

№ 1(33)  
2026



**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу  
**СЕРІЯ**  
Економіка та управління  
в нафтовій і газовій промисловості

ISSN 2409-0948 print  
ISSN 2415-3311 online

<https://eung.nung.edu.ua>

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

*Прийнято 21.03.2026. Прорецензовано 17.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.*

УДК 338.242. 114.5(477)

JEL G 30, G 34, G 38

DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-115-125

### ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Михайлів Галина Василівна**

Кандидат економічних наук, доцент

Кафедра менеджменту і маркетингу

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

76018, Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57

e-mail: [halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua](mailto:halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2717-0168>

**Анотація.** У статті висвітлено теоретичні аспекти поняття «корпорація», яке є ключовим елементом для розуміння терміну «корпоративне управління». Корпорація в умовах сучасних реалій представлена як нова організаційна форма, що має як вузьке, так і широке значення. Її сутність відображає мету, завдання та структуру, які забезпечують об'єднання учасників корпоративних відносин. Автором встановлено, що корпоративне управління в акціонерних товариствах є ключовим аспектом сучасного бізнесу, визначаючи ефективність та стійкість компаній. З огляду на глобалізацію та зростаючий обсяг світових фінансових ринків, дослідження моделей корпоративного управління та їх впливу на ефективність стає надзвичайно важливим завданням. У даній статті проводиться порівняльний аналіз різних моделей корпоративного управління в акціонерних товариствах з метою визначити їх вплив на ефективність діяльності таких компаній. Також зазначено, про відсутність загальноприйнятої моделі корпоративного управління, яка б використовувалася на міжнародному практиці корпоративного управління. Зазначено, що більшість українських підприємств орієнтуються на національну модель корпоративного управління, яка сформувалася під впливом базових принципів німецької та англо-

Запропоноване посилання: Михайлів, Г. В. (2026). Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 115-125. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-115-125

\* Відповідальний автор



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/>)

американської моделей. У цій моделі ключовими акціонерами є працівники підприємств, керівництво, банки та держава. Основним джерелом фінансування виступають банки, що більше характерно для німецької моделі управління. Також аналізується українська модель корпоративного управління, яка має певні спільності з японською. Зокрема, вагому роль у цій моделі відіграє держава. При цьому акцентується увага на суттєвій різниці: у Японії залучення держави до системи управління не базується на володінні значною часткою акцій, як це спостерігається в Україні. У японській моделі корпоративного управління основна взаємодія між учасниками спрямована не на максимізацію прибутку, а на розвиток нових ділових зв'язків і довгострокову співпрацю.

**Ключові слова:** корпоративне управління, бізнес-середовище, зацікавлені сторони, акціонери, моделі корпоративного управління

**Вступ.** Відбувається складний і неоднозначний процес трансформації економіки України, який передбачає руйнування традиційних відносин суспільної власності та поступове формування нової системи взаємодії на основі недержавних форм господарювання. У контексті еволюції суспільного виробництва пріоритетними стають такі організаційні форми, які здатні забезпечити максимальну ефективність. Насамперед це корпоративні структури, які сприяють концентрації фінансового, виробничого, трудового та інноваційного капіталу. На процеси формування моделей корпоративного управління впливає низка чинників, серед яких рівень і специфіка економічного розвитку окремих держав, а також глобалізація світової економіки. Ці моделі суттєво різняться за такими параметрами, як структура власності, склад учасників, система нормативно-правового регулювання, механізми фінансування та вимоги до розкриття інформації про діяльність корпорацій. Враховуючи наведені аспекти, особливої уваги потребує дослідження проблематики створення національної моделі корпоративного управління, яка найбільш відповідає б сучасним викликам і реаліям України. Вивчення даного питання у контексті існуючих світових моделей має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування економічної системи країни.

Щодня підприємства стикаються з новими викликами, що дозволяють їм більш ефективно працювати та максимально реалізовувати потенціал креативних і новаторських ідей як своїх співробітників, так і внутрішніх ресурсів організації. Однією з головних сучасних тенденцій є впровадження масштабних структурних змін не лише всередині окремої компанії, а й на рівні всієї економіки. Мета таких змін – посилення корпоративного управління у вже сталих галузях та підприємствах, а також розвиток ефективного менеджменту у нових чи тих секторах, які тільки починають набирати обертів. Такі трансформації сприятимуть пожвавленню економічної активності країни, що, зрештою, позитивно позначиться на рівні життя населення. Здійснення реформ подібного масштабу є одним із найскладніших завдань у сучасних умовах, але саме вони закладають підґрунтя для вдосконалення корпоративного управління. У нинішніх реаліях розвитку бізнесу спостерігається зростаючий інтерес до оптимізації управління на рівні кожного підрозділу та департаменту підприємства. Тож сьогодні особливо актуальним є детальне вивчення теоретичних засад корпоративного управління, адже саме це поняття відіграє ключову роль не лише в активізації діяльності окремих компаній, а й у формуванні динамічного бізнес-середовища в суспільстві загалом.

**Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики.** Термін «корпорація» широко використовується в економічній літературі для опису певного типу організаційних підприємств. Водночас, його визначення часто є неоднозначним. Відповідно до Господарського кодексу України, корпорація – це договірне об'єднання, яке створюється на основі інтеграції виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що входять до її складу. При цьому учасники корпорації делегують окремі повноваження органам управління для централізованого регулювання діяльності кожного з них [1].

На суспільному рівні корпорація зазвичай розглядається як форма інституціоналізації подібних угод або навіть повністю з ними ототожнюється. Зокрема, Дженсен М., Меклінг У., Шляйфер А. та Вішни Д. [2] вважають, що корпорація виступає специфічним типом інституціоналізованого «суспільного договору». У межах цього договору для учасників корпоративних відносин формується складна система стимулів, яка заохочує добровільну участь у фінансуванні спільної діяльності, а також сприяє вирішенню широкого спектра інших завдань. До певної міри цю точку зору підтримує Л. Логунова [3], яка акцентує увагу на ролі корпорації як механізму унормування суспільних відносин. З її позиції, корпорація є своєрідною логічною конструкцією, не ідентичною жодному емпіричному об'єднанню соціальних груп, і базується на типовому принципі. Це інваріантна матрична структура або евристична модель, через яку теоретично осмислюється поєднання індивідуальних цілей та орієнтації особистості на взаємодію з корпоративною спільнотою.

Згідно з визначенням І. Зятковського [3, с. 492], корпоративна організація становить собою економічний суб'єкт, що є сукупністю підприємницьких одиниць, об'єднаних у єдину систему на основі партнерських взаємовідносин або ієрархічного контролю для здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення економічної вигоди. Відповідно до розуміння А. Воронкової [4, с. 10], корпоративна організація характеризується як об'єднання підприємств чи окремих підприємств, зазвичай сформоване на засадах приватно-групових інтересів, і є однією з ключових форм підприємницької діяльності. Автором пропонується двоаспектне трактування концепції «корпорації». У вузькому сенсі корпорація визначається як договірне господарське об'єднання фізичних осіб або підприємств, засноване на спільності економічних інтересів учасників і спрямоване на досягнення максимального фінансового результату в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища. У широкому сенсі корпорація розглядається як договірне об'єднання підприємств, утворене з метою забезпечення спільного економічного розвитку та отримання максимального прибутку від господарської діяльності, включаючи інвестиції у нові економічні умови.

Згідно з визначенням Світового банку, корпоративне управління охоплює сукупність законодавчих норм, регуляторних вимог та бізнесових практик у приватному секторі. Це сприяє корпораціям у залученні фінансових і людських ресурсів, забезпечує ефективне ведення господарської діяльності, а також підтримує їхню довгострокову життєздатність. Основною метою є підвищення економічної вартості бізнесу через зростання вартості акцій, одночасно захищаючи інтереси акціонерів і суспільства загалом. Це визначення підкреслює значення корпоративного управління як єдності законодавчих норм та господарської практики в межах приватного сектору.

О. Краковський [5] розглядає корпоративне управління як практику та дослідження способів покращення взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами корпорації. На його думку, ключовою проблемою корпоративного управління є необхідність створення ефективних механізмів контролю для аутсайдерів, таких як кредитори та міноритарні акціонери, над інсайдерами, до яких належать вище керівництво та власники контрольного пакета акцій. Водночас О. Краковський відзначає, що персонал і інші групи учасників корпоративних відносин зазвичай залишаються осторонь процесів формування та діяльності вищих органів управління акціонерного товариства, унаслідок чого їхній вплив на функціонування корпорації є мінімальним. Це, в свою чергу, призводить до того, що інтереси таких учасників у більшості випадків виводяться за межі корпоративного управління.

У вузькому розумінні корпоративне управління охоплює процеси, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності менеджерів у рамках управління підприємством відповідно до інтересів власників-акціонерів. У більш широкому аспекті, його суть полягає у захисті і врахуванні інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, які

роблять свій внесок у функціонування корпорації. Вчені М. Озкайа та Х. Аскарі [6] акцентують увагу на тому, що ключовою метою корпоративного управління є формування дієвих механізмів моніторингу та стимулювання, які сприяють мінімізації проблем, пов'язаних із відокремленням прав власності від процесу управління.

Деякі дослідники визначають корпоративне управління як сукупність інституційних механізмів, що регулюють взаємодію різних груп учасників у діяльності корпорації. Серед них – інвестори (як акціонери, так і кредитори), менеджери та працівники, які об'єднуються з метою досягнення економічних результатів від співпраці. М. Чечетов і А. Мендрул [7] пропонують ширше розуміння корпоративного управління, розглядаючи його як складову загальної системи управління, яка властива виключно компаніям у формі акціонерних товариств. Воно передбачає організацію ефективної взаємодії між учасниками корпоративних відносин.

Проведене дослідження показало, що єдиного визначення корпоративного управління на сьогодні не існує.

Поняття корпоративного управління можна структурно розділити на дві основні групи визначень. Перша група охоплює підходи, що акцентують увагу на фактичній діяльності корпорацій: їх операційному функціонуванні, ефективності, темпах зростання, фінансовій структурі, а також взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Друга група визначень зосереджується на нормативній складовій, зокрема на правилах, процедурах і законодавчій базі, що регулюють функціонування компаній. Варто зазначити, що кожне з цих визначень висвітлює лише одну зі сторін багатогранного фактору корпоративного управління. Узагальнене визначення концепції корпоративного управління можна сформулювати таким чином: це інтегральний підхід, що включає розробку організаційних механізмів управління підприємством, застосування інструментів контролю, дотримання законодавчих норм та регламентування прав і обов'язків акціонерів, ради директорів і керівництва. Усе це спрямовано на досягнення балансу між економічними та соціальними інтересами, а також між приватними й суспільними цілями різних зацікавлених сторін у контексті створення та розподілу доданої вартості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є систематизація і порівняння різних моделей корпоративного управління, включаючи механізми контролю, структуру власності та методи прийняття стратегічних рішень.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- систематизувати ключові принципи корпоративного управління підприємством;
- визначити поняття та особливості різних моделей корпоративного управління;
- провести порівняльний аналіз найпоширеніших типів моделей корпоративного управління;
- чітко сформулювати мету корпоративного управління підприємством;

**Методологія дослідження.** У дослідженні автор застосовує критичний аналіз наявної літератури; аналогічний і порівняльний аналіз для вивчення сутності поняття «корпоративне управління»; дедуктивне та індуктивне міркування при розгляді стандартів ефективного корпоративного управління, а також теоретичне узагальнення і системний аналіз для подальшого розвитку теоретичних основ корпоративного управління в умовах нових реалій функціонування підприємств.

**Основний матеріал.** До сфери корпоративного управління належать усі аспекти, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії та захистом інтересів її власників, включаючи регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Система корпоративного управління (СКУ) являє собою сукупність правил і культуру, які сприяють ефективному керуванню корпорацією та контролю над нею. Така система спрямована на забезпечення дій компанії в інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін, зокрема співробітників, громад населення поблизу місця діяльності, клієнтів і постачальників. У 90-х роках ХХ століття було сформульовано дві впливові концепції

корпоративного управління: концепція "співучасників" та концепція вартості капіталу акціонерів. Концепція "співучасників" розглядає корпоративне управління в широкому сенсі, враховуючи інтереси і забезпечуючи захист прав як фінансових, так і нефінансових інвесторів, які вносять свій внесок у роботу корпорації. До нефінансових інвесторів можуть належати працівники, які володіють специфічними для компанії навичками, постачальники зі спеціальним обладнанням, а також місцева влада, що забезпечує корисну для корпорації інфраструктуру та податкові стимули. З іншого боку, корпорації, що дотримуються концепції вартості капіталу акціонерів, зосереджують свою діяльність на підвищенні вартості акціонерного капіталу. Вони скорочують або позбуваються підрозділів, які не сприяють зростанню загальної вартості компанії. З точки зору компанії в цілому, якісне корпоративне управління ґрунтується на трьох ключових елементах:

- етичних принципах діяльності, що забезпечують дотримання інтересів акціонерів;
- досягненні довгострокових стратегічних цілей власників, таких як високий рівень прибутковості у перспективі, фінансові результати вищі за показники лідерів ринку або середній рівень у галузі;
- дотриманні всіх законодавчих і нормативних вимог, яких зобов'язана дотримуватися компанія [8].

Дотримання юридичних і нормативних вимог, хоча й важливе, не є головним інструментом контролю над корпоративним управлінням. Основну роль у цьому процесі відіграє ринок. При недотриманні принципів добросовісного корпоративного управління компанії ризикують не лише штрафами, а й своєю репутацією на ринку капіталу. Втрата довіри призводить до зниження інтересу інвесторів, падіння фондових котирувань та обмеження можливостей для майбутніх інвестицій і фінансових операцій. Зрештою, це може ускладнити емісію нових цінних паперів. Західні компанії, прагнучи зберегти інвестиційну привабливість, приділяють значну увагу дотриманню стандартів корпоративного управління. Забезпечення прав інвесторів завдяки вдосконаленню цього управління має позитивний вплив, який виходить далеко за межі управління корпоративними ризиками. Такі заходи сприяють загальному поліпшенню корпоративної стратегії, знижуючи макроекономічні ризики. Одним з ключових аспектів цих зусиль стала розробка рекомендацій для підвищення ефективності корпоративного управління в акціонерних компаніях. Яскравим прикладом є принципи корпоративного управління, розроблені «Організацією економічного співробітництва і розвитку» (ОЕСР).

З часом у різних країнах було створено власні набори принципів, положень і кодексів корпоративного управління, які мали на меті зміцнити довіру інвесторів, особливо міноритарних. Їх основне завдання полягало в тому, щоб запевнити акціонерів у тому, що компанії будуть діяти в їхніх інтересах і забезпечуватимуть доступ до актуальної та достатньої інформації щодо своєї діяльності. У співпраці з міжнародними організаціями, асоціаціями інвесторів, урядами різних країн і самими компаніями було розроблено близько 90 кодексів корпоративного управління. Ці документи є зведеннями стандартів і внутрішніх регламентів, що встановлюють правила корпоративних відносин і добровільно впроваджуються учасниками ринку. Основу таких кодексів становлять рекомендації стосовно ключових аспектів корпоративної взаємодії. Варто при цьому зазначити, що єдиної універсальної моделі ефективного корпоративного управління не існує. Однак дослідження, проведені під егідою ОЕСР, дозволили виокремити деякі загальні елементи, які є характерними для побудови сталих корпоративних відносин [9, с. 209].

Унаслідок відокремлення прав власності від управлінських функцій у кожній країні склався свій інституційний механізм для вирішення відповідних проблем. Подолання суперечностей між учасниками корпоративних відносин здійснюється через впровадження моделей корпоративного управління, які забезпечують сталість у розподілі функцій управління та контролю між власниками й менеджерами. Кожна з цих моделей має свої характерні риси, що відрізняють її від аналогів в інших країнах. В основному, ці

відмінності залежать від рівня концентрації власності та наявності домінуючого власника. В економічній літературі корпоративні управлінські системи поділяють за різними критеріями, наприклад: за функціональним призначенням (англо-саксонська, континентальна); за структурою наглядових і виконавчих органів (унітарна, система подвійних рад); за ступенем концентрації власності (інсайдерська чи аутсайдерська). Найпоширенішою є класифікація моделей корпоративного управління на англо-американську, німецьку, японську та сімейну. Також виділяють Модель W (the widely-held corporation model) та Модель B (the blockholder mode). Модель W найбільш поширена у США, Великобританії та інших країнах англосаксонської традиції корпоративного управління. З іншого боку, Модель B переважає в Японії, Німеччині, країнах континентальної Європи та в більшості країн світу. Основною відмінністю між цими моделями є структура власності. Для Моделі W характерна розпорошеність, із широким колом акціонерів, тоді як для Моделі B притаманна концентрована структура зі значною роллю домінуючих власників — так званих блокхолдерів [10].

Застосовуючи англо-американську модель, більшість провідних американських корпорацій демонструють динамічні темпи конкурентного зростання. Одним із ключових аргументів на користь ефективності такої моделі є розвиток у США корпоративної соціальної відповідальності, а також активне впровадження приватного партнерства між державою, громадянами та бізнесом у сферах захисту навколишнього середовища, розвитку альтернативної енергетики тощо. Попри те, що ця модель є більш демократичною, вона залишається складнішою як за своєю структурою, так і за функціональними аспектами. Це зумовлено значною розпорошеністю акцій, що вимагає делегування акціонерами своїх обмежених прав на управління корпорацією через посередників, які мають право на оперативне керування. Натомість німецька модель корпоративного управління, поширена в Австрії, Німеччині, Швейцарії, Нідерландах, частково в Бельгії та Франції, а також у Скандинавських країнах і в ряді держав Центральної й Східної Європи, має певні подібності до японської. Вона характеризується двоступеневою системою управління з поділом на наглядову і виконавчу ради. Основою такої моделі є тісні зв'язки між банками та корпораціями. У японській моделі домінують банківський сектор і міжкорпоративні зв'язки. Законодавство сприяє існуванню корпорацій, пов'язаних спільною власністю, управлінням і фінансовими потоками (як позиковим капіталом, так і власними коштами), що створюють т. зв. кейрецу. Ведучий банк і кейрецу є центральними елементами цієї системи, які взаємодоповнюють і підсилюють один одного. Сімейна система корпоративного управління, широко розповсюджена в Канаді, Італії, Франції, Швеції, країнах Азії та Латинської Америки, відрізняється концентрацією капіталу сім'ї. У цій моделі повноваження щодо управління корпорацією та контролю за її діяльністю розподіляються між членами родини.

Проблема створення національної моделі корпоративного управління підприємствами набула надзвичайної актуальності в Україні наприкінці 1990-х років, після завершення масової приватизації та формування значного прошарку акціонерів. Формування корпоративного сектору проходило на основі старої системи, де домінували великі підприємства й науково-виробничі об'єднання. Однак суспільство зіткнулося із низкою труднощів, які значно вплинули на подальший розвиток корпоративних відносин в Україні. Серед ключових зовнішніх проблем можна виділити прогалини в українському корпоративному законодавстві, що заважають покращенню інвестиційного клімату; складності у координації між органами державної влади та корпоративними структурами; недостатній рівень розвитку фондового ринку та відповідної інфраструктури; тінізацію економіки; а також відсутність у більшості населення реальних фінансових ресурсів для успішної організації бізнесу. Щодо внутрішніх проблем, основними є: фізично і морально застарілі фонди підприємств, які перейшли до приватизації; конфлікти та непорозуміння між акціонерами та управляючими; недостатня кваліфікація корпоративних менеджерів у

сфері антикризового управління, що ускладнює ефективну роботу підприємств в умовах ринку, сучасних викликів і загроз, а також знижує їх конкурентоспроможність [11].

Серед сучасних характеристик формування вітчизняного корпоративного сектору експерти відзначають такі ключові аспекти: недосконалість структури акціонерної власності, зумовлену процесом приватизації; суттєвий вплив держави на розвиток корпоративного сектору; значну кількість акцій у власності держави, що вимагає вирішення питань управління державними корпоративними правами; а також значне податкове навантаження, яке створює нерівні податкові умови для акціонерів у різних галузях [12; 13, с. 80; 8].

На сьогодні для України характерні переважно формувальні та перехідні моделі корпоративного управління, які значною мірою залежать від обраного підходу до приватизації. Ці моделі супроводжуються жорсткою конкуренцією за контроль у межах корпорацій, слабким захистом прав акціонерів та інвесторів, а також недостатньо розвиненою правовою і державною регуляцією. Особливістю української моделі корпоративного управління є те, що навіть наглядова рада (рада директорів), яка контролює діяльність менеджменту, сама має залишатися під зовнішнім контролем. У структурі великих акціонерних товариств України можна виокремити кілька основних груп учасників, які формують сутність корпоративного управління:

- менеджмент, включаючи одноосібний виконавчий орган емітента;
- великі акціонери, тобто власники контрольного пакету голосуючих акцій;
- міноритарні акціонери – власники невеликої кількості акцій;
- органи державної влади на рівні України, її окремих суб'єктів та місцевого самоврядування;
- власники інших цінних паперів емітента;
- кредитори, які не володіють цінними паперами емітента.

Інтеграційні процеси та тенденції глобалізації економіки супроводжуються постійним зростанням рівня конкуренції на всіх рівнях співпраці. Одним із ключових напрямів розвитку вітчизняної економіки є поетапне формування значної кількості корпорацій, переважно у формі приватних або публічних акціонерних товариств. Законодавче регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні розпочало своє становлення ще наприкінці XVIII століття. Перший загальний закон, який стосувався діяльності акціонерних товариств, був прийнятий у грудні 1836 року. Утім, на практиці виникла неоднозначна ситуація, коли статuti окремих акціонерних товариств почали виконувати роль спеціальних законів, подекуди заміщаючи загальнодержавні норми. Наприкінці XIX століття було зафіксовано інтенсивне зростання кількості акціонерних компаній, що стало свідченням активного розвитку корпоративного управління в цей період. У 2003 році Україна вперше впровадила власні принципи корпоративного управління, враховуючи новітні глобальні тенденції у сфері корпоративних відносин. Сьогодні система корпоративного управління в Україні регулюється низкою міжнародних стандартів, законів, нормативно-правових актів та рекомендацій, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. До них належать:

- Принципи корпоративного управління ОЕСР/Великої двадцятки, які слугують основним міжнародним орієнтиром для забезпечення високих стандартів в управлінні корпораціями;
- інструкції Міжнародної організації комісій з цінних паперів щодо корпоративного управління;
- Закон України «Про акціонерні товариства» від 1 грудня 2022 року, що окреслює особливості національної моделі корпоративного управління;
- Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», який визначає основні принципи підготовки звітів про корпоративне управління;

– Кодекс корпоративного управління, ухвалений 12 березня 2020 року Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку відповідно до Указу Президента України.

Ці документи створюють комплексну основу для розвитку ефективного і прозорого корпоративного управління, сприяючи інтеграції української економіки у світові ринки [14].

На початковому етапі приватизаційних процесів в Україні структура власності характеризувалася аутсайдерською моделлю з розпорошеним розподілом акцій. Однак згодом національна модель набула тенденцій до концентрації власності та контролю, інтеграції елементів перехресного володіння і створення складних корпоративних структур різного типу, що є типовими для інсайдерських моделей. Тенденції формування акціонерного капіталу в Україні вказують на складність цього процесу та його відхилення від усталених моделей корпоративного управління розвинених країн. У плані концентрації власності вітчизняна модель є специфічною та має змішаний характер, поєднуючи риси моделі W (модель компанії з широко розпорошеною власністю) і моделі B (модель компанії з концентрованою власністю). Водночас ця модель продовжує розвиватися під впливом кількох ключових чинників:

1. Наслідки приватизації: у процесі акціонування підприємств основними акціонерами здебільшого стали трудові колективи та менеджери.

2. Розвиток фондового ринку: для підвищення його конкурентоспроможності необхідне запровадження ефективних фінансових інструментів, які сприяли б інвестуванню у фінансові активи, вдосконалення інфраструктури ринку та активне впровадження сучасних технологій.

3. Нормативно-правове забезпечення: існує потреба в покращенні правового регулювання корпоративного сектору України.

Основою такої реформи повинні стати базові принципи корпоративного управління, розроблені з урахуванням міжнародних стандартів. Ці принципи слід постійно переглядати та вдосконалювати відповідно до сучасних потреб і європейських норм формування корпоративних відносин [15].

Після завершення реструктуризації та врегулювання «корпоративних воєн» багато власників змогли дистанціюватися від оперативного керівництва, передавши обов'язки професійним менеджерам. Свідоме розмежування функцій управління та власності стало стратегічним рішенням керівництва низки провідних компаній для оптимізації управлінських структур. Ефективний розвиток корпоративного управління неможливий без підвищення ефективності державних функцій, тоді як якість державного регулювання, в свою чергу, залежить від взаємовідносин, що склалися у бізнесовому середовищі. Національна рада з корпоративного управління має стати ключовою платформою для діалогу між бізнесом і владою. І підприємці, і державні структури вже усвідомили важливість того, що питання корпоративного управління набувають першочергового значення. Якісне корпоративне управління є фундаментальною потребою української бізнес-спільноти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючі характеристики різних моделей корпоративного управління, можна зробити висновок, що кожна з них має свої унікальні механізми функціонування. Особливості національного менеджменту безпосередньо визначають характерні риси корпоративного управління в конкретній країні. Серед ключових факторів, які формують національну модель управління, можна виокремити такі: специфіку приватизаційних процесів, законодавче регулювання управлінських практик, рівень розвитку фондового ринку та міру участі держави у діяльності корпорацій. Ці моделі також відрізняються складом учасників, правовою базою взаємодії, вимогами щодо прозорості та розкриття інформації тощо. Відмінності у структуруванні акціонерних товариств обумовлені історичними, економічними, правовими та соціальними факторами розвитку кожної країни. Корпоративні системи

управління в різних державах мають свої особливості, що дозволяє виділяти їх як окремі типи або моделі. Сьогодні прийнято розрізняти три основні моделі корпоративного управління: англо-американську, яка базується на зовнішньому контролі; німецьку, орієнтовану на внутрішні механізми регулювання; та японську модель. Для країн із перехідними економіками важливою передумовою розвитку є поступова адаптація до європейських стандартів звітності, покращення якості менеджменту та заохочення розвитку інноваційних компетенцій. Попри універсальність основних економічних законів, які діють у всіх країнах, ефективність функціонування економіки значною мірою залежить від особливостей використання цих законів на практиці. Спроби дослівного копіювання західних систем управління, вибіркоче застосування елементів різних моделей або відсутність чітких корпоративних стандартів часто створюють додаткові труднощі при прийнятті рішень щодо стратегії розвитку корпорацій. Досягнення ефективного корпоративного управління вимагає створення потужних механізмів контролю, належного регулювання та впровадження ефективних управлінських інструментів. У зв'язку з цим доцільно в подальшому дослідженні здійснити глибокий аналіз національної моделі корпоративного управління і детальніше розглянути діючі механізми у цій сфері.

### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України (2022). Верховна Рада України; Кодекс України № 436-IV 16.01.2003. Редакція 19.08.2022, підстава – 2479-IX
2. Завгородня А. А. (2022). Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 4 (67). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4>
3. Зятковський І. (2005). Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. *Журнал Європейської Економіки*. Видання Тернопільського державного економічного університету. Том 4. № 4. С. 481–496.
4. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. (2006) Корпоративне управління та культура : монографія. Дрогобич: *Вимір*. С. 332–352
5. Краковський О. (2000). Корпоративне управління після масової приватизації. Перспективи для України. *Круглий стіл Євразії з корпоративного управління (під патронажем КМУ)*. Київ.
6. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / Пер. з англ.; наук. ред. С. Синиця. Київ : Основа, 1996. 189 с.
7. Козаченко А.В., Воронкова А.Є., Є.Н. Коренев. (2001). Основи корпоративного управління : навч. посібник. Східноукраїнський національний ун-т. Луганськ : ВНУ. 480 с.
8. Чечетов М., Мендрул А. (2006). Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. *Економіка України*. № 4. С. 10–18
9. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. (2023) Теоретичні спектри розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (47). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
10. G20/OECD Principles of Corporate Governance. (2023). [https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdprinciples-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdprinciples-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html)
11. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. (2022) Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. № 2 (46). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>
12. Атаманчук З.А. (2021). Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. № 8. С. 184-189.
13. Манжула Є. В. (2015). Особливості формування корпоративної власності в Україні. *Економіка та право*. Серія 18. Вип. 29. С. 22-27.

14. Фаріон Н.О. (2015). Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. С. 134-138
15. Васильківський Д.М. (2018). Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка і суспільство*. Випуск № 14. С.292-300  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf)

### References

1. Economic Code of Ukraine (2022) Verkhovna Rada of Ukraine; Code of Ukraine [Hospodarskyi kodeks Ukrainy] No. 436-IV 16.01.20003. Edition of 19.08.2022, basis – 2479-IX. (in Ukrainian)
2. Zavorodnia A. A. (2022). Definitsiia poniattia «korporatyvne upravlinnia» v novykh realiiakh funktsionuvannia pidpriemstv [The definition of the concept of "corporate management" in the new realities of the functioning of enterprises]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Vypusk 4 (67). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4>
3. Ziatkovskiy I. (2005). Integrovani korporatyvni struktury v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky: vidpovidnist normam svitovoi hospodarskoi ta pravovoi praktyky. [Integrated corporate structures in the conditions of a transitive economy: compliance with the norms of world economic and legal practice]. *Zhurnal Yevropeiskoi Ekonomiky. Vydannia Ternopilskoho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu*. Tom 4. № 4. S. 481–496.
4. Voronkova A.E., Babiak M.M., Koreniev E.N., Mazhura I.V. (2006). Korporatyvne upravlinnia ta kultura : monohrafiia. [Corporate management and culture: monograph] Drohobych : Vymir. S. 332–352
5. Krakovskiy O. (2000). Korporatyvne upravlinnia pislia masovoi pryvatyzatsii. Perspektyvy dlia Ukrainy. [Corporate governance after mass privatization. Prospects for Ukraine.]. *Kruhlyi stil Evrazii z korporatyvnoho upravlinnia (pid patronazhem KМУ)*. Kyiv.
6. U poshukakh krashchoho dyrektora: Korporatyvne upravlinnia v perekhidnii ta rynkovii ekonomikakh [In search of a better director: Corporate governance in transition and market economies] / Per. z anh.; nauk. red. S. Synytsia. Kyiv : Osnova, 1996. 189 s.
7. Kozachenko A.V., Voronkova A.Ie., Ye.N. Korenev. (2001). Osnovy korporatyvnoho upravlinnia : navch. posibnyk. [Basics of corporate management: teaching. manual]. Skhidnoukrainskyi natsionalnyi un-t. Luhansk : VNU. 480 s.
8. Chechetov M., Mendrul A. (2001). Korporatyvne upravlinnia v umovakh ekonomichnoi transformatsii.[ Corporate governance in the conditions of economic transformation]. *Ekonomika Ukrainy*. 2001. № 4. S. 10–18
9. Zaliubovska S. S., Furman S. S., Hrushchenko O. A. (2023). Teoretychni spekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiiakh. [Theoretical aspects of the development of corporate governance in modern realities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 2 (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
10. G20/OECD Principles of Corporate Governance. (2023). URL: [https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdprinciples-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecdprinciples-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html)
11. Atamanchuk Z.A., Makohin Z.Ia. (2022). Modeli korporatyvnoho upravlinnia: svitovyi dosvid ta problemy formuvannia v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz. [Models of corporate governance: global experience and problems of formation in Ukraine in the conditions of modern challenges and threats]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 2 (46). DOI <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>
12. Atamanchuk Z.A. (2021). Problemy ta perspektyvy rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini. [Problems and prospects for the development of corporate governance in Ukraine]. *Biznes Inform..* № 8. S. 184-189.

13. Manzhula Ye. V.(2015). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi vlasnosti v Ukraini. [Peculiarities of the formation of corporate ownership in Ukraine]. *Ekonomika ta pravo*. Seriia 18. Vyp. 29. S. 22-27.

14. Farion N.O. (2015). Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia: mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid. [Principles of corporate management: international and domestic experience.]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 22. S. 134-138

15. Vasylykivskiy D.M. (2018), Systema korporatyvnoho upravlinnia promyslovymy kholdynhamy. [System of corporate management of industrial holdings]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vypusk № 14. S.292-300 [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf)

## COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF CORPORATE MANAGEMENT MODELS

**Mykhailiv Halyna**

Candidate of economic sciences, associate professor

Department of Management and Marketing

Vasyl Stefanyk Carpathian National University 76018, Ivano-Frankivsk, st. Shevchenko, 57

E-mail: [halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua](mailto:halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2717-0168>

**Abstract.** The article highlights the theoretical aspects of the concept of "corporation", which is a key element for understanding the term "corporate governance". The corporation in the conditions of modern realities is presented as a new organizational form, which has both a narrow and a broad meaning. Its essence reflects the purpose, tasks and structure that ensure the unification of participants in corporate relations. The author established that corporate governance in joint-stock companies is a key aspect of modern business, determining the efficiency and sustainability of companies. Given the globalization and the growing volume of world financial markets, the study of corporate governance models and their impact on efficiency is becoming an extremely important task. In this article, a comparative analysis of various models of corporate governance in joint-stock companies is carried out in order to determine their impact on the efficiency of such companies. It is also noted that there is no generally accepted model of corporate governance that would be used in the international practice of corporate governance. It is noted that the majority of Ukrainian enterprises are guided by the national model of corporate governance, which was formed under the influence of the basic principles of the German and Anglo-American models. In this model, key shareholders are company employees, management, banks and the state. Banks are the main source of financing, which is more characteristic of the German management model. The Ukrainian model of corporate governance, which has certain similarities with the Japanese model, is also analyzed. In particular, the state plays an important role in this model. At the same time, attention is focused on a significant difference: in Japan, the involvement of the state in the management system is not based on the ownership of a significant share of shares, as is observed in Ukraine. In the Japanese model of corporate governance, the main interaction between participants is not aimed at maximizing profits, but at developing new business relationships and long-term cooperation.

**Key words:** corporate governance, business environment, stakeholders, shareholders, corporate governance models