

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-25>

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

А. М. ДЯКУН

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7564-6987>

Анотація. *Мета статті* полягає в формалізації системи корпоративного управління підприємств торгівлі та обґрунтуванні шляхів її удосконалення. **Методика дослідження.** *Досягнення* поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: діалектичний метод пізнання, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, формалізація, рейтинговий підхід. **Результати.** *Узагальнено міжнародні і національні принципи корпоративного управління, встановлено їх вплив на сталий макро- і мікроекономічний розвиток, а також переваги для стейкхолдерів. Визначено зміст внутрішніх політик підприємства та їх види. Розкрито особливості корпоративного управління підприємств торгівлі. Визначено зміст і призначення рейтингів корпоративного управління. Практична значущість результатів дослідження* полягає у можливості підвищення якості корпоративного управління підприємств торгівлі, а також використання рейтингів корпоративного управління.

Ключові слова: система, корпоративне управління, підприємство торгівлі, шляхи, удосконалення.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Корпоративне управління у підприємствах торгівлі має вирішальне значення для забезпечення їхньої стабільності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних умов ринку. З огляду на зростання складності бізнес-середовища, корпоративне управління стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей. Причинами актуальності корпоративного управління є глобалізація та інтеграція ринків, оскільки у сучасному світі торговельні підприємства стикаються з міжнародною конкуренцією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Надзвичайно важливі питання корпоративного управління є предметом дослідження багатьох учених. Серт О. В. у статті [1, с. 77] досліджує тенденції запровадження однорівневої структури корпоративного управління в українських корпораціях, аналізуючи відповідні законодавчі акти та наукові дослідження. Інша стаття зазначеного автора [2, с. 71] присвячена аналізу розподілу повноважень між ключовими посадовими особами в однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. Вона досліджує: компетенцію, відповідальність та функції Голови ради директорів як координатора її роботи ради; роль Головного виконавчого директора (CEO) у стратегічному управлінні та операційній діяльності компанії; механізми правового закріплення обов'язків Корпоративного секретаря у забезпеченні прозорості корпоративного управління. Також у статті встановлюється юридична різниця між повноваженнями цих осіб та аналізується їхній вплив на ефективність управління. Також

у статті Серт О. В. [3, с. 42] досліджуються відмінності між незалежними та іншими невиконавчими директорами у частині обмеження щодо конфлікту інтересів, вимоги до незалежності та механізми їх призначення. У ході дослідження Гриценко Р. А. [4] визначено важливі аспекти реформи корпоративного управління в державному секторі, проаналізовано її складові і виявлено недоліки її проведення.

У центрі уваги Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. [5, с. 199] знаходяться питання моделювання систем корпоративного управління, яке є ключовим інструментом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасних компаній. Воно базується на таких важливих аспектах, як інтеграційні процеси, інноваційний розвиток та маркетинговий менеджмент.

Формування цілей статті (постановка завдання) – формалізація системи корпоративного управління підприємств торгівлі та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Корпоративне управління ґрунтується на міжнародних і національних стандартах [6]. Основними з них є Принципи корпоративного управління ОЕСР – Організації економічного співробітництва та розвитку. Відповідно до них створено Міжнародну мережу з корпоративного управління, яка розробила Глобальні принципи голосування акціями. Європейська асоціація торговців цінними паперами також розробила Принципи та рекомендації щодо корпоративного управління. Асоціацією співдружності з питань корпоративного управління також розроблено Принципи корпоративного управління, що сто-

суються Ради Директорів. Каліфорнійською відкритою пенсійною системою розроблено Основні засади корпоративного управління США, Великобританії, Франції, Німеччини та Японії. Європейська група акціонерів (Євроакціонери) розробила Основоположні принципи корпоративного управління Євроакціонерів 2000. Міжнародна організація комісій з цінних паперів розробила Міжнародні стандарти розкриття інформації для Міжнародних пропозицій щодо продажу акцій та отримання початкового котування іноземними емітентами.

Розглянемо коротко історію прийняття принципів корпоративного управління в Україні. У 2003 році Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) затвердила Принципи корпоративного управління, які базувалися на міжнародних стандартах OECD (Організації економічного співробітництва та розвитку) [7]. Цей документ визначив основні засади управління компаніями в Україні, включаючи права акціонерів, функції наглядових рад, прозорість діяльності та відповідальність керівництва. Прийняття принципів корпоративного управління у 2003 році стало важливим кроком для формування сучасної корпоративної культури в Україні. Подальші реформи сприяли адаптації українських компаній до міжнародних стандартів управління та залученню інвестицій.

Корпоративне управління – це система правил, практик і процесів, які визначають цілі компанії, способи їх досягнення та механізми контролю за результатами її діяльності. Основними завданнями корпоративного управління є: встановлення стратегічних цілей компанії, визначення механізмів досягнення цих цілей, моніторинг та оцінка результатів господарської діяльності, забезпечення відповідальності менеджменту перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Принципами належного корпоративного управління є: довгострокове створення акціонерної вартості – компанія працює на перспективу, орієнтуючись на зростання капіталізації; прозорість та підзвітність – відкритість інформації для акціонерів, інвесторів та регуляторів; захист прав акціонерів – рівноправність власників незалежно від розміру частки; ефективна система контролю – дієві механізми моніторингу та внутрішнього аудиту, баланс між інтересами всіх учасників – менеджмент, акціонери, співробітники, партнери та суспільство.

Внутрішні політики є ключовим елементом системи корпоративного управління, оскільки вони встановлюють правила, процедури та стандарти для ефективного функціонування компанії [8]. Важлива роль внутрішніх політик у корпоративному управлінні визначається тим, що вони: забезпечують прозорість та підзвітність

органів управління; сприяють мінімізації ризиків та дотриманню законодавства; покращують ефективність бізнес-процесів та корпоративної культури; визначають відповідальність керівників і працівників. Основними внутрішніми політиками компанії є:

- політика корпоративного управління, яка регламентує діяльність наглядової ради, виконавчого органу, акціонерів; визначає принципи прийняття стратегічних рішень;

- фінансова політика, яка встановлює процедури бюджетування, контролю витрат і фінансової звітності, запобігає фінансовим ризикам і шахрайству;

- політика управління ризиками та внутрішнього контролю, яка передбачає механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, а також включає процедури аудиту та моніторингу;

- кадрова та компенсаційна політика, яка регулює процеси найму, навчання, мотивації та звільнення працівників; визначає принципи формування системи винагороди та бонусів;

- антикорупційна політика, спрямована на запобігання корупції та конфлікту інтересів, яка включає механізми дотримання етичних норм і корпоративної відповідальності;

- ESG-політика (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність), яка встановлює принципи сталого розвитку компанії і охоплює екологічні ініціативи, соціальну відповідальність та прозорість управління.

Належне корпоративне управління є ключовим фактором збільшення вартості компанії, оскільки сприяє конкурентоспроможності, ефективності та стійкому зростанню. Основними чинниками зростання вартості бізнесу є:

- підвищення конкурентоспроможності на основі чітких стратегій розвитку, орієнтованих на довгостроковий успіх; оптимізації процесів для швидшого реагування на ринкові виклики; використання інновацій та цифрових рішень у бізнес-процесах;

- зростання ефективності, яке досягається покращенням фінансового планування та управління витратами, делегуванням повноважень та ефективною системою прийняття рішень, впровадження передових технологій і автоматизації;

- формування довіри та залучення інвестицій, оскільки прозоре управління підвищує привабливість компанії для інвесторів, сильна корпоративна репутація зміцнює взаємовідносини з партнерами, дотримання етичних стандартів формує позитивний імідж компанії.

Належне корпоративне управління – це фундамент для стійкого розвитку компанії. Воно забезпечує ефективність бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та формує довіру інвесторів, працівників і партнерів. Чим якісніше

організоване управління, тим більше можливостей для зростання та створення цінності для всіх стейкхолдерів. Вигоди дістають всі стейкхолдери: акціонери – отримують зростання капіталізації компанії, стабільні дивіденди, прозорість управління, працівники – мають кращі умови праці, мотивацію та кар'єрні перспективи, клієнти та партнери – довіра до бренду та стабільність бізнес-відносин, суспільство – компанія робить внесок у економічний розвиток та сталий бізнес.

У 2008 році було затверджено Кодекс корпоративного управління, що деталізував правила для акціонерних товариств. 2014–2017 роки ознаменувалися реформуванням законодавства з корпоративного управління відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Кодекс корпоративного управління спрямований на зміцнення довіри інвесторів до українських компаній, особливо тих, що зареєстровані на фондовій біржі. Він також сприяє розвитку ринків капіталу в Україні та формує основу для сталого управління компаніями. Основні завдання Кодексу: забезпечення прозорості корпоративного управління; підвищення інвестиційної привабливості українських компаній; гармонізація з міжнародними стандартами, включаючи принципи ОЕСД; визначення ролі та відповідальності органів управління; сприяння сталому розвитку компаній. Кодекс корпоративного управління – це інструмент підвищення прозорості та ефективності управління. Він допомагає залучати інвестиції, розвивати ринок капіталу та формувати довіру до українських компаній. Впровадження принципів Кодексу сприяє довгостроковому сталому розвитку бізнесу в Україні.

Сучасний стан корпоративного управління в Україні характеризується значними змінами та адаптацією до міжнародних стандартів. До кінця 2022 року в українських акціонерних товариствах застосовувалася лише дворівнева модель управління, яка передбачала наявність виконавчого органу та наглядової ради. Однак із прийняттям нового законодавства компаніям надано можливість обирати однорівневу модель управління, де функції управління та контролю поєднуються в одному органі. Протягом 2023–2024 років ухвалено зміни до Закону «Про акціонерні товариства» [9], що дозволили впровадження однорівневої моделі управління та посилили роль незалежних директорів. Важливим кроком стало ухвалення у лютому 2024 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [10], який спрямований на забезпечення ефективної та прозорої діяльності державних підприємств, а також на підвищення стандартів корпоративного управління в приватному секторі.

Попри позитивні зрушення, українські компанії стикаються з низкою викликів у сфері корпо-

ративного управління. Серед основних проблем виділяють недостатній захист прав акціонерів, недосконалість правового забезпечення, проблеми з розкриттям інформації та низький рівень корпоративної культури. Дослідження, проведене Українською академією корпоративного управління (UCGA) спільно з компанією Gradus [11] у рамках реалізації Проєкту «Дослідження ландшафту корпоративного управління в Україні», показало, що 15% опитаних українських приватних компаній не мають жодного органу корпоративного управління.

Розвиток торгівельного бізнесу вимагає швидкого реагування на зміни в споживчих вподобаннях, цифрових інноваціях та поведінці конкурентів. Корпоративне управління підприємств торгівлі допомагає оптимізувати процеси прийняття рішень і забезпечити довгостроковий розвиток. Торгівельні підприємства, які впроваджують високі стандарти корпоративного управління, мають більше шансів на залучення зовнішнього фінансування. Інвестори надають перевагу підприємствам торгівлі з чіткими структурами управління та мінімізацією ризиків. Ефективне корпоративне управління дозволяє краще підготувати підприємства до економічних спадів, коливань ринків та інших кризових явищ. Механізми управління ризиками підприємств торгівлі є важливою частиною стратегії сталого розвитку.

Важливу роль корпоративного управління в торгівлі підкреслюють такі фактори: покращення ефективності бізнесу завдяки налагодженню внутрішніх процесів та впровадженню системи контролю знижуються витрати та підвищується продуктивність; створення цінності для акціонерів, оскільки удосконалення корпоративного управління підвищує вартість компанії на ринку та забезпечує стабільний прибуток для акціонерів; сталий розвиток досягається дотриманням принципів екологічної та соціальної відповідальності, інтегрованих в управління, що сприяє формуванню позитивного іміджу та довгостроковому успіху; захист інтересів стейкхолдерів, оскільки корпоративне управління дозволяє збалансувати інтереси акціонерів, працівників, споживачів і партнерів. Викликами корпоративного управління в торгівлі є: різноманітність бізнес-моделей, що обумовлює необхідність адаптації стандартів корпоративного управління до специфіки торгівлі (онлайн, офлайн); швидка цифровізація, що потребує оперативних змін в управлінні даними, кібербезпеці та нових технологіях; регуляторний тиск, що обумовлює дотримання вимог законодавства та стандартів.

Корпоративне управління підприємств торгівлі може базуватися на однорівневій та дворівневій структурі корпоративного управління. Особливостями однорівневої структури корпоративного управління є: єдиний орган управління:

рада директорів або правління. Перевагами однорівневої структури корпоративного управління є: простота структури, оскільки існує один орган для прийняття рішень та нагляду; оперативність через швидке ухвалення рішень завдяки мінімізації рівнів управління; гнучкість завдяки легкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Недоліками є: ризик конфлікту інтересів через те, що виконавчі директори можуть впливати на незалежність наглядової функції; менший рівень контролю через обмежені можливості для внутрішнього моніторингу.

У рамках дворівневої структури управління здійснюється двома окремими органами: Наглядовою радою (Strategic Supervisory Board), яка відповідає за стратегічний контроль і захист інтересів акціонерів; Правління (Executive Board), яке займається оперативним управлінням компанії. Перевагами дворівневої структури корпоративного управління є: чіткий розподіл функцій, оскільки управління та контроль здійснюються різними органами; захист акціонерів через більший рівень прозорості та підзвітності; зменшення ризиків, оскільки незалежний контроль знижує ймовірність конфлікту інтересів. Недоліками є: бюрократія із-за уповільнення процесу ухвалення рішень через багаторівневність; висока вартість управління, оскільки утримання двох органів збільшує витрати. Порівняння однорівневої та дворівневої структур корпоративного управління представлено у табл. 1.

Таким чином, однорівнева структура підходить для підприємств торгівлі, які прагнуть гнучкості та швидкості у прийнятті рішень, особливо в умовах динамічного ринку. Дворівнева структура є кращою для великих підприємств торгівлі з акціонерами, які потребують високого рівня контролю і прозорості. Обидві моделі мають свої переваги й недоліки, і їх вибір залежить від потреб торговельного бізнесу та зовнішніх умов.

Малі та середні підприємства торгівлі (МСП) є ключовим сектором економіки, проте вони стикаються з низкою проблем, які потребують специфічних управлінських підходів [12]. Основні проблеми МСП систематизовані у табл. 2. МСП торгівлі мають специфічні проблеми, які потребують гнучких та інноваційних управлінських

рішень. Використання сучасних технологій, фінансових стратегій та цифрових інструментів допоможе підвищити їхню конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток.

Багато власників МСП торгівлі відкладають покращення управління, вважаючи, що це стане актуальним лише тоді, коли бізнес "доросте" до цього рівня. Однак така стратегія може призвести до втрати конкурентних переваг, а коли процес покращення управління все ж розпочнеться, він може стати стресовим та ризикованим для компанії. Основними ризиками відкладеного управління є: втрачена конкурентоспроможність через відсутність чіткої стратегії розвитку, неефективне використання ресурсів, повільну адаптацію до ринкових змін; загроза фінансової нестабільності із-за нестачі механізмів контролю витрат, відсутності ефективного управління ризиками, складнощів з масштабуванням бізнесу; кадрові проблеми через відсутність культури професійного управління, проблеми з делегуванням повноважень, високий рівень вигорання власника через «ручне» керування; шок від запізнених змін, обумовлений тим, що бізнес змушений модернізувати управління занадто різкими та болючими методами. Впровадження складних механізмів одразу у великому бізнесі потребує більше ресурсів та часу. Співробітники можуть протистояти нововведенням, оскільки звикли до старих методів роботи.

Таким чином, відкладення покращення управління гальмує розвиток МСП торгівлі і може спричинити кризу, коли зміни стануть неминучими. Поступове впровадження управлінських механізмів дозволяє підприємствам рости стабільно, адаптуючись до ринкових викликів. Використання сучасних технологій, делегування та стратегічного планування допомагає підприємствам масштабуватися без стресу та втрати ефективності. Чим раніше бізнес починає впроваджувати ефективні методи управління, тим простіше йому адаптуватися до зростання.

Підприємці мають запроваджувати належне управління ще на ранніх етапах розвитку бізнесу, адаптуючи передові рішення та інструменти відповідно до масштабу своєї компанії. Впровадження

Таблиця 1

Порівняння однорівневої та дворівневої структур корпоративного управління

Параметр	Однорівнева структура	Дворівнева структура
Кількість рівнів	Один	Два
Гнучкість	Вища	Нижча
Прозорість	Менша	Вища
Контроль	Менш чіткий	Більш ефективний
Швидкість рішень	Швидша	Повільніша

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Основні проблеми малих та середніх підприємств торгівлі та шляхи їх вирішення

Основні проблеми		Шляхи вирішення проблем	
Фінансові труднощі	– обмежений доступ до кредитування та інвестицій; – високі відсоткові ставки та складні умови залучення капіталу; – проблеми з оборотними коштами.	Фінансове управління	– альтернативні джерела фінансування (венчурний капітал, краудфандинг); – управління витратами та оптимізація грошових потоків.
Адміністративні та регуляторні бар'єри	– складні процедури реєстрації, ліцензування, оподаткування; – високий рівень бюрократії та можливі корупційні ризики.	Спрощення бізнес-процесів	– аутсорсинг бухгалтерських та юридичних послуг; – використання CRM та ERP систем для автоматизації процесів.
Обмеженість ринкових можливостей	– висока конкуренція з великими компаніями; – відсутність виходу на міжнародні ринки.	Маркетингові стратегії	– вихід у цифровий простір (онлайн-продажі, соціальні мережі); – орієнтація на нішеві ринки та спеціалізація.
Кадрові проблеми	– нестача кваліфікованих працівників; – обмежені можливості для навчання та розвитку персоналу.	Кадровий менеджмент	– гнучкі форми зайнятості та мотиваційні програми; – інвестування в навчання персоналу.
Технологічна відсталість	– недостатнє впровадження цифрових технологій; – відсутність інновацій та автоматизації.	Інноваційний розвиток	– впровадження технологій для оптимізації витрат; – державні та грантові програми підтримки інновацій.

Джерело: власна розробка

належного управління з самого початку функціонування МСП торгівлі дозволяє запобігти хаосу та кризам, оскільки чіткі бізнес-процеси зменшують ризики фінансових та операційних збоїв. Власник не потрапляє в пастку «ручного керування», що гальмує масштабування. Швидша адаптація до змін забезпечує гнучке управління, яке дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики. При цьому полегшується залучення інвестицій та партнерів, оскільки компанія має прозору структуру. Посилення конкурентоспроможності досягається використанням передових управлінських практик, яке сприяє оптимізації витрат і збільшенню прибутковості. Автоматизація процесів дозволяє економити ресурси та зменшувати помилки. Належне управління МСП торгівлі – це поступовий процес, але чим раніше воно впроваджується, тим легше бізнесу адаптуватися до викликів. Використання сучасних рішень та управлінських практик на ранніх етапах допомагає підприємцям уникати криз і ефективніше зростати. Системний підхід до управління є запорукою довгострокового успіху. Належне управління МСП торгівлі забезпечує такі довгострокові переваги: підвищення ефективності та прибутковості, стійкість до ринкових криз, можливість швидкого масштабування бізнесу, зростання інвестиційної привабливості.

Удосконалення корпоративного управління підприємств торгівлі є ключовим фактором для підвищення ефективності їхньої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Його шляхи, механізми реалізації та інструменти представлені у табл. 3.

Основними шляхами удосконалення корпоративного управління підприємств торгівлі є: оптимізація організаційної структури, підвищення прозорості та підзвітності, використання сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, управління ризиками, впровадження сталого розвитку та підвищення рівня корпоративної культури.

Рейтинг корпоративного управління – це інструмент оцінки рівня корпоративного управління компанії, який враховує: практику корпоративного управління та її відповідність міжнародним стандартам; рівень інформаційної прозорості компанії; оцінку ризиків, пов'язаних із корпоративним управлінням; захист прав акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін [13]. В Україні існує Національна шкала рейтингів корпоративного управління, яка визначає ефективність управлінських практик компанії. Рейтингова оцінка базується на аналізі таких ключових факторів: прозорість та розкриття інформації – доступність фінансової та нефінансової звітності; функціонування Наглядової ради – наявність незалежних директорів, їхня роль у прийнятті рішень; захист прав акціонерів – рівноправність, механізми захисту меншості власників; якість внутрішнього контролю та управління ризиками – наявність внутрішнього аудиту, механізмів попередження конфліктів інтересів; корпоративна соціальна відповідальність (ESG-фактори) – екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності.

Рейтинг корпоративного управління відіграє важливе значення для різних груп стейкхолдерів. Переваги для компанії: підвищує довіру інвесто-

Таблиця 3

**Шляхи, механізми реалізації та інструменти удосконалення
корпоративного управління підприємств торгівлі**

№ з/п	Шляхи	Механізми реалізації	Інструменти
1	Оптимізація організаційної структури		
1.1		Розподіл функцій та повноважень.	Чітке розмежування обов'язків між менеджментом і радою директорів.
1.2		Впровадження принципу ієрархічності	Збалансування централізації та децентралізації управлінських рішень.
1.3		Адаптація до змін ринку	Гнучка структура, що дозволяє швидко реагувати на нові умови.
2	Підвищення прозорості та підзвітності		
2.1		Фінансова звітність	Використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для підвищення довіри інвесторів.
2.2		Етика в управлінні.	Створення кодексу корпоративної етики для попередження конфліктів інтересів.
2.3		Відкрите спілкування з акціонерами.	Регулярне надання актуальної інформації.
3	Використання сучасних технологій		
3.1		Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження CRM- і ERP-систем для управління ланцюгами постачання, запасами та фінансами.
3.2		Цифрова трансформація	Перехід на електронну торгівлю та використання аналітичних платформ для прогнозування попиту.
4	Підвищення кваліфікації персоналу		
4.1		Навчання керівників.	Проведення семінарів з корпоративного управління та лідерства.
4.2		Розвиток компетенцій.	Регулярне оновлення знань у галузі фінансів, маркетингу, управління ризиками.
5	Управління ризиками		
5.1		Ідентифікація ризиків.	Виявлення потенційних загроз і розробка планів дій для їх мінімізації.
5.2		Контроль ефективності.	Моніторинг виконання стратегії та оперативне коригування планів.
6	Впровадження сталого розвитку		
6.1		Екологічна відповідальність	Зменшення впливу на навколишнє середовище через оптимізацію процесів і впровадження екологічно чистих технологій.
6.2		Соціальна відповідальність.	Реалізація програм, що сприяють добробуту працівників і громад.
7	Корпоративна культура		
7.1		Зміцнення цінностей підприємства торгівлі.	Формування спільних цінностей та місії, які розділяються всіма учасниками процесу.
7.2		Мотивація персоналу.	Системи заохочення, що враховують досягнення стратегічних цілей.

Джерело: власна розробка

рів та кредиторів, покращує репутацію на ринку капіталу, знижує вартість запозичень завдяки кращій оцінці ризиків. Користь для інвесторів та акціонерів: допомагає оцінити надійність компанії перед інвестуванням, мінімізує ризики корпоративних зловживань.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.

1. Управління корпоративними підприємствами ґрунтується на міжнародних і національних принципах корпоративного управління, прийняття яких сприяє покращенню інвестиційного клімату в Україні, посиленню захисту прав

акціонерів та міноритарних інвесторів, збільшенню прозорості та підзвітності компаній. Належне корпоративне управління сприяє довгостроковій ефективності, стійкості та вартості компанії. Важливо дотримуватися прозорих та відповідальних управлінських практик, які забезпечують ефективну взаємодію між акціонерами, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами.

2. Внутрішні політики – це фундамент ефективного корпоративного управління, який забезпечує стабільність, відповідальність та довіру до компанії. Основними внутрішніми політиками є: політика

корпоративного управління, фінансова політика, політика управління ризиками та внутрішнього контролю, кадрова та компенсаційна політика, антикорупційна політика, ESG-політика (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність).

3. Корпоративне управління є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємств торгівлі. Воно забезпечує прозорість, ефективність і довіру, що сприяє їхньому розвитку, стійкості до криз і підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Однорівнева та дворівнева структури корпоративного управління є двома основними моделями організації управлінських процесів у компаніях. Вибір тієї чи іншої структури залежить від законодавства країни, розміру компанії, корпоративної культури та специфіки діяльності.

4. Ефективне корпоративне управління дозволяє адаптувати стратегії підприємств торгівлі до глобальних трендів, забезпечити налагодження прозорих відносин з міжнародними партнерами, поставальниками та інвесторами, що сприяє зростанню довіри. Зростання вимог до прозорості діяльності підприємств торгівлі визначається тим, що суспільство та інвестори все більше уваги приділяють прозорості фінансової звітності, етичній поведінці компаній та дотриманню законодавства. Корпоративне управління підприємств торгівлі сприяє впровадженню механізмів підзвітності та прозорості.

5. Рейтинг корпоративного управління є важливим індикатором прозорості, ефективності та надійності компанії. Високий рейтинг допомагає залучати інвестиції, підвищувати конкурентоспроможність та формувати довіру на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серт О. В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. *Правова держава*. 2024. № 54. С. 68–79.
2. Серт О. В. Розмежування повноважень голови ради директорів, головного виконавчого директора та корпоративного секретаря при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 84(2). С. 72–79.
3. Серт О. В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 85(2). С. 38–44.
4. Гриценко Р. А. Реформа корпоративного управління як чинник інституціоналізації довіри до державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_6_14
5. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 2. С. 186–202.
6. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник кодексів та принципів). Київ : Міжнародна фінансова корпорація Проект “Корпоративний розвиток в Україні”. 2002. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravlenija.pdf
7. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf
8. Про затвердження Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни»: Рішення НКЦПФР від 30.12.2021 № 1288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22#n16>
9. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>
11. Проект «Дослідження ландшафту корпоративного управління в Україні»: Українська академія корпоративного управління, Дослідницька компанія «Градус» (16.01.2024). URL: <https://chamber.ua/ua/news/proiekt-doslidzhennia-landshaftu-korporatyvnoho-upravlinnia-v-ukraini/>
12. Посібник з управління малими та середніми підприємствами. К.: Міжнародна фінансова корпорація, 2019. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/ifc-sme-guide-2020-uk.pdf>
13. Методологія оцінки рівня корпоративного управління. Кредит-Рейтинг. URL: https://www.credit-rating.ua/img/st_img/Methodology/RCG_method.pdf

REFERENCES

1. Sert O. V. (2024). Protses stanovlennia instytutu odnorivnevoi struktury korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini ta istorychni tendentsii yoho rozvytku [The process of formation of the institute of one-level structure of corporate governance in Ukraine and historical trends of its development]. *Pravova derzhava – Rule of law*, 54, 68–79 [in Ukrainian]
2. Sert O. V. (2024) Rozmezhuvannia povnovazhen holovy rady dyrektoriv, holovnoho vykonavchoho dyrektora ta korporatyvnoho sekretaria pry odnorivnevii strukturi korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Separation of powers of the chairman of the board of directors, the chief executive director and the corporate secretary in the case of a one-level structure of corporate governance in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Pravo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Right*, 84(2), 72–79 [in Ukrainian]

3. Sert O. V. (2024). Rol nevykonavchych dyrektoriv u korporatyvnomu upravlinni [The role of non-executive directors in corporate governance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Pravo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Right*, 85(2), 38–44 [in Ukrainian]
4. Hrytsenko R. A. (2024). Reforma korporatyvnoho upravlinnia yak chynnyk instytutsionalizatsii doviry do derzhavnoi vlady [Corporate governance reform as a factor of institutionalization of trust in state power]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_6_14 (accessed 2025, January 6) [in Ukrainian].
5. Us H. O., Remzina N. A., Bash S. O. (2024). Modeliuvannia system korporatyvnoho upravlinnia z pozytsii intehratsiinykh protsesiv, innovatsiinoho rozvytku ta marketynhovoho menedzhmentu [Modeling of corporate management systems from the perspective of integration processes, innovative development and marketing management]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management methods and transport management*, 2, 186–202 [in Ukrainian].
6. Mizhnarodna finansova korporatsiia “Mizhnarodni ta natsionalni standarty korporatyvnoho upravlinnia (zbirnyk kodeksiv ta pryntsyviv)” [International Financial Corporation “International and National Standards of Corporate Governance (Compendium of Codes and Principles)”]. Available at: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravleniya.pdf (accessed 2025, January 5) [in Ukrainian].
7. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku “Kodeks korporatyvnoho upravlinnia: kliuchovi vymohy i rekomendatsii” [National Securities and Stock Market Commission “Corporate Governance Code: Key Requirements and Recommendations”]. Available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf (accessed 2025, January 13) [in Ukrainian].
8. Rishennia NKTsPFR “Pro zatverdzhennia Standartu № 1 “Korporatyvne upravlinnia v profesiinykh uchasnykakh rynkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkiv. Osnovni poniattia ta termyny”: pryiniaty 30.12.2021 № 1288 [Decision of the NCCPFR “On approval of Standard No. 1 “Corporate governance in professional participants of capital markets and organized commodity markets. Basic concepts and terms” from 12/30/2021 No. 1288]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22#n16> (accessed 2025, January 9) [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy “Pro aktsionerni tovarystva”: pryiniaty 27.07.2022 № 2465-IX [Law of Ukraine “On Joint-Stock Companies” from 07.27.2022 No. 2465-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985> (accessed 2025, January 2) [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia»: pryiniaty 22.02.2024 № 3587-IX [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Improvement of Corporate Governance”: from 22.02.2024 No. 3587-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (accessed 2025, January 12) [in Ukrainian].
11. Ukrainska akademiia korporatyvnoho upravlinnia, Doslidnytska kompaniia “Hradas” (2024). Proiekt “Doslidzhennia landshaftu korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini” [The project “Research of the landscape of corporate governance in Ukraine”]. Available at: <https://chamber.ua/ua/news/proiekt-doslidzhennia-landshaftu-korporatyvnoho-upravlinnia-v-ukraini/> (accessed 2025, January 11) [in Ukrainian].
12. Mizhnarodna finansova korporatsiia (2019). Posibnyk z upravlinnia malymy ta serednimy pidpriemstvamy [Guide to the management of small and medium-sized enterprises]. Available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/ifc-sme-guide-2020-uk.pdf> (accessed 2025, January 10) [in Ukrainian].
13. Kredyt-Reitynh (2024). Metodolohiia otsinky rivnia korporatyvnoho upravlinnia [Methodology for assessing the level of corporate governance]. Available at: https://www.credit-rating.ua/img/st_img/Methodology/RCG_method.pdf (accessed 2025, January 13) [in Ukrainian].

Andrii Diakun, State University of Trade and Economics (Kyiv). *The system of corporate management of trade enterprises and ways of its improvement.*

Annotation. The purpose of the article is to formalize the system of corporate management of trade enterprises and substantiate the methods of its improvement. **Methodology of research.** The achievement of the purpose set in the article is carried out with the help of the following research methods: dialectical methods of cognition, analysis, synthesis, comparison, generalization, formalization, rating approach. **Findings.** The definition of corporate governance is substantiated, it is defined as an integral part of the successful functioning of enterprises. The international and national principles of corporate governance are summarized, and their impact on sustainable macro- and microeconomic development is determined. Approaches to the development of Corporate Governance Codes, their structure and content are summarized. The goal of their implementation by enterprises is the achievement of long-term efficiency, sustainability, value growth, ensuring transparency and trust, anti-crisis development and increasing competitiveness. The advantages of implementing good governance for enterprises of different sizes, as well as for stakeholders, have been established. The basic models of corporate governance (one-level and two-level) are characterized, and approaches to their selection are outlined. Internal policies are defined as the foundation of effective corporate governance, which ensures stability, responsibility and trust in the company. The main types of internal policies are identified. The importance of regular updating and adaptation of internal policy to changes in the business environment and legislation is proven. The peculiarities of corporate management of trade enterprises, and their role in ensuring their effective management are revealed. The content and purpose of corporate governance ratings are determined. **Practical value.** The practical use of the proposed theoretical and applied approaches will allow us to improve the quality of corporate management of trade enterprises, considering their industry specifics, as well as to use ratings of corporate management for its comparative assessment among different entities.

Keywords: system, corporate management, trade enterprise, ways, improvement.