

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Демко Ірина Іванівна\*, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Львівський національний університет імені Івані Франка

\*ORCID 0000-0002-2186-1876

---

Дата надходження статті: 10.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

**Вступ.** У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та посиленням конкурентної боротьби. Динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління підприємствами, зокрема до системи корпоративного управління.

Корпоративне управління виступає важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає механізми взаємодії між акціонерами, керівництвом компанії та іншими зацікавленими сторонами. Від ефективності функціонування цієї системи залежить рівень інвестиційної привабливості підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Особливої актуальності дослідження проблем корпоративного управління набуває в умовах економічної нестабільності, глобальних кризових явищ та цифрової трансформації бізнесу. У таких умовах ефективна система корпоративного управління дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити довгостроковий розвиток.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища активно досліджується як у вітчизняній, так і у міжнародній науковій літературі. Сучасні дослідження акцентують увагу на ролі корпоративного управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємств, підвищенні їх конкурентоспроможності та адаптації до економічної нестабільності.

Зокрема, у дослідженні Г.І. Дідур та І.В. Молдуна [1] розглянуто методологічні засади корпоративного управління підприємством, які охоплюють систему принципів, функцій та інструментів управління корпоративними структурами. Автори підкреслюють, що корпоративне управління є комплексним процесом управління організацією, спрямованим на досягнення балансу інтересів акціонерів, менеджменту та інших зацікавлених сторін.

Питання впровадження корпоративного управління як важливого чинника розвитку бізнесу досліджуються у роботі Л.С. Кутідзе та А.М. Кутідзе [2]. Автори зазначають, що корпоративне управління виступає одним із ключових інструментів підвищення інвестиційної привабливості підприємств, зниження ризиків та забезпечення стабільного розвитку компаній. Вони підкреслюють, що ефективна система корпоративного управління сприяє формуванню довіри інвесторів, підвищенню прозорості діяльності компаній та покращенню якості управлінських рішень.

Важливий аспект корпоративного управління пов'язаний із забезпеченням економічної безпеки підприємства. У роботі В.С. Короля та Л.С. Стефанишин [3] досліджено взаємозв'язок корпоративного управління з формуванням системи економічної безпеки бізнесу. Автори доводять, що ефективна



© Демко І. І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

система корпоративного управління дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати загрози, що виникають у фінансово-економічній діяльності підприємств, а також формувати механізми протидії зовнішнім і внутрішнім ризикам.

Окремі аспекти управління ризиками діяльності корпорацій у глобальному економічному середовищі досліджуються у роботі В.В. Бугаса та С.П. Корінного [4]. Автори акцентують увагу на необхідності впровадження комплексного підходу до ризик-менеджменту міжнародних корпорацій, який передбачає використання сучасних фінансових інструментів, стратегічного прогнозування та цифрових технологій. Вони наголошують, що в умовах глобалізації традиційні методи управління ризиками стають недостатньо ефективними, що потребує застосування нових управлінських підходів та інноваційних інструментів управління.

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу науковців до проблем корпоративного управління та його ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання адаптації системи корпоративного управління до умов динамічного зовнішнього середовища потребує подальшого наукового обґрунтування.

**Метою дослідження** є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку корпоративного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність і принципи корпоративного управління;
- визначити основні фактори впливу зовнішнього середовища на систему корпоративного управління;
- запропонувати напрями вдосконалення системи корпоративного управління.

**Основний матеріал і результати.** Корпоративне управління є одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективну координацію інтересів власників, менеджменту та інших зацікавлених сторін. У науковій літературі корпоративне управління розглядається як система відносин, механізмів та інструментів, які регулюють процес прийняття управлінських рішень у корпоративних структурах та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Сучасні дослідження підкреслюють, що корпоративне управління виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх фінансової стабільності та формування сприятливого інвестиційного клімату. Воно охоплює систему організаційних структур, механізмів контролю, процедур прийняття рішень та взаємодії між учасниками корпоративних відносин.

Зокрема, у дослідженні Г.І. Дідур та І.В. Молдуна корпоративне управління визначається як комплексний процес управління організацією, який поєднує різні управлінські підходи для досягнення балансу між інтересами акціонерів, менеджменту та інших зацікавлених сторін. Автори наголошують, що система корпоративного управління включає сукупність принципів, функцій, інструментів і механізмів, спрямованих на регулювання діяльності підприємства та забезпечення ефективності його функціонування [1].

Ефективна система корпоративного управління сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню довіри інвесторів та зниженню ризиків господарської діяльності. На думку авторів, впровадження сучасних механізмів корпоративного управління дозволяє підприємствам підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності та створити передумови для сталого розвитку бізнесу [2; 14].

У сучасних умовах зростаючої економічної нестабільності та глобальної конкуренції корпоративне управління також розглядається як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Система корпоративного управління дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози для діяльності підприємства, розробляти механізми їх нейтралізації та формувати ефективну систему управління ризиками. Автори підкреслюють, що корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств і створенні умов для їх довгострокового розвитку.

У наукових дослідженнях також підкреслюється, що ефективність корпоративного управління значною мірою залежить від дотримання його базових принципів [3; 7]. Саме принципи корпоративного управління формують основу взаємодії між усіма учасниками корпоративних відносин та визначають стандарти управління компанією.

До основних принципів корпоративного управління належать [1; 6; 15] прозорість діяльності компанії; підзвітність керівництва перед акціонерами; відповідальність менеджменту; захист прав акціонерів; забезпечення рівного ставлення до всіх учасників корпоративних відносин; врахування інтересів стейкхолдерів.

Принцип прозорості передбачає відкритість інформації про діяльність компанії, що дозволяє акціонерам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам отримувати достовірну інформацію щодо фінансового стану підприємства та результатів його діяльності. Прозорість корпоративного управління сприяє підвищенню довіри до компанії та забезпечує ефективний контроль за діяльністю менеджменту.

Принцип підзвітності означає, що керівництво компанії несе відповідальність перед власниками підприємства за результати управлінських рішень. Це передбачає регулярне інформування акціонерів про діяльність підприємства та забезпечення можливості контролю за діями менеджменту.

Принцип відповідальності менеджменту полягає у забезпеченні ефективного управління підприємством та прийнятті управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Менеджмент повинен діяти в інтересах підприємства та його власників, забезпечуючи ефективне використання ресурсів.

Захист прав акціонерів є одним із ключових принципів корпоративного управління, який передбачає забезпечення рівних прав усіх власників компанії та можливість їх участі у прийнятті важливих управлінських рішень.

Принцип рівного ставлення до учасників корпоративних відносин передбачає недопущення дискримінації окремих груп акціонерів та забезпечення рівного доступу до інформації.

Водночас сучасні підходи до корпоративного управління передбачають врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів, до яких належать працівники підприємства, споживачі, партнери, інвестори, органи державної влади та суспільство в цілому. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства та підвищенню його соціальної відповідальності.

Динамічне зовнішнє середовище формує сукупність факторів, що впливають на процеси прийняття управлінських рішень, організацію корпоративної структури та стратегічний розвиток підприємства (див. Таблиця 1). Серед основних факторів, які визначають сучасні тенденції розвитку корпоративного управління, можна виділити глобалізацію економіки, цифровізацію бізнесу, економічну та політичну нестабільність, а також зростання ролі стейкхолдерів.

Одним із ключових факторів формування сучасного корпоративного управління є *процеси глобалізації*. Розвиток міжнародних економічних зв'язків, лібералізація світової торгівлі, зростання мобільності капіталу та інтеграція національних економік у світову економічну систему сприяють розширенню діяльності компаній на міжнародних ринках [2; 10].

Глобалізація створює нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема доступ до міжнародних інвестиційних ресурсів, нових технологій та розширення ринків збуту. Водночас вона посилює конкуренцію між компаніями та підвищує вимоги до якості корпоративного управління. У зв'язку з цим підприємства змушені впроваджувати міжнародні стандарти корпоративного управління, забезпечувати прозорість діяльності та підвищувати ефективність управлінських процесів.

Дослідження показують, що ефективне корпоративне управління є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному середовищі, оскільки воно сприяє формуванню довіри інвесторів, підвищенню інвестиційної привабливості та стабільності функціонування компаній.

Важливим фактором трансформації системи корпоративного управління є *цифровізація економіки*. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних та штучного інтелекту суттєво змінюють підходи до управління підприємствами [4; 6].

Цифрові технології дозволяють значно підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити оперативний обмін інформацією між учасниками корпоративних відносин. Вони сприяють підвищенню прозорості діяльності компаній, удосконаленню системи внутрішнього контролю та підвищенню ефективності корпоративного управління.

У сучасних умовах цифровізація стає важливим інструментом управління ризиками та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність стратегічного планування.

## Фактори впливу зовнішнього середовища на систему корпоративного управління

Фактор зовнішнього середовища	Характеристика впливу	Вплив на корпоративне управління
Глобалізація економіки	Розширення міжнародних економічних зв'язків, інтеграція національних економік у світову систему	Вимагає впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, підвищення прозорості діяльності компаній та адаптації корпоративних структур до глобальної конкуренції
Цифровізація економіки	Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів	Сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку електронного документообігу, удосконаленню системи корпоративного контролю
Економічна нестабільність	Коливання фінансових ринків, інфляційні процеси, кризові явища	Посилює необхідність стратегічного планування, управління ризиками та підвищення ефективності системи контролю
Політичні фактори	Зміни державної політики, законодавства, регуляторного середовища	Вимагають адаптації корпоративних стратегій до нових умов регулювання бізнесу
Посилення ролі стейкхолдерів	Зростання вимог суспільства, інвесторів та партнерів до діяльності компаній	Орієнтація корпоративного управління на баланс інтересів різних груп зацікавлених сторін
Розвиток концепції сталого розвитку (ESG)	Впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів	Формує нові підходи до корпоративної відповідальності та стратегічного управління підприємством
Технологічні інновації	Поява нових технологій, автоматизація виробництва, розвиток штучного інтелекту	Вимагає модернізації корпоративної структури управління та підвищення кваліфікації управлінського персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 5; 10]

Суттєвий вплив на розвиток корпоративного управління мають *економічні та політичні фактори* [3; 11; 12]. Світова економіка характеризується періодичними кризовими явищами, коливаннями фінансових ринків, змінами валютних курсів та нестабільністю політичної ситуації в окремих регіонах.

Економічні кризи, військово-політичні конфлікти, зміни державної економічної політики та регуляторного середовища створюють додаткові ризики для діяльності підприємств. У таких умовах корпоративне управління виступає важливим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Як зазначають дослідники, система корпоративного управління дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати рівень ризиків та розробляти механізми їх нейтралізації, що сприяє забезпеченню стабільності функціонування підприємств

У сучасних умовах корпоративне управління значною мірою орієнтоване на врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів. Якщо традиційно основна увага приділялася інтересам акціонерів, то сьогодні компанії повинні враховувати інтереси працівників, споживачів, партнерів, державних органів та суспільства в цілому [1; 9].

Зростання ролі стейкхолдерів пов'язане з розвитком концепції соціальної відповідальності бізнесу, підвищенням вимог до прозорості діяльності компаній та зростанням суспільної уваги до екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємств.

Врахування інтересів стейкхолдерів дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати рівень довіри до компанії та зміцнювати її репутацію на ринку. У свою чергу це сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Окремим фактором, який набуває особливого значення у сучасних умовах, є необхідність ефективного управління ризиками. Зростання складності бізнес-середовища, нестабільність фінансових ринків та посилення глобальної конкуренції вимагають від підприємств впровадження системного підходу до управління ризиками.

У сучасній практиці корпоративного управління ризик-менеджмент розглядається як важливий елемент стратегічного управління підприємством. Він передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх впливу на діяльність підприємства та розробку ефективних механізмів їх мінімізації.

Як свідчать результати сучасних досліджень, впровадження ефективної системи управління ризиками дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх загроз та забезпечити їх стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

У сучасних умовах вдосконалення корпоративного управління є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку (див. Рис.1). Корпоративне управління вже не може розглядатися лише як формальна система розподілу повноважень між акціонерами, наглядовими органами та менеджментом.

Воно має функціонувати як цілісний механізм забезпечення прозорості, підзвітності, відповідальності та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища. Саме тому підприємствам доцільно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на оновлення управлінських підходів, інституційної структури та організаційної культури. Важливість такого оновлення підтверджується сучасними дослідженнями, у яких ефективне корпоративне управління визначається як критичний фактор стійкості, інвестиційної привабливості та розвитку бізнесу.



**Рис. 1. Інтегрована модель корпоративного управління  
в умовах динамічного зовнішнього середовища**

*Джерело: розроблено автором*

*1. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління.* Одним із пріоритетних напрямів удосконалення корпоративного управління є впровадження міжнародних стандартів і кращих практик у діяльність підприємств. Умови глобалізації, інтеграції національних ринків у світову економіку та посилення конкуренції зумовлюють необхідність гармонізації внутрішніх механізмів управління з міжнародними вимогами до прозорості, підзвітності та захисту прав інвесторів [2; 15].

Запровадження міжнародних стандартів корпоративного управління дає змогу підприємствам чіткіше регламентувати функції наглядових органів, удосконалити систему внутрішнього контролю, забезпечити якісне розкриття інформації та підвищити рівень захисту прав акціонерів. Водночас це сприяє формуванню позитивної ділової репутації компанії, полегшує доступ до зовнішніх джерел фінансування та підвищує довіру інвесторів. У роботах, присвячених розвитку корпоративного управління в Україні, підкреслюється, що впровадження сучасної корпоративної моделі управління є не лише вимогою відповідності національним і міжнародним стандартам, а й передумовою досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства

Важливим аспектом такого впровадження є не механічне копіювання зарубіжних практик, а їх адаптація до специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей та інституційного середовища країни. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від професійності керівництва, зрілості корпоративної культури та готовності компанії до системних змін.

*2. Розвиток корпоративної культури.* Суттєвим напрямом удосконалення корпоративного управління є розвиток корпоративної культури як сукупності цінностей, норм, моделей поведінки та етичних принципів, які визначають характер взаємодії між працівниками, менеджментом і власниками компанії. Корпоративна культура формує внутрішнє середовище підприємства, впливає на якість комунікацій, рівень відповідальності персоналу та готовність організації до змін.

У системі корпоративного управління корпоративна культура виконує інтегруючу функцію, оскільки забезпечує узгодженість дій різних суб'єктів управління та сприяє формуванню єдиного бачення цілей розвитку компанії. Дослідники методологічних основ корпоративного управління наголошують, що управління корпоративною культурою належить до специфічних функцій корпоративного управління поряд із ризик-менеджментом, забезпеченням прозорості, підзвітності та взаємодії зі стейкхолдерами [1; 8; 13].

Розвинена корпоративна культура сприяє зміцненню довіри між управлінськими ланками, підвищенню дисципліни виконання рішень, зниженню опору організаційним змінам та покращенню мотивації персоналу. Особливо важливою вона є в умовах невизначеності, коли формальні регламенти не завжди дають змогу швидко реагувати на зміни, а поведінка працівників значною мірою визначається внутрішньо прийнятими цінностями та етичними орієнтирами.

*3. Використання цифрових технологій у системі управління.* Сучасний розвиток корпоративного управління неможливий без активного використання цифрових технологій. Цифровізація управлінських процесів забезпечує підвищення оперативності прийняття рішень, покращення якості інформаційного забезпечення управління, удосконалення системи контролю та моніторингу корпоративної діяльності [4; 5].

Використання цифрових платформ, електронного документообігу, систем управлінської аналітики, автоматизованих інструментів внутрішнього контролю та ризик-менеджменту дозволяє підприємствам підвищити точність і швидкість управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють зростанню прозорості бізнес-процесів, зменшенню інформаційних нерозумінь між акціонерами та менеджментом, а також зміцненню підзвітності органів управління.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що в умовах динамічного середовища традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, а цифровізація бізнес-процесів і впровадження новітніх технологій стають ключовими умовами адаптації компаній до нових викликів. Для корпоративного управління це означає перехід до системи, у якій аналітичні інструменти, моніторинг ризиків, управлінська звітність та стратегічне планування інтегруються в єдине цифрове середовище.

*4. Підвищення прозорості діяльності компанії.* Одним із фундаментальних напрямів удосконалення корпоративного управління є підвищення прозорості діяльності підприємства. Прозорість є основою довіри між компанією та її інвесторами, кредиторами, партнерами, працівниками й іншими стейкхолдерами. Вона передбачає своєчасне, повне та достовірне розкриття інформації про фінансові результати, структуру управління, ризики, стратегічні пріоритети та нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Прозора система корпоративного управління дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між власниками та менеджментом, підвищити якість контролю з боку наглядових органів і створити більш прогнозоване середовище для інвесторів. У наукових працях, присвячених проблемам корпоративного управління, неодноразово наголошується, що прозорість є одним із базових принципів ефективної корпоративної моделі, оскільки саме вона забезпечує належний рівень підзвітності та відповідальності управлінського персоналу [1; 10].

Підвищення прозорості діяльності компанії передбачає вдосконалення системи корпоративної звітності, поліпшення комунікації з акціонерами та іншими групами стейкхолдерів, а також запровадження чітких процедур розкриття інформації щодо корпоративних рішень. У результаті це сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та зменшенню ризиків корпоративних конфліктів.

**5. Інтеграція принципів сталого розвитку.** В умовах сучасних трансформацій господарського середовища одним із найперспективніших напрямів удосконалення корпоративного управління є інтеграція принципів сталого розвитку. Це передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему корпоративних рішень, стратегічне планування та оцінювання результатів діяльності підприємства.

Інтеграція принципів сталого розвитку означає, що компанія має орієнтуватися не лише на фінансові показники, а й на довгострокову цінність, яку вона створює для суспільства, держави, працівників і навколишнього середовища. Такий підхід сприяє розширенню ролі корпоративного управління, оскільки воно починає охоплювати питання екологічної відповідальності, етичного ведення бізнесу, соціальної стабільності та якості управлінських практик [4; 9].

Інтеграція принципів сталого розвитку у систему корпоративного управління дозволяє підприємству не лише зміцнити свою репутацію, а й підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, покращити якість стратегічних рішень та сформуванню основи для стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Отже, вдосконалення корпоративного управління повинно мати комплексний характер і охоплювати одночасно інституційні, організаційні, технологічні та ціннісні зміни. Впровадження міжнародних стандартів, розвиток корпоративної культури, використання цифрових технологій, підвищення прозорості діяльності компанії та інтеграція принципів сталого розвитку формують взаємопов'язану систему заходів, яка дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, посилити економічну безпеку та забезпечити стійкий розвиток у динамічному зовнішньому середовищі.

Ефективна система корпоративного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню економічної безпеки бізнесу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення впливу цифрових технологій, штучного інтелекту та великих даних на розвиток корпоративного управління.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>.
2. Кутідзе Л. С., Кутідзе А. М. Впровадження корпоративного управління як передумова розвитку бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-68>.
3. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. Академічні візії. 2025. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15402235>.
4. Бугас В. В., Корінний С. П. Управління економічними ризиками міжнародних корпорацій в умовах глобалізації. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. 2025. № 1 (15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0116>.
5. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 9–16. DOI: [10.46299/ijmef.20240304.02](https://doi.org/10.46299/ijmef.20240304.02).
6. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. Ефективна економіка. 2018. № 1.
7. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 4. С. 41–44.
8. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2(47). С. 70–76.
9. Гарафонова О., Покотилова О., Ященко І., Єфремов І. Основні тенденції та проблеми щодо політики сталого розвитку та практики корпоративного управління в світі. Development Service Industry Management. 2024. Вип. 1. С. 186–195.

10. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05 (1249).
11. Баглей Р. Формування та забезпечення економічної безпеки корпоративних структур в умовах нестабільного середовища. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 175–179.
12. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>
13. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85–92.
14. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32.
15. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.

#### REFERENCES:

1. Didur, H. I., & Moldun, I. V. (2024). Metodolohichni osnovy korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodological fundamentals of corporate governance of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>
2. Kutidze, L. S., & Kutidze, A. M. (2025). Vprovadzhennia korporatyvnoho upravlinnia yak peredumova rozvytku biznesu [Implementation of corporate governance as a prerequisite for business development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №3(54). DOI : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-68>
3. Korol, V. S., & Stefanyshyn, L. S. (2025). Korporatyvne upravlinnia: aspekty ekonomichnoi bezpeky biznesu [Corporate governance: Aspects of business economic security]. *Akademichni vizii*, №43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15402235>
4. Buhas, V. V., & Korinnyi, S. P. (2025). Upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy mizhnarodnykh korporatsii v umovakh hlobalizatsii [Management of economic risks of international corporations under globalization]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, №1 (15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0116>
5. Babenko, V., & Nazarova, T. (2024). Stratehii i instrumenty otsinky ryzykiv upravlinnia pidpriemstvom v kryzovykh umovakh [Strategies and tools for assessing enterprise management risks in crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, №3 (4), pp. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>
6. Bezus, P. I., & Shatnenko, L. O. (2018). Evoliutsiia pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia [Evolution of corporate governance principles]. *Efektivna ekonomika*, № 1.
7. Bondar, Yu. A., & Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Main aspects of corporate governance of the enterprise]. *Intelekt XXI*, №4, pp. 41–44.
8. Zaliubovska, S. S., Furman, S. S., & Hrushchenko, O. A. (2023). Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiiakh [Theoretical aspects of corporate governance development in modern realities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №2(47), pp. 70–76.
9. Harafonova, O., Pokotylova, O., Yashchenko, I., & Yefremov, I. (2024). Osnovni tendentsii ta problemy shchodo polityky staloho rozvytku ta praktyky korporatyvnoho upravlinnia v sviiti [Main trends and problems of sustainable development policy and corporate governance practice in the world]. *Development Service Industry Management*, №1, pp. 186–195.
10. Baiura, D. (2022). Korporatyvne upravlinnia – osoblyvyi vyd menedzhmentu [Corporate governance as a special type of management]. *Enerhobiznes*, № 05(1249).
11. Bahlei, R. (2021). Formuvannia ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky korporatyvnykh struktur v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Formation and ensuring the economic security of corporate structures in an unstable environment]. *Innovatsiina ekonomika*, №3–4, pp. 175–179.
12. Harkusha, V., & Yershova, N. (2021). Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia “ekonomichna bezpeka pidpriemstva” [Systematization of scientific views on the essence of the concept of “economic security of the enterprise”]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>
13. Boiko, O. V., Havrylova, N. V., Remzina, N. A., & Sukhachova, O. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur ta protsesiv [Features of forming strategies for the activities of corporate integrated structures and processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №2 (43), pp. 85–92.
14. Bocharova, N. A. (2021). Osoblyvosti stanovlennia systemy korporatyvnoho menedzhmentu v Ukraini [Peculiarities of the formation of the corporate management system in Ukraine]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, №38, pp. 18–32.
15. Dykhnich, D. (2022). Mizhnarodni ta natsionalni osoblyvosti pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia [International and national features of corporate governance principles]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, №6 (2), pp. 209–213.

УДК 005.35:005.21

JEL G34, L20, M14

**Демко Ірина Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, Львівський національний університет імені Івана Франка. **Корпоративне управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.**

У статті розкрито актуальні підходи до осмислення корпоративного управління як багаторівневої системи координації інтересів власників, управлінського персоналу та інших зацікавлених учасників економічних відносин в умовах посилення зовнішніх змін. Увагу зосереджено на проблемі адаптації корпоративного управління до нестабільності ринкового середовища, цифрових трансформацій, глобальної конкуренції, зростання ризиків та підвищення вимог до прозорості й відповідальності бізнесу. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і прикладних орієнтирів удосконалення корпоративного управління з урахуванням сучасних викликів розвитку підприємств. У результаті узагальнено ключові чинники впливу динамічного середовища на корпоративні механізми, визначено значення прозорості, стратегічної гнучкості, розвитку корпоративної культури, цифровізації управлінських процесів та орієнтації на принципи сталого розвитку.

**Ключові слова:** корпоративне управління; динамічне зовнішнє середовище; стейкхолдери; стратегічна адаптація; цифровізація управління; прозорість; сталий розвиток.

УДК 005.35:005.21

JEL: G34, L20, M14

**Iryna Demko**, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics, Ivan Franko National University of Lviv. **Corporate governance in a dynamic external environment.**

The article examines corporate governance as an adaptive system for coordinating the interests of owners, managers, employees, investors, and other stakeholders under conditions of rapid external change. The relevance of the topic is determined by economic instability, digital transformation, stronger competition, rising risks, and growing demands for business transparency and accountability. The purpose of the study is to substantiate theoretical and practical approaches to improving corporate governance in a dynamic external environment. The paper summarizes the key external factors that influence governance development, including globalization, technological change, market volatility, institutional uncertainty, and the spread of sustainable development principles. It is argued that these factors affect strategic planning, internal corporate relations, decision-making quality, and control procedures. Special attention is paid to the need to balance the interests of stakeholders, strengthen corporate communications, modernize governance instruments, and improve the information basis for managerial decisions. The study shows that effective corporate governance should combine transparency, accountability, strategic flexibility, digitalization of management processes, and stakeholder orientation. It is proved that improvement of governance mechanisms increases enterprise resilience, supports long-term stability, strengthens competitiveness, and enhances the ability of companies to respond promptly to external challenges. The article also emphasizes that the quality of corporate governance directly influences the effectiveness of strategic adaptation in conditions of uncertainty. Corporate governance is therefore interpreted not only as a formal distribution of powers, but also as a practical mechanism for sustainable enterprise development in a turbulent environment. The generalized results confirm that governance efficiency depends on the capacity of enterprises to adapt internal policies, risk management, and supervisory practices to changing external conditions while preserving strategic consistency and corporate responsibility.

**Key words:** corporate governance; dynamic external environment; stakeholders; strategic adaptability; digital transformation; transparency; sustainable development; ESG principles.