

УДК 346.3:004]:332.15:004]  
DOI <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.19>

**Шуба Б. В.**,  
доктор юридичних наук,  
професор кафедри господарського та трудового права  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Щокін Р. Г.**,  
доктор юридичних наук,  
професор кафедри господарського та трудового права  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена детальному аналізу особливостей корпоративного управління в господарських товариствах України у відповідності до сучасних реалій, з акцентом на виявленні проблем та визначенні шляхів вдосконалення звертаючи увагу на міжнародні стандарти і національні особливості. У даному дослідженні наголошується на ефективності корпоративного управління як фундаментальної умови успішного функціонування будь-якої сучасної компанії, що забезпечує її сталий розвиток, підвищує інвестиційну привабливість, а також відповідно до якої здійснюється захист інтересів усіх залучених сторін.

Попри позитивні зрушення у формуванні законодавчої платформи корпоративного управління, в Україні зберігаються численні проблеми, такі як недосконалість правової системи, обмежений захист прав інвесторів і недостатньо прозоре регулювання корпоративних відносин. Автори статті виокремлюють сучасні підходи до визначення корпоративного управління, трактуючи його або як діяльність усіх суб'єктів, залучених до процесу управління компанією, або як виключно діяльність органів юридичної особи та представницьких структур. У контексті нормативно-правового регулювання сфери корпоративного управління детально розглядаються положення Цивільного та Господарського кодексів України, закони «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про захист економічної конкуренції», а також зміни до Кодексу корпоративного управління, спрямовані на забезпечення ефективності цієї галузі.

Велику увагу приділено огляду загального стану корпоративного управління в Україні, який демонструє поступове наближення до міжнародних стандартів. У документі зазначається, що основними завданнями залишаються прозорість процесу управління, удосконалення механізму захисту прав усіх учасників корпоративних відносин, активний розвиток корпоративної культури та посилення ефективності корпоративної соціальної відповідальності у сталому розвитку. Відсутність прозорості, недоліки в роботі наглядових рад, низький рівень корпоративної культури, недостатня увага до соціальної відповідальності та обмежений доступ до актуальної інформації.

В контексті дослідження було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління. Зокрема, вдосконалення нормативно-правової бази та її ефективне впровадження у практику, підвищення ролі членів наглядової ради, посилення стандартів щодо прозорості та доступності інформації відносно економічних аспектів діяльності господарських товариств, поглиблення захисту прав інвесторів та акціонерів, а також розвиток принципів корпоративної культури. Було наголошено на важливості співпраці з міжнародними організаціями за для отримання консультації провідних експертів та технічної підтримки.

Таким чином, стаття підтверджує ключову роль здорового корпоративного управління в гарантуванні стабільності діяльності, конкурентоспроможності, а також інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Виконання дій, спрямованих на його підвищення, потребує цілісного методу з максимальним використанням провідного світового досвіду та адаптацією до української ситуації.

**Ключові слова:** корпоративне управління, господарські товариства, наглядові ради, корпоративна культура, соціальний розвиток, конкурентоспроможність.

**Shuba B. V., Shchokin R. H. Corporate governance in business companies: current status and ways to improve**

**Abstract.** The article is devoted to a detailed analysis of the peculiarities of corporate governance in Ukrainian business entities in accordance with modern realities, with an emphasis on identifying problems and determining ways to improve, paying attention to international standards and national characteristics. This study emphasizes the effectiveness of corporate governance as a fundamental condition for the successful functioning of any modern company, ensuring its sustainable development, increasing its investment attractiveness, and protecting the interests of all parties involved.

Despite positive developments in the formation of a legislative platform for corporate governance, numerous problems remain in Ukraine, such as an imperfect legal system, limited protection of investor rights, and insufficiently transparent regulation of corporate relations. The authors of the article highlight modern approaches to defining corporate governance, interpreting it either as the activities of all entities involved in the process of managing a company or as exclusively the activities of legal entities and representative structures. In the context of regulatory and legal regulation of corporate governance, the provisions of the Civil and Commercial Codes of Ukraine, the laws "On Joint Stock Companies," "On Limited and Additional Liability Companies," "On Securities and the Stock Market," "On Protection of Economic Competition," as well as amendments to the Corporate Governance Code aimed at ensuring the effectiveness of this industry.

Much attention is paid to reviewing the overall state of corporate governance in Ukraine, which shows a gradual convergence with international standards. The document notes that the main tasks remain the transparency of the management process, the improvement of the mechanism for protecting the rights of all participants in corporate relations, the active development of corporate culture, and the strengthening of the effectiveness of corporate social responsibility in sustainable development. Lack of transparency, shortcomings in the work of supervisory boards, low level of corporate culture, insufficient attention to social responsibility, and limited access to relevant information.

In the context of the study, recommendations were made to improve corporate governance. In particular, improving the regulatory framework and its effective implementation in practice, enhancing the role of supervisory board members, strengthening standards for transparency and accessibility of information regarding the economic aspects of business entities, deepening the protection of investor and shareholder rights, and developing the principles of corporate culture. The importance of cooperation with international organizations in order to obtain advice from leading experts and technical support was emphasized.

Thus, the article confirms the key role of sound corporate governance in ensuring the stability of activities, competitiveness, and investment attractiveness of business entities. Taking steps to improve it requires a comprehensive approach that makes the most of leading global experience and adapts it to the Ukrainian situation.

**Key words:** *corporate governance, business entities, supervisory boards, corporate culture, social development, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Здійснення ефективного та якісного корпоративного управління формує фундамент для успішного функціонування будь-якого сучасного підприємства. Воно є одним з ключових елементів, що забезпечує сталий розвиток, інвестиційну привабливість а також гарантує захист прав та інтересів усіх зацікавлених сторін. Таким чином, якість корпоративного управління вже стала одним із основних факторів конкурентоспроможності в умовах процесів глобалізації, економічної інтеграції та посилення конкуренції. Хоча певних досягнень у формуванні законодавчої бази та реалізації базових принципів Україна досягла, невирішені проблеми все ще переважають. Ефективне корпоративне управління не може бути повноцінно розроблене через існуючі бар'єри: перехідна

економіка, недосконалість її правової системи щодо захисту прав інвесторів, а також прозорих корпоративних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інститут корпоративного управління в Україні став об'єктом численних наукових досліджень, проведених такими видатними ученими, як А. М'який, Р. Гейнц, О. Гарагонич, Д. Задихайло, Г. Смолин, Н. Щербакова, О. Андросова та С. Лихолат. У своїх роботах ці дослідники детально аналізують проблеми правового регулювання діяльності акціонерних товариств та функціонування інституту корпоративного управління, пропонуючи ґрунтовні розв'язання актуальних питань. Незважаючи на значний внесок вчених у розвиток цивільного права у сфері корпоративного управління, цей напрям залишається

відкритим для подальшого дослідження у світлі сучасних викликів і потреб часу.

**Мета статті** – аналіз сучасного стану корпоративного управління в господарських товариствах України, виявлення проблемних аспектів та обґрунтування конкретних шляхів його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та національної специфіки

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне бізнес-середовище відзначається стрімкими трансформаціями, спричиненими технологічними проривами, глобалізаційними процесами та постійним розвитком ринкових умов. В таких обставинах успішне корпоративне управління набуває вирішального значення як фундамент стабільності та основа конкурентної переваги компаній. Так, для здійснення аналізу особливостей сучасного корпоративного управління в господарських товариствах першочергово доцільно звернути увагу на поняття корпоративне управління та його нормативно-правове регулювання, а також на сутність господарських товариств.

Так, у Законі України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» зазначено, що корпоративне управління є системою взаємовідносин, яка встановлює правила і процедури для прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства, здійснення контролю, а також визначає розподіл прав та обов'язків між органами товариства і його учасниками у сфері управління товариством [5].

У сучасній юридичній науці склалися два основні підходи до трактування поняття корпоративного управління. Перший, більш широкий підхід, розглядає корпоративне управління як сукупність діяльності всіх осіб, причетних до керівництва компанією [1, с. 20]. Другий, вузький підхід, обмежує корпоративне управління виключно діяльністю органів юридичної особи [2, с. 89].

Корпоративне управління охоплює взаємини, що виникають між органами товариства та особами, які беруть участь у його діяльності. Це можуть бути ті, кого уповноважено законом, установчими документами або ті, хто пов'язаний із товариством трудовими відносинами [3, с. 157]. Більш комплексний погляд на корпоративне управління трактує

його як систему юридичних, економічних та організаційних норм і правил, що визначають функціонування господарського товариства та встановлюють основи взаємин між усіма залученими сторонами [4, с. 23].

Стосовно нормативно-правового регулювання зазначимо, що корпоративне управління в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих документів, основними елементами якого є такі:

- Цивільний кодекс України – встановлює базові правові засади функціонування юридичних осіб, визначає структуру їх органів управління, а також окреслює права й обов'язки учасників та акціонерів;

- Господарський кодекс України висвітлює основні принципи здійснення господарської діяльності, зокрема положення щодо створення, функціонування та правового забезпечення діяльності господарських товариств;

- Закон України «Про акціонерні товариства» – забезпечує правове підґрунтя для функціонування акціонерних товариств. Він унормовує організацію їх діяльності, проведення загальних зборів, механізми управління, а також гарантує права й визначає відповідальність акціонерів;

- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» – регулює правові аспекти створення й діяльності товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю, включаючи питання управління, розподілу часток учасників і захисту їхніх прав;

- Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» – визначає правовий порядок емісії та обігу цінних паперів, регулює діяльність суб'єктів фондового ринку, а також має важливе значення для управління публічними компаніями;

- Закон України «Про захист економічної конкуренції» спрямований на запобігання монополізації ринків, створення рівних конкурентних умов для учасників корпоративного сектору та забезпечення антимонопольного регулювання;

- Кодекс корпоративного управління (рекомендації Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку). Даний документ містить рекомендації щодо дотримання най-

кращих міжнародних практик у сфері корпоративного управління. Він закликає до прозорості, підзвітності, ефективного менеджменту та активного захисту прав акціонерів;

– Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» № 3587-IX значно оновлює вимоги до управління державними підприємствами. Зокрема, вводиться дворівнева система корпоративного управління та посилюється рівень прозорості й відповідальності відповідно до принципів ОЕСР і стандартів Європейського Союзу.

На міжнародному рівні поряд із національними нормативними документами застосовуються такі стандарти: Принципи корпоративного управління ОЕСР, Кодекс корпоративного управління Великої Британії, а також Рекомендації Комісії Європейського Союзу стосовно корпоративного управління.

Зазначені нормативно-правові акти разом із міжнародними принципами створюють єдиний правовий механізм для забезпечення належного корпоративного управління в господарських товариствах. Вони спрямовані на посилення прозорості, зміцнення захисту інтересів усіх зацікавлених сторін і сприяння інтеграції України в міжнародний економічний простір.

В свою чергу, господарські товариства являють собою підприємства, установи чи організації, утворені на основі договору між фізичними та/або юридичними особами шляхом об'єднання їхнього майна з метою участі у підприємницькій діяльності та отримання прибутку. Основною відмінністю господарських товариств від інших суб'єктів господарювання є їхній договірний характер, який передбачає спільне заснування щонайменше двома учасниками, серед яких можуть бути як фізичні, так і юридичні особи [6, с. 118].

Світова практика свідчить про існування багатьох видів господарських товариств, які знайшли місце і в Україні. Найбільшого поширення набули акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю. Менш поширеними в Україні є товариства з додатковою відповідальністю, виникнення яких

передусім викликане формуванням довірчих товариств, мало в Україні товариств з повною відповідальністю та командитних.

Зауважимо, що стан корпоративного управління в господарських товариствах України демонструє поступовий прогрес у напрямку до міжнародних стандартів. Проте ключовими пріоритетами залишаються поглиблення прозорості, оптимізація управлінських процесів, удосконалення механізмів захисту інтересів усіх учасників та активний розвиток корпоративної культури. Ці аспекти є фундаментальними для забезпечення сталого розвитку і посилення конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку.

Однак, на практиці, реалізація цих норм часто стикається з труднощами.

Так, недосконалість законодавчої бази та проблеми з її реалізацією залишаються одними з ключових перешкод у правовій сфері. Попри наявність багатьох прогресивних норм у законодавстві, їхнє впровадження на практиці часто характеризується вибірковістю або низькою ефективністю. Існують суттєві прогалини в регулюванні окремих аспектів, а також недоліки у гармонізації різних нормативних актів. Особливий інтерес серед таких питань викликає проблематика оспорювання реорганізації юридичних осіб корпоративного типу, зокрема господарських товариств, про що акцентує увагу Н. Щербаківа [7, с. 1].

Реорганізація є ефективним інструментом для досягнення економічних цілей, які ставить перед собою суб'єкт господарювання. Вона реалізується через застосування організаційно-правових, господарських та фінансових заходів. Успіх процесу реорганізації залежить від чіткого дотримання вимог законодавства на кожному етапі проведення. Саме це є запорукою досягнення поставлених цілей, тоді як недотримання законодавчих норм може звести нанівець позитивні результати, такі як поліпшення іміджу та підвищення економічної привабливості суб'єкта господарювання.

На жаль, чинне законодавство України не передбачає чітких норм щодо оскарження реорганізації, як у її процесі, так і після завершення. Зокрема, немає можливості заперечити

чити реорганізацію у разі порушення окремих етапів її проведення. Така прогалина у правовому регулюванні, а також недостатність наукових досліджень з цього питання створюють значний ризик того, що реорганізація може бути визнаною незаконною [8, с. 145]. Це безпосередньо впливає на майнові інтереси учасників реорганізації, таких як юридичні особи корпоративного типу (наприклад, господарські товариства), акціонери, кредитори та потенційні інвестори.

Наслідком таких ризиків стає негативний вплив на інвестиційний клімат держави. Відтік іноземного капіталу може спричинити фінансові труднощі для реалізації інноваційних процесів, що, своєю чергою, уповільнюють економічний розвиток країни.

Так, в контексті аналізу ролі корпоративного управління в господарських товариствах зауважимо, що зміни в чинному законодавстві щодо регулювання корпоративного управління можна умовно розділити на дві основні категорії. Перша охоплює питання системи органів управління, як-от запровадження однорівневої чи дворівневої структури, скасування ревізійної комісії, розширення повноважень і підвищення ролі корпоративного секретаря. Друга ж категорія стосується процесів та процедур управління, включаючи можливість дистанційного голосування, впровадження авторизованих електронних систем та інших інновацій.

О. Гарагонич, вказує на особливості функціонування наглядових рад у господарських товариствах нерідко свідчать про їхню недостатню ефективність. Зокрема, це явище характерне для непублічних товариств, де наглядові ради часто виконують свої функції лише номінально. Типовою проблемою є формування складу таких рад з осіб, що мають тісні зв'язки з мажоритарними акціонерами, що суттєво підриває їхню незалежність та здатність забезпечувати об'єктивне управління. Додатково викликає занепокоєння недостатня кількість незалежних директорів у складі наглядових рад, а також обмежений вплив цих осіб на процес прийняття ключових рішень, що залишається важливою проблемою для корпоративного управління [9, с. 233–235].

Брак прозорості та обмежений доступ до інформації залишаються серйозними проблемами. Попри вимоги законодавства, значна частина компаній не розкриває достатньо даних про свою діяльність, фінансовий стан, структуру власності чи систему управління. Це призводить до інформаційної асиметрії, ускладнює процес прийняття зважених інвестиційних рішень і підриває довіру учасників ринку.

Слабкість судової системи й недоліки правозастосування також негативно впливають на інвестиційний клімат. Низька ефективність роботи судів, тривалі процеси і ризик корупційних факторів знижують рівень довіри інвесторів, створюючи перешкоди для захисту їхніх прав у випадку порушень.

Ще одним викликом є низький рівень корпоративної культури. Дане питання неодноразово піднімала у свої працях О. Андросова [10, с. 224–233]. У багатьох компаніях відсутня чітка орієнтація на етичні стандарти, відповідальність та прозорість, що обмежує розвиток сучасного підходу до управління і взаємодії зі стейкхолдерами.

Ще одним проблемним аспектом, як зазначає С. Лихолат, є те, що українські господарські товариства досі часто недостатньо акцентують увагу на питаннях соціальної відповідальності та сталого розвитку [11, с. 238–245]. Принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і інтеграція підходів сталого розвитку залишаються нерозвиненими в їхніх стратегіях та повсякденній діяльності, хоча це невід'ємна складова сучасного корпоративного управління.

Вищезазначені фактори становлять основні виклики для подальшого розвитку корпоративного управління в Україні та вимагають реформ на рівні законодавчих актів, стратегій управління та корпоративної етики. Отже, можна зробити висновок, що для вдосконалення системи корпоративного управління українських компаній необхідний комплексний підхід, який супроводжується комплексом тісно взаємопов'язаних заходів. Оновлення законодавчої бази також належить до тих ключових напрямків. Має відбуватися процес гармонізації українського законодавства з провідними європейськими та міжнарод-

ними стандартами – наприклад, принципами ОЕСР у сфері корпоративного управління; усунення всіх існуючих законодавчих прогалин і протиріч; забезпечення невідворотності відповідальності за будь-які порушення корпоративного права.

Також слід брати до уваги реальну незалежність членів наглядових рад, зокрема в публічних акціонерних товариствах. Це потребує чіткого регулювання критеріїв незалежності та їх дотримання, а також підвищення вимог до професійних навичок та досвіду членів таких рад. Мають бути запроваджені ефективні процедури, які дозволять оцінювати ефективність роботи наглядових рад і кожної окремо.

Питання прозорості та розкриття інформації мають значення. Варто вдосконалити стандарти щодо регулярності та доступності даних про діяльність господарських товариств, структуру власності, фінансовий стан, організаційну структуру та значущі події. Таким чином інвестори та партнери зможуть більше довіряти українським корпоративним практикам.

Захист прав інвесторів і акціонерів – ще одна складова успішного корпоративного управління. У цій сфері важливо створити механізми для захисту міноритарних акціонерів, включаючи можливість подання колективних позовів, спрощені процедури оскарження рішень керівних органів та забезпечення широкого доступу акціонерів до важливої інформації.

Розвиток корпоративної культури та етики також є критично важливим. Потрібно підвищити усвідомлення керівництва і персоналу компаній щодо ролі корпоративного управління у поліпшенні бізнес-ефективності. Сприяти впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності та практик сталого розвитку.

Додатково слід враховувати найкращі практики корпоративного управління, які успішно реалізуються у розвинених країнах, адаптуючи їх до специфіки національного економічного контексту. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ОЕСР, Світовий банк чи ЄБРР, також сприятиме отриманню експертної підтримки та технічної

допомоги для вдосконалення корпоративного сектору України.

Отже, корпоративне управління в господарських товариствах України виступає ключовим фактором забезпечення стабільності, підвищення ефективності та формування інвестиційної привабливості вітчизняного корпоративного сектора. У контексті реалізації євроінтеграційного курсу його сучасний розвиток характеризується проведенням масштабних реформ, зміцненням функціональних можливостей наглядових органів, адаптацією міжнародних принципів корпоративного управління та поступовою гармонізацією операційних механізмів із нормативами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і вимогами Європейського Союзу.

**Висновки.** Корпоративне управління підприємством представляє собою систему взаємовідносин, спрямовану на регулювання правил і процедур прийняття управлінських рішень, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, контрольні механізми та розподіл прав і обов'язків між його структурними одиницями. Ефективність корпоративного управління полягає у створенні умов для підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства через забезпечення балансу впливу між учасниками корпоративних відносин, прозорості фінансових процесів, а також впровадження принципів ефективного менеджменту й належного контролю. Ключовими показниками результативності корпоративного управління є ті, що відображають рівень дотримання принципів корпоративного управління в компанії, демонструють фінансово-економічні результати її діяльності та дають змогу оцінити ризики, пов'язані з корпоративними процесами.

Аналіз показав, що процес вдосконалення корпоративного управління в господарських товариствах потребує комплексного підходу, що буде охоплювати декілька ключових напрямів, зокрема вдосконалення нормативно-правового законодавства та практики його застосування, підвищення значення наглядових рад, також забезпечення найвищого рівня прозорості та доступності інформації, дієвий захист прав та інтересів усіх зацікавлених

сторін, також сюди доцільно віднести і розвиток корпоративної культури та адаптація провідних світових практик у сфері управління. Комплексна реалізація зазначених заходів

створить сприятливий клімат для інвестування, посилить довіру до вітчизняних компаній, стимулюючи притік капіталу та сприяючи сталому економічному зростанню країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мякий А. В. Корпоративне управління за законодавством України. Дис. д-ра юрид. наук. 12.00.04. Київ, 2017. 228 с.
2. Гейнц Р. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: новели правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 12. С. 88–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/17>.
3. Гарагонич О. В. Поняття і принципи корпоративного управління. Порівняльно-аналітичне право. 2013. № 3–2. С. 155–157.
4. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник / За ред. Д.В. Задихайла. Харків. 2003. 688 с.
5. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр#Text>
6. Смолин Г.В. Господарське право України. Загальна частина: підручник. Г.В. Смолин, О.А. Туркот, Л.В. Хомко; за заг. ред. Г.В. Смолина. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 484 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1051>
7. Щербакова Н. Теоретико-прикладні аспекти оспорування реорганізації юридичних осіб корпоративного типу. *Академічні візії*. 2025. № 41. С. 1–22. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1727/1606>.
8. Щербакова Н. В. Реорганізація як економіко-правове явище в господарському праві. *Право України*. 2021. № 4. С. 144–167. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=prukr\\_2021\\_4\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=prukr_2021_4_14)
9. Гарагонич О.В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.04 – господарське право; господарське процесуальне право (081 – Право). – Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України» НАН України, Київ, 2020. 466 с. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/128/%d0%93%d0%b0%d1%80%d0%b0%d0%b3%d0%be%d0%bd%d0%b8%d1%87%20%d0%9e.%d0%92.%20%d0%93%d0%be%d1%81%d0%bf%20%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%d1%81%d1%83%d0%b1%20%d0%90%d0%a2%20%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. Андросова О.Ф., Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. № 6(11), С. 224–233. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/3287>
11. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права. серія економічна. серія юридична*. 2022. № 34. С. 238–245. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065>