

УДК 338.24
JEL Classification O43, H72, Z18
DOI 10.33111/EE.2024.52.ProrokV

V. Prorok
*Institute of Personnel Training of
State Employment Service of
Ukraine, Kyiv*

В. В. Пророк
*Інститут підготовки кадрів
Державної служби зайнятості
України, м. Київ*

ORCID: 0000-0002-0582-6894

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИМІРЮВАННЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З РЕФОРМАМИ ВЛАСНОСТІ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто історичні аспекти виникнення корпоративного управління, регуляторні особливості Керівництва ОЕСР із корпоративного управління для державних підприємств. Окреслено методичні підходи до оцінювання організаційної ефективності. Проаналізовано критеріальну базу методик оцінювання рівня корпоративного управління. Виявлено, що основну увагу у найбільш поширених індексах вимірювання приділено таким складовим корпоративного управління, як структури ради директорів і спостережної ради; структура власності; вплив акціонерів і реалізація права голосування; фінансова прозорість; захист прав власності. Охарактеризовано основні вимоги Керівництва ОЕСР до ради директорів підприємств із державною участю. Запропоновано доповнити методики оцінювання рівня корпоративного управління урахуванням ESG-проблематики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративне управління, державне підприємство, індекси корпоративного управління, приватизація, організаційна ефективність, спостережна рада, ESG-стандарт

EFFICIENCY OF CORPORATE GOVERNANCE: MEASUREMENT TOOLKIT AND RELATIONSHIP WITH OWNERSHIP REFORMS

ANNOTATION. The historical aspects of the emergence of corporate governance and the regulatory features of the OECD Guidelines on corporate governance for state-owned enterprises are considered. Methodological approaches to assessing organizational effectiveness are outlined, in particular target, systemic, functional, intra-organizational, competitive and compositional concepts, as well as the concept of balance of interests. The criterial base of such methods for assessing the level of corporate governance as the Davis Global Advisors Inc. Index, Creighton-Miller and Warman Corporate Governance Risk Index, Standard & Poor's Corporate Governance Level, Deminor Corporate Governance Rating (DR), Moody's Index, Corporate Governance Indicator (IIS), methodology for assessing

corporate governance by T. Momot and M. Kadnichansky is analyzed. It was revealed that the main attention in the most common indices for measuring corporate governance is paid to such elements as the structure of the board of directors and the supervisory board; ownership structure; shareholder influence and exercise of voting rights; financial transparency; protection of property rights. These aspects are considered in the context of their relationship with the processes of privatization and reform of state property. The main requirements of the OECD Guidelines for the board of directors of enterprises with state participation are described.. It is proposed to supplement the methods for assessing the level of corporate governance taking into account ESG issues.

KEY WORDS: corporate governance, state enterprise, corporate governance indices, privatization, organizational efficiency, supervisory board, ESG standards

Вступ. В останні десятиліття до питань корпоративного управління посилилася увага через суспільний запит на професіоналізм і прозорість, зокрема й у державному корпоративному секторі [1; 2]. Ефективні практики корпоративного управління підтримують процеси прийняття рішень, що приводить до кращого розподілу ресурсів у корпоративному секторі та економії загалом [3]. Крім того, запровадження сучасних практик корпоративного управління покращує результати діяльності і доступ до ринків капіталу для підприємств, особливо у країнах з розвинутою економікою [4].

Постановка завдання. В Україні наявний потужний державний сектор економіки, частина якого, в результаті здійснених реформ власності, функціонує у формі акціонерних товариств. Впровадження і подальший адаптивний розвиток ефективних механізмів корпоративного управління, з огляду на нові виклики, спричинені тривалою військовою агресією, є надзвичайно важливим в українських акціонерних компаніях, і навіть з державною часткою у статутному капіталі. Оцінювання діяльності акціонерних компаній пов'язане з важливою процедурою визначення критеріїв якості. У цьому напрямі науковцями і практиками розроблено низку методик, які дозволяють оцінювати рівень корпоративного управління.

Метою дослідження є вияв найважливіших критеріїв оцінювання якості корпоративного управління й узагальнення їх важливих контекстуальних характеристик для покращення процесів реформування власності і державного сектору.

Результати. Виникнення проблеми корпоративного управління пов'язано з появою крупних корпорацій на рубежі XIX–XX ст., коли почався процес відокремлення прав власності та управління.

На початку 1930-х років власники компаній почали розширювати сфери своєї діяльності і були змушені передавати виконавчі функції іншим особам. Найманим менеджерам вищої ланки було довірено прийняття рішень не лише з поточних, а й зі стратегічних питань. Як тільки це сталося, очевидно виявилася ймовірність виникнення конфлікту інтересів між управлінцями та акціонерами. Акціонерам було потрібне зростання капіталізації, а топ-менеджерам у першу чергу — короткострокові фінансові аспекти, наприклад, можливість отримання високого рівня заробітної плати, бонусів тощо. Історія корпоративного управління — це історія протистояння інтересів основних сторін.

До 1950-х років тривав етап «сильних менеджерів і слабких власників». Часто топ-менеджери, граючи на суперечностях власників, фактично ставали повновладними господарями підприємств. У 1950-ті роки почала зростати інвестиційна активність, з'явився широкий прошарок портфельних інвесторів. У 1990 р. частка інституціональних інвесторів в акціонерному капіталі США становила більшу частину (понад 60 %) [4]. Обидва нові кластери власників хотіли, по-перше, знати, як компанія враховує їх інтереси, включаючи міноритарних власників; по-друге, мати можливість оцінювати свої ризики; по-третє, розуміти особливості функціонування компанії, її стратегію. За результатами порівняння стандартів корпоративного управління в різних компаніях власники / інвестори організували розробку кодексів корпоративного управління, в яких розподіляли виконавчі і контрольні функції та закріплювали процедури доступу акціонерів до інформації. Перші кодекси корпоративного управління розробили компанії Cadbery (Великобританія), General Motors (США), Day herport (Канада).

У 1999 р консультаивна група бізнес-сектору ОЕСР сформулювала документ «Principles of Corporate Governance», який був схвалений країнами — членами ОЕСР. Розпочався наступний етап в історії корпоративного управління. Пізніше ОЕСР підготувала додатковий документ — «Керівництво ОЕСР з корпоративного управління ДП» [5] (далі — Керівництво ОЕСР); у 2015 р. було оприлюднено його останню версію. ОЕСР вважає, що у разі організації рад директорів ДП і в практиці їх діяльності держава повинна суворо розділити права власника і регулятора та забезпечити рівні умови для конкуренції державних і приватних підприємств. Базельський комітет з банківського нагляду в 2012 р прийняв Принципи корпоративного управління для банків ОЕСР, які носять рекомендаційний характер і можуть використовуватися державними органами відправною точкою для оцінки і вдос-

коналення чинного законодавства, а також корпораціями з метою розробити систему корпоративного управління і поліпшити практичну діяльність.

Варто зазначити, що існують різні методичні підходи до оцінки ефективності управління загалом організації. Серед основних концепцій, в межах яких розглядається взаємозв'язок «ефективності організації» та «ефективності управління», — цільова, системна та груп інтересів. Цільова концепція передбачає основним критерієм ефективності управління організацією рівень досягнення показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління, або результативність управління. Відповідно до системної концепції на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує рівень адаптації організації до зовнішнього середовища. В основі визначення ефективності управління за концепцією «балансу інтересів» — вимірювання рівня задоволення потреб усіх заінтересованих груп (стейкхолдерів підприємства), а критерієм ефективності, відповідно, є досягнення балансу таких інтересів [6].

Існують також системи поглядів, що стосуються лише ефективності управління без прив'язки до ефективності та результативності функціонування підприємства. Серед них: функціональна концепція (дозволяє визначити ефективність управління з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи) та композиційна концепція (ефективність управління визначається за рівнем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому). У цілому визнано, що жодна із зазначених вище концепцій не має беззаперечних переваг перед іншими, тому використання комбінованого підходу, релевантного конкретним умовам, є найбільш прийнятним.

Організаційна ефективність має на меті оцінити вплив системи менеджменту, організаційної культури, методів прийняття рішень та інших параметрів на ефективність реалізації стратегічних цілей корпорації. Проблема ефективності функціонування будь-якої організації порушувалася ще на початку ХХ ст. такими відомими дослідниками, як М. Вебер, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Ч. Барнард. Дослідження в галузі організаційної ефективності привели до формування декількох основних підходів (табл. 1).

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

№	Підходи	Характеристика підходу
1.	Цільовий	Ефективність організації визначається її здатністю досягати поставленої мети. Відповідно до цільового підходу формується дерево цілей і визначається наявність необхідних ресурсів для їх досягнення
2.	Системний	Підхід більше зосереджується не на цілях, а на засобах їх досягнення. Корпорація в оцінці організаційної ефективності розглядається як відкрита система. Підхід підкреслює взаємодію між різними частинами організації і зовнішнім середовищем, тому що вони спільно впливають на ефективність. Максимізація критеріїв, що продиктовані зовнішнім середовищем, забезпечує виживання фірми в ринковому просторі. Кінцева мета не ігнорується, але вона є лише одним із елементів у більш складному наборі критеріїв
3.	Внутрішньоорганізаційний	В основі підходу лежить тип організації, системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий в організації. Визначає ефективність як внутрішню координацію, стабільність, погодженість усіх процесів, за якої поставлені завдання будуть досягнуті оптимальним способом при мінімальних витратах
4.	Конкурентний	Передбачає залежність критерію ефективності від того, чийм інтересам цей критерій відповідає. У цілому діяльність корпорації можна розглядати як рівнодіючу невеликого числа економічних агентів, безпосередньо зацікавлених у її результатах

Джерело: [7].

Кожен із поданих підходів оцінювання ефективності організації має свої переваги і недоліки і може бути корисним у певній управлінській ситуації та за сформованих умов, у яких вища ланка управління приймає рішення про вибір критерію ефективності.

У світовій практиці для оцінки рівня корпоративного управління застосовуються різні методології, які враховують відмінності в законодавстві, структурі органів управління і практиці ведення справ в окремих країнах. В основному подібні індикатори зосереджені на оцінці рівня корпоративного управління чи в окремій державі, тобто на макрорівні, чи в окремому акціонерному товаристві, тобто на мікрорівні.

До першої групи індикаторів / макроіндикаторів, за якими оцінюється рівень корпоративного управління в окремій країні, фахівці відносять Індикатор корпоративного управління / Davis GlobalAdvisors Inc. та Індекс ризику корпоративного управління, який розраховується за методикою Крічтона — Міллера — Уормана. Перший індикатор застосовується здебільшого в розвинених країнах, другий — у країнах з перехідною економікою [8].

До другої групи індикаторів, за якими оцінюється рівень корпоративного управління, проте вже в окремо взятому акціонерному товаристві, можна віднести такі найбільш відомі з них, як Індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агентства Standard&Poor's, Оцінку рівня корпоративного управління, використовувану компанією Moody's, Рейтинг корпоративного управління консалтингової фірми Deminor (DR), Коефіцієнт корпоративного управління (Corporate Governance Quotient — CGQ) Institutional Shareholder Services (ISS). Крім зазначених, існує ще низка інших, менш відомих індексів. Значна кількість таких інструментів та їх різноманітність обумовлює доцільність аналізу критеріальної бази формування показників оцінювання рівня корпоративного управління (табл. 2).

Таблиця 2

ПОРІВНЯННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ОСНОВНИМИ МЕТОДИКАМИ

№	Критерії та показники індексу	Індикатори / Індекси						
		Davis Global Advisors Inc.	Індекс ризику корпоративного управління Крічтона—Міллера—Уормана	Рівень корпоративного управління Standard&Poor's	Рейтинг корпоративного управління компанії Deminor (DR)	Індекс Moody's	Коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services (ISS)	методика оцінювання корпоративного управління, Т. Мот і М. Кадничанського
1.	Структура ради директорів та спостережної ради	v		v	v	v	v	v
2.	Структура власності, вплив акціонерів і реалізація права голосування	v		v	v	v		v

№	Критерії та показники індексу	Індикатори / Індекси						
		Davis Global Advisors Inc.	Індекс ризику корпоративного управління Крітчона—Міллера—Уормана	Рівень корпоративного управління Standard&Poor's	Рейтинг корпоративного управління компанії Deminor (DR)	Індекс Moody's	Коефіцієнт корпоративного управління Institutional Shareholder Services (ISS)	методика оцінювання корпоративного управління, Т. Мот і М. Кадничанського
3.	Фінансова прозорість	v		v	v	v		v
4.	Захист прав власності	v	v	v				v
5.	Розвиненість законодавства про акціонерні товариства		v				v	
6.	Ефективність регуляторного режиму		v			v		
7.	Етичний кодекс		v					
8.	Структура управління і можливість делегування повноважень					v		
9.	Розвиненість систем мотивації менеджменту					v	v	
10.	Ризик-менеджмент					v		
11.	Якість внутрішніх нормативних документів						v	
12.	Участь керівників і працівників у власності						v	
13.	Рівень освіти керівників						v	
14.	Виконання затверджених фінансових планів						v	v
15.	Корпоративна соціальна відповідальність							v

Джерело: складено автором за [8–12].

Отже, як видно з табл. 2, основну увагу у найбільш поширених індексах вимірювання приділено таким складовим корпоративного управління як структура ради директорів та спостережної ради; структура власності; вплив акціонерів і реалізація права голосування; фінансова прозорість; захист прав власності. Розглянемо ці аспекти детальніше в контексті їх взаємозв'язку з процесами приватизації та реформування державної власності. У практиці імплементації сучасних принципів корпоративного управління зазначені аспекти часто розглядаються у взаємозв'язку.

За Керівництвом ОЕСР [5], ради директорів підприємств із державною участю повинні володіти необхідною владою, повноваженнями і об'єктивністю для виконання своїх функцій стратегічного керівництва і контролю за діяльністю менеджменту, і повинні діяти сумлінно і нести відповідальність за свої дії, основні вимоги до них наведено нижче.

1. Ради директорів підприємств з державною участю повинні отримати чіткі повноваження і взяти на себе повну відповідальність за результати діяльності підприємства. Роль рад директорів на підприємствах з державною участю повинна бути чітко закріплена в законодавстві, бажано в законі про компанії. Рада директорів повинна нести повну відповідальність перед власниками, діяти в інтересах підприємства і дотримуватися рівність прав усіх акціонерів.

2. Ради директорів повинні ефективно здійснювати свої функції з розробки стратегії та здійснення нагляду за менеджментом відповідно до широкими повноваженнями і цілями, встановленими державою. Вони повинні мати право призначати і звільняти з посади генерального директора, а також повинні визначити рівень винагороди для керівників, який відповідає довгостроковим інтересам підприємства.

3. Ради директорів повинні бути сформовані таким чином, щоб вони могли виносити об'єктивні та незалежні рішення. Всі члени рад директорів, включаючи будь-яких державних посадових осіб, повинні бути призначені з урахуванням їх кваліфікації і повинні нести відповідну юридичну відповідальність.

4. Незалежні члени рад директорів, де це може бути застосовано, не повинні мати будь-яку матеріальну зацікавленість або будь-які взаємини з підприємством, його менеджментом, іншими великими акціонерами і власником майна, які могли б поставити під загрозу винесення ними об'єктивного судження.

5. Необхідно використовувати механізми, призначені для недопущення конфліктів інтересів, які не дозволяють раді директорів об'єктивним чином здійснювати свої обов'язки, і обмежують політичне втручання в процес роботи ради директорів.

6. Голова ради директорів повинен взяти на себе відповідальність за ефективне проведення засідань ради директорів і за необхідності — з іншими членами ради директорів діяти як сполучна ланка для комунікацій з власником державного майна. Належна практика вимагає, щоб голова ради директорів і не був би одночасно генеральним директором підприємства.

7. Якщо передбачено представництво інтересів працівників в раді директорів, то необхідно розробити механізми, які б гарантували ефективне здійснення такого представництва і сприяли підвищенню кваліфікації ради директорів, його інформованості та незалежності.

8. Ради директорів повинні розглянути питання про створення спеціалізованих комітетів, що складаються з незалежних і кваліфікованих членів, з метою його повної підтримки під час виконання своїх функцій, зокрема, що стосуються питань аудиту, управління ризиками і винагороди. Створення спеціалізованих комітетів має підвищити ефективність засідань рад директорів і не повинно применшувати відповідальність за все ради директорів.

9. Ради директорів повинні проводити щорічну, належним чином структуровану оцінку результатів своєї діяльності та ефективності.

10. Підприємства з державною участю повинні розробити ефективні процедури внутрішнього аудиту та реалізувати функцію внутрішнього аудиту, яка б контролювалася і звітувала безпосередньо перед радою директорів і ревізійною комісією чи іншим аналогічним корпоративним органом.

Дослідження існуючого спектра методик вимірювання рівня корпоративного управління показало, що значною мірою їх фокус спрямовано на розбудову інституційних механізмів забезпечення високої ефективності управлінських процесів. Проте в ці методики недостатньо, на наш погляд, імplementовано питання ESG-стандартів, які запроваджено ЄС і ООН для посилення уваги до соціальних і екологічних питань [13]. ESG-станданти формують набір критеріїв в екологічній, соціальній та управлінській складових діяльності. Ідея упровадження ESG-стандартів передбачає, що функціонування компаній, зокрема й державного сектору, є більш результативним, якщо створюється споживча цінність для усіх стейкхолдерів: працівників, клієнтів, постачальників і суспільства загалом, урахуовуючи навколишнє середовище [14]. З огляду на викладене вважаємо, що моніторинг результативності процесів реформування власності та сучасні методи оцінювання рівня корпоративного управління варто здійснювати з урахуванням вимог ESG-стандартів.

Висновки. Ефективне управління у державному секторі сприятиме ефективному використанню ресурсів, посилюватиме відповідальність за управління цими ресурсами і покращить управління та надання послуг, сприяючи підвищенню якості життя. Ефективне управління також має важливе значення для зміцнення довіри до суб'єктів державного сектору, що є необхідним для того, щоб суб'єкти державного сектору були ефективними у досягненні своїх цілей. За теперішніх умов тривалої військової агресії та інших глобальних викликів держава повинна мати достатній ефективно працюючий багаж власності, щоб мати змогу забезпечити економічну безпеку. При цьому методичні підходи до оцінювання рівня корпоративного управління, а також напрями реформи власності мають бути доповнені врахуванням вимог ESG-стандартів, що додатково підсилюватиме життєздатність українських підприємств, зокрема державного сектору.

Література

1. Windsor D. Corporate Governance as an Antidote to Corruption Boubaker, S. ve Nguyen, D. K. (Ed.) Corporate Governance in Emerging Markets: Theories, Practices and Cases. in (p. 423–444)Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014.
2. Pagano M., & Immordino G. Corporate Fraud, Governance, and Auditing. Review Of Corporate Finance Studies 1, no. 1, p. 109–133.
3. Bojanic, S. 3 reasons why you should care about good governance. URL: <http://europeandcis.undp.org/blog/2012/05/23/3-reasons-why-you-should-care-about-good-governance/> (дата звернення 01.03.2024)
4. IFC. (2005). Why Corporate Governance. International Finance Corporation. URL: <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>. (дата звернення 18.02.2024)
5. OECD. (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en/>. (дата звернення 03.03.2024)
6. Пікулик О. І. Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf (дата звернення 14.03.2024).
7. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007.
8. Леонов Д. Індекс рівня корпоративного управління в Україні: Звіт з науково-дослідної роботи «Дослідження індексу корпоративного управління в Україні»: Український інститут розвитку фондового ринку URL: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=32>. (дата звернення 19.03.2024)

9. Методологія оцінки корпоративного управління: URL:http://www.credit-rating.ua/img/Methodology/RCG_method.pdf. (дата звернення 14.02.2024)

10. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження Х.: ХНАМГ, 2006. 380 с.

11. Drake D.S. Are You Ready For The Ratings Game? The Corporate Governance Rating Phenomenon / D.S. Drake. Georgeson Inc. URL: <http://www.georgeson.com/usa/download/articles/ratingsgame.pdf>. (дата звернення 27.03.2024)

12. Xanthakis M. The Construction of a Corporate Governance Rating System for a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market / M. Xanthakis, L. Tsipouri, L. Spanos. — Social Science Research Network URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=667623. (дата звернення 28.02.2024)

13. Короткий огляд ESG. URL:<https://leopolisgroup.com/uk/esg-at-glance/> (дата звернення 08.02.2024)

14. М. С. Кіржецька, Ю. І. Кіржецький Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28842/vse-34-42.pdf> (дата звернення 09.02.2024)

References

1. Windsor D. Corporate Governance as an Antidote to Corruption Boubaker, S. ve Nguyen, D. K. (Ed.) Corporate Governance in Emerging Markets: Theories, Practices and Cases. in (p.423-444)Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014

2. Pagano M., & Immordino G. Corporate Fraud, Governance, and Auditing. Review Of Corporate Finance Studies 1, no. 1, p109-133

3. Bojanic, S. 3 reasons why you should care about good governance. URL: <http://europeandcis.undp.org/blog/2012/05/23/3-reasons-why-you-should-care-about-good-governance/> (date of access 01.03.2024)

4. IFC. (2005). Why Corporate Governance. International Finance Corporation. URL: <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>. (date of access 18.02.2024)

5. OECD. (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en/>. (date of access 03.03.2024)

6. Pikulyk O. I. Vlasyuk N. I. Osnovni pidkhody do otsynyuvannya efektyvnosti diyal'nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnya URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf (date of access 14.03.2024).

7. Moroz O. V., Karachyna N. P., Khalimon T. M. Korporatyvne upravlinnya na pidpryyemstvakh Ukrayiny: postpryvatyzatsiynnyy etap evolyutsiyi: Monohrafiya. Vinnytsya: UNIVERSUM, 2007.

8. Leonov D. Indeks rivnya korporatyvnoho upravlinnya v Ukrayini: Zvit z naukovo-doslidnoyi roboty «Doslidzhennya indeksu korporatyvnoho

upravlinnya v Ukraini»: Ukrayins'kyi instytut rozvytku fondovoho rynku
URL.: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=32>.
(date of access 19.03.2024)

9. Metodolohiya otsinky korporatyvnoho upravlinnya:
URL:http://www.credit-rating.ua/img/Methodology/RCG_method.pdf. (да-
та звернення 14.02.2024)

10. Momot T.V. Vartisno-oriyentovane korporatyvne upravlinnya: vid
teoriyi do praktychnoho vprovadzhennya KH.: KHNAMH, 2006. 380 с.

11. Drake D.S. Are You Ready For The Ratings Game? The Corporate
Governance Rating Phenomenon / D.S. Drake. Georgeson Inc. URL:
<http://www.georgeson.com/usa/download/articles/ratingsgame.pdf>. (date of
access 27.03.2024)

12. Xanthakis M. The Construction of a Corporate Governance Rating
System for a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in
the Greek Market / M. Xanthakis, L. Tsipouri, L. Spanos. — Social Science
Research Network URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=667623. (date of access 28.02.2024)

13. Korotkyy ohlyad ESG. URL:<https://leopolisgroup.com/uk/esg-at-glance/> (date of access 08.02.2024)

14. М. С. Кіржецька, Ю. І. Кіржецький Актуальні аспекти сталого
розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні URL:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28842/vse-34-42.pdf> (date
of access 09.02.2024)

Стаття надійшла до редакції 31.03.2024