишаючи поза увагою інституційні та управлінські механізми реалізації сталого розвитку.

У науковій літературі існує широкий спектр трактувань поняття «корпоративне управління». Так, О.Гудзь визначає його як складну систему механізмів розподілу повноважень і відповідальності між акціонерами, менеджментом та іншими стейкхолдерами, акцентуючи на взаємодії учасників у межах єдиної стратегічної логіки [4]. Н.Бочарова вказує на відсутність чіткого законодавчого закріплення поняття корпоративного управління в Україні, що створює правову прогалину у сфері корпоративних відносин [5].

Д.Баюра наголошує на потребі незалежного нагляду та контролю за діяльністю менеджменту [6], а Н.С.Данилевич підкреслює значення соціальної відповідальності бізнесу як важливої функції корпоративного управління [7].

Л. Юрчишена відзначає роль Кодексу корпоративного управління, адаптованого до рекомендацій ОЕСР, як інструменту формування корпоративної культури в Україні [8].

П. Безус та Л. Шатненко акцентують на впливі євроінтеграційних прагнень на розвиток корпоративного управління [9]. Г. Ситник і В. Юрченко розглядають включення принципів корпоративної соціальної відповідальності як обов'язковий елемент стратегічного управління [10].

Н. Сейсебаєва та І. Кулик [11,12] підкреслюють значення стандартів ESG, GRI та CSRD для формування інтегрованої нефінансової звітності.



У сучасних умовах науковці відзначають поступове зміщення акцентів від суто юридичних і економічних механізмів управління до соціально-етичних та екологічних аспектів, що зумовлено концепцією сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених корпоративному управлінню та його взаємозв'язку зі сталим розвитком, залишається низка дискусійних аспектів, які потребують подальшого дослідження. Насамперед, українська практика корпоративного управління характеризується відсутністю єдиного законодавчого визначення корпоративного управління, що ускладнює імплементацію міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, OECD Principles); фрагментарністю підходів до інтеграції ESG-принципів у бізнес-практику та недостатньою гармонізацією з директивами ЄС (CSRD, ESRS); низькою якістю нефінансової звітності, що не завжди відповідає вимогам прозорості та порівнянності; браком кадрового потенціалу у сфері сталого розвитку, зокрема кваліфікованих ESG-фахівців; недостатнім рівнем державного стимулювання бізнесу до впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, наукова проблема полягає у визначенні ефективних механізмів адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління та нефінансової звітності до українських реалій, що потребує комплексних досліджень і міждисциплінарного підходу.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад корпоративного управління в контексті сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати основні підходи та моделі корпоративного управління, визначити їхні особливості та можливості застосування в українських умовах;
- дослідити концепцію сталого розвитку та її інтеграцію в корпоративну практику, зокрема крізь призму економічного, соціального та екологічного вимірів;
- охарактеризувати міжнародні стандарти нефінансової звітності (GRI, ESG, CSRD, ESRS) та оцінити перспективи їх адаптації в Україні;
- виявити ключові проблеми й бар'єри ефективної імплементації принципів сталого розвитку у вітчизняний корпоративний сектор;
- обґрунтувати напрями удосконалення корпоративного управління для підвищення прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління у світі та в Україні розвивається на основі різних теоретичних підходів, що відображають еволюцію уявлень про взаємодію власників, менеджменту та стейкхолдерів.

Вузький підхід розглядає корпоративне управління, як систему контролю за діяльністю компанії через формальні органи управління, насамперед загальні

збори, наглядову раду та виконавчий орган. Основними принципами цього підходу є підзвітність і відповідальність перед акціонерами [4].

На противагу йому, широкий підхід тлумачить корпоративне управління як комплексний механізм узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін – власників, працівників, споживачів, держави й громади. Такий підхід орієнтується на принципи інклюзивності та довіри, що відповідає вимогам корпоративної соціальної відповідальності [10].

Інституційний підхід акцентує на ролі формальних і неформальних інститутів – законодавства, норм, традицій і культурних чинників, які визначають структуру корпоративних відносин [5]. Функціональний підхід розглядає корпоративне управління як сукупність ключових функцій (стратегічне планування, контроль, моніторинг, розподіл ресурсів), що забезпечують результативність управління [9].

Агенційний підхід ґрунтується на теорії агентських відносин і досліджує конфлікти між власниками (принципалами) та менеджерами (агентами). Для їх мінімізації використовуються механізми мотивації, контролю й нагляду [6]. Поведінковий підхід зосереджується на психологічних, соціальних і культурних особливостях учасників управлінського процесу, підкреслюючи значення корпоративної культури та етичних норм [16].

У світовій практиці сформувалися три основні моделі корпоративного управління.

- Англосаксонська модель (США, Велика Британія) орієнтується на захист прав акціонерів і високий рівень прозорості корпоративної інформації [8].
- Континентальна модель (Німеччина, Франція) базується на балансі інтересів акціонерів, працівників і суспільства, забезпечуючи принципи рівноправності та відповідальності [11].
- Японська модель передбачає інтеграцію компаній з працівниками, профспілками та державними інститутами, приділяючи особливу увагу корпоративній культурі й довгостроковій лояльності персоналу [5].

Український корпоративний сектор перебуває у процесі пошуку ефективної моделі, яка б поєднувала прозорість і підзвітність із соціальною відповідальністю та економічною ефективністю. Це вимагає адаптації найкращих міжнародних практик до національних реалій і врахування принципів сталого розвитку.

Ключові моделі, що наведено в таблиці 1 узагальнюють їх характеристики та оцінку релевантності для України.

Аналізуючи дані таблиці 1 констатуємо, що жодна модель не може бути імплементована в Україні без адаптації до національного контексту. Найбільш перспективними є стейкхолдерський підхід, ESG-орієнтована модель та інституційно-правовий підхід, які дозволяють враховувати соціальні виклики, екологічні ризики та правову специфіку. Їхнє застосування потребує: розробки нормативної бази; підвищення кваліфікації управлінського персоналу; впровадження механізмів прозорості та звітності.



Таблиця 1.

Основні підходи та моделі корпоративного управління*

Модель / Підхід	Ключові характеристики	Автори моделі/підходу	Можливості застосування в Україні
Акціонерна модель (Shareholder Model)	Орієнтація на максимізацію вартості для акціонерів. Контроль через раду директорів	М. Дженсен, У. Меклінг, А. Шлейфер, Р. Вішні	Частково застосовується у великих корпораціях. Потребує посилення прозорості та захисту прав акціонерів
Стейкхолдерська модель (Stakeholder Model)	Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, громади, держави	R. Freeman, M. Porter, J. Post	Перспективна для соціально орієнтованих підприємств. Вимагає розвитку механізмів участі та звітності
Німецька модель (двошарова система)	Поділ на виконавчу та наглядову раду. Сильна роль працівників у наглядовій раді	OECD, Hopt, Baums	Може бути адаптована для державних підприємств. Потребує змін у трудовому законодавстві
Японська модель (інтеграційна)	Висока роль корпоративної культури, довгострокові відносини, крос-володіння акціями	Aoki, Dore	Обмежене застосування через відсутність стабільних фінансових груп. Цікава для кластерного розвитку
Англо-американська модель	Висока прозорість, незалежні директори, ринок корпоративного контролю	Cadbury Report, Sarbanes-Oxley Act	Частково імплементована через законодавство про акціонерні товариства. Потребує посилення контролю
ESG-орієнтована модель	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у корпоративну стратегію	GRI Standards, ISO 26000, UN Global Compact	Високий потенціал для реформованих підприємств. Потребує стимулів та нормативної підтримки
Інституційно-правовий підхід	Аналіз корпоративного управління через призму правових норм, інституцій та регуляторів	О. Кузьмін, Н. Гавкалюк, В. Лаптев	Ключовий для формування національної моделі. Вимагає гармонізації з європейськими стандартами

*Сформовано автором за джерелами [1,13,17-25]

Концепція сталого розвитку, сформульована у доповіді «Наше спільне майбутнє» в 1987 році й передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. У корпоративному управлінні вона трансформується у стратегічний підхід, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Економічний аспект охоплює довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стратегічне планування. Сталий розвиток вимагає переорієнтації бізнес-моделей на довгострокову ефективність. За М. Портером і М. Крамером [2], створення спільної цінності дозволяє поєднати прибутковість із вирішенням соціальних проблем. В українських умовах це означає

необхідність впровадження ESG-індикаторів у фінансову звітність, інвестиції в інновації та енергоефективність.

Соціальна складова охоплює захист прав працівників, етичну поведінку компанії та взаємодію з громадами. R. Freeman у stakeholder-підході наголошує на важливості врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [3]. Українські дослідники [1] підкреслюють роль корпоративної культури у формуванні соціально відповідального бізнесу.

Екологічна відповідальність реалізується через впровадження стандартів ISO 14001, GRI, політик екологічного менеджменту та зменшення негативного впливу на довкілля. Практики UN Global Compact пропонують інструменти оцінки екологічної ефективності, які можуть бути адаптовані до українських реалій, особливо в енергетичному та аграрному секторах.

У контексті сталого корпоративного управління нефінансова звітність набуває стратегічного значення як інструмент прозорості, підзвітності та оцінки впливу компанії на довкілля, суспільство та управлінські процеси. Серед провідних міжнародних стандартів виділяються:

- ✓ GRI (Global Reporting Initiative) - найпоширеніший стандарт звітності про сталий розвиток, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Його універсальність дозволяє адаптувати звітність до специфіки галузі та регіону [13].

- ✓ ESG (Environmental, Social, Governance) - концептуальна рамка, що використовується інвесторами для оцінки нефінансових ризиків та можливостей. ESG-індикатори інтегруються у корпоративну стратегію та звітність, сприяючи формуванню довіри серед стейкхолдерів [2,3].

- ✓ CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) - директива ЄС, що зобов'язує великі компанії розкривати інформацію про сталий розвиток за єдиними критеріями. Вона передбачає обов'язкову аудиторську перевірку та цифрову доступність звітів [14].

- ✓ ESRS (European Sustainability Reporting Standards) - набір технічних стандартів, розроблений для реалізації CSRD. Вони деталізують вимоги до розкриття інформації за темами: клімат, ресурси, праця, управління тощо [15].

Інтеграція сталого розвитку у корпоративну діяльність передбачає впровадження стандартів ESG, GRI та CSRD, вибір релевантних форматів звітності (GRI – добровільний, ESRS – обов'язковий для компаній, що підпадають під CSRD), а також формування внутрішніх політик і процедур прозорості.

Адаптація зазначених стандартів в Україні є актуальною у зв'язку з євроінтеграційними процесами та зростанням вимог до прозорості бізнесу. Основні виклики включають:

- недостатню нормативну базу для обов'язкової нефінансової звітності;
- низький рівень обізнаності серед підприємств щодо стандартів GRI та ESG;
- потребу в підготовці фахівців з нефінансової аналітики.

Водночас, перспективи є позитивними:

- Україна поступово гармонізує законодавство з вимогами ЄС;
- великі компанії вже впроваджують елементи ESG-звітності;
- академічна та професійна спільнота активно досліджує механізми імплементації CSRD/ESRS.

Міжнародні стандарти нефінансової звітності формують основу для сталого корпоративного управління. Їх адаптація в Україні є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Імплементація принципів сталого розвитку у вітчизняний корпоративний сектор стикається з низкою системних бар'єрів, що уповільнюють інтеграцію міжнародних стандартів та практик. Незважаючи на загальне визнання важливості ESG-підходів, їхнє впровадження в Україні залишається фрагментарним.

1. Нормативно-правова невизначеність, яка супроводжується відсутністю законодавчих вимог щодо обов'язкової нефінансової звітності ускладнює впровадження стандартів GRI, CSRD та ESRS. Як зазначає Європейська комісія, директива CSRD передбачає чіткі критерії звітності, які ще не імplementовані в українське законодавство [14].

2. Низька обізнаність управлінського персоналу. Зокрема, спостерігається ситуація, що у більшості українських компаній не має достатньо знань щодо принципів сталого розвитку та механізмів їх реалізації. Кузьмін і Гавкалюк підкреслюють, що відсутність освітніх програм і кваліфікованих кадрів є суттєвим стримуючим чинником [1].

3. Обмежені фінансові ресурси.: Інвестиції в екологічні технології, соціальні програми та системи ESG-моніторингу потребують значних витрат, які не завжди є доступними для малого та середнього бізнесу. За даними GRI, ефективна звітність вимагає не лише технічної бази, а й внутрішньої мотивації компанії [13].

4. Культурно-організаційні бар'єри. Відсутність сформованої корпоративної культури сталого розвитку, орієнтованої на етику,

прозорість та довгострокову відповідальність, знижує ефективність імплементації ESG-принципів. Freeman наголошує, що без stakeholder-орієнтації компанії не здатні забезпечити стійкість [3].

5. Недовіра до нефінансової звітності. Відсутність незалежного аудиту та стандартизованих форматів звітності породжує скептицизм серед інвесторів і громадськості. Porter і Kramer вказують, що прозорість є ключовим чинником формування довіри до бізнесу [2].

Ефективна імплементація принципів сталого розвитку в Україні потребує комплексного підходу: нормативної гармонізації, освітньої підтримки, фінансових стимулів та трансформації корпоративної культури. Подолання виявлених бар'єрів є передумовою для формування конкурентоспроможного, відповідального та стійкого бізнес-середовища.

У цьому контексті доцільно окреслити напрями удосконалення корпоративного управління, які сприятимуть підвищенню прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній (табл.2).

Таблиця 2.

Напрями удосконалення корпоративного управління*

Напрямок удосконалення	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Впровадження стандартів нефінансової звітності	Інтеграція GRI, CSRD, ESRS у звітність компаній	Підвищення прозорості, довіри, відповідності європейським вимогам
Посилення stakeholder-орієнтації	Врахування інтересів працівників, споживачів, громад	Формування етичної основи управління, соціальна стабільність
Розширення практик ESG-моніторингу	Впровадження ESG-індикаторів у внутрішню політику	Оцінка нефінансових ризиків, зростання інвестиційної привабливості
Аудит і цифровізація звітності	Обов'язкова перевірка нефінансових звітів, цифровий доступ	Підвищення підзвітності, відповідність CSRD
Освітні та інституційні ініціативи	Підготовка фахівців, розробка національних рекомендацій	Підвищення управлінської компетентності, ефективна імплементація стандартів

*Сформовано авторами за джерелами [1,2,3,13,14]

Удосконалення корпоративного управління в Україні має базуватись на впровадженні міжнародних стандартів звітності, розвитку stakeholder-орієнтації, інтеграції ESG-підходів та цифровізації управлінських процесів. Це необхідні передумови для підвищення прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Корпоративне управління виступає ключовим чинником забезпечення прозорості, підзвітності та стійкості сучасного бізнесу. Для України найбільш релевантними є стейкхолдерський підхід, ESG-орієнтована модель та інституційно-правовий



підхід, що дозволяють враховувати соціальні виклики, екологічні ризики та правову специфіку господарювання. Ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від удосконалення нормативно-правової бази, підвищення управлінської компетентності персоналу, а також впровадження механізмів прозорості й звітності.

Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративну практику передбачає системне застосування міжнародних стандартів ESG, GRI та CSRD, формування внутрішніх політик прозорості й звітності, а також гармонізацію з вимогами ЄС. Міжнародні стандарти нефінансової звітності створюють основу для сталого корпоративного управління, а їх адаптація в Україні є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір і підвищення інвестиційної привабливості.

Подальший розвиток корпоративного управління в Україні має ґрунтуватися на поєднанні нормативної гармонізації, освітньої та фінансової підтримки, цифровізації управлінських процесів і трансформації корпоративної культури. Такий комплексний підхід сприятиме подоланню існуючих бар'єрів та формуванню конкурентоспроможного, відповідального й стійкого бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Гавкалюк Н. М. Корпоративне управління в контексті сталого розвитку: теоретичні засади та практичні імплементації. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 18–22.
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.
4. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. Львів : ЛігаПрес, 2018. 124 с.
5. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32.
6. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05 (12–49).
7. Данилевич Н. С. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як передумова сталого розвитку. *Наукові записки КНЕУ*. 2020. № 3. С. 78–84.
8. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах (дата звернення: 07.09.2025).
9. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Ситник Г. І., Юрченко В. С. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 118–124.
11. Сейсебаєва Н. Г., Кулик І. В. Україна на шляху до ЄС: нефінансова звітність бізнесу від NFRD до CSRD. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2 (49). С. 71–78.



12. Костякова А.А. Перспективи та вплив впровадження звітності ESG на облік і звітність в Україні в контексті євроінтеграції. International scientific-practical conference “*Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice*”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, May 15, 2025). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. С.32-34
13. GRI Standards. Global Reporting Initiative. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 07.09.2025).
14. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 07.09.2025).
15. EFRAG. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). 2023. URL: <https://www.efrag.org> (дата звернення: 07.09.2025).
16. Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76.
17. Дженсен М. С., Меклінг В. Г. Теорія фірми: поведінка менеджерів, агентські витрати та структура власності. *Journal of Financial Economics*. 1976. №3(4). С. 305–360.
18. Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. 1997. Vol. 52, No. 2. P. 737–783.
19. Schmidt H. Die Deutschland AG: Ein Unternehmensnetzwerk in der Krise. Frankfurt : Campus Verlag, 2003. 224 S.
20. Streeck W. Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy. Oxford : Oxford University Press, 2009. 288 p.
21. Aoki M. Toward a Comparative Institutional Analysis. Cambridge : MIT Press, 2001. 448 p.
22. Whittaker D. H. Comparative Japanese Enterprise: Beyond Diversity. London : Palgrave Macmillan, 2000. 256 p.
23. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London : Gee Publishing, 1992. 60 p.
24. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law 107–204. Washington : U.S. Congress, 2002.
25. UN Global Compact. Principles and Reporting Framework. 2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 07.09.2025).

References

1. Kuzjmin, O. Je., & Ghavkaljuk, N. M. (2020). Corporate governance in the context of sustainable development: theoretical principles and practical implementations. *Economy and State*, 11, 18–22 [in Ukrainian].
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62–77.
3. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing.
4. Ghudzj, O. Je. (2018). *Corporate governance: textbook*. Ljviv: LighaPres [in Ukrainian].
5. Bocharova, N. A. (2021). Peculiarities of the formation of the corporate management system in Ukraine. *Economics of the transport complex*, 38, 18–32 [in Ukrainian].
6. Bajura, D. (2022). Corporate governance is a special type of management. *Energy business*, 5, 12–49 [in Ukrainian].
7. Danylevych, N. S. (2020). Corporate social responsibility of enterprises as a prerequisite for sustainable development. *Scientific notes of KNEU*, 3, 78–84 [in Ukrainian].
8. Jurchyshena, L. V. (2020). Principles of corporate governance: international experience and implementation in universities. *Effective economy*, 8. pryncypy korporatyvnogho upravlinnja: mizhnarodnyj dosvid ta vprovadzhennja v universytetakh [in Ukrainian].
9. Bezus, P. I., & Shatnenko, L. O. (2018). Evolution of principles of corporate governance. *Effective economy*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> [in Ukrainian].



10. Sytnyk, H. I., & Jurchenko, V. S. (2021). Formation of the concept of corporate social responsibility of enterprises in the context of sustainable development. *Economy and society*, 26, 118–124 [in Ukrainian].
11. Sejsebajeva, N. H., & Kulyk, I. V. (2024). Ukraine on the way to the EU: non-financial reporting of businesses from NFRD to CSRD. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 2(49), 71–78 [in Ukrainian].
12. Kostjakova, A.A. (2025). Prospects and impact of the implementation of ESG reporting on accounting and reporting in Ukraine in the context of European integration. *International scientific-practical conference "Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice": conference proceedings*. Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSh, 32-34 [in Ukrainian].
13. GRI Standards. (2021). Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org>
14. European Commission. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
15. EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). <https://www.efrag.org>
16. Ghrushhenko, O. (2023). Theoretical aspects of corporate governance development in modern realities. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 70–76 [in Ukrainian].
17. Dzhenen, M. S., & Meklingh, V. Gh. (1976). Theory of the firm: manager behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360 [in Ukrainian].
18. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 2, 737–783 [in Ukrainian].
19. Schmidt, H. (2003). Die Deutschland AG: Ein Unternehmensnetzwerk in der Krise. Frankfurt: Campus Verlag.
20. Streeck, W. (2009). Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy. Oxford: Oxford University Press.
21. Aoki, M. (2001). Toward a Comparative Institutional Analysis. Cambridge: MIT Press.
22. Whittaker, D. H. (2000). Comparative Japanese Enterprise: Beyond Diversity. London: Palgrave Macmillan.
23. Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee Publishing.
24. Sarbanes-Oxley Act of 2002. (2002). Public Law 107–204. Washington: U.S. Congress.
25. UN Global Compact. (2023). Principles and Reporting Framework. (2023). <https://www.unglobalcompact.org>

Отримано:	18.10.2025	Beérkezett:	2025.10.18	Received:	18.10.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025