

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-54>

УДК 338.2; 65

ДИХА Марія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4405-9429>e-mail: dykhamv@khmnu.edu.ua

ДИХА Валерій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0004-2398-3692>e-mail: dyhavalera@khmnu.edu.ua

ПІДХОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У статті охарактеризовано турбулентні умови функціонування акціонерних товариств (високий рівень невизначеності щодо майбутнього розвитку подій; економічна нестабільність; часті та непередбачувані шоки, спричинені війною; ускладнення процесу прийняття стратегічних рішень тощо). Обґрунтовано, що реалізація корпоративного управління в сучасних умовах супроводжується викликами та ризиками, зокрема такими, як порушення комунікації між менеджментом і власниками; зростання внутрішньої корупційної вразливості через слабший контроль за фінансовими потоками; зниження довіри інвесторів та кредиторів, відхід деяких іноземних інвесторів; потреба в адаптації до нових регуляторних норм воєнного часу; зростання залежності від державної підтримки, грантів тощо. Виклики та ризики обумовлюють необхідність змін у моделях функціонування корпоративних структур, в управлінні ними. Проаналізовано посилення ролі держави як регулятора та як акціонера, зокрема, через націоналізацію, примусове відчуження акцій компаній (зокрема, ПАТ Укртатнафта, АТ Мотор Січ, ПрАТ АвтоКрАЗ та ПрАТ Запоріжтрансформатор), важливих для функціонування України в умовах війни та забезпечення її оборони. Визначення ознак та характеристик турбулентності в економіці, ризиків та трансформацій корпоративного управління в Україні, пропозицій для державних інституцій, інвесторів та менеджменту компаній має теоретичну та практичну значущість. Обґрунтовано, що в умовах турбулентного середовища доцільно реалізовувати адаптивні моделі та інструменти антикризового стратегування; гнучкі моделі наглядових рад, участі інвесторів; нові інструменти комунікації та довіри, які в цілому сприятимуть підвищенню ефективності корпоративного управління та забезпеченню стабільного функціонування акціонерних товариств.

Ключові слова: акціонерні товариства, інвестор, планування, державне регулювання, безпекові ризики, ефективність, гнучке та ситуаційне управління, сталий розвиток.

DYKHA Mariia, DYKHA Valerii

Khmelnitskyi National University

APPROACHES, MODELS AND TOOLS OF CORPORATE GOVERNANCE IN CONDITIONS OF WAR AND ECONOMIC TURBULENCE

The article describes the turbulent conditions of the functioning of joint-stock companies (high level of uncertainty about the future development of events; economic instability; frequent and unpredictable shocks caused by war; complication of the process of making strategic decisions, etc.). It is substantiated that the implementation of corporate governance in modern conditions is accompanied by challenges and risks, in particular, such as disruption of communication between management and owners; increased internal corruption vulnerability due to weaker control over financial flows; decreased confidence of investors and creditors, withdrawal of some foreign investors; the need to adapt to new regulatory norms of wartime; increased dependence on state support, grants, etc. Challenges and risks necessitate changes in the models of functioning of corporate structures and in their management. The strengthening of the role of the state as a regulator and as a shareholder is analyzed, in particular, through nationalization, forced alienation of shares of companies (in particular, PJSC Ukratnafta, JSC Motor Sich, PrJSC AvtoKrAZ and PrJSC Zaporizhtransformator), important for the functioning of Ukraine in conditions of war and ensuring its defense. The identification of signs and characteristics of turbulence in the economy, risks and transformations of corporate governance in Ukraine, proposals for state institutions, investors and company management has theoretical and practical significance. It is substantiated that in a turbulent environment it is advisable to implement adaptive models and tools of anti-crisis strategy; flexible models of supervisory boards, investor participation; new tools of communication and trust, which in general will contribute to increasing the efficiency of corporate governance and ensuring the stable functioning of joint-stock companies.

Keywords: joint-stock companies, investor, planning, state regulation, security risks, efficiency, flexible and situational management, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Суб'єкти господарювання в Україні переживають безпрецедентні виклики, зумовлені глибокими трансформаціями у безпековому, економічному та соціальному середовищі. Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації створило турбулентне середовище, що характеризується високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів, змінами у структурі ринків, деструкцією інфраструктури та відтоком робочої сили. У цих умовах акціонерні товариства, як форма організації великого бізнесу, мають

оперативно адаптуватися до нових реалій, переосмислюючи моделі управління, структуру власності, відносини із зацікавленими сторонами та підходи до стратегічного планування.

Сучасні виклики виступають каталізаторами трансформації корпоративного управління. У кризові періоди компанії зазнають не лише зовнішнього тиску, але й виявляють внутрішні слабкі сторони (у структурі, комунікації, стратегічному плануванні, управлінні ризиками тощо). Це стимулює перегляд підходів до організації управлінських процесів, особливо в акціонерних товариствах, де управлінські рішення повинні враховувати інтереси багатьох стейкхолдерів. Турбулентність вимагає гнучких, адаптивних і стійких моделей корпоративного управління, які мають враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків.

Крім того, в контексті інтеграції України до ЄС, наближення до стандартів Європейського Союзу, реформування корпоративного сектору та імплементації принципів ESG (Environmental, Social, Governance) значно підвищується значення ефективного, прозорого й відповідального управління. У час війни та післявоєнного відновлення саме корпоративне управління може стати запорукою стійкості підприємств і основою для економічного зростання.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Започаткували та поглибили дослідження проблем корпоративного управління такі зарубіжні науковці, як А. Берлі та Г. Мінз [1], П. Друкер [2], А. Склейфер та Р. Вішні [3], Р. Трікер [4] та ін. Моделі соціально-економічної політики держав, питання макроекономічного регулювання, систему заходів та засобів державного регулювання соціально-економічних процесів як середовища функціонування компаній висвітлено в авторських публікаціях [5, 6]. Процеси становлення та розвитку корпоративного управління, проблеми збалансування інтересів між власниками (акціонерами) та менеджментом, важливість здійснення ефективного контролю за діяльністю менеджменту, питання вартісно-орієнтованого корпоративного управління, порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами досліджували чимало вітчизняних науковців. зокрема, Т. Момот [7], Ю. Мушкевич [8], С. Судомир [9], А. Чикуркова [10], М. Шкільняк [11; 12] та ін. Інноваційний характер розвитку систем різних рівнів обумовлюється їх ефективною взаємодією. Окремі аспекти такої взаємодії у трикутнику «влада-наука-підприємництво» описані у публікації [13], а управління корпоративною соціальною діяльністю, методологію її аналізу та оцінки запропоновано у публікації [14].

Незважаючи на наявність загальної теоретичної бази з питань корпоративного управління, особливості його реалізації в умовах затяжної багатовекторної турбулентності, спричиненої війною, залишаються недостатньо вивченими, що обумовлює потребу в дослідженні нових підходів, моделей та інструментів здійснення корпоративного управління, які враховують форс-мажорні обставини, виклики безпеки, цифровізацію та зростаючу роль держави як акціонера та регулятора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити виклики, ризики для здійснення корпоративного управління та функціонування акціонерних товариств в умовах турбулентного середовища; запропонувати адаптивні підходи, моделі та інструменти управління акціонерними товариствами в Україні, а також рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління та стійкості функціонування акціонерних товариств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Упродовж останніх років глобальна економіка функціонує в умовах зростаючої турбулентності, що спричинена як пандемією Covid-19, так і збройними конфліктами, енергетичними потрясіннями та політичною нестабільністю. Особливої гостроти ці процеси набули в Україні після початку повномасштабної війни у 2022 р., що спричинило системну трансформацію внутрішнього ринку, деструкцію інфраструктури, зміну ланцюгів постачання та стратегічних цілей підприємств.

В умовах викликів та невизначеності зростає роль ефективного корпоративного управління, яке має не лише забезпечувати функціонування підприємств, а й формувати адаптивні стратегії реагування, стійкість до криз і гнучкість управлінських моделей. Зокрема, акціонерні товариства, що мають складну структуру та високий рівень відповідальності перед інвесторами, опинилися перед потребою переосмислення механізмів управління, зокрема ролі держави, наглядових рад, ESG-підходів та антикризового планування.

Важливо зазначити, що саме контекст турбулентності є ключовою характеристикою сучасного середовища функціонування компаній, викликом для управління. Турбулентність в економічному середовищі є станом, за якого системні умови змінюються швидше, ніж здатність компаній на них реагувати. Характерними ознаками турбулентності є:

- високий рівень невизначеності щодо майбутнього розвитку подій;
- нестабільність ринкових умов (попиту, пропозиції, цін);
- часті та непередбачувані шоки (економічні, політичні, технологічні, природні, воєнні);
- ускладнення процесу прийняття стратегічних рішень, коли довгострокове планування практично неможливе;

- зміна ролі стейкхолдерів, зокрема держава може ставати не лише регулятором, а й активним учасником ринку.

Зауважимо, що турбулентність не тотожна кризі. Турбулентність є більш тривалим і комплексним станом, що змінює правила гри для бізнесу. У турбулентному середовищі моделі корпоративного управління мають бути гнучкими, адаптивними і такими, що допускають сценарне планування.

Війна в Україні сформувала унікальну конфігурацію турбулентності, яка охоплює воєнну загрозу та безпекові ризики, фінансове навантаження, проблеми логістики, міграцію людського капіталу. Детальніше безпекові виклики під призмою війни в Україні описані в публікації [15].

Безпекові ризики, спричинені війною, проявляються через регулярні ракетні та дроніві удари по усій території України, дестrukцію інфраструктури та логістичних вузлів. На жаль, в умовах війни великі ризики руйнувань та втрати контролю над бізнесом, неможливість вести операційну діяльність, а на окупованих територіях ще й додаються ризики для власників бізнесів рейдерського захоплення, загрози репресій. Проактивним заходом, спрямованим на збереження бізнесу, стала релокація, яку здійснили багато підприємств. РНБО рекомендує підприємствам на тимчасово окупованих Росією територіях, які не мають можливості з різних причин здійснити релокацію виробничих потужностей, розглянути можливість перереєстрації бізнесу на підконтрольну Україні територію [16].

Виклики фінансово-економічного характеру полягають у тому, що війна обумовила, зокрема, девальвацію та інфляцію. Про складну ситуацію із рівнем фінансової безпеки України свідчить різке зростання державного боргу. Оборона України потребує фінансування. У структурі державного бюджету України видатки на оборону зросли з 8,56% у 2021 р. до 51,36% у 2024 р. Україна має фінансову підтримку США, ЄС, МВФ. Проте державний борг України досяг критичного рівня (91,2% від ВВП), що свідчить про складну ситуацію із рівнем фінансової безпеки України [17].

Відчутними логістичними проблемами для України стало порушення морських маршрутів, блокування портів, збільшення транспортних витрат. Особливо гострою проблемою є міграція людського капіталу, виїзд кваліфікованих кадрів за кордон.

Ці фактори значно ускладнили функціонування підприємств та загострили потребу в нових механізмах управління, орієнтованих на швидке реагування та кризову стійкість.

У таких умовах корпоративне управління стикається з низкою специфічних викликів та ризиків:

- порушення комунікації між менеджментом і власниками (особливо за наявності іноземних акціонерів);
- зростання внутрішньої корупційної вразливості через слабший контроль за фінансовими потоками;
- зниження довіри інвесторів та кредиторів, відхід деяких іноземних інвесторів;
- потреба в адаптації до нових регуляторних норм воєнного часу (наприклад, щодо оприлюднення звітності);
- зростання залежності від державної підтримки, грантів, податкових пільг.

Виклики та ризики зумовлюють необхідність переосмислення раніше сформованих моделей функціонування корпоративних структур та корегування управлінських підходів із урахуванням воєнного форс-мажору та мультивекторного ризику.

Аналізуючи інформацію, висвітлену на офіційних сайтах компаній, зокрема [18; 19; 20], можемо констатувати, що у період повномасштабної війни акціонерні товариства в Україні запровадили особливі умови функціонування, реалізували ті чи інші заходи з метою забезпечення їх діяльності. Акціонерні товариства запроваджували швидкі рішення без процедурної бюрократії, орієнтуючись на виживання, а не на дотримання довгострокових стратегій. Акціонерні товариства були змушені, зокрема:

- перейти на режим кризового управління;
- оптимізувати структуру власності, зокрема через злиття або передавання часток державі чи інвесторам;
- забезпечити безперервність виробництва, іноді шляхом евакуації або переміщення виробничих потужностей;
- впровадити тимчасові або спеціальні умови роботи наглядових рад, часто з делегуванням частини повноважень виконавчому керівництву;
- переглянути стратегічні пріоритети, зокрема переорієнтуватися на внутрішній ринок або військове замовлення.

Попри загальну дестабілізацію, низка компаній продовжила надавати фінансову звітність, зокрема у спрощеному або скороченому вигляді (відповідно до тимчасових норм НКЦПФР); підтримувати внутрішній аудит як ключовий запобіжник зловживань; впроваджувати цифрові системи управління ризиками та комплаєнс; використовувати регіональні або галузеві ініціативи саморегулювання, зокрема спільні платформи для обміну інформацією щодо ризиків та відновлення. Поступово формується новий етичний стандарт – «прозорість у кризі», що поєднує відповідальність перед суспільством та акціонерами з гнучкістю у звітності.

Принципи сталого розвитку, стійкості, прозорості, віртуальних механізмів, роль ради в кризах визначають ключові складові надійної системи корпоративного управління [21]. ESG (Environmental, Social,

Governance) як концепт отримав нове значення. «S» (соціальна складова) набула особливого значення в контексті підтримки працівників, залучення до оборонних ініціатив, соціальної відповідальності перед громадою. «G» (контекст управління) проявляється у потребі негайного реагування без втрати контролю. Зростає роль цифровізації, хмарних рішень, систем електронного документообігу, кібербезпеки.

Компанії впроваджують екологічні проекти/ініціативи. Зокрема, компанія ДТЕК декларує, що «зелений перехід докорінно змінює світові тенденції розвитку енергетики, і ДТЕК є частиною цієї революції», висвітлюючи плани відповідальності перед людьми та довкіллям у рубриці «Сталий розвиток» на своєму офіційному сайті [18].

Характерною ознакою теперішнього часу стала помітніша роль держави як регулятора та як акціонера, що в умовах воєнного стану є логічним. Держава отримала частки в багатьох компаніях через націоналізацію. Зокрема, у 2022 р. був примусово ліквідований російський банківський актив – Prominvestbank [22]. У травні 2023 р. Верховна Рада України ухвалила закон, що дозволив націоналізувати Sense Bank через санкції, запроваджені щодо його власників. Рішення було обґрунтовано необхідністю стабілізації фінансової системи та захисту депозитів вкладників. Через системну важливість та ризики для фінансової стабільності були націоналізовані PIN Bank, Motor-Bank. Також на підставі Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» [23] були ухвалені рішення та, зокрема, з 6 листопада 2022 р. були здійснені акти примусового відчуження акцій низки компаній ПАТ «Укртатнафта», АТ «Мотор Січ», ПрАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (табл. 1).

Таблиця 1

Зміни в статусі акціонерів		
Компанія	Зміни в статусі акціонера	Причини/мета
ПАТ «Укртатнафта» https://www.ukrtafta.com/	Примусове відчуження, держконтроль	Енергетика, постачання пального, оборонна логістика
АТ «Мотор Січ» https://motorsich.com/ukr/	Націоналізація (перехід у держвласність)	Забезпечення оборони, виробництво двигунів
ПрАТ «АвтоКрАЗ» https://www.autokraz.com.ua/	Націоналізація	Виробництво техніки, ремонт інфраструктури
ПрАТ «Запоріжтрансформатор» http://www.ztr.ua/		

Джерело: сформовано авторами за даними [24].

Акції стратегічно важливих підприємств, пов'язаних з К. Жеваго, І. Коломойським, В. Богуслаєвим та К. Григорішиним були списані з рахунків приватних осіб та передані у власність держави [25]. Секретар РНБО О. Данілов роз'яснив, що відповідні заходи держави пов'язані з військовою необхідністю, а активи були передані в управління Міністерства оборони [16].

Варто зазначити, що ПАТ «Укрнафта» не погодилась з рішенням націоналізації та звернулась до суду з відповідним позовом, аргументуючи тим, що процедура примусового відчуження акцій здійснена з грубими порушеннями та є протиправною. Суди попередніх інстанцій у задоволенні позову відмовили. Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду у Постанові про визнання права власності, витребування майна з володіння та зобов'язання вчинити дії [26] погодився з рішеннями судів попередніх інстанцій та залишив їх без змін.

Попри наявні проблеми та відмінності у баченні щодо управління стратегічно важливими підприємствами відзначаємо, що через Прозорро.Продажі та Дія.City формуються нові моделі взаємодії держави та бізнесу. Моделі взаємодії органів місцевої влади, суб'єктів господарювання та мешканців громад, які реалізуються в контексті забезпечення інноваційного розвитку міст на засадах smart концепції детальніше описані у монографії [27].

В умовах сучасних викликів та турбулентного середовища доцільно використовувати адаптивні моделі та інструменти антикризового стратегування; гнучкі моделі наглядових рад, участі інвесторів; нові механізми комунікації та довіри.

Антикризове стратегування – це інтеграція сценарного планування, управління ризиками та механізмів оперативного реагування в структуру корпоративного управління. У воєнних умовах воно включає:

- сценарне планування за рівнями загроз (досягнення миру, деескалація, ескалація воєнних дій, евакуація, окупація);
- створення антикризових комітетів при наглядових рада, які мають мандат ухвалювати рішення поза звичними процедурами;
- планування ліквідності (створення фінансових подушок, домовленості з банками, відтермінування контрактів);
- планування безперервності бізнесу (плани збереження бізнес-функцій у разі критичних подій, у разі ракетних атак, відключення енергії, кібератак).

Усі ці інструменти мають бути інституціоналізовані в корпоративних структурах, мають бути задалегідь сформовані алгоритми-протоколи, щоб не було хаотичних дій – реакцій на певні негативні події, кризи.

У сучасний воєнний період стандартні регламенти засідань, комітетів і звітності можуть бути не ефективними, тому акціонерні товариства мають змінювати свої моделі на такі, що допускають:

- гібридну участь членів наглядової ради (онлайн/офлайн, асинхронне голосування);
- спрощену структуру: «антикризовий трикутник» – головний виконавчий директор – фіндиректор – наглядова рада, яка діє на основі довірчих рішень;
- прямий діалог із ключовими інвесторами, зменшення інформаційної асиметрії шляхом персональних брифінгів, незалежних оглядів ситуації;
- залучення інвесторів до супровідних ролей (наприклад, аналітичного супроводу, донорської підтримки, ESG-проектів).

Це формує новий концепт – парадигму спільного управління ризиками, а не лише контролю за менеджментом.

В умовах війни традиційні канали прозорості (звітність, прес-релізи, загальні збори) не завжди достатні. Тому доцільно формувати альтернативні інструменти, реалізовувати:

- оперативну стратегічну комунікацію (публічні меседжі головного виконавчого директора, розміщення інформації на сайтах);
- соціальні ініціативи як канал побудови довіри (участь у волонтерстві, допомога ТРО, безплатні послуги для військових і цивільних);
- цифрову прозорість (публікація оновлень у реальному часі через сайт, чати, блоги компаній);
- механізми зворотного зв'язку з працівниками та громадами (інтерактивні платформи, опитування, реагування на виклики в реальному часі).

Ці інструменти стають факторами управління репутаційним капіталом, який є критично важливим в умовах війни та у післявоєнному відновленні.

У цілому важливе переосмислення ролі зацікавлених сторін, зокрема, держави, інституційних інвесторів, менеджменту під призвою умов, що постійно змінюються, особливо, зважаючи на виклики та загрози. Низку рекомендацій, направлених на підвищення ефективності корпоративного управління та забезпечення стабільного функціонування акціонерних товариств представимо в табл. 2.

Таблиця 2

Пропозиції щодо підвищення ефективності корпоративного управління та стійкості функціонування акціонерних товариств

Для державних інституцій в контексті формування державної політики, умов макросередовища	Для інвесторів	Для менеджменту
Розробити кодекс / методичні рекомендації корпоративного управління в умовах війни та надзвичайних ситуацій	Орієнтуватися на довгострокову стійкість і кризову адаптивність, а не лише на короткострокову прибутковість	Інтегрувати антикризові протоколи в усі управлінські процеси. Реалізовувати моделі гнучкого та ситуаційного управління, адаптивність
Сприяти створенню механізмів «гнучкої відповідності» (звітність та контроль із врахуванням форс-мажорних обставин)	Брати участь у процесах нагляду та стратегічної підтримки підприємств, особливо в умовах турбулентності, викликів	Чітко визначити ролі в команді, узгодити делегування, автономність, забезпечувати швидкість прийняття рішень
Посилити роль державних інституцій у розвитку ESG, зокрема в держкомпаніях	Підтримувати компанії, які розвивають соціально відповідальні ініціативи, реалізують діяльність на принципах сталого розвитку	Інвестувати в довіру (через комунікацію, відкритість, участь у спільному відновленні країни)

Джерело: сформовано авторами.

Реалізація антикризових моделей та інструментів, рекомендованих заходів сприятиме ефективному корпоративному управлінню та забезпеченню стабільному функціонуванню акціонерних товариств в умовах турбулентного середовища.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Сучасні умови функціонування компаній характеризуються турбулентністю, основними характеристиками якої є високий рівень невизначеності щодо майбутнього розвитку подій, економічна нестабільність, часті та непередбачувані шоки, які на сьогодні спричинюються війною, ускладнення процесу прийняття стратегічних рішень. Реалізація корпоративного управління в умовах невизначеності супроводжується ризиками, зокрема такими, як порушення комунікації між менеджментом і власниками, зростання внутрішньої корупційної вразливості через слабший контроль за фінансовими потоками, зниження довіри інвесторів та кредиторів, відхід деяких іноземних інвесторів, потреба в адаптації до нових регуляторних норм воєнного часу, зростання залежності від державної підтримки, грантів тощо. Виклики та

ризика зумовили необхідність змін у моделях функціонування корпоративних структур, необхідність корегування управлінських підходів із урахуванням воєнного форс-мажору та мультивекторного ризику. Характерною ознакою теперішнього часу стала помітніша роль держави як регулятора та як акціонера, що в умовах воєнного стану є логічним. Держава отримала частки в компаніях через націоналізацію. Були здійснені акти примусового відчуження акцій компаній, важливих для забезпечення оборони країни (зокрема, ПАТ «Укртатнафта», АТ «Мотор Січ», ПрАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «Запоріжтрансформатор»).

В умовах сучасних викликів та турбулентного середовища доцільно реалізовувати адаптивні моделі та інструменти антикризового стратегування; гнучкі моделі наглядових рад, участі інвесторів; нові механізми комунікації та довіри. Серед рекомендованих заходів для державних інституцій в контексті формування державної політики, умов макросередовища функціонування акціонерних товариств визначено доцільність розробки методичних рекомендацій / кодексу корпоративного управління в умовах війни та надзвичайних ситуацій; сприяння на державному рівні створенню механізмів «гнучкої відповідності» компаній; посилення ролі державних інституцій у розвитку стандартів ESG в компаніях. Для інвесторів визначено пропозиції щодо орієнтування на довгострокову стійкість і кризову адаптивність, а не лише на короткострокову прибутковість; участі у процесах нагляду та стратегічної підтримки підприємств; підтримувати компанії, які розвивають соціально відповідальні ініціативи, реалізують діяльність на принципах сталого розвитку. Для менеджменту рекомендовано інтегрувати антикризові протоколи в усі управлінські процеси, реалізовувати моделі гнучкого та ситуаційного управління, адаптивність; чітко визначити ролі в команді, забезпечувати швидкість прийняття рішень; інвестувати в довіру до компаній через комунікацію, відкритість, участь у спільному відновленні країни.

У надзвичайних умовах (війна, окупація, економічні шоки) корпоративне управління має функціонувати не як стабілізуюча, а як динамічно адаптивна система, орієнтована на швидкість реакції, переорієнтацію цілей, збереження управлінської цілісності, стратегічну стійкість. Тому предметом подальших досліджень вбачаємо формування відповідної моделі з обґрунтуванням її компонентів, етапів її реалізації, інституційної рамки практичного застосування.

Література

1. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. Harcourt, Brace and World, New York. 1932, 256 p.
2. Drucker P. The practice of management. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2012. 368 p.
3. Scleifer A., Vischny R. A survey of corporate governance. Fournal of Finance, 1997, Vol. 2. P. 737–783.
4. Tricker R. International Corporate Governance. London: Prentice Hall, 1994. 354 p.
5. Диха М.В. Стратегічне регулювання соціально-економічної сфери: проблеми, цілі, пріоритети. *Фінанси України*. 2012, № 7, С. 47-58. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_07_047_uk.pdf
6. Dykha M.V. Economic mechanism toolkit for state regulation of socioeconomic processes. *Actual Problems of Economics*, 2016, 5(179), 20-29. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/5395>
7. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
8. Mushkevych Yu. Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2022, vol. 2(21-02), pp. 115–120. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2.022-21-02-069>
9. Судомир С.М., Габор В.С. Ефективність системи управління фінансами акціонерного товариства: теоретичні засади та практичні аспекти. *Journal of management, economics and technology = Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків: ДБТУ, 2025, № 1, С. 187-195. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67755>
10. Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*, 2023, № 83, С. 28-34. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/12742/1/7.pdf>
11. Шкільняк М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.
12. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Економіки*, 2018, № 2, 7-20. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007>.
13. Диха М.В. *Діагностика інноваційного вектора соціально-економічного розвитку національного господарства України в системі «влада-наука-підприємництво»*. *Актуальні проблеми економіки*. 2020, № 6(228), С. 16-22. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20._topic_Dykha-M.V..16-22.pdf
14. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., & Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization, *International Journal of Management*, 2020, 11(5), 97-107. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.010 . URL: http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJM_11_05_010.pdf
15. Dykha M., Karpenko V., Dykha V. World civilization security and development under the prism of the war in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (April 28-29, 2023)*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023, 154-162. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04_2023/book.pdf ; <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14203>
16. Діяльність Ради національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/> ; <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/>

17. Мінфін. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>
18. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/>
19. ПАТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com/>
20. АТ Укрзалізниця. URL: www.uz.gov.ua
21. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
22. Prominvestbank. https://en.wikipedia.org/wiki/Prominvestbank?utm_source=chatgpt.com
23. Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану». Документ 4765-VI, поточна редакція від 21.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>
24. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
25. Бондарев Т. Найбільша націоналізація воєнного часу: а якщо власники підуть до суду? Економічна правда, 8 листопада 2022 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/08/693598/>
26. Постанова «Про визнання права власності, вилучення майна з володіння та зобов'язання вчинити дії» № 910/14243/22 від 24.07.2024 р. Верховний Суд. Касаційний господарський суд. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/120626000?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02
27. Диха М.В., Кізяр О.О. Інноваційний розвиток міст на засадах концепції «розумне місто»: монографія. Київ: Видавництво: «Центр учбової літератури». 2025. 320 с. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/18522>

References

1. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. Harcourt, Brace and World, New York. 1932, 256 p.
2. Drucker P. The practice of management. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2012. 368 p.
3. Scleifer A., Vischny R. A survey of corporate governance. Journal of Finance, 1997, Vol. 2. P. 737–783.
4. Tricker R. International Corporate Governance. London: Prentice Hall, 1994. 354 p.
5. Dykha M.V. Stratehichne rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoi sfery: problemy, tsili, priorityty. *Finansy Ukrainy*. 2012, № 7, S. 47-58. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_07_047_uk.pdf
6. Dykha M.V. Economic mechanism toolkit for state regulation of socioeconomic processes. *Actual Problems of Economics*, 2016, 5(179), 20-29. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/5395>
7. Momot T.V. Vartisno-orientovane korporativne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiia. Kharkiv: KhNAMH, 2006. 380 s.
8. Mushkevych Yu. Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2022, vol. 2(21-02), pp. 115–120. URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2_022-21-02-069
9. Sudomyr S.M., Habor V.S. Efektyvnist systemy upravlinnia finansamy aktsionernoho tovarystva: teoretichni zasady ta praktychni aspekty. *Journal of management, economics and technology = Zhurnal za menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnologii*. Kharkiv: DBTU, 2025, № 1, S. 187-195. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67755>
10. Chykurkova A.D., Didukh S.V. Modeli korporativnoho upravlinnia: porivnialnyi analiz modelei upravlinnia aktsionernymy tovarystvamy ta yikh vplyv na efektyvnist. *Prychomomorski ekonomichni studii*, 2023, № 83, S. 28-34. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/12742/1/7.pdf>
11. Shkilniak M. Korporativne upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Ternopil: Krok, 2014. 293 s.
12. Shkilniak M. Menedzhment u systemi korporativnoho upravlinnia. *Visnyk Ekonomiky*, 2018, № 2, 7-20. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007>
13. Dykha M.V. Diagnostyka innovatsiinoho vektora sotsialno-ekonomichnoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva Ukrainy v systemi «vlada-nauka-pidpriemnytstvo». *Aktualni problemy ekonomiky*. 2020, № 6(228), S. 16-22. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20_topic_Dykha-M.V..16-22.pdf
14. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., & Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization. *International Journal of Management*, 2020, 11(5), 97-107. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.010 . URL: http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJM_11_05_010.pdf
15. Dykha M., Karpenko V., Dykha V. World civilization security and development under the prism of the war in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (April 28-29, 2023)*. Tallinn: Teadmus OU, 2023, 154-162. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04_2023/book.pdf ; <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14203>
16. Diialnist Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/> ; <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/>
17. Minfin. Derzhavnyi borh Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>
18. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/>
19. ПАТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com/>
20. АТ «Укрзалізниця». URL: www.uz.gov.ua
21. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
22. Prominvestbank. https://en.wikipedia.org/wiki/Prominvestbank?utm_source=chatgpt.com
23. Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану». Документ 4765-VI, поточна редакція від 21.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>
24. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
25. Бондарев Т. Найбільша націоналізація воєнного часу: а якщо власники підуть до суду? Економічна правда, 8 листопада 2022 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/08/693598/>
26. Постанова «Про визнання права власності, вилучення майна з володіння та зобов'язання вчинити дії» № 910/14243/22 від 24.07.2024 р. Верховний Суд. Касаційний господарський суд. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/120626000?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02
27. Dykha M.V., Kizliar O.O. Innovatsiyni rozvytok mist na zasakh kontseptsii «rozumne misto»: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo: «Tsentr uchbovoi literatury». 2025. 320 s. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/18522>