

УДК 346.24

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.2.12>

РОЛЬ КОМІТЕТІВ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Спиридонова К.С.,
доктор філософії
ORCID: 0000-0003-0139-7583

Спиридонова К.С. Роль комітетів наглядової ради в системі корпоративного управління акціонерних товариств.

У статті досліджено правовий статус, функціональне призначення та практичну роль комітетів, що утворюються в складі наглядових рад акціонерних товариств. Актуальність теми зумовлена оновленням законодавства України у сфері корпоративного управління, зокрема прийняттям нової редакції Закону України «Про акціонерні товариства» та подальшими змінами 2025 року, що спричинило трансформацію підходу до ролі рекомендацій, що надаються комітетами у складі наглядових рад.

У межах дослідження проаналізовано основні завдання комітетів та виділено переваги (підвищення якості рішень, ефективність контролю, поглиблена експертиза) та потенційні недоліки (ускладнення комунікації, можливість блокування рішень, додаткові витрати). Запропоновано визначення комітетів, під якими слід розуміти спеціалізовані підгрупи, що утворюються у складі наглядової ради та формуються з членів наглядової ради, які мають відповідні знання, компетенцію, досвід та фахову підготовку з того чи іншого напрямку діяльності наглядової ради.

Під час проведення комплексного дослідження проаналізовано норми українського законодавства, що регулюють роботу комітетів наглядових рад, законодавство ряду зарубіжних країн (Великої Британії, Польщі, Німеччини, Сполучених Штатів Америки) та керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління. Розглянуто міжнародні стандарти щодо створення комітетів, їх складу, вимог до незалежності членів і процедур прозорості.

Досліджено законодавчі вимоги до комітетів в частині їх складу та обов'язковості створення в окремих випадках. Проаналізовано новели законодавства 2025 року, які встановлюють обов'язковість прийняття рішень наглядовою радою виключно на підставі пропозицій відповідних комітетів. Обґрунтовано висновок про те, що такий законодавчий підхід може призводити до надмірної формалізації процедури прийняття рішень, обмеження дискреційних повноважень наглядової ради та виникнення ризиків блокування її діяльності. У зв'язку з цим аргументовано необхідність перегляду зазначеного підходу з метою забезпечення балансу між підвищенням експертної ролі комітетів та збереженням автономії й колегіальної відповідальності наглядової ради.

Ключові слова: корпоративне управління, наглядова рада, акціонерне товариство, аудиторський комітет, номінаційний комітет, комітет з призначень.

Spyrydonova K.S. The role of Supervisory Board committees in the corporate governance system of joint-stock companies.

The article examines the legal status, functional purpose, and practical role of committees established within the supervisory boards of joint-stock companies. The relevance of the topic is driven by the recent updates to Ukrainian corporate governance legislation, in particular the adoption of the new version of the Law of Ukraine "On Joint Stock Companies" and the subsequent amendments introduced in 2025, which have transformed the approach to the role of recommendations issued by supervisory board committees.

Within the framework of the study, the main tasks of supervisory board committees are analyzed, and their advantages (improved quality of decision-making, enhanced oversight efficiency, and deeper

expertise) as well as potential drawbacks (complicated communication, the possibility of decision-making deadlocks, and additional costs) are identified. The article proposes a definition of committees as specialized subgroups established within the supervisory board and composed of its members who possess the relevant knowledge, competence, experience, and professional qualifications in a particular area of the supervisory board's activity.

In conducting this comprehensive research, the author analyzes the provisions of Ukrainian legislation governing the work of supervisory board committees, as well as the legislation of several foreign jurisdictions (the United Kingdom, Poland, Germany, and the United States of America) and the OECD Principles of Corporate Governance. International standards concerning the establishment of committees, their composition, requirements for members' independence, and transparency procedures are also examined.

The study further explores legislative requirements regarding the composition of committees and the mandatory establishment of certain committees in specific cases. Particular attention is given to the 2025 legislative amendments introducing the requirement for supervisory boards to adopt decisions exclusively on the basis of proposals submitted by the relevant committees. It is substantiated that such a legislative approach may lead to excessive formalization of decision-making procedures, restriction of the supervisory board's discretionary powers, and risks of blocking its activities. In this regard, the necessity of revising this approach is argued in order to ensure a proper balance between strengthening the expert role of committees and preserving the autonomy and collective responsibility of the supervisory board.

Key words: corporate governance, Supervisory Board, joint-stock company, audit committee, nomination committee, appointments committee.

Постановка проблеми. Питання ефективної системи корпоративного управління на сьогоднішній день залишається актуальним, адже це є одним з основних завдань реформування українського законодавства на шляху до євроінтеграції та імплементації рекомендацій ОЕСР і найкращих світових практик. Питання діяльності комітетів наглядової ради, як одного з елементів корпоративного управління, не було предметом ґрунтовних наукових досліджень. У той же час тенденції змін у законодавстві дозволяють висувати про підвищення ролі комітетів та значного збільшення ваги рекомендацій комітетів під час прийняття наглядовою радою рішень. Питання обмеження дискреції наглядової ради у прийнятті рішень без попередніх пропозицій відповідних комітетів потребує дослідження, адже для забезпечення оперативного та якісного виконання наглядовою радою своїх функцій механізм прийняття рішень має бути чітким, обґрунтованим та зрозумілим.

Таким чином, існує необхідність комплексного аналізу ролі комітетів наглядової ради, оцінки ефективності чинного правового регулювання та вироблення пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням кращих міжнародних практик.

Метою статті є дослідження правового статусу комітетів наглядової ради акціонерного товариства та їх місця в системі корпоративного управління, визначення особливостей у правовому регулюванні їх діяльності та виявлення існуючих недоліків, проведення порівняльного аналізу законодавства зарубіжних країн в частині регулювання діяльності комітетів, обґрунтування необхідності зміни у законодавстві з метою вдосконалення роботи наглядової ради.

Стан опрацювання проблематики. Питання діяльності наглядових рад неодноразово було предметом досліджень вчених, що спеціалізуються на проблемах корпоративного права та корпоративного управління (Бондар Т.В., Гарагонич О.В., Кологойда О.В., Лукач І.В., Смітюх А.В., Спасибо-Фатєєва І.В., Щербина В.С. та інші вчені). При цьому проблематика створення та діяльності комітетів наглядових рад на сьогоднішній день не була предметом окремих наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу. Комітети наглядової ради є одним з ключових елементів системи корпоративного управління. Під комітетами розуміються спеціалізовані підгрупи, що утворюються у складі наглядової ради та формуються з членів наглядової ради, які мають відповідні знання, компетенцію, досвід та фахову підготовку з того чи іншого напрямку діяльності наглядової ради. Розглядаючи профільні питання, віднесені до компетенції комітету, окремі члени наглядової ради, які мають відповідну кваліфікацію, отримують можливість глибоко опрацювати певні питання та надати наглядовій раді відповідні рекомендації. Попередній розгляд того чи іншого питання профільним комітетом дозволяє іншим членам наглядової ради отрима-

ти компетентні висновки від фахівців, що сприяє виконанню наглядовою радою своїх функцій. Крім того, поділ на комітети дозволяє ефективно використовувати час членів наглядової ради та створює можливість для більш частих зустрічей задля вирішення того чи іншого вузького спеціалізованого питання. Окремі вчені підкреслюють, що комітети є потенційним механізмом подолання притаманних наглядовій раді недоліків, а саме, невиконання своїх фідучіарних обов'язків через обмежене знання внутрішніх особливостей компанії [1]. Завдяки меншій кількості членів та можливості проводити частіші засідання в колі вузьких спеціалістів з того чи іншого питання діяльність комітетів позитивно впливає як на якість прийнятих наглядовою радою рішень, так і на загальну результативність роботи компанії. Робота комітетів є вочевидь динамічнішою за роботу наглядової ради, а спеціалізована експертиза є вкрай необхідною з огляду на те, що члени наглядової ради не залучені до роботи компанії щоденно і не втручаються в операційну діяльність.

Незважаючи на очевидні переваги, діяльність комітетів може мати і недоліки. Як зазначається в робочих паперах ОЕСР комітети можуть ускладнювати комунікацію в середині наглядової ради та створювати додаткові витрати для компанії (витрати для проведення засідань, для залучення експертів чи консультантів для підтримки роботи комітету). Також існує ризик того, що окремі члени комітетів можуть стратегічно приховувати або маніпулювати інформацією [2].

Кожна наглядова рада самостійно визначає необхідність створення комітетів у своєму складі, їх кількість та спеціалізацію (крім випадків, коли створення тих чи інших комітетів є обов'язковим відповідно до вимог законодавства). Комітети можуть створюватися як постійні, так і тимчасові для роботи над конкретним проектом або для вирішення окремої задачі (*ad hoc*). Зазвичай, створення комітетів є доцільним у наглядових радах, що мають у своєму складі п'ять та більше 5 членів, частина з яких є незалежними.

У світовій практиці корпоративного управління прийнято створювати такі три комітети, як аудиторський, номінаційний та комітет з винагороди. Крім того, останнім часом набувають популярності такі комітети як стратегічний, інвестиційний, комітет з ризиків, комітет з корпоративно-го управління та комітет з етики.

Перші комітети у складі наглядових рад почали створюватися з 1940-х років, і з плином часу їх роль не тільки поступово зростала, а й призвела до введення законодавчих вимог щодо обов'язковості тих чи інших комітетів.

Тенденції до встановлення на законодавчому рівні обов'язковості створення окремих комітетів прослідковуються з початку 2000 років. Однією з ключових подій в цьому напрямку стало прийняття у 2002 році в США Закону Сарбейнса-Окслі (*Sarbanes-Oxley Act*), яким було запроваджено обов'язок для публічних компаній мати аудиторські комітети. Задана тенденція була активно підтримана іншими країнами, зокрема, Європейська комісія у лютому 2005 році рекомендувала створення в усіх державах-членах трьох традиційних комітетів як ключового елементу системи корпоративного управління. У рекомендаціях Європейська комісія також зазначає, що комітети створюються в першу чергу для полегшення роботи наглядової ради, але в принципі ці комітети не повинні бути заміною безпосередньо наглядової ради. Окремо слід зауважити, що рекомендації також містять положення про те, що наглядовій раді не слід перешкоджати делегувати частину її повноважень щодо ухвалення рішення до комітетів, коли вона вважає за потрібне й коли це відповідає національному законодавству, хоча наглядова рада залишається повністю відповідальною за рішення, прийняті в межах її компетенції [3]. Отже, роль комітетів може виходити за межі надання порад і рекомендацій та передбачати прийняття рішень з питань, що будуть делеговані комітетам наглядовою радою.

Якщо звернутися до досвіду зарубіжних країн, то у Великій Британії діяльність комітетів наглядової ради регулюється Кодексом корпоративного управління Великої Британії [4]. Кодекс визначає, що наглядова рада створює номінаційний комітет, аудиторський комітет та комітет з винагороди. Номінаційний комітет відповідає за процес призначень, забезпечення наявності плану наступництва для членів наглядової ради та інших керівних посад та за нагляд за формуванням кадрового резерву для наступництва. Більшість членів комітету має бути незалежними. Аудиторський комітет має повністю складатися з незалежних директорів. При цьому, аудиторський комітет не може очолюватися головою наглядової ради, а мінімальна кількість його членів має бути три особи (або дві особи для невеликих компаній). Також висуваються вимоги до актуального фінансового досвіду принаймні у одного з членів комітету.

Законодавство Німеччини передбачає можливість створення у складі наглядової ради окремих комітетів з метою підготовки окремих питань до обговорення та нагляду за виконанням рішень наглядової ради, однак, створення таких комітетів не є обов'язковим [5]. Єдиним випадком, коли законодавство вимагає створення комітету є вимога статті 107 Закону про акціонерні компанії про те що в компаніях, що становлять суспільний інтерес, обов'язково створюється Аудиторський комітет. Якщо наглядова рада складається не більш ніж із трьох членів, вона одночасно виконує функції аудиторського комітету [6].

Німецький кодекс корпоративного управління рекомендує створення трьох комітетів - аудиторського, з питань номінацій та з питань винагороди. При цьому, окремо передбачені вимоги щодо членів та голови аудиторського комітету, зокрема, принаймні один член цього комітету повинен мати експертизу у сфері бухгалтерського обліку, а щонайменше один інший член – експертизу у сфері аудиту. Експертиза у сфері бухгалтерського обліку має полягати у спеціальних знаннях і досвіді застосування принципів бухгалтерського обліку, систем внутрішнього контролю та управління ризиками, а експертиза у сфері аудиту – у спеціальних знаннях і досвіді проведення аудиту фінансової звітності. Бухгалтерський облік і аудит також охоплюють звітність зі сталого розвитку, а також її аудит і надання впевненості. Голова наглядової ради не повинен очолювати аудиторський комітет [7].

Законодавство Польщі з 2009 року передбачає, що наглядові ради польських публічних компаній зобов'язані призначати аудиторський комітет, який має налічувати щонайменше три члени, серед яких повинен бути незалежний директор із кваліфікацією у сфері бухгалтерського обліку або фінансового аудиту. Крім того, якщо наглядова рада складається лише з п'яти членів (мінімальна кількість за законом), завдання аудиторського комітету можуть виконуватися колегіально всією радою [8].

У Сполучених Штатах Америки кожен закон про корпорації штату дозволяє наглядовій раді створювати комітети. Якщо інше не передбачено Законом, установчими документами або внутрішнім регламентом, комітет ради може складатися з одного директора. Це враховує ситуації, коли лише один директор може бути присутнім або доступним для прийняття термінового рішення, а також випадки, коли недоцільно або незручно формувати комітет із більш ніж одного члена, або коли лише один член ради є незаінтересованим чи незалежним щодо певного питання. Проте, ряд питань можуть вирішуватися виключно за наявності як мінімум двох членів наглядової ради (вирішення питання щодо підтримання похідного позову, схвалення правочину з конфліктом інтересів директора, визначення допустимості відшкодування тощо).

Цікавим є те, що більшість законів штатів обмежують повноваження комітетів на законодавчому рівні (чого немає в українському законодавстві та законодавстві більшості Європейських країн). Згідно зі статтею 8.25 Модельного закону про корпорації (Model Business Corporation Act), кожен комітет може здійснювати повноваження наглядової ради у межах, визначених радою директорів або в статуті корпорації чи внутрішніх правилах, проте комітет не може:

- санкціонувати або затверджувати розподіл прибутку (виплати), за винятком випадків, коли це здійснюється відповідно до формули чи методу або в межах лімітів, установлених наглядовою радою;
- затверджувати або виносити на розгляд акціонерів питання, які підлягають обов'язковому затвердженню акціонерами;
- заповнювати вакантні посади в наглядовій раді або її комітеті;
- ухвалювати, змінювати або скасовувати внутрішні положення (регламенти) [9].

Слід зазначити, що підхід, закладений в Модельному законі про корпорації, відрізняється від підходу українського законодавця адже дозволяє комітету не тільки здійснювати попереднє вивчення того чи іншого питання та готувати його до розгляду на засіданні наглядової ради, а й дає можливість делегувати комітету прийняття рішень, що є в компетенції наглядової ради.

Відповідно до статті 76 Закону України «Про акціонерні товариства» (далі – Закон) наглядова рада може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, що належать до компетенції наглядової ради. До складу комітетів наглядової ради повинні входити не менше трьох членів ради. Висновки комітетів розглядаються наглядовою радою в порядку, передбаченому цим Законом для прийняття рішень наглядової ради [10]. Тобто, національне законодавство України не передбачає можливості

делегувати комітету повноваження щодо ухвалення рішень, віднесених до компетенції наглядової ради.

Також законодавством України визначено випадки, коли створення комітетів є обов'язковим, а саме:

1. Публічні акціонерні товариства, товариства - підприємства, що становлять суспільний інтерес, а також акціонерні товариства, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) прямо або опосередковано належать державі, обов'язково утворюють комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам акціонерного товариства і комітет з питань призначень. Комітет з винагород та комітет з питань призначень можуть бути об'єднані.

2. Державні банки в обов'язковому порядку утворюють комітет з питань аудиту, комітет з питань ризиків та комітет з питань призначень та винагород посадовим особам.

3. Професійні учасники ринків капіталу та організованих товарних ринків, які є підприємствами, що становлять суспільний інтерес, або системно важливими професійними учасниками (крім банків) утворюють комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам професійного учасника, комітет з питань призначень, комітет з управління ризиками. Комітет з питань аудиту і комітет з управління ризиками можуть бути об'єднаними. Комітет з питань призначень і комітет з винагород можуть бути об'єднаними.

4. Системно важливі професійні учасники ринків капіталу, які є банками, утворюють комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам професійного учасника, комітет з питань призначень, комітет з управління ризиками. Комітет з винагород та комітет з питань призначень можуть бути об'єднаними.

Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 09.01.2025 року було внесено важливі зміни до статті 76 Закону України «Про акціонерні товариства» [11]. Якщо раніше положення про те, що наглядова рада приймає рішення з питань, попередньо підготовлених комітетом, виключно на підставі та в межах пропозиції відповідного комітету, оформлених відповідним проектом рішення наглядової ради, стосувалося виключно публічних акціонерних товариств, то з моменту набрання чинності Законом № 4196-IX, а саме, з 28 серпня 2025 року, вказана вимога поширюється на всі акціонерні товариства. У разі відсутності пропозиції комітету наглядова рада не має права приймати рішення з питань, що готуються комітетами для розгляду наглядовою радою. Статутом акціонерного товариства може бути передбачено, що ця вимога не застосовується у разі, якщо більшість членів наглядової ради становлять незалежні директори. Крім того відповідно до статті 77 Закону, будь-які пропозиції щодо призначення посадових осіб товариства, призначення яких належить до компетенції наглядової ради відповідно до закону чи статуту акціонерного товариства, мають бути попередньо погоджені комітетом з питань призначень. Отже, законодавець фактично обмежує наглядову раду у прийнятті рішень, що віднесені до компетенції комітетів та рішень щодо призначення посадових осіб. На думку автора, роль комітетів полягає в тому, щоб сприяти роботі наглядової ради, а не створювати додаткові бар'єри та перешкоди. Автор повністю погоджується з тим, що викладено в керівних принципах ОЕСР в частині того, що комітети мають виконувати наглядові та дорадчі функції, у той час як має бути чітке усвідомлення того, що рада в цілому залишається повністю відповідальною за ухвалені рішення [12]. У той же час, практичне застосування нових норм законодавства фактично створило механізм, за якого наглядова рада позбавлена можливості оперативно прийняти рішення в межах власної компетенції. Відповідно до статті 76 Закону, наглядова рада акціонерного товариства приймає рішення з питань, попередньо підготовлених комітетом, виключно на підставі та в межах пропозиції відповідного комітету, оформлених відповідним проектом рішення наглядової ради. Мотивоване рішення наглядової ради про відхилення пропозиції комітету надається наглядовою радою комітету для повторної підготовки комітетом пропозиції. Таким чином, члени того чи іншого комітету фактично отримують можливість блокувати прийняття рішень всією наглядовою радою. До прикладу, якщо наглядова рада складається з семи членів, а рішення приймаються простою більшістю, то за наявності чотирьох голосів «за» рішення з того чи іншого питання було б прийнятим. Одночасно з цим, якщо до складу комітету входить троє членів наглядової ради, які проти прийняття рішення, комітет своїми рекомендаціями унеможливить прийняття рішення, або, як мінімум,

затягне у часі прийняття рішення з огляду на необхідність повернення питання для підготовки повторної пропозиції.

Слід зазначити, що законодавство провідних європейських країн не містить таких жорстких обмежень для прийняття наглядовою радою рішень. Відповідно до статті 124 Закону про акціонерні компанії рекомендація аудиторського комітету є обов'язковою під час формування наглядовою радою пропозиції щодо обрання зовнішнього аудитора. Більше того, така вимога стосується тільки компаній, що становлять суспільний інтерес.

Враховуючи вищевикладене, на нашу думку законодавцю варто переглянути запропонований Законом підхід щодо механізму прийняття наглядовою радою рішень на підставі рекомендацій відповідного комітету.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, вбачається необхідність у подальшому дослідженні правового регулювання створення та функціонування комітетів наглядових рад. Ефективна система корпоративного управління, серед іншого, має забезпечувати органам управління можливість виконувати свої функції максимально оперативно та якісно. Одним з основних завдань законодавця є підсилення переваг роботи комітетів і мінімізація недоліків. З огляду на це автор приходить до висновку, що зміни у законодавстві, спрямовані на істотне посилення ролі комітетів шляхом встановлення обов'язковості прийняття рішень наглядовою радою виключно на підставі пропозицій відповідних комітетів, можуть свідчити про надмірну формалізацію процедури прийняття рішень та створення певних бар'єрів, що може негативно вплинути на оперативність діяльності наглядової ради та суперечити загально визнаному принципу колегіальної відповідальності цього органу. З огляду на те, що подібна практика не притаманна ряду провідних європейських країн, які є лідерами в сфері корпоративного управління, вбачається доцільним перегляд положень законодавства в цій частині.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kolev, Kalin; Wangrow, David B.; Barker, Vincent L. III; and Schepker, Donald J. Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review and Agenda for the Future. 2019. Management Faculty Research and Publications. 330. URL: https://epublications.marquette.edu/mgmt_fac/330.
2. The role of board-level committees in corporate governance. Marie-Estelle Rey. OECD Corporate Governance Working Papers No. 24. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-board-level-committees-in-corporate-governance_8a97a3f6-en.html.
3. Рекомендація Комісії про роль невиконавчих директорів або наглядових директорів лістингованих компаній і про комітети (наглядової) ради № 2005/162/ЄС від 15 лютого 2005 року. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/pro-roly-nevikonavtchih-direktoriv-abo-naglyadovih-direktoriv-listingovanih-kompany-komteti-naglyadovo-radi/>.
4. Klaus J. Hopt. The German Supervisory Board. Max Planck Institute for Comparative and International Private Law. URL: <https://ssrn.com/abstract=4234039>.
5. UK Corporate Governance Code 2024 dated 22 January 2024. URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/>.
6. Stock Corporation Act of 6 September 1965 (Federal Law Gazette I, p. 1089), as last amended by Article 18 of the Act of 23 October 2024 (Federal Law Gazette 2024 I, no. 323). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_aktg/englisch_aktg.html.
7. German Corporate Governance Code (as amended on 28 April 2022, convenience translation). URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/220627_german_corporate_governance_code_2022.pdf.
8. Leszek Bohdanowicz. Managerial Ownership, Supervisory Board Committees and Substitution. *Contemporary Problems in Corporate Governance*. 2016. № 2016:3. p. 28. URL: www.diva-portal.org/smash/get/diva2:915816/FULLTEXT02.pdf.
9. Model Business Corporation Act (updated through April 25, 2025). URL: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business_law/corplaws/mbca-202504.pdf.
10. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023, № 18-19, ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n930>.

11. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09 січня 2025 року № 4196-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2025, №№ 28-29, ст. 94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#top>.
12. OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html.

Дата першого надходження рукопису до видання: 04.02.2026
Дата прийняття до друку рукопису після рецензування: 20.02.2026
Дата публікації: 05.03.2026

© Спиридонова К.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0