

УДК 347.191.1; 347.191.4
DOI: <https://doi.org/10.33098/3083-726X.2025.1.32.112-118>

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Зозуляк Ольга*, Парута Юлія**

*доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник Лабораторії корпоративного права імені академіка Володимира Луця, Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України (м. Київ, Україна) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6108-4442>

**кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільного права Навчально-наукового юридичного інституту Карпатського національного університету ім. В. Стефаника, (м. Івано-Франківськ, Україна) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6260-5329>

Метою статті є визначення ключових тенденцій розвитку інституту корпоративного управління в Україні в умовах реєстрації цивільного законодавства, а також дослідження напрямів удосконалення регулювання управлінських відносин у корпораціях відповідно до євроінтеграційних процесів. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціально-юридичні методи: логіко-семантичний, системно-структурний, порівняльно-правовий, функціональний та логіко-нормативний. У роботі застосовано комплексний підхід, що включає аналіз законодавства України, положень європейського корпоративного права та доктринальних напрацювань. У ході дослідження встановлено, що сучасні тенденції розвитку корпоративного управління в Україні охоплюють: посилення приватноправової природи інституту корпоративного управління та необхідність його чіткого закріплення на рівні Цивільного кодексу України; продовження гармонізації корпоративного законодавства з нормами та принципами права Європейського Союзу; цифровізацію управлінських процесів, а також визначення меж використання технологій штучного інтелекту в корпоративному управлінні; зростання значення локальної корпоративної правотворчості; зближення підходів до правового регулювання управлінських відносин у товариствах з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариствах. У роботі обґрунтовано, що подальший розвиток корпоративного управління потребує системного оновлення теоретико-правових підходів, зокрема шляхом закріплення основних положень цього інституту на рівні ЦК України, визначення правових меж цифровізації управлінських процесів, а також формування єдиних підходів до використання штучного інтелекту у діяльності органів корпорацій. Результати дослідження можуть бути використані у правотворчій діяльності, у правозастосовній практиці, а також при розробленні локальних актів юридичних осіб корпоративного типу.

Ключові слова: приватне право, корпоративне управління, органи юридичної особи, корпорація, акціонерне товариство, акції, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, цифровізація, штучний інтелект, локальне корпоративне законодавство, статут, договір, європейська інтеграція.
© Зозуляк О., Парута Ю., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Зозуляк О., Парута Ю. Теоретико-правові аспекти визначення тенденцій розвитку корпоративного управління в Україні. *Art of Justice*. Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2025. Вип. 1(32). С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.33098/3083-726X.2025.1.32.112-118>

Постановка проблеми

Питання правового регулювання управління в юридичних особах корпоративного типу розвивалося еволюційно протягом останніх 30 років незалежності України, тривалий період часу не відзначаючись якістю, що мало негативний вплив на прозорість управлінських відносин, можливості захисту учасниками корпорацій своїх прав, а також на відповідний контроль за здійсненням процесу управління.

Значним поштовхом у розвитку інституту управління в юридичних особах стало прийняття та набрання чинності Цивільним кодексом України. Так, у ч. 3 ст. 92 Кодексу

закріплено, що «орган або особа, яка відповідно до установчих документів юридичної особи чи закону виступає від її імені, зобов'язана діяти в інтересах юридичної особи, добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень». Вказане положення стало основою розвитку спеціального корпоративного законодавства щодо управління корпораціями та певним чином втілено у Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Законі України «Про акціонерні товариства».

Водночас на рівні Цивільного кодексу України дотепер не визначено поняття «корпоративне управління» та його структуру у зв'язку з чим правовідносини, які виникають у сфері корпоративного управління, часто плутають з іншими суміжними правовідносинами (трудовими, організаційними та ін.), що не сприяє термінологічній та відповідно правозастосовчій єдності у цій сфері. Зараз в Україні триває процес рекодифікації цивільного законодавства, що дозволяє повернутися до питання значення Цивільного кодексу України у регламентації інституту корпоративного управління.

Крім того, варто також вказати, що цифровізація, яка сьогодні стала невід'ємною частиною будь-якої сфери діяльності, виносить на порядок денний нові виклики, які необхідно вирішувати, зокрема щодо управлінських правовідносин, з одного боку, спрощуючи процес корпоративного управління, а з іншого – відкриваючи потенційні ризики та загрози в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика корпоративного управління в Україні вже тривалий час перебуває в полі зору науковців і практиків, однак сучасний етап її осмислення істотно детермінується процесами рекодифікації цивільного законодавства, цифровізацією та євроінтеграційним курсом держави.

У своїх працях окремі питання корпоративного управління досліджували такі науковці, як І. В. Спасибо-Фатєєва, О. І. Харитоновна, Л. В. Сіщук, С. В. Ясечко, Ю. М. Жорнокуй, Є. О. Мічурін, Т. Г. Попович, В. Є. Сікора, Шаді Саад та ін. Відповідні напрацювання дослідників корпоративного права в Україні висвітлюють окремі аспекти реформування корпоративного управління, водночас комплексний аналіз саме тенденцій розвитку інституту корпоративного управління в Україні потребує подальшого дослідження, що й зумовлює актуальність обраної теми статті.

Мета статті

З огляду на вказане, у межах цієї публікації ставимо за мету виокремити найбільш важливі спрямування розвитку такого приватноправового інституту як інститут корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Характеризуючи тенденції розвитку корпоративного управління, зупинимося на найважливіших із них. По-перше, одна з визначальних тенденцій розвитку цього інституту пов'язана з посиленням його значення як приватноправового інституту та необхідністю закріплення на рівні Цивільного кодексу України фундаментальних положень про корпоративне управління, зокрема в частині дефініції та визначення структури управління відповідно. Таке законодавче рішення дозволило б відцентрувати цей інститут поряд з іншими інститутами приватного права, підкреслило б приватноправову природу управлінських відносин та зняло б колізії, які виникають у практичній сфері щодо тих відносин, які за своєю суттю є управлінськими, проте через брак норм на рівні Кодексу їх

дуже часто плутають з іншими відносинами (це стосується зокрема питань, які пов'язані зі звільненням директора товариства з обмеженою відповідальністю, розумінням сутності органу управління товариства та багатьох інших питань, які виникають в управлінській сфері як у площині матеріального, так і процесуального законодавства).

Процедурні питання щодо реалізації обсягу повноважень органів управління товариства, скликання загальних зборів учасників, діяльності наглядової ради та виконавчого органу повинні й надалі деталізуватися на рівні спеціальних законів, якими врегульовується правовий статус окремих корпорацій та особливості управління в них.

Як слушно наголошується в доктрині корпоративного права, поняття «корпоративне управління» попри численні реформи законодавства у цій сфері досі не має легального закріплення. Останнім часом на цьому аспекті акцентують увагу фахівці з питань корпоративного права. Так, І. В. Спасибо-Фатєєва (2025, с. 126) слушно вказує, що попри закріплення цього терміна у доктрині цивільного права корпоративне управління все ж не посіло належного місця серед цивілістичних інституцій, вказану дефініцію не вдалося запровадити в ЦК України, цей термін не отримав належного розкриття також на рівні спеціальних актів корпоративного законодавства, адже останнє також не надає розгорнутої схеми корпоративного управління. Вчена наголошує на тому, що шлях реформи в сфері корпоративного управління не може бути лінійним і стосуватися лише прийняття законів у новій редакції, а має бути продуманим і збалансованим у контексті всіх цивільно-правових інститутів. З висловленою тезою, безумовно, погоджуємося.

По-друге, це тенденція до регулювання інституту корпоративного управління на основі підходів, які мають місце у країнах Європейського Союзу, при цьому уніфікація законодавства продовжуватиметься й надалі з огляду на євроінтеграційні прагнення України. Це, зокрема, втілено у прозорості корпоративного управління, закріпленні, наприклад, у Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» диспозитивного підходу в частині можливості вибору учасниками структури управління, відміні кворуму та з кожним роком зменшенні ризиків, які можуть призводити до виникнення конфліктів між менеджментом корпорації та її учасниками.

У контексті приведення корпоративного законодавства України щодо управлінських відносин у відповідність із законодавством ЄС, у тому числі щодо організації та проведення загальних зборів у корпораціях, як слушно зауважує В. Є. Сікора (2020, с. 157-160), під час адаптації треба враховувати директиви та регламенти ЄС, а також загальні тенденції та перспективи розвитку європейського корпоративного права; необхідно враховувати також положення національного корпоративного права та зовнішньо-економічну політику України, рівень її економічного і соціального розвитку. Першочергово, на думку авторки, вдосконалення потребує процедура скликання та проведення загальних зборів, яка на даний момент є ускладненою й не пристосованою до практичних потреб учасників корпоративних відносин. З такими аргументами дослідниці, вважаємо, слід погодитися.

По-третє, ще одним напрямом розвитку правового регулювання корпоративного управління є процес цифровізації. До прикладу, з прийняттям профільного закону, яким регламентується правовий статус товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю, вперше законодавчо оформлено можливість проводити загальні збори учасників у режимі відеоконференції. Вказаний крок законодавця оцінюємо позитивно, він супроводжується постійним розвитком напрацювань щодо покращення правових та технічних можливостей ідентифікації учасників при проведенні загальних зборів у вказаному форматі, недопуску можливих фальсифікацій результатів при голосуванні у режимі відеоконференції.

Процес цифровізації управлінських процесів пов'язаний також із застосуванням штучного інтелекту, який спрощує управління корпорацією, дозволяє здійснювати онлайн-комунікацію між менеджментом корпорації та її учасниками, водночас породжуючи низку викликів, що пов'язані з його використанням. У вказаному контексті ми приєднуємося до думки фахівців, які наголошують на тому, що запровадження штучного інтелекту в управлінських процесах вимагає встановлення законодавчих меж його використання на рівні актів спеціального законодавства, а також закріплення детальних положень у локальних корпоративних актах юридичних осіб, які використовують штучний інтелект в управлінській діяльності.

Дійсно, на тенденції розвитку корпоративного управління в тих чи інших різновидах корпорацій впливають процеси цифровізації та використання штучного інтелекту (ШІ) в процесі управління компанією. Указані тенденції, як наголошують дослідники, призводять до забезпечення усе більшої онлайн-доступності таких процесів, як онлайн-комунікація між компанією та акціонерами, органами компанії (внутрішні комунікації) (Харитонova О. І., 2023). Як наголошують аналітики, «ШІ може допомогти компаніям автоматизувати процеси моніторингу відповідності, мінімізуючи людські помилки, підвищуючи точність. Використання ШІ у корпоративному управлінні в Україні відкриває нові можливості для ефективного управління ризиками, але також несе певні виклики, що пов'язані, зокрема, з відсутністю чіткого правового регулювання використання цих технологій, що в кінцевому результаті може призвести до проблем із відповідальністю за рішення, прийняті за допомогою алгоритмів, та збільшення кіберризиків» (Ясечко С. В., 2024, с. 230-234).

Дослідники у сфері корпоративного права абсолютно правильно вказують на потребу вдосконалення правового регулювання використання ШІ у процесах управління корпорацією з метою запобігання ризикам, які потенційно можуть виникнути у цій сфері під час застосування технологій штучного інтелекту. Так, зокрема, Ю. М. Жорнокуй (2024, с. 118) пропонує: розробити механізми покладання на корпорації обов'язку розробляти внутрішні акти, які б регулювали вплив штучного інтелекту на прийняття рішень членами органів таких юридичних осіб; на законодавчому рівні окреслити межі використання технологій штучного інтелекту під час прийняття рішень членами органів корпорації; розробити правила, які б встановлювали підзвітність технологій штучного інтелекту. З такими підходами автора, безумовно, є сенс погодитися та продовжувати працювати над доктринальними положеннями, адже, як слушно наголошує Є. О. Мічурін (2024, с. 133), «проблеми корпоративного права, пов'язані із цифровізацією, потребують подальшого наукового дослідження з метою формування доктринальних підходів та належного законодавчого унормування відповідних процесів, що дозволить сформувати ефективну практику правозастосування».

Справді, відзначаючи високий потенціал України у використанні штучного інтелекту в управлінських процесах, вважаємо за необхідне продовжувати роботу за напрямом впровадження європейського досвіду, стандартів та меж його використання в різних галузях економіки та з урахуванням цього удосконалювати законодавчу базу, яка б забезпечувала прозорість та підзвітність у використанні ШІ в процесі менеджменту у юридичних особах корпоративного типу.

По-четверте, тенденція до зростання значення локальної корпоративної правотворчості у деталізації регулювання управлінських відносин та посилення ролі статуту в цьому процесі, який на сьогодні є також інструментом запобігання корпоративним ризикам та конфліктам інтересів. У цьому контексті цілком слушним є висновок Т. Г. Попович (2025, с. 127-128), за яким «локальні акти юридичних осіб у

сучасних умовах господарювання слід розглядати не лише як внутрішньоорганізаційний інструмент управління, а й як правовий запобіжник корпоративних ризиків. Їх значення зростає у зв'язку з посиленням корпоративної відповідальності, необхідністю запобігання конфліктам інтересів та забезпечення прозорості діяльності господарських товариств». Загалом, аналізуючи положення чинного спеціального корпоративного законодавства, можна констатувати високий рівень диспозитивності у питаннях процедури організації та проведення загальних зборів учасників (акціонерів) та надання можливості врегулювання учасниками (акціонерами) вказаних питань у статуті товариства з обмеженою відповідальністю чи акціонерного товариства, що, вважаємо, є позитивним.

По-п'яте, тенденція до зближення підходів у правовому регулюванні особливостей управлінських відносин у товариствах з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариствах, на основі правил, що закладені в акціонерному законодавстві (зокрема, щодо таких понять, як афілійовані особи, невиконавчий директор тощо) з потенційним розширенням напрямків відповідного зближення. Позитивно оцінюючи таку можливість саме у ТОВ, практикуючі юристи наголошують, що «порядок формування та функціонування наглядової ради ТОВ/ТДВ здійснюється подібно до порядку, встановленого Законом України «Про акціонерні товариства», звісно, з певними особливостями. Це не застосування аналогії закону, але основна концепція може бути запозичена саме в акціонерних товариствах» (Саад Шаді, 2018). Справді, профільним Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» введено досить багато правил, які раніше стосувалися виключно акціонерних товариств, проте, як вказують фахівці, законодавець дозволяє їх застосовувати за бажанням власників бізнесу чи з винятками. Такий підхід оцінюється досить позитивно, адже «часткова уніфікація вимог до ТОВ з акціонерними товариствами дасть змогу власникам бізнесу обирати організаційно-правову форму існування за об'єктивними критеріями, а не за законодавчими обмеженнями», а запровадження сучасних тенденцій корпоративного управління в ТОВ/ТДВ, особливо в частині впровадження наглядової ради, позитивно впливає на розвиток бізнесу в цілому (Саад Шаді, 2018).

Висновки

Таким чином, підсумовуючи усе вищевказане, слід наголосити, що основні тенденції розвитку корпоративного управління в Україні у сучасний період пов'язані з подальшим відцентруванням цього інституту на рівні ЦК України та деталізацією на рівні актів спеціального корпоративного законодавства, уніфікацією із законодавством країн ЄС, процесами цифровізації, посиленням значення локальної корпоративної правотворчості в управлінських процесах та зближенням підходів у правовому регулюванні особливостей управлінських відносин у товариствах з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариствах.

Перспективи подальших наукових розвідок за темою дослідження полягають у детальному вивченні кожного з перелічених у цій публікації напрямків, які є в основі розвитку управлінських відносин у юридичних особах корпоративного типу, зокрема процесу цифровізації, використання штучного інтелекту, узгодження чинного національного корпоративного законодавства у сфері управління із законодавством країн ЄС, ролі локальних корпоративних актів у процесі здійснення управління та на цій основі удосконалення ЦК України в частині регламентації управління та спеціальних законодавчих актів відповідно.

Список використаних джерел

1. Спасибо-Фатеева І. Про реформу корпоративного управління в Україні. *Корпоративне управління у підприємницьких товариствах в умовах євроінтеграції* : зб. наук. пр. за матеріалами XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Васильєвські читання» (3–4 жовт. 2025 р., м. Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України; за ред. канд. юрид. наук Л. В. Сіщук. Івано-Франківськ, 2025. С. 125–128.
2. Сікора В. Є. Порівняльно-правовий аналіз окремих аспектів організації та проведення загальних зборів корпорації в Україні та країнах ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2020. № 62. С. 157–161.
3. Харитоновна О. І. Діджиталізація корпоративного права: проблеми і перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 135–142.
4. Iasechko S. Corporate governance in the world of artificial intelligence: new challenges for Europe and Ukraine in the era of digitalization. *Васильєвські читання*: зб. наук. пр. за матеріалами XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (4–5 жовт. 2024 р., м. Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України; за ред. канд. юрид. наук Л. В. Сіщук. Івано-Франківськ, 2024. Р. 230–234.
5. Жорнокуй Ю. М. Роль штучного інтелекту в корпоративному управлінні: сучасні реалії та виклики майбутнього. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 118–126.
6. Мічурін Є. Вплив цифровізації на корпоративне право. *Васильєвські читання* : зб. наук. пр. за матеріалами XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (4–5 жовт. 2024 р., м. Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України; за ред. канд. юрид. наук Л. В. Сіщук. Івано-Франківськ, 2024. С. 133–136.
7. Попович Т. Локальні акти юридичних осіб як запобіжник ризиків в корпоративному управлінні. *Корпоративне управління у підприємницьких товариствах в умовах євроінтеграції* : зб. наук. пр. за матеріалами XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Васильєвські читання» (3–4 жовт. 2025 р., м. Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України; за ред. канд. юрид. наук Л. В. Сіщук. Івано-Франківськ, 2025. С. 127–128.
8. Саад Шаді. Наглядова рада ТОВ: аналіз законодавства. *Юрист&Закон*. 2018. № 12. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/169492_naglyadova-rada-tov--analzzakonodavstva

References

1. Inna Spasipo-Fateeva, (2025). Pro reformu korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini.[On the reform of corporate governance in Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats za materialamy XXIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Vasyliivski chytannia», prysviachenoї svitliї pam'iaty Zasluzhenoi yurystky Ukrainy, doktorky yurydychnykh nauk, profesorky Valentyny Antonivny Vasylievoi (pp. 125-128) (3-4 zhovtnia 2025 roku, m. Ivano-Frankivsk) / NDI pryvatnoho prava i pidpryiemnytstva imeni akad. F. H. Burchaka NAprN Ukrainy; za red. kand. yuryd. nauk L. V. Sishchuk. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian]
2. Sikora, V.E. (2020). Porivnialno-pravovyi analiz okremykh aspektiv orhanizatsii ta provedennia zahalnykh zboriv korporatsii v Ukraini ta krainakh YeS [Comparative legal analysis of certain aspects of organizing and holding general meetings of corporations in Ukraine and EU countries]. Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriiia «Pravo», 62. 157-161. [in Ukrainian]
3. Kharytonova, O. I. (2023). Didzhytalizatsiia korporatyvnoho prava: problemy i perspektyvy [Digitalization of corporate law: problems and prospects]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: yurydychni nauky. Tom 34 (73). 3. 135-142 [in Ukrainian]
4. Iasechko, Svitlana. (2024). Corporate governance in the world of artificial intelligence: new challenges for Europe and Ukraine in the era of digitalization. Vasyliivski chytannia: Zbirnyk naukovykh prats za materialamy XXII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 230-234) (4-5 zhovtnia 2024 roku, m. Ivano-Frankivsk) / NDI pryvatnoho prava i pidpryiemnytstva imeni akad. F. H. Burchaka NAprN Ukrainy; za red. kand. yuryd. nauk L. V. Sishchuk. Ivano-Frankivsk [in English]
5. Zhornokuy, Yu. M. (2024). Rol shtuchnoho intelektu v korporatyvnomu upravlinni: suchasni realii ta vykyky maibutnoho [The role of artificial intelligence in corporate governance: modern realities and challenges of the future]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. 5. 118-126 [in Ukrainian]
6. Michurin, Yevgeny (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na korporatyvne pravo. [The impact of digitalization on corporate law]. Vasyliivski chytannia: Zbirnyk naukovykh prats za materialamy XXII Mizhnarodnoi

naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 133-136) (4-5 zhovtnia 2024 roku, m. Ivano-Frankivsk) / NDI pryvathnoho prava i pidpriemnytstva imeni akad. F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy; za red. kand. yuryd. nauk L. V. Sishchuk. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian]

7. Popovych, Tetyana (2025). Lokalni akty yurydychnykh osib yak zapobizhnyk ryzykiv v korporatyvnomu upravlinni. [Local acts of legal entities as a hedge against risks in corporate governance]. Korporatyvne upravlinnia u pidpriemnytskykh tovarystvakh v umovakh yevrointehratsii: Zbirnyk naukovykh prats za materialamy XXIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Vasylievski chytannia», prysviachenoï svitlii pam'iaty Zasluhenoi yurystky Ukrainy, doktorky yurydychnykh nauk, profesorky Valentyny Antonivny Vasylievoi (pp.127-128) (3-4 zhovtnia 2025 roku, m. Ivano-Frankivsk) / NDI pryvathnoho prava i pidpriemnytstva imeni akad. F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy; za red. kand. yuryd. nauk L. V. Sishchuk. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian]

8. Shadi, Saad (2018). Nahliadova rada TOV: analiz zakonodavstva. [Supervisory Board of LLC: analysis of legislation]. Material analitychnoho elektronnoho vydannia «Iuryst&Zakon». 12. Retrieved from https://jurliga.ligazakon.net/analitics/169492_naglyadova-rada-tov--analz-zakonodavstva [in Ukrainian]

THEORETICAL AND LEGAL ASPECTS OF DETERMINING TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN UKRAINE

Olga Zozuliak*, Julia Paruta**

**Doctor of Juridical Sciences, Professor, Chief Research Fellow Volodymyr Luts' Laboratory of Corporate Law, F. H. Burchak Scientific Research Institute of Private Law and Entrepreneurship, National Academy of Legal Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

***PhD, Associate Professor, Department of Civil Law, Educational Scientific Law Institute of the Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)*

The purpose of the article is to identify key trends in the development of the institution of corporate governance in Ukraine in the context of recodification of civil legislation, as well as to study areas for improving the regulation of managerial relations in corporations in accordance with European integration processes. The methodological basis of the study is general scientific and special legal methods: logical-semantic, systemic-structural, functional and logical-normative. The work uses a comprehensive approach that includes an analysis of Ukrainian legislation, provisions of European corporate law and doctrinal developments. It was established that the modern trends in the development of corporate governance in Ukraine include: strengthening the private law nature of the corporate governance institution and the need for its clear consolidation at the level of the Civil Code of Ukraine; continued harmonization of corporate legislation with the norms and principles of European Union law; digitalization of management processes, as well as determining the limits of the use of artificial intelligence technologies in corporate governance; increasing importance of local corporate lawmaking; convergence of approaches to the legal regulation of management relations in limited liability companies and joint-stock companies. The work substantiates that the further development of corporate governance requires a systematic update of theoretical and legal approaches, in particular by consolidating the basic provisions of this institution at the level of the Civil Code of Ukraine, determining the legal boundaries of the digitalization of management processes, as well as the formation of unified approaches to the use of artificial intelligence in the activities of corporate bodies. The results of the study can be used in law-making activities, law enforcement practice, as well as in the development of local acts of corporate-type legal entities.

Key words: private law, corporate governance, bodies of legal entity, corporation, joint-stock company, shares, limited liability company, additional liability company, digitalization, artificial intelligence, local corporate law-making, charter, contract, European integration.

Дата першого надходження статті до видання: 10.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.11.2025
Дата публікації: 10.02.2026