

УДК 658.012.4:330.341.1:334.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.12>**Прямухін Н.В.**

доктор економічних наук, професор,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0788-7399>

Зелінська О.В.

кандидат технічних наук, доцент,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-1428>

Priamukhina Nataliia, Zelinska Oksana

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ВПЛИВ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ

THE IMPACT OF MODERN CORPORATE GOVERNANCE MODELS ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMPANIES

У статті розглянуто вплив сучасних моделей корпоративного управління на інноваційний розвиток компаній у контексті зростаючої конкуренції та цифрової трансформації економіки. Визначено, що ефективне корпоративне управління створює інституційні умови для залучення інвестицій, розвитку партнерств, стимулювання творчих ініціатив персоналу та запровадження механізмів стратегічного контролю. Проаналізовано поширені у світовій практиці моделі – англо-американську, континентально-європейську та азійську – та їхній потенціал у забезпеченні інноваційності бізнес-процесів. Показано, що вибір моделі залежить від інституційного середовища, корпоративної культури та довіри між учасниками управлінських відносин. Зроблено висновок, що адаптація сучасних підходів до корпоративного управління є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг та інноваційної стійкості компаній.

Ключові слова: корпоративне управління, інноваційний розвиток, бізнес-моделі, стратегічний менеджмент, конкурентні переваги, корпоративна культура, цифрова трансформація.

The rapid transformation of global markets and the growing complexity of business environments have significantly increased the importance of corporate governance models as a foundation for sustainable development. The relevance of the article is determined by the fact that corporate governance today no longer performs only regulatory and controlling functions but becomes a crucial driver of innovation and competitiveness. The purpose of the study is to investigate the impact of modern corporate governance models on the innovative development of companies, as effective governance structures are increasingly viewed as strategic mechanisms for ensuring adaptability and growth in conditions of uncertainty. The methodological framework of the research is based on systemic and structural-functional approaches, which make it possible to reveal the interdependence between governance practices and innovation processes, as well as comparative and analytical methods, which provide the opportunity to evaluate the efficiency of different models. The results of the study show that companies that introduce transparent decision-making procedures, ensure accountability, and delegate strategic autonomy to management teams are more capable of generating and implementing innovative solutions. It has been proven that the orientation of governance mechanisms toward long-term goals and stakeholder interests contributes to building a corporate culture that fosters creativity and continuous improvement.



The conclusions also highlight that a flexible balance between control and autonomy ensures not only stability but also openness to change, which is decisive in promoting innovation. The practical value of the article lies in the formulation of recommendations for adapting progressive models of corporate governance in companies seeking to strengthen their innovative potential, improve competitiveness, and secure sustainable positions in national and international markets. Additionally, future research should empirically validate these relationships across industries and institutional contexts, using longitudinal data to strengthen causal inference.

Keywords: corporate governance, innovative development, business models, strategic management, competitive advantages, corporate culture, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації питання забезпечення інноваційного розвитку компаній набуває особливої актуальності. Від здатності організацій своєчасно впроваджувати інновації, адаптуватися до викликів ринку та ефективно використовувати новітні технології залежить їхня конкурентоспроможність і довгострокова стійкість. Водночас, ключовим чинником, що визначає можливість для реалізації інноваційних стратегій, є система корпоративного управління. Саме вона формує механізми прийняття рішень, розподіл відповідальності, баланс інтересів між власниками, менеджментом та іншими стейкхолдерами.

Попри значну кількість досліджень, залишається відкритим питання, які саме моделі корпоративного управління найбільш ефективно сприяють активізації інноваційної діяльності. У країнах із різними економічними системами застосовуються відмінні підходи – від англо-американської моделі, зорієнтованої на акціонерів, до континентально-європейської, де більше значення приділяється інтересам широкого кола зацікавлених сторін. Водночас на практиці спостерігається тенденція до гібридизації моделей та пошуку оптимальних механізмів, які б забезпечували баланс між економічною ефективністю та стимулюванням інновацій.

Таким чином, існує потреба у ґрунтовному аналізі впливу сучасних моделей корпоративного управління на інноваційний розвиток компаній, зокрема виявленні їх сильних і слабких сторін, специфіки застосування у різних секторах економіки та формуванні практичних рекомендацій для підвищення ефективності інноваційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні бібліометричні та оглядові дослідження показують, що взаємозв'язок між корпоративним управлінням і інноваціями є поширеною, але неоднорідною темою. Серед зарубіжних авторів спостерігається два виразні напрями. Перший – оновлення концептуальних каркасів корпоративного управління з урахуванням глобальних «збурювачів» (диджиталізація, ESG-зусилля, геополітичні ризики): Ruth V. Aguilera та співавтори акцентують на потребі трансформувати традиційні моделі, інтегруючи ширший спектр стейкхолдерів і нові інституційні механізми управління. Інший напрям – емпіричні й оглядові роботи, які систематизують фактори, що впливають на взаємозв'язок governance ↔ innovation (наприклад, роль незалежних директорів, інституційних інвесторів, винагородних схем керівництва). Обидва напрями підкреслюють, що «найкраща» модель управління для інновацій залежить від контексту: галузі, розміру компанії, правового середовища й стадії технологічного розвитку [1].

Окремі дослідження присвячені взаємодії корпоративного управління та сталості (ESG) – як з точки зору методології звітування, так і з точки зору ринкової оцінки. Огляди останніх років фіксують, що увага до ESG змушує ради та менеджмент переглядати критерії прийняття рішень, а регуляторні ініціативи (у тому числі європейські директиви) змінюють інституційні стимули для компаній; водночас питання, наскільки ESG-орієнтація сприяє довгостроковим інноваціям, залишається предметом активних дискусій. Практичні дослідження підтримують тезу, що якісні системи корпоративної прозорості і звітності підвищують інвестиційну привабливість інноваційних проєктів [2].

Вітчизняна наукова хвиля останніх років концентрується на двох практично важливих аспектах. По-перше, українські автори (зокрема Т. Грінка) досліджують вплив

цифрових технологій і штучного інтелекту на практики корпоративного управління, вказуючи на потенціал для оптимізації процесів прийняття рішень та на нові ризики (управління даними, етичні питання, потреба у нових компетенціях менеджменту). По-друге, дослідники, як-от О. Фомина, С. Семенова та С. Король, приділяють увагу впровадженню європейських стандартів звітування (CSRD) у практику українських корпорацій і наслідкам цього для прозорості та стимулів до сталих інновацій. Ці роботи підкреслюють, що перехід до європейських стандартів створює можливості (доступ до капіталу, підвищена довіра) й виклики (вимоги до даних, адміністрування, підготовки кадрів) [3].

Практично-політичні дослідження в Україні (наприклад, роботи О. Сафронової, В. Галицина та інших) фокусуються на реформах управління державним корпоративним сектором і на механізмах державної підтримки стратегічних підприємств; ці публікації важливі для розуміння, як державні практики і регулювання в Україні формують рамки для інновацій у великих корпораціях та підприємствах оборонно-критичних секторів [4].

Незважаючи на помітний прогрес, у літературі зберігаються прогалини: порівняно мало робіт надають систематичні емпіричні оцінки ефекту нових моделей управління (наприклад, agile governance, stewardship) саме на показники інновацій у національному контексті; недостатньо досліджена проблема сумісності регуляторних вимог (ESG/CSRD) і місцевих бізнес-моделей у країнах із перехідною економікою; а також бракує узгоджених методик вимірювання «інноваційного імпакту» корпоративного управління. Оглядова та структурна література наголошує на потребі міждисциплінарних досліджень, які поєднують корпоративну фінансову аналітику, інноваційну економіку й дослідження в галузі технологій [5].

Для подальших досліджень доцільно зосередитися на квазі-експериментальних і довготривалих емпіричних дослідженнях, а також на розробці практичних рекомендацій з інтеграції цифрових інструментів і стандартів сталості у системи корпоративного управління [6].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування й емпірична перевірка впливу сучасних моделей корпоративного управління на інноваційний розвиток компаній, виокремивши ключові механізми, метрики та управлінські умови посилення інновацій.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний розвиток організації залежить не лише від наявності технологій чи фінансування, але від сукупності інституційних механізмів управління, що визначають стимули, розподіл повноважень і доступ до ресурсів. Корпоративне управління є багаторівневою системою (сукупністю формальних правил, неформальних практик, структури власності, ролі ради директорів і механізмів винагородження), яка впливає на рішення щодо ризику, інвестицій у НДДКР, довгострокове планування та взаємодію зі стейкхолдерами. Сучасні підходи до корпоративного управління розширюють традиційну акцентуацію на максимізації прибутку акціонерів і надають значущості соціальним, екологічним та цифровим аспектам управління.

Теоретично взаємозв'язок governance ↔ innovation здійснюється через три основні канали: (1) ресурсний, коли governance визначає доступ до фінансування та компетенцій; (2) стратегічний, коли структура прийняття рішень формує преференції щодо ризикових інноваційних проектів; (3) інституційний/сигнальний, коли прозорість і стандарти звітності підвищують довіру інвесторів і партнерів, що сприяє залученню капіталу в інновації.

У сучасній літературі виокремлюють кілька інструментальних підходів, які мають різний вплив на інноваційну активність:

- акціонерно-орієнтована модель (shareholder model) – орієнтація на коротко- і середньострокову максимізацію вартості акціонерів може стимулювати фінансову

дисципліну, але за відсутності спеціалізованих стимулів вона часто знижує готовність вкладати у довгострокові ризикові інновації;

- стейкхолдерна модель (stakeholder model) – розширена орієнтація на інтереси працівників, постачальників, клієнтів і суспільства створює умови для колективної творчості, соціальної підтримки інновацій і стійкого фінансування досліджень;

- stewardship-підхід – орієнтація на відповідальне управління та довгострокову цінність заохочує інвестиції в капітал людський і R&D; менеджери, що діють як «опікуни» інтересів фірми, схильні підтримувати інноваційні стратегії;

- agile governance – гнучкі підходи до управління (короткі цикли прийняття рішень, децентралізація повноважень, експериментальна культура) підвищують швидкість реалізації інноваційних ідей та їх адаптацію до ринку;

- ESG-інтеграція та прозорість – впровадження стандартів сталості і розширена звітність (CSR/CSRD) зміщує фокус на довгострокові інвестиції, одночасно створюючи механізми контролю і мотивації для інновацій у «зелених» технологіях і соціальних проектах [8; 9].

Кожний із цих підходів має потенціал для стимулювання інновацій та супроводжуючі ризики. Наприклад, жорстке корпоративне регулювання звужує простір для творчих експериментів; надмірна орієнтація на ESG-вимірювані показники скеровує ресурси не на ті науково-технічні напрями, які є найпродуктивнішими.

Аналіз досліджень і практики свідчить, що існує тісний взаємозв'язок між моделями корпоративного управління та інноваційною активністю компаній. Так, у працях М. Дженсена та У. Меклінга розкривається проблема агентських витрат і необхідність створення таких систем корпоративного контролю, які стимулюють менеджмент до довгострокових інвестицій, у тому числі в інновації [10]. Р. Ла Порта наголошує на ролі інституційних відмінностей у моделях corporate governance та їхньому впливі на здатність компаній залучати ресурси для досліджень і розробок [11]. У сучасних дослідженнях Х. Чена і С. Янга доведено, що стейкхолдерно-орієнтовані моделі корпоративного управління стимулюють розвиток відкритих інноваційних екосистем і партнерств [12].

Практика міжнародних корпорацій підтверджує ці висновки. Так, у компанії Siemens завдяки інтеграції ESG-стандартів у корпоративне управління було створено внутрішні венчурні підрозділи, що забезпечили розвиток «зелених» технологій. Досвід Google показує ефективність застосування елементів agile governance у структурі прийняття рішень, що дозволило компанії швидко масштабувати інноваційні продукти. Водночас кейси українських компаній, зокрема «Метінвест» та «ДТЕК», демонструють, що впровадження європейських стандартів корпоративної звітності (CSRD) сприяє орієнтації інвестиційних стратегій на цифрові та енергетичні інновації.

Таким чином, сучасні наукові підходи та практичний досвід підтверджують: ефективні моделі корпоративного управління є ключовим каталізатором інноваційного розвитку, однак ступінь їхнього впливу залежить від національного інституційного середовища та специфіки галузі. На основі зазначеного можемо виокремити конкретні механізми, через які системи корпоративного управління впливають на інновації:

- 1) склад і функції ради директорів. Наявність у раді незалежних директорів із технічним та ринковим досвідом, а також наявність спеціалізованих комітетів (R&D, інноваційний, технологічний комітет) підвищує здатність компанії стратегічно координувати інновації. Водночас надмірна домінанта зовнішніх директорів може послабити внутрішню підприємницьку ініціативу;

- 2) система мотивації керівництва. Комбіновані схеми винагород (частина винагороди в інноваційних KPI, довгострокові опціони, квазідовгострокові заохочення) стимулюють менеджмент до інвестування в ризикові проекти. Чітко структуровані індикатори інноваційного прогресу дозволяють зменшити інформаційну асиметрію між менеджерами і власниками;

3) управління ресурсами та фінансуванням. Політика капіталовкладень, структура власності (створення стратегічних інвесторів, венчурних підрозділів) і доступ до зовнішнього капіталу визначають обсяг і стабільність фінансування інновацій;

4) культура та внутрішні процеси. Нормативи та практики, що підтримують експерименти (право на помилку, agile-команди, внутрішні інкубатори), сприяють генерації ідей і їх швидкій реалізації;

5) зовнішня прозорість і звітність. Високі стандарти корпоративної звітності, зокрема ESG-звітність, підвищують довіру інвесторів та знижують вартість капіталу для інноваційних проєктів;

6) стейкхолдерська взаємодія. Ефективне залучення клієнтів, партнерів і держави через публічно-приватні партнерства, кооперативні R&D-мережі підсилює інноваційну екосистему компанії.

Огляд сучасних емпіричних досліджень свідчить про неоднозначність результатів: у певних галузях (високотехнологічні сектори) гнучкі, орієнтовані на стейкхолдерів моделі показують позитивний зв'язок із інноваційною інтенсивністю; в інших (традиційному виробництві) роль формального corporate governance у стимулюванні інновацій помірна, і більше значення мають технологічні та ринкові чинники.

Вітчизняний контекст характеризується низкою особливостей: перехідна економіка, нерівномірний розвиток ринкових інститутів, домінування кількох великих гравців у певних секторах та інституційна нестабільність. Праці українських дослідників підкреслюють, що впровадження європейських стандартів (наприклад, CSRD) може підвищити прозорість і стимулювати «зелені» інновації, але потребує адаптації до місцевих умов (підготовка кадрів, цифрова інфраструктура, стандарти даних). Аналіз кейсів українських компаній показує: підприємства з прогресивною радою директорів, яка включає профільних експертів та має механізми швидкого прийняття рішень, частіше запускають успішні інноваційні проєкти, ніж компанії з формальними, але неактивними органами управління.

Незважаючи на переваги сучасних підходів до організації інноваційного корпоративного управління, існують важливі виклики:

- конфлікт горизонтів часу, а саме: короткострокова орієнтація інвесторів і ринковий тиск можуть стримувати довгострокові інноваційні інвестиції;
- регуляторні розриви, коли стандарти звітності і регулювання можуть запроваджувати додаткові трансакційні витрати, які особливо обтяжливі для МСП;
- недостатність даних, оскільки вимірювання інноваційного впливу governance часто ускладнене через брак порівнянних і довготривалих даних;
- контекстуальна залежність – ефективність конкретних governance-інструментів значною мірою залежить від галузі, розміру фірми та національних інституцій.

На основі теоретичного аналізу і емпіричних спостережень пропонуються такі практичні напрями:

1) формування збалансованих рад директорів, які поєднують незалежних членів-експертів з технологій, ринку та фінансів й комітети з інновацій і технологій;

2) впровадження мотиваційних схем, пов'язаних з інноваційними KPI та довгостроковими опціями, що зменшують агентські конфлікти й стимулюють ризикові, але перспективні проєкти;

3) розвиток корпоративної культури експериментування (internal labs, hackathons, підтримка intrapreneurship);

4) покращення прозорості та якості звітності, зокрема адаптація до ESG/CSRD-вимог шляхом поступової інтеграції показників та цифрових рішень для збору даних;

5) підтримка державної політики, спрямованої на зниження бар'єрів для інноваційного фінансування (податкові стимули для R&D, спрощення доступу до венчурних фондів для МСП);

6) побудова партнерських екосистем (університети, стартапи, корпорації, державні органи) для спільного фінансування та комерціалізації досліджень.

Висновки. Сучасні моделі корпоративного управління мають помітний, але контекстуально залежний вплив на інноваційний розвиток організацій. Найбільш ефективними є ті підходи, які поєднують стратегічну орієнтацію на інновації, прозорість та довгострокове мислення (stewardship, stakeholder-інтеграція), а також забезпечують операційну гнучкість (agile governance). Для країн із перехідними інституціями ключовою умовою є поступова адаптація європейських стандартів звітності, підвищення якості корпоративного менеджменту та розвиток внутрішніх інноваційних компетенцій.

Подальші дослідження варто зосередити на довготривалих квазі-експериментах і порівняльних панельних даних, що дозволять кількісно виміряти внесок окремих елементів governance у комерціалізацію інновацій та створення сталих конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Ruth V. A., Castillo M. R. Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*. 2025. Volume 28, Issue 2, pp. 336–348.
2. Усов М. А., Гаврись О. О., Сусліков С. В. та ін. Інвестиційна привабливість інноваційних проєктів. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2 (13). С. 189–194.
3. Грінка Т. Інноваційні підходи до корпоративного управління в Україні: вплив штучного інтелекту та використання розвідувальних аналітичних інструментів. *Центальноукраїнський науковий вісник*. 2024. № 12 (45). С. 237–243.
4. Сафронова О. М. Актуальні напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором в Україні. *Статистика України*, 2024, № 1. С. 69–79.
5. Preda M., Ștefănescu A., Pitulice I. “Factors Influencing Corporate Governance: A Structured Literature Review,” *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo*, 2025. vol. 19(1), pages 277–293. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0024>
6. Ruth V Aguilera and Maria Ruiz Castillo Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *Sage Journals Home*. 2025. Volume 28, Issue 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23409444251320399>
7. Зябіна Є., Навіцкас В. Innovations in energy efficiency management: role of public governance. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. № 4. С. 218–227.
8. Kytsak T. Marshavin Y., Vasylenko A. Marshavin O., Hutnitskyi V. Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility. *Social and labour relations: theory and practice*. 2023. № 13(1). С. 29–37. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.13\(1\).2023.03](https://doi.org/10.21511/slrrp.13(1).2023.03)
9. Venger L. Corporate governance tendencies in the context of sustainable development. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*. 2025. № 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-4>
10. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. № 3(4). С. 305–360.
11. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. W. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, (1999). № 54(2), С. 471–517.
12. Yi Y., Chen Y., Li D Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective, *Technovation, Elsevier*. 2022. № 114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102445>

References:

1. Ruth V Aguilera and Maria Ruiz Castillo (2025) Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*. Volume 28, Issue 2, pp. 336–348. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444251320399>
2. Usov M. A. & Havrys' O. O. & Suslikov S. V. et al. (2019) Investytsiyna pryvablyvist' innovatsiynykh proektiv [Investment attractiveness of innovative projects]. *Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk – Azov Economic Bulletin*, vol. 2 (13), pp. 189–194.
3. Hrinka Tetiana (2024). Innovative Approaches to Corporate Governance in Ukraine: The Impact of Artificial Intelligence and the Use of Intelligence Analytical Tools. *Central Ukranian Scientific Bulletin*. № 12 (45). Pp. 237–243. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45))

4. Safronova O. M.. & Galitsyn V. E. . (2024). Current Directions in Reforming the Management System of the State Corporate Sector in Ukraine. *Statistics of Ukraine*, no. 105(1), pp. 69–79. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(104\)2024.01.07](https://doi.org/10.31767/su.1(104)2024.01.07)
5. Preda Mădălina & Ștefănescu Aurelia & Pitulice Ileana Cosmina, (2025). “Factors Influencing Corporate Governance: A Structured Literature Review,” Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo, vol. 19(1), pp. 277–293. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0024>
6. Ruth V Aguilera and Maria Ruiz Castillo (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *Sage Journals Home*. Volume 28, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444251320399>
7. Ziabina Y. & Navickas V. (2022). Innovations in Energy Efficiency Management: Role of Public Governance. *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 4, pp. 218–227.
8. Taras Kytsak, Yurii Marshavin, Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin and Vitalii Hutnitskyi (2023). Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility. *Social and labour relations: theory and practice*, Vol. 13(1), pp. 29–37. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.13\(1\).2023.03](https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.03)
9. Venger L. (2025). Corporate governance tendencies in the context of sustainable development. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, Vol. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-4>
10. Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(4), pp. 305–360.
11. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, Vol. 54(2), pp. 471–517.
12. Yi Yaqun, Chen Yu and Li Dan. (2022). “Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective”, *Technovation, Elsevier*, vol. 114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102445>

Стаття надійшла: 26.08.2025

Стаття прийнята: 18.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025