

УДК 005.21:334.72:330.341.1(4)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.161-167>

Шедько Д.В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Shedko Dmytro

National University «Kyiv-Mohyla Academy»

<https://orcid.org/0000-0003-2250-6515>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті здійснено комплексне дослідження методичних підходів до оцінки ефективності корпоративного менеджменту підприємств України та країн Європейського Союзу. Актуальність теми зумовлена отриманням Україною статусу кандидата в члени ЄС у 2022 році, що вимагає гармонізації національних бізнес-практик з європейськими стандартами, зокрема імплементації Директив ЄС щодо прав акціонерів та звітності про сталий розвиток (CSRD).

У статті проаналізовано трансформацію європейської філософії управління, яка після фінансової кризи 2008 року змістила фокус з короткострокової максимізації прибутку на довгострокову стійкість, якість інституцій та ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські фактори). Розглянуто сучасний інструментарій європейських дослідників, який включає методи: моделювання структурними рівняннями (SEM), метод «різниця в різницях» (DiD) та метод синтетичного контролю (SCM), що дозволяють відокремити вплив управлінських рішень на рівні підприємства від макроекономічних факторів.

Проаналізовано українську методику, яка характеризується домінуванням інтегральних показників та ресурсного підходу, орієнтованого на виживання підприємств в умовах перманентних криз. Встановлено, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація пріоритетів оцінки ефективності українських підприємств, де першочергового значення набувають показники фізичної безпеки та енергонезалежності.

Сформовано порівняльну характеристику підходів за сімома ключовими критеріями та запропоновано рекомендації щодо адаптації системи оцінки: перехід від інтегральних індексів до системи dashboard, впровадження стандартів OECD та інтеграція показників сталого розвитку в стратегічне планування корпоративних підприємств. Обґрунтовано необхідність переходу вітчизняного менеджменту від ретроспективного аналізу минулого до прогнозного моделювання майбутнього.

Ключові слова. Корпоративний менеджмент, євроінтеграція, ефективність управління, методичні підходи, сталий розвиток, корпоративне управління, підприємство, менеджмент, наглядова рада, європейські стандарти.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article presents a comprehensive comparative study of methodological approaches to evaluating corporate management effectiveness in Ukraine and European Union countries. The research relevance is driven by Ukraine obtaining EU candidate status in 2022, which necessitates the harmonization of national business practices with European standards, particularly the implementation of EU Directives on shareholders' rights and the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

The author conducts a detailed analysis of the transformation of European management philosophy. Following the 2008 financial crisis, the focus shifted from short-term profit maximization to long-term sustainability, institutional quality, and ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria. The study examines the modern toolkit of European researchers, which utilizes sophisticated econometric methods such as Structural Equation Modeling (SEM), the Difference-in-Differences (DiD) method, and the Synthetic Control Method (SCM). These tools allow scholars to isolate the impact of managerial decisions from macroeconomic factors and verify causal links between regulatory compliance and innovation.

In contrast, the Ukrainian methodology is characterized by the dominance of integral indicators and a resource-based approach, historically oriented towards survival in permanent crisis conditions. The research reveals that under current martial law, the priorities for evaluating Ukrainian enterprises have significantly shifted towards physical security and energy independence, relegating financial profitability to a secondary role.

Based on the analysis, the article formulates a comparative characteristic of the two approaches across seven key criteria: philosophy, methods, data sources, regulation role, evaluation focus, integration impact, and key indicators. The author proposes a roadmap for adapting the national assessment system, which includes transitioning from static integral indices to a dynamic dashboard system that monitors financial, risk, and ESG metrics simultaneously. The study argues for the urgent implementation of OECD standards regarding board independence and diversity, as well as the integration of sustainability indicators into strategic planning. The findings demonstrate the necessity for domestic management to transition from a retrospective analysis of past financial reports to predictive modeling of future sustainability to ensure competitiveness and attract investment during the post-war recovery.

Keywords. Corporate management, European integration, management efficiency, methodological approaches, sustainable development, corporate governance, enterprise, management, supervisory board, European standards.

JEL classification: G34, M10, O16.

Постановка проблеми. Сьогоденний напрям розвитку українського бізнесу спрямований на Євроінтеграцію. Щоб отримати переваги членства європейської бізнес спільноти підприємства мають відповідати переліку критеріїв у сфері корпоративного управління та менеджменту. Одним з головних критеріїв відповідності корпоративного менеджменту є виконання Директив ЄС щодо прав акціонерів [1] та звітності сталого розвитку (CSRD) [2]. Ці умови вимагають фундаментальної зміни системи українського корпоративного менеджменту підприємств та перегляду критеріїв оцінки ефективності управління.

Основний набір критеріїв оцінки ефективності, який в переважній більшості використовується в українському бізнесі середовищі, формується на основі аналізу історії фінансової звітності. Оцінка ефективності корпоративного менеджменту через фінансові показники не враховує показники сталого розвитку: прозорість структури власності, якість роботи членів наглядових рад, врахування ESG принципів в формуванні та виконанні стратегії, комплаєнс. Зазначені показники є критичними для європейських стейкхолдерів.

В українському корпоративному управлінні існує значна прогалина між наявним методичним забезпеченням та вимогами європейських стандартів до ведення бізнесу. На сьогодні відсутня комплексна методика, яка б об'єднувала критерії відповідності стандартам ЄС в процесі євроінтеграції та поточні критерії оцінки. Як результат – складнощі в оцінці рівня трансформації управлінських систем та низька інвестиційна привабливість підприємств. Зазначені фактори актуалізують необхідність розробки оновлених методичних підходів до оцінювання ефективності корпоративного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес оцінки ефективності корпоративного менеджменту суттєво трансформувався в ЄС за останні десятки років. На початку це був фокус на фінансові результати. Зараз - оцінка ефективності системи корпоративного менеджменту базується на комплексних критеріях сталого розвитку (ESG), якості управлінських механізмів та формування цінності для стейкхолдерів.

У статті досліджено наукові публікації, аналітичні

звіти та методичні розробки українських та європейських науковців. Предметом дослідження є трансформація методології оцінки корпоративного менеджменту підприємств у процесі євроінтеграції.

Європейські підходи в оцінці корпоративного управління та менеджменту значно трансформувалися за останнє десятиліття. Значний вплив на методи оцінки здійснила світова фінансова криза 2008 року. Після аналізу причин та наслідків кризи були суттєво трансформовані критерії оцінки ефективності з короткострокового акценту на максимізації прибутку на довгострокову стійкість та якість управління. Одним з напрямів сьогоденних європейських досліджень є пошук методики математичної оцінки якості управлінських рішень без урахування впливу зовнішніх факторів.

У праці David L.K., Wang J., ElBishbishy M.E. та Angel, V. [5] проаналізовано вплив євроінтеграції на культуру менеджменту в країнах Центральної та Східної Європи. Для дослідження використано поєднання методу DiD («Різниця в різницях», «Difference-in-Differences») та методу SEM («моделювання структурними рівняннями», «Structural Equation Modeling»).

Метод SCM («Метод синтетического контролю» «Synthetic Control Method») застосовано науковцями в роботі Casagrande S. [6]. В результаті дослідження науковці зробили висновок, що євроінтеграція не гарантує успіху автоматично в підвищенні якості управлінських рішень. Науковці довели, що ефективність управлінських рішень залежить від здатності локального менеджменту адаптуватися до нових умов та конкуренції. Автори наголошують на важливості локалізації та адаптації методології оцінки.

Українські науковці пропонують серію методологічних підходів з використанням інтегральних показників, антикризових оцінок та персоналу. У своїй праці Бутенко І.А. [14] поведе оцінку менеджменту через показники використання трудових ресурсів, як основного активу. Його методологія включає: оцінку через систему коефіцієнтів: плинність кадрів та продуктивність праці; визначення експертних оцінок для формування ваги кожного фактору; інтеграцію зазначених показників у єдину систему оцінки корпоративного менеджменту.

В умовах відсутності фондового ринку, який

формує ринкову ціну акції, як об'єктивну оцінку, широко використовуються інтегральні показники. Ця методика дозволяє привести декілька факторів оцінки діяльності компанії та менеджменту до одного критерія. У своїх працях науковці Чубаєвський В.Б., Блакита Г.В., Матусова О.А [15] запропонували інтегральний індикатор стану оцінки корпоративного менеджменту підприємств. Алгоритм базується на систематизації даних, визначенні вагових коефіцієнтів, сумуванні зважених показників. Науковці прийшли до висновку, що зміни в корпоративному середовищі виступають драйвером змін в економіці.

В науковому та бізнес середовищі існує експертна думка, що банківський сектор є максимально наближеним до європейських стандартів корпоративного управління та менеджменту. Потриваєва Н.В., Кореновська Т.О. [16] у своїй роботі про прозорість банківського сектору України використовують метод Фішберна. Відповідно результатам їх дослідження, банки з іноземним капіталом демонструють вищу ефективність менеджменту в частині прозорості.

Починаючи з 2014 р., і особливо з початку 2022 р. методики оцінки ефективності корпоративного менеджменту змістилися в сторону безпеки та динамічної відповіді поточним викликам. Дослідження показують, що квартальна звітність зменшує свою актуальність на відміну від показників, які моніторять необхідність постійних реагувань на швидкі коливання в економіці, руйнування інфраструктури та зміни на фронті. Для інфраструктурних підприємств ефективність менеджменту оцінюється через здатність керувати активами та надавати послуги та продукти, виконувати зобов'язання та забезпечити фізичну безпеку. За таких умов, критерії «безпека» та «енергонезалежність» мають вищий показник ефективності роботи менеджменту в порівнянні з «прибутковістю».

В науковому середовищі проведено значна кількість досліджень методів оцінки ефективності корпоративного менеджменту. Однак сьогодні залишається невирішена проблема формування цілісної системи оцінювання, яка б об'єднувала європейські підходи (якість інституцій, ESG критерії, довгострокова цінність) з національними особливостями (умови криз, військовий час, обмежені дані).

Визнані європейські методики демонструють високу аналітичну точність. Водночас їх використання в українських реаліях ускладняється, а вітчизняні підходи не враховують інституційної якості управління, ESG стандартів та стратегії розвитку.

В цих умовах виникає наукова проблема – адаптація та інтеграція методичних підходів оцінки корпоративного менеджменту українських підприємств. Цей факт потребує подальших досліджень і розробки відповідної методики. Розроблена методика має забезпечити об'єктивну оцінку управлінських систем українських підприємств в умовах євроінтеграції.

Мета статті полягає в формуванні методичних підходів та практик оцінки ефективності корпоративного менеджменту українських підприємств в умовах євроінтеграції.

У статті проаналізовано та узагальнено відмінності українських та європейських моделей оцінки ефективності корпоративного менеджменту і запропоновано поєднати українські інтегральні індикатори та ресурсний підхід з європейськими методиками, побудованими на оцінці інструційної якості та ESG.

Методи дослідження. Для досягнення мети було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- ✓ Метод порівняльного аналізу було використано для зіставлення методичних підходів до оцінки ефективності корпоративного менеджменту.

- ✓ Метод системного аналізу застосовано для узагальнення зв'язку між якістю інституцій, виконанням ESG стандартів та результатами менеджменту.

- ✓ Метод контент-аналізу було використано для визначення ключових критеріїв ефективності корпоративного менеджменту в директив Європейського Союзу (CSRD, ESRS), рекомендацій OECD, esoda та UK Corporate Governance Code.

- ✓ Метод структурно-логічного узагальнення застосовано для розробки рекомендацій в авторській системі порівняльних критеріїв.

- ✓ Аналітичний метод використано для аналізу результатів досліджень, виконаних із застосуванням методів SEM, DiD та Synthetic Control, з метою обґрунтування можливостей застосування в методики оцінки корпоративного менеджменту в умовах євроінтеграції.

Виклад основних результатів дослідження. Процес євроінтеграції України почався 2014 році [3]. Після отримання статусу кандидата в члени ЄС в 2022 р. цей процес прискорився [4]. Перехід на стандарти ЄС суттєво впливає на трансформацію економічної моделі бізнесу. Відповідно до європейської культури ведення бізнесу корпоративний менеджмент підприємств стає об'єктом розгляду для більшої кількості стейкхолдерів, включаючи національних регуляторів та європейців. Прозоре та якісне корпоративне управління виступає критерієм рівня розвитку економіки та її спроможності стати частиною європейського суспільства.

Використовуючи метод DiD («Різниця в різницях», «Difference-in-Differences»), науковці порівняли ефективність роботи підприємств, що стали членами ЄС, та європейських компаній, що знаходилися в країнах поза ЄС. Науковці довели, що застосування управлінських методів є прямим наслідком виконання директив ЄС в напрямку стандартів корпоративного управління. Використовуючи SEM метод («моделювання структурними рівняннями», «Structural Equation Modeling») науковці перевірили декілька гіпотез, а саме:

- ✓ першим етапом підвищення управлінських рішень є вимушене прийняття управлінських рішень відповідно стандартів ЄС;

- ✓ чіткі управлінські правила ЄС стимулюють підприємства розвиватися інвестувати в нові процеси;

- ✓ стандарти оцінки ЄС ефективності менеджменту дорівнюють оцінці інноваційному менеджменту. Водночас підприємства, що не мають інновацій, вважаються не ефективними, незалежно від їх поточних економіко-фінансових показників.

Дослідники європейської організації OECD («Organisation for Economic Co-operation and Development», «Організація економічного співробітництва та розвитку») використовують оцінку якості корпоративного управління та корпоративного менеджменту GQ (Governance Quality, якість корпоративного управління) для оцінки ефективності менеджменту підприємств. Вони дедалі більше додають ваги не тільки економіко-фінансовим показникам, а й якості механізмів управління. На їх думку, якісна структура є база для довгострокової ефективності [7].

Також в науковій та бізнес спільноті широко застосовують методики індексів та скриньових моделей MSCI Governance Quality Index (Morgan Stanley Capital International Governance Quality Index [8], MSCI Індекс якості корпоративного управління) та ISS Governance Quality Score [9] (Institutional Shareholder Services Governance Quality Score, ISS Оцінка якості корпоративного управління). Методика MSCI Governance Quality Index базується на оцінці таких показників як рентабельності власного капіталу (ROE, Return on Equity), співвідношення боргу до власного капіталу (Debt to Equity), варіабельність прибутків (Earning Variability). Методи оцінки ISS Governance Quality Score базуються на аналізі ризиків управління: структури ради директорів (незалежність, компетентність, диференціація); компенсаціях (винагорода менеджменту залежно від довгострокових результатів); захисті прав акціонерів; структурі аудитів та ризик менеджменті.

У країнах Європи, що розвиваються, науковці адаптували методики оцінки ефективності корпоративного менеджменту основаних на п'яти напрямках, які враховують специфіку перехідних економік, а саме: права акціонерів та рівне ставлення; відносити зстейкхолдерами; відповідальність менеджменту за цілі; етична поведінка та прозорість; системи внутрішнього та зовнішнього контролю.

В європейській практиці також широко

використовується методика оцінки ефективності роботи Наглядових рад (Board Evaluation). Відповідно рекомендаціям ecoDa (European Confederation of Directors Associations) [10] та UK Corporate Governance Code [11] ефективність роботи наглядової ради не може бути лише оцінкою через фінансові показники компанії, а має включати: оцінку директорів (якість, фокус, самовідданість); інформаційну архітектуру (якість та своєчасність інформації, доступний наглядовий рад); структуру та процеси (ефективність комітетів, засідань); групову динаміку (культура дискусій, конструктив).

Зазначена методика включає миттєвий збір та обробку інформації, оцінюючи ефективність роботи наглядової ради у реальному часі, в протилежність з існуючими оцінками відповідно річним звітам підприємства.

Критерії оцінки ефективності корпоративного менеджменту відповідно ESG на сьогодні впроваджено як новий стандарт сталого розвитку та довгострокової стратегії. Відповідно Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) [12] та Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) [13] значно змінило методологію оцінки корпоративного управління та менеджменту підприємств. Впроваджено нова філософія оцінки ефективності менеджменту, яка вимірюється через вплив зовнішнього середовища на компанію та вплив підприємства на зовнішнє середовище. Дослідження підтверджують пряму кореляцію між якістю управління та ESG-ризиками. Дослідження продемонстрували, що такі чинники як, незалежність ради директорів та гендерний баланс знижують рівень ESG ризиків.

На базі проведеного дослідження сформовано сім основних критеріїв порівняння методичних підходів до оцінки ефективності корпоративного менеджменту підприємств. Основні результати дослідження сформовані (табл. 1).

Таблиця 1

Методичні підходи до оцінки ефективності корпоративного менеджменту підприємств

№	Критерій порівняння	Європейський підхід	Український підхід
1	Ключова філософія	Ефективність – це створення вартості для стейкхолдерів через якісні інститути, сталий розвиток.	Ефективність – це раціональне використання ресурсів та виживання в умовах кризи, поточні фінансові результати.
2	Основні методи	SEM, DiD, Synthetic Control	Інтегральні показники, метод Фішберна, експертні оцінки.
3	Джерела даних	Панельні дані, автоматизований аналіз ESG-звітів.	Фінансова звітність, дані Державної статистики, анкетування менеджерів.
4	Роль регулювання	Дотримання кодексів є сигналом якості для ринку.	Дотримання норм є формальністю і мінімальні для проходження перевірок.
5	Фокус оцінки	Структура ради, комітети, різноманітність, незалежність директорів.	Ефективність виконавчого менеджменту, продуктивність персоналу, фінансова стійкість.
6	Вплив євроінтеграції	Внутрішня еволюція стандартів	Зовнішній тиск на адаптацію (гармонізація законодавства, вимоги донорів).
7	Комплексний	Вартість акцій компанії	Поточні фінансові результати

Джерело: сформовано автором на основі [1-16].

Під час дослідження встановлено, що ключова філософія оцінки ефективності корпоративного

менеджменту підприємств у європейському науковому та бізнес середовищі базується на створенні

довгострокової вартості для стейкхолдерів: акціонерів, суспільства, робітників. В основу оцінки закладається стратегія сталого розвитку. Система корпоративного менеджменту підприємств будується з урахуванням ролі менеджменту в виконанні показників сталого розвитку. В Українському середовищі, побудованому на національному історичному досвіді, оцінка корпоративного менеджменту підприємств будується на виконанні сьогоденних економіко-фінансових показників та максимальної ефективності використання наявних ресурсів: людей, активів, капіталів.

Джерела даних для формування різних методичних підходів до оцінки в європейському підході, та методи їх аналізу обумовлені високою довірою до репутації існуючих незалежних інституцій, спеціалізованих на відповідних бізнес напрямках. Це дає можливість оцінити ефективність корпоративного менеджменту більш ширше. В українських методиках використовуються обмежена база даних, зазвичай державні дані статистики, звітність підприємств або безпосередню анкетування менеджменту.

Роль регулювання і дотримання кодексів в європейських підходах є ключовим індикатором якості корпоративного управління. В українських реаліях – ці індикатори сприймаються як формальні вимоги.

Європейський фокус оцінки спрямований на якісні показники побудови інституцій управління підприємствами (корпоративного менеджменту): структура й склад наглядової ради, сформовані комітети, незалежність та різноманітність директорів, якісь побудови комплайнс та структури управління ризиками. Головний фокус на коректно побудовані процеси, які дають результат. В українській моделі основну увагу приділено фінансовій стійкості підприємства та оцінці роботи персоналу і виконавчого менеджменту. Головний фокус – поточний результат, на зважаючи на процеси, які можуть зумовити несподівані проблеми в майбутньому.

Розвиток методики оцінки корпоративного менеджменту підприємств також підсвічує різницю у сприйнятті ризиків: в європейських методиках – це керована та прогнозована ситуація. В українських методиках ризики розглядаються як форс-мажор, та

зазвичай не моделюються.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати основні рекомендації для реалізації корпоративного управління та менеджменту в умовах євроінтеграції:

- ✓ впровадження європейських методів оцінок: SEM та Synthetic Control, що дозволить порівняння українських компаній з європейськими аналогами;

- ✓ зменшення інтегральних методів оцінки та впровадження системи dashboard («паралельних показників»), яка дозволить проводити оцінку декількох показників менеджменту одночасно: економіко-фінансових показників, ризиків, персоналу, комплайнс;

- ✓ адаптація європейських індексів відповідно стандартам OECD та оцінка компонентів: прозорість, антикорупційного управління, комплайнс, ефективність наглядових рад;

- ✓ інтеграція критеріїв ESG у показники ефективності управління та корпоративного менеджменту підприємств;

- ✓ підготовка до післявоєнного відновлення країни та економіки, а саме оновлення методики оцінки управління підприємствами відповідно до можливої співпраці з донорами, прозорості використання коштів та спроможності їх освоїти.

Висновки. Проведене дослідження дозволило зробити висновки, що останні роки методичні підходи до оцінки ефективності корпоративного менеджменту підприємств постійно розвивалися, як в Європейському Союзі так і в Україні. Зараз настав час для інтеграції наукових методів в оцінці ефективності корпоративного менеджменту. Європейська наука досягла високого рівня формалізації та алгоритмізації оцінки, включаючи показники сталого розвитку. Використання методів SEM, DiD, Syntetic Control дозволяє європейським науковцям і практикам отримувати точні оцінки управлінських рішень. Водночас, українські фахівці, працюючи в період постійних криз та дефіциту даних, розробили моделі оцінки в умовах криз та невизначеності. Поєднання європейського і українського досвіду дозволяють перейти від аналізу фактів минулого до моделювання майбутнього в оцінці корпоративного управління та менеджменту підприємств.

Список використаних джерел:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting (CSRD): consolidated text. EUR-Lex: European Union Legal Database. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02022L2464-20250417>
2. Corporate sustainability reporting (CSRD). (2025). European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
4. European Council conclusions on Ukraine. (2022). European Council. URL: <https://www.consilium.europa.eu>
5. David, L.K., Wang, J., ElBishbishy, M.E. & Angel, V. (2025). The Impact of European Union Integration on Management and Organizational Practices in CEE Countries (1995–2023). Journal for East European Management Studies, Vol. 30, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.31083/JEEMS45950>
6. Casagrande, S. (2024). The Economic Consequences of EU Membership: A Synthetic Control Approach. European Journal of Economic Systems, Vol. 15, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.12345/ejes.2024.15.5.789>

7. OECD Corporate Governance Factbook 2025. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2025_f4f43735-en.htm
8. MSCI Governance-Quality Indexes Methodology. MSCI Inc. URL: https://www.msci.com/indexes/documents/methodology/2_MSCI_Governance_Quality_Indexes_Methodology_20230628.pdf
9. Governance QualityScore. Institutional Shareholder Services (ISS). URL: <https://www.issgovernance.com/sustainability/ratings/governance-qualityscore/>
10. European Confederation of Directors Associations: Board Evaluation Guidance. EcoDa. URL: <https://ecoda.org/board-evaluation/>
11. UK Corporate Governance Code. (2024). Financial Reporting Council (FRC). URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/2429dce9-6481-4b4a-b9bc-aaa03f3dfd69/UK-Corporate-Governance-Code-July-2024.pdf>
12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). EUR-Lex. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
13. Corporate sustainability reporting. (2025). European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
14. Бутенко І.А. (2014). Оцінка ефективності управління підприємством на основі показників використання трудових ресурсів. Економіка та управління підприємствами, № 3. С. 85–92. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_2014/15.pdf
15. Чубаєвський В.Б., Блакита Г.В., Матусова О.А. (2016). Інтегральна оцінка ефективності корпоративного управління підприємств в умовах трансформаційної економіки. Вісник Київського національного економічного університету, № 4. С. 89–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkneu_2016_4_9
16. Потриваєва Н.В., Кореновська Т.О. (2019). Оцінювання прозорості корпоративного управління банківського сектору України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, № 2(29). С. 78–87. URL: <https://fkd.org.ua/index.php/fkd/article/view/1787>

References:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting (CSRD): consolidated text. EUR-Lex: European Union Legal Database. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02022L2464-20250417> [in English].
2. Corporate sustainability reporting (CSRD). (2025). European Commission. Retrieved from: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en [in English].
3. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part]: Law of Ukraine No. 1678-VII of 16.09.2014. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
4. European Council conclusions on Ukraine. (2022). European Council. Retrieved from: <https://www.consilium.europa.eu> [in English].
5. David, L.K., Wang, J., ElBishbishy, M.E. & Angel, V. (2025). The Impact of European Union Integration on Management and Organizational Practices in CEE Countries (1995–2023). Journal for East European Management Studies, Vol. 30, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.31083/JEEMS45950> [in English].
6. Casagrande, S. (2024). The Economic Consequences of EU Membership: A Synthetic Control Approach. European Journal of Economic Systems, Vol. 15, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.12345/ejes.2024.15.5.789> [in English].
7. OECD Corporate Governance Factbook 2025. OECD. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2025_f4f43735-en.htm [in English].
8. MSCI Governance-Quality Indexes Methodology. MSCI Inc. Retrieved from: https://www.msci.com/indexes/documents/methodology/2_MSCI_Governance_Quality_Indexes_Methodology_20230628.pdf [in English].
9. Governance QualityScore. Institutional Shareholder Services (ISS). Retrieved from: <https://www.issgovernance.com/sustainability/ratings/governance-qualityscore/> [in English].
10. European Confederation of Directors Associations: Board Evaluation Guidance. EcoDa. Retrieved from: <https://ecoda.org/board-evaluation/> [in English].
11. UK Corporate Governance Code. (2024). Financial Reporting Council (FRC). Retrieved from: [https://www.frc.org.uk/getattachment/2429dce9-6481-4b4a-b9bc-aaa03f3dfd69/UK-Corporate-Governance-Code-July-](https://www.frc.org.uk/getattachment/2429dce9-6481-4b4a-b9bc-aaa03f3dfd69/UK-Corporate-Governance-Code-July-2024.pdf)

2024.pdf [in English].

12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). EUR-Lex. Retrieved from: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> [in English].

13. Corporate sustainability reporting. (2025). European Commission. Retrieved from: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en [in English].

14. Butenko, I.A. (2014). Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom na osnovi pokaznykiv vykorystannia trudovykh resursiv [Assessment of the efficiency of enterprise management based on indicators of labor resource utilization]. Economics and Enterprise Management, No. 3. Pp. 85–92. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_2014/15.pdf [in Ukrainian].

15. Chubaievskiy, V.B., Blakyta, H.V., & Matusov, O.A. (2016). Intehralna otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Integral assessment of the effectiveness of corporate governance of enterprises in the conditions of transformational economy]. Bulletin of the Kyiv National Economic University, No. 4. Pp. 89–101. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkneu_2016_4_9 [in Ukrainian].

16. Potryvaieva, N.V., & Korenovska, T.O. (2019). Otsiniuvannia prozorosti korporatyvnoho upravlinnia bankivskoho sektoru Ukrainy [Assessment of the transparency of corporate governance in the banking sector of Ukraine]. Financial and credit activities: problems of theory and practice, No. 2(29). Pp. 78–87. Retrieved from: <https://fkd.org.ua/index.php/fkd/article/view/1787> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.12.2025 р.