

ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ РАУФА АБЛЯЗОВА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЦЗУСЯНЬ ЛІНЬ

УДК 005.658.114.5 (043.3)

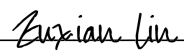
ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність 051 – Економіка
Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Signed by:
 Цзусянь ЛІНЬ.
F0CD7F277D3F492...

Науковий керівник:
Бугаєва Марія Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент

Черкаси – 2024

АНОТАЦІЯ

Лінь Цзусянь. Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», Черкаси, 2024.

Наукове дослідження присвячено обґрунтуванню та розвитку теоретичних положень, розробленню організаційно-економічного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління процесами корпоративної інтеграції на засадах корпоративного менеджменту.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, задачі, об'єкт, предмет і методи дослідження, наведено зв'язок з науково-дослідними роботами, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, висвітлено особистий внесок здобувача.

У першому розділі «Теоретичні засади формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» теоретично узагальнено економічну сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління; розглянуто організаційно-економічні форми міжнародної корпоративної інтеграції; наведено класифікацію методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції; визначено параметри прийняття та реалізації простору прийняття та реалізації управлінських рішень при корпоративному управлінні інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств; встановлено залежність інтеграційної активності бізнес-структур від численних факторів, які впливають на їхній характер та динаміку; виділено основні управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з

аспектів рівня інтеграції, цілей інтеграції, форми власності, сфери діяльності, географічного охоплення.

Економічна сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління розглянута з позицій операційного менеджменту, стратегічного планування, управління ресурсами, управління персоналом, маркетингу та розвитку бізнесу, контролю та оцінки результатів.

Визначено передумови та фактори корпоративних інтеграційних процесів; сформовано основні цілі інтеграції акціонерних товариств і корпоративних підприємств; розглянуто мотиваційну основу корпоративних інтеграційних процесів; додатково встановлено основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі; досліджено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та проведено класифікацію передумов (мотивів) корпоративної інтеграції підприємств в залежності від різних факторів.

Обґрунтовано послідовність алгоритмів реалізації процесів корпоративної інтеграції; розглянуто модель етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції Д. Депамафіліса; здійснено опис ключових дій на кожному етапі процесу інтеграції в контексті процесу реалізації корпоративної інтеграції підприємств; розроблену авторську модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції (на основі аналізу і оцінки, планування і стратегії, узгодження процесів, технологічної інтеграції, організаційної інтеграції, контролю та оцінки/коригування); візуалізовано алгоритмізацію процесу корпоративної інтеграції; представлено методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції; наведено переваги успішної реалізації підтримки корпоративної інтеграції.

У другому розділі «Дослідження динаміки процесів корпоративної інтеграції в акціонерних товариствах України» проаналізовано умови формування та функціонування корпоративного сектору України; розкрито основні тренди, проблеми та перспективи розвитку корпоративної сфери в контексті національної економіки; визначено ефективність існуючого

законодавства, регулюючого корпоративний сектор; надана оцінка ролі державних органів у розвитку та регулюванні корпоративного сектору; проаналізовано фінансовий стан підприємств корпоративного сектору економіки України; досліджено практики фінансового управління в корпораціях; виявлено вплив фінансових показників на стабільність корпоративного сектору; узагальнено соціально-економічні виміри (дослідження взаємодії корпоративного сектору із соціальним середовищем та оцінка впливу корпоративної діяльності на зайнятість та соціальний розвиток, вивчення ролі корпорацій у вирішенні суспільних проблем); встановлено вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств; оцінено роль корпорацій у розвитку нових технологій та інновацій; розглянуто етичні норми та стандарти у корпоративному секторі в частині етичних проблем та викликів у корпораціях та ролі етики у формуванні позитивного іміджу корпорацій.

Сформовано загальні умови функціонування корпоративного сектору економіки України в умовах війни, котрі, наразі, є складними і вимагають специфічних менеджерських підходів. Виокремлено найвагоміші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни.

Досліджено та графічно представлено: ТОП-15 великомасштабних державних підприємств (за даними SOE Weekly), які зазнали мільярдних збитків, що пов'язані із покладенням на них суспільних обов'язків (PSO), які не компенсуються державою; фінансово-економічну діяльність найбільших корпоративних компаній України (за видами економічної діяльності); динаміку структури корпоративного сектору національної економіки за видами корпоративних утворень в 2019-2023 рр.; динаміку кількості публічних та приватних акціонерних товариств за 2019-2023 рр.; загальні обсяги і кількість випусків акцій, що зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за 2019-2023 рр.; розмір мінімального обсягу статутного капіталу акціонерних компаній в Україні за 2019-2023 рр.;

ТОП-10 найприбутковіших акціонерних товариств України у 2023 році та ТОП-30 найприбутковіших корпоративних підприємств України.

Надано оцінку організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України та проведено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану корпоративних підприємств задля виявлення сильних та слабких сторін корпоративного менеджменту, а також розроблено рекомендації щодо його покращення. Враховано вимоги вітчизняного законодавства, визначених стандартів корпоративного управління та найкращих практик міжнародних та національних ринків

Обґрунтовано вибір партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах на основі дотримання чітко визначених процедур, які призводять до прийняття рішення про створення стратегічного альянсу, що, у своєму підсумку, дозволяє досягти суттєвих економічних переваг.

У третьому розділі «Формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» представлено архітектоніку побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції, яка включає в себе: аналіз потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції, розробку плану і стратегії корпоративної інтеграції, створення команди та призначення керівника проєкту, визначення потрібних ресурсів, комунікацію і залучення зацікавлених сторін, впровадження процесу корпоративної інтеграції, оцінку результатів, постійний моніторинг і контроль, управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій, забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу.

Розроблено і запропоновано авторський організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції, який сформовано у результаті комплексного підходу та впровадження якого дозволить досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток в нових умовах конкурентного бізнес-середовища. Успішна корпоративна інтеграція вимагає не лише технічних знань, а й стратегічного бачення та

лідерських якостей. Вона передбачає від управлінців уміння візуалізації цілісності картини, ефективності керування змінами і здатність до мотивації персоналу задля досягнення спільних цілей.

Визначено мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, виокремлено і обґрунтовано ряд складових, які визначають інтеракції між усіма учасниками компанії й впливають на її управління та операції; наочно візуалізовано взаємодію елементів корпоративної культури акціонерного товариства та їх компонентів; представлено ключові аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури і корпоративних відносин в акціонерних товариствах; розглянута система та встановлено багатофакторний вплив визначених заходів мотиваційної складової, спрямованих на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям акціонерного товариства, що стимулює співробітників до активної участі в житті компанії, підтримки корпоративних цінностей і реалізації стратегічних ініціатив.

Розглянуто систему підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей. Охарактеризовано ключові функції СППУР, що використовують формалізовані моделі для посилення процесів корпоративної інтеграції. Запропоновано алгоритм заходів для розробки СППУР для формування корпоративної стратегії в корпорації. Представлено структурну схему СППУР щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, які базуються на знаннях.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, корпорація, корпоративні компанії, акціонерні товариства, корпоративна інтеграція, корпоративний сектор, корпоративний менеджмент, корпоративна культура, бізнес-процеси, партнерство, організаційно-економічний механізм, мотиваційний механізм, управлінські рішення, формалізовані моделі.

ABSTRACT

Lin Zuxian. Organizational and economic management of corporate integration processes. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics (field of knowledge 05 – Social and behavioral sciences). – Private institution of higher education "East European University named after Rauf Ablyazov", Cherkasy, 2024.

Scientific research is devoted to the substantiation and development of theoretical provisions, the development of organizational and economic support and practical recommendations for managing the processes of corporate integration on the basis of corporate management.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation topic, formulates the goal, tasks, object, subject and methods of research, gives the connection with scientific research works, defines the scientific novelty and practical significance of the obtained results, highlights the personal contribution of the recipient.

In the first chapter "Theoretical principles of the formation of organizational and economic support for the management of corporate integration processes", the economic essence of corporate integration in the vector of corporate management development is theoretically summarized; organizational and economic forms of international corporate integration are considered; the classification of methods of formation of organizational and economic forms of international corporate integration is given; the parameters of adoption and implementation of the space for adoption and implementation of managerial decisions in the corporate management of the integration development of associations of joint-stock companies are determined; the dependence of the integration activity of business structures on numerous factors that influence their nature and dynamics has been established; the main management characteristics of the classification of

integration associations are highlighted from the aspects of the level of integration, the goals of integration, the form of ownership, the sphere of activity, and geographical coverage.

The economic essence of corporate integration in the vector of corporate management development is considered from the standpoint of operational management, strategic planning, resource management, personnel management, marketing and business development, control and evaluation of results.

Prerequisites and factors of corporate integration processes are defined; the main goals of the integration of joint-stock companies and corporate enterprises were formed; the motivational basis of corporate integration processes is considered; the basic and specific prerequisites of corporate integration processes in the modern business environment are additionally established; the factors of the external and internal environment were studied and the prerequisites (motives) of corporate integration of enterprises were classified depending on various factors.

The sequence of algorithms for the implementation of corporate integration processes is substantiated; D. Depamfilis' model of stages of implementation of the process of corporate integration is considered; a description of key actions at each stage of the integration process in the context of the implementation process of corporate integration of enterprises was carried out; developed author's model of the sequence of stages of implementation of corporate integration (based on analysis and assessment, planning and strategy, coordination of processes, technological integration, organizational integration, control and assessment/adjustment); the algorithmization of the corporate integration process is visualized; methods and ways of implementing the process of corporate integration are presented; advantages of successful implementation of corporate integration support are given.

In the second chapter "Study of the dynamics of corporate integration processes in joint-stock companies of Ukraine" the conditions of formation and functioning of the corporate sector of Ukraine are analyzed; the main trends, problems and prospects of the development of the corporate sphere in the context

of the national economy are revealed; the effectiveness of existing legislation regulating the corporate sector is determined; assessment of the role of state bodies in the development and regulation of the corporate sector; the financial condition of enterprises of the corporate sector of the economy of Ukraine was analyzed; financial management practices in corporations were investigated; the impact of financial indicators on the stability of the corporate sector was revealed; socio-economic dimensions are summarized (study of the interaction of the corporate sector with the social environment and assessment of the impact of corporate activity on employment and social development, study of the role of corporations in solving social problems); the influence of innovations on the competitiveness of enterprises has been established; the role of corporations in the development of new technologies and innovations is assessed; considered ethical norms and standards in the corporate sector in terms of ethical problems and challenges in corporations and the role of ethics in forming a positive image of corporations.

The general conditions for the functioning of the corporate sector of Ukraine's economy in wartime conditions have been formed, which are currently complex and require specific managerial approaches. The most important factors affecting the formation of the corporate sector during the war are highlighted.

Researched and graphically presented: TOP-15 large-scale state-owned enterprises (according to SOE Weekly), which suffered billions in losses due to the imposition of public obligations (PSOs) on them, which are not compensated by the state; financial and economic activity of the largest corporate companies of Ukraine (by type of economic activity); dynamics of the structure of the corporate sector of the national economy by types of corporate entities in 2019-2023; dynamics of the number of public and private joint-stock companies for 2019-2023; total volumes and number of share issues registered by the National Securities and Stock Market Commission for 2019-2023; the size of the minimum amount of authorized capital of joint-stock companies in Ukraine for 2019-2023; TOP-10 most profitable joint-stock companies of Ukraine in 2023 and TOP-30 most profitable corporate enterprises of Ukraine. An assessment of the

organization of corporate governance in joint-stock companies of Ukraine was provided and an in-depth analysis of the financial and economic status of corporate enterprises was carried out in order to identify the strengths and weaknesses of corporate management, as well as recommendations for its improvement were developed.

The requirements of domestic legislation, defined standards of corporate governance and best practices of international and national markets are taken into account

The choice of partners for participation in corporate integration processes is substantiated based on the observance of clearly defined procedures, which lead to the decision to create a strategic alliance, which, in its conclusion, allows achieving significant economic advantages.

The third chapter "Formation of organizational and economic support for the management of corporate integration processes" presents the architecture of the construction and sequence of the formation mechanism of the concept of management of corporate integration processes, which includes: analysis of needs and formulation of goals, objectives and tasks of corporate integration, development of a plan and strategy of corporate integration , creating a team and appointing a project manager, determining the necessary resources, communicating and engaging stakeholders, implementing the corporate integration process, evaluating results, constant monitoring and control, managing changes, risks, integrating systems and technologies, ensuring business sustainability, training and staff development.

The author's organizational and economic mechanism of the concept of management of corporate integration processes was developed and proposed, which was formed as a result of a comprehensive approach and implementation of which will allow to achieve high results and ensure sustainable development in the new conditions of a competitive business environment.

Successful corporate integration requires not only technical knowledge, but also strategic vision and leadership qualities. It requires from managers the ability

to visualize the integrity of the picture, the effectiveness of change management and the ability to motivate staff to achieve common goals.

The motivational component of ensuring the development of corporate relations and culture in joint-stock companies is defined, a number of components that determine interactions between all company participants and influence its management and operations are identified and substantiated; the interaction of the elements of the corporate culture of the joint-stock company and their components is clearly visualized; key aspects of support and development of corporate culture and corporate relations in joint-stock companies are presented; the system is considered and the multifactorial impact of determined measures of the motivational component aimed at stimulating employees to effective work and dedication to the corporate goals of the joint-stock company, which stimulates employees to actively participate in the life of the company, support corporate values and implement strategic initiatives, is established.

The support system for making management decisions (SSPUR) regarding the strengthening of corporate integration processes using formalized models is considered. The key functions of SPPUR, which use formalized models to strengthen corporate integration processes, are characterized. An algorithm of measures for the development of SPPUR for the formation of a corporate strategy in a corporation is proposed. The structural scheme of the SPSUR is presented for strengthening corporate integration processes using formalized knowledge-based models.

Keywords: organizational and economic support, corporation, corporate companies, joint stock companies, corporate integration, corporate sector, corporate management, corporate culture, business processes, partnership, organizational and economic mechanism, motivational mechanism, management decisions, formalized models.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 103-113. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-103-113](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-103-113)
URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/13-Lin.pdf> (0,61 д.а)

2. Лінь Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 147-159. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159> URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2023/11-Lin.pdf> (0,56 д.а.)

3. Лінь Ц. Архітектурна модель та формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 187-193. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).187-193](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).187-193)
URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-2/23-Lin.pdf> (0,48 д.а.)

Статті у наукових іноземних виданнях:

4. Лінь Ц. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 5. С. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.05>
URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/527/303> (0,72 д.а.)

Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:

5. Лінь Ц. Основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних*

системах: зб. наук. праць за матеріалами XIX Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16 листопада, 2023 р.). Одеса: Лерадрук, 2023. С. 85-89.

URL: https://odesa.maup.com.ua/upload/editor/files/КНИГА%20Конф_16_11_2023%20ОІ%20МАУП.pdf (0,2 д.а.)

6. Лінь Ц. Особливості проведення оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 01-28 лютого 2024 р.).* Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. С. 38-40.
URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf> (0,18 д.а.)

7. Лінь Ц. Аспекти системної підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.).* Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 302-304. URL: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/handle/123456789/412> (0,19 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	25
1.1. Економічна сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління	25
1.2. Передумови та фактори корпоративних інтеграційних процесів	45
1.3. Алгоритмізація процесів корпоративної інтеграції	65
Висновки до розділу 1	86
Список використаних джерел до розділу 1	89
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ УКРАЇНИ	96
2.1. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України	96
2.2. Оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України	113
2.3. Обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах	131
Висновки до розділу 2	149
Список використаних джерел до розділу 2	154
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	165
3.1. Архітектоніка побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції	165

3.2. Мотиваційна складова забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах	192
3.3. Система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей	216
Висновки до розділу 3	234
Список використаних джерел до розділу 3	238
ВИСНОВКИ	246
ДОДАТКИ	250

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства все частіше стикаються з необхідністю об'єднання з іншими компаніями для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту, збільшення капіталу та зниження витрат. В умовах глобалізації та економічної нестабільності корпоративна інтеграція стає ефективним інструментом для оптимізації ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Поєднання компаній через злиття, поглинання або стратегічні альянси стає необхідним кроком для підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, покращити економічну ефективність та отримати додаткові конкурентні переваги.

Організаційно-економічне забезпечення процесів корпоративної інтеграції полягає в розробці таких механізмів управління, які дозволяють досягти синергетичного ефекту та зменшити ризики, пов'язані з інтеграційними процесами. Це забезпечує стабільне зростання і розвиток підприємств у сучасних умовах економіки, що постійно змінюється.

Сучасні підприємства стикаються з постійним тиском з боку конкурентів, що змушує їх шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності через об'єднання ресурсів і знань. Корпоративна інтеграція дає змогу знижувати витрати за рахунок спільного використання інфраструктури, технологій та інших ресурсів. Постійні зміни на ринку вимагають від підприємств гнучкості, а об'єднання дає змогу швидше адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та розширювати ринки збуту.

З розвитком економік зростає роль антимонопольного регулювання, яке впливає на процеси інтеграції, водночас стимулюючи пошук нових підходів до управління інтегрованими структурами. Корпоративна інтеграція відкриває можливості для компаній обмінюватися технологіями, досвідом та інноваційними рішеннями, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та ефективності.

Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань щодо організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: Н. Аблязової, І. Ансоффа, О. Ареф'євої, Р. Брейлі, М. Бугаєвої, Н. Гаврилової, Т. Галпіна, О. Гарафонова, В. Гончар., Т. Гранді, О. Гуцалюка, Д. Депаффіліса, А. Заграновської, І. Ігнат'єва, О. Калініна, М. Карпуніної, М. Корнеєва, О. Лажу, С. Майєрса, Т. Міллера, А. Пилипенка, О. Попова, С. Ріда, С. Румянцева, К. Сердюкова, А. Ткаченко, О. Уільямсона, Г. Ус, М. Хендона, С. Фінкельштейна, А. Шермана, Р. Шуляра, О. Якушева.

Грунтовний аналіз наукових праць вчених дозволив зробити висновок щодо наявності невирішених науково-прикладних завдань, пов'язаних з організаційно-економічним забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції. Поза увагою науковців залишаються невирішеними питання щодо обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах, визначення мотиваційної складової у забезпеченні розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, взаємодія з системою підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей.

Необхідність подальшого дослідження зазначених питань для підвищення ефективності організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції підприємств національної економіки зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, перелік і зміст завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова». Основу дисертації становлять теоретично-методичні і практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт: «Моделювання ефективності фінансово-

економічної діяльності виробничих підприємств в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0123U102552), в межах якої автором виконано підрозділи «Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України», «Оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України», «Обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах» та представлено динаміку структури корпоративного сектору національної економіки за видами корпоративних утворень і динаміку кількості публічних та приватних акціонерних товариств; «Економічна ризикологія, моделювання оцінювання систем корпоративної інтеграції та фінансового контролінгу» (номер державної реєстрації 0123U103855), в рамках якої розроблено архітектоніку побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції; «Технології управління корпоративними інтеграційними процесами в умовах інтелектуалізації економічного стратегування та інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0124U002684), за результатами якої виокремлено мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування та розробка методичного забезпечення і науково-практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції.

Досягнення мети дисертаційного дослідження обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

теоретично узагальнити економічну сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління;

визначити передумови та фактори процесів корпоративної інтеграційних;

представити алгоритмізацію реалізації процесів корпоративної інтеграції;

проаналізувати умови формування та функціонування корпоративного сектору України;

надати оцінку організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України;

обґрунтувати вибір партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах;

розробити архітектуру побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції;

встановити мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах;

розглянути систему підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління корпоративною інтеграцією.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методи, методичні підходи, практичні рекомендації щодо організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції на засадах корпоративного менеджменту.

Методи дослідження. Теоретичною, методичною і методологічною основою дисертації є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції та формування корпоративного менеджменту діяльності підприємств.

Для досягнення мети й розв'язання визначених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів та способів, а саме: *діалектичного пізнання, теоретичного узагальнення, аналізу та*

синтезу, індукції та дедукції, наукової абстракції – для уточнення економічної сутності та розкриття теоретичних основ корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління; *логіко-структурного аналізу та структурно-функціонального синтезу* – для визначення передумов і факторів корпоративних інтеграційних процесів та формування алгоритму реалізації процесів корпоративної інтеграції; *статистичного аналізу, спостереження та порівняння* – для аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору України, оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України; *кваліметричного* – для обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах; *аналогії та абстрагування* – для розробки архітекtonіки побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції; *моделювання та формалізації* – для встановлення мотиваційної складової забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, розробки системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей; *графічного* – для візуального представлення окремих наукових результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки, менеджменту, корпоративного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України і місцевих органів статистики, дані фінансової та статистичної звітності акціонерних товариств, корпоративних підприємств, інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет, результати спостережень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та розробці теоретичних положень і організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції, а саме:

удосконалено:

архітектурну модель управління процесами корпоративної інтеграції, яка, на відміну від існуючих, враховує у своїй структурі комплексне поєднання дій: аналізу потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції; розробку плану і стратегії корпоративної інтеграції; створення команди та призначення керівника проекту; визначення потрібних ресурсів; комунікацію і залучення зацікавлених сторін; впровадження процесу корпоративної інтеграції; оцінку результатів, постійний моніторинг і контроль; управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій; забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу;

організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції, що базується на системі послідовного здійснення суб'єктами інтеграційних процесів організаційно-управлінських і фінансово-економічних функцій з реалізації концепції через заявлену стратегію, шляхом імплементації програм формування технологічно-управлінської та корпоративної зрілості з механізмами реалізації програм корпоративної інтеграції, – що дає можливість створити сприятливі умови для забезпечення сталості бізнесу;

мотиваційну складову композиції забезпечення розвитку корпоративних відносин і культури в акціонерних товариствах, яка спрямована на стимулювання персоналу до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям організації з визначенням багатофакторного впливу рекомендованих заходів й формуванням ієрархій, що здійснюють вплив на поведінку і стратегічні рішення на всіх рівнях компанії;

здобули подальший розвиток:

систематизація цілей корпоративної інтеграції акціонерних товариств і великомасштабних підприємств, економічною передумовою яких є прагнення підвищити конкурентоспроможність учасників шляхом об'єднання їх активів (матеріальних, нематеріальних, фінансових) та сприяння розширенню ринків збуту продукції, освоєння нових територіальних ринків через інтеграцію з

підприємствами в інших регіонах і країнах, а також спільних підприємств на територіях, що освоюються в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів й відсутності еластичності для швидкого переміщення ресурсів в інші сфери діяльності у разі зміни кон'юнктури;

алгоритмізація, послідовність етапів, методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції, основною відмінністю яких є визначення і фіксація проміжних результатів (документів/процедур), які повинні бути готові й запротокольовані після закінчення кожної фази та які зможуть допомагати у забезпеченні більш повного й узгодженого процесу корпоративної інтеграції, що сприятиме максимізації ефективності та успіху проєкту;

процедура обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах, що базується на принципах дотриманості критеріїв: сумісності стратегічних цілей між компаніями, фінансової стабільності, технологічної та операційної синергії, культурної сумісності, структурованому підході, комплексному аналізі, SWOT-аналізі, фінансовому аналізі, оцінці ризиків;

система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, метою якої є забезпечення дотримання виконання стратегічно важливих функцій комплексної підтримки в управлінні процесами корпоративної інтеграції, дозволяючи підприємствам реалізовувати свої пріоритетні цілі більш ефективно і з меншими ризиками, а також враховувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на корпорацію та її інтеграційні процеси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені авторські положення доведені до рівня прикладних можливостей. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах, в організаціях і громадських об'єднаннях.

Основні результати дослідження, що мають прикладний характер, впроваджені: *Департаментом інфраструктури Кіровоградської обласної державної адміністрації* (довідка № 176/1 від 22.05.2024 р.) – під час виконання завдань щодо забезпечення реалізації державної політики у регіоні використано напрацювання стосовно впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища на мотиви корпоративної інтеграції та етапи, методи і способи реалізації процесу корпоративної інтеграції; *ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»* (довідка № 126/04 від 19.04.2024 р.) впроваджено пропозиції щодо побудови архітектурної моделі та формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції, а також організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції; *Громадською організацією «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань»* (довідка № 26 від 21.05.2024 р.) використано отримані результати від формування етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції, де визначаються вид та бажані ознаки процесу інтеграції відповідно до поділу стратегії інтеграції та запропонована система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей.

Матеріали проведених наукових досліджень використовуються в навчальному процесі при оновленні курсів лекцій та практичних занять у *ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»* при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства» та «Прогнозування соціально-економічних процесів» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), «Економічне обґрунтування проектних рішень» та «Ризик-менеджмент» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти) (довідка № 157/1 від 03.07.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою, всі результати якого одержані безпосередньо автором і знайшли відображення в одноосібних наукових публікаціях.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, отримані в процесі дослідження, доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах (м. Одеса, 16 листопада, 2023 р.); «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації (м. Харків, 01-28 лютого 2024 р.) та «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 7 наукових працях (3 статті у наукових фахових виданнях України; 1 стаття у науковому іноземному виданні; 3 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій). Загальний обсяг публікацій становить 2,94 д.а. (всі публікації здобувача є одноосібними).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 255 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 16 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 258 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Економічна сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління

Корпоративна інтеграція є широко поширеним процесом у сучасному глобальному ринковому середовищі. Її поява та поширення пов'язані зі складнощами ведення бізнесу, обумовленими впливом різних факторів. Корпоративна інтеграція використовується для об'єднання економічних суб'єктів з метою досягнення спільних цілей. Вона може приймати різні форми від ворожого поглинання до угод про співробітництво.

Цілі та завдання корпоративної інтеграції залежать від стратегій і цілей учасників. Вони можуть включати покращення конкурентоспроможності шляхом залучення активів або отримання прибутку через їх подальший продаж. Рівень та масштаб інтеграції можуть варіюватися в рамках кожної конкретної угоди. Корпоративне інтеграційне об'єднання зазвичай створюється на довгий час і включає участь у багатьох угодах, тому дослідження корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління не втрачає своєї актуальності.

Загалом феномен інтеграції був ґрунтовно вивчений, а його перебіг та технологія взаємопроникнення компонентів бізнес-моделей учасників інтеграційної взаємодії були описані з достатньою деталізацією у роботах таких вчених, як: П. Буряк [3], О. Гуцалюк [6], В. Дикань [7], А. Заграновська [8], В. Засадко і Н. Мікула [12], Т. Міллер [24], Н. Міценко [13], О. Підчоса [14], Н. Скопенко [17], С. Фінкельштейн [21] та М. Янчук [19].

У працях О. Ареф'євої, Н. Васюткіна [1], Ю. Іванова та А. Пилипенко [10], В. Пономаренко [15], І. Сазонець [16.], представлені дослідження, які

зосереджується на перебігу інтеграційних процесів. Також розглядаються питання з організації управління новими інтегрованими утвореннями. Ці праці надають висвітлення інформації, яка детально аналізує ці процеси і проблеми з їх впровадженням та управлінням на пострадянському просторі.

Дослідження, безпосередньо, засад управління корпоративними інтеграційними процесами містяться в роботах О. Гуцалюка, Ю. Бондар, О. Попова [30; 31], І. Буляєва [2], В. Пономаренко [15] та В. Мочерного [18]. Не зважаючи на достатню кількість наукових публікацій і досліджень в даному напрямку, деякі аспекти корпоративної інтеграції, а саме у векторі розвитку корпоративного управління залишаються актуальними та підлягають подальшому розгляду.

Узагальнення досліджень сутності та процесів корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління та обґрунтування засад управління процесами корпоративної інтеграції ставимо за мету змістовного розгляду у даному пункті.

Термін «інтеграція» вперше був застосований у 1930-х рр. німецькими та шведськими вченими та в перекладі з латинської (від латів. *integratio* – відновлення, поповнення) означає об'єднання будь-яких частин, елементів у єдине ціле [20; 22].

Інтеграцію виробництва у глобальних масштабах на рівні сучасних бізнес-структур за своєю природою можна віднести до ринкового феномену, оскільки вона постає як стратегія розвитку і є, водночас, проявом самоорганізації системи у конкурентному середовищі. При цьому спостерігається двостороння взаємодія: з одного боку, інтеграційні процеси можуть здійснювати формування ринку, з іншого боку, – інтеграція є самою реакцією на ринок.

У нашому огляді ми притримуємося такої думки, що інтеграція може бути представлена в динаміці як процес, і в статичі як стан, результат процесу.

Проте за всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників:

- територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція, що здійснюється за ініціативи центральних чи місцевих органів влади та управління;
- виробнича інтеграція, що здійснюється за ініціативою підприємств та організацій;
- суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності.

Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокомпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

У сучасній світовій економіці активно розвиваються процеси корпоративної інтеграції, зокрема функціонує велика кількість інтегрованих бізнес-структур. Поряд з картелями, синдикатами, трестами, концернами, холдингами, фінансово-промисловими групами розвивається безліч подібних міжнародних структур, які називають транснаціональними корпораціями, багатонаціональними корпораціями, міжнародними корпораціями, глобальними корпораціями, міжнародними стратегічними альянсами тощо.

Наразі у сучасній науці налічується широка класифікація видів, форм та методів національної корпоративної інтеграції. Проте, при спробі упорядкувати властивості різних форм інтеграційного співробітництва та побудови класифікаційної системи видів інтеграції та інтеграційних об'єднань, дослідники висловлюють різні думки (зокрема, таких як Б. Гаррет [5], Є. Ленський [11], П. Гоен [23], А. Шерман [29], М. Сіровер [25] та ін.). Деякі вчені пропонують простий перелік форм об'єднань, тоді як інші намагаються використовувати багато характеристик, що враховують різні аспекти функціонування інтеграційної структури бізнесу.

Необхідно знайти баланс між цими підходами для створення зрозумілої та комплексної класифікації. Однак слід при цьому також відзначити, що як

за умови свідомого обмеження повноти класифікаційного підходу простим переліком форм інтеграції не може бути у достатній мірі змістовно розглянуто весь складний спектр характеристик та особливостей різних інтеграційних об'єднань, так і при використанні в даному контексті надмірно обширної системи класифікаційних ознак неминучим стає штучне згладжування значущих рамок і меж, які визначають релевантні відмінності між різними типами інтеграційних об'єднань, що, в свою чергу, також визначає необхідність додаткового поглиблення наукового обґрунтування шляхів активізації інтеграційних процесів у корпоративному секторі національного господарства [6].

Проведений нами аналіз літературних джерел виявив відсутність універсального підходу як до феномену корпоративної інтеграції, так і до її типології.

Процеси корпоративної інтеграції у рамках неокласичного напрямку аналізуються як процеси, необхідні для функціонування ринку, що істотно впливають на його ефективність, що дозволяє не тільки досліджувати стимули до проведення економічної інтеграції з боку підприємств, а й визначити результати інтеграції для суспільства загалом. Основним напрямом аналізу інтеграції в неокласичній теорії є оцінка можливості нейтралізувати негативні зовнішні ефекти [4].

Інституційна економічна теорія досліджує інтеграційну активність господарюючих суб'єктів у контексті мінімізації трансакційних витрат. Тоді як базою дослідження процесів корпоративної інтеграції стає контрактна теорія фірми Р. Коуза, який перший звернув увагу на наявність трансакційних витрат, що являють собою витрати на складання та виконання контрактів, і висунув теорію про те, що будь-який господарюючий суб'єкт існує для максимального зниження трансакційних витрат.

Структурно-функціональний підхід розглядає інтеграцію як вищу функціональну та рівневу форму організації виробництва. Виробничо-технологічний підхід пов'язує інтеграційну активність бізнес-структур з

кінцевим ступенем розвитку процесів концентрації та диференціації виробництва.

У 1970-ті рр. активно розвивається світогосподарський підхід, який орієнтований на дослідження інтеграційної діяльності на рівні всього світового господарства (міжнародний рівень). При цьому, вважаємо, що різні теоретико-методологічні положення даного підходу можуть бути застосовані при дослідженні інтеграційної активності на рівні різних суб'єктів господарювання.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Інтеграційні процеси є основою економічного розвитку підприємницьких структур. Створення великих і складних організаційних структур підприємств, які стали двигуном економічного росту, відбувається шляхом поєднання різних форм капіталу.

Інтеграція бізнес-структур на різних рівнях передбачає встановлення таких взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами, які забезпечують максимальне зближення їх генеральних цілей на довгостроковій основі. При цьому повинні створюватися всі необхідні умови, за яких цілі та інтереси всіх учасників інтеграційного процесу з різноспрямованих стають односпрямованими.

Залежно від напрямку корпоративної інтеграції доцільно виділити такі основні види угод злиття та поглинання [9]:

- горизонтальні злиття поглинання – об'єднання (придбання) компаній однієї сфери діяльності, що виробляють одну й ту саму продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії технологічного виробництва;

- вертикальні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній різних галузей економіки, пов'язаних з виробничою технологією, тобто.

розширення своєї діяльності набуває компанія за рахунок придбання попередніх виробничих стадій, або наступних;

- конгломеративні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній, різних галузей.

За рівнем централізації функцій (інтегрованості) [9]:

- централізована (повна) корпоративна інтеграція (КІ), яка передбачає жорстку ієрархію та субординацію об'єднаних суб'єктів господарювання різних країн з централізацією всіх чи майже всіх функцій та сфер діяльності;

- частково централізована (вузька) КІ, яка передбачає поряд з ієрархічною субординацією ринкові відносини, коли суб'єкти господарювання взаємодіють не за всіма сферами своєї діяльності, а лише за деякими. Наприклад, зберігаючи юридичну та виробничо-господарську самостійність, об'єднані компанії фінансово залежні чи ведуть єдину збутову політику;

- децентралізована КІ передбачає взаємодію суб'єктів господарювання на довірі, діловій репутації без юридичного оформлення та реалізується укладанням господарських договорів (наприклад, картельна угода).

За тривалістю залежно від цілей [10]:

- тимчасова (короткострокова) КІ, коли на перший план виходить спекулятивний характер взаємодії;

- постійна (довгострокова) КІ, коли взаємодія набуває стратегічний характер, заснований на стабільності, стійкості, розвитку інновацій тощо.

За ступенем узгодженості дій:

- дружня (узгоджена) КІ, під якою розуміється попереднє всебічне схвалення та прийняття планів щодо інтеграції;

- ворожа (неузгоджена) КІ, яка полягає у неприйнятті та опорі однієї зі сторін процесам інтеграції, що проходять у агресивній формі.

При цьому власне вибір організаційно-економічної форми утворення об'єднання (відмінності між варіантами якого визначаються глибиною, тісністю, розмаїттям предметів співробітництва та ін.), з одного боку, являє

собою вагомий елемент стратегії корпоративного розвитку, а з іншого – має ґрунтуватися на урахуванні відповідності різних аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу [6].

Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції. У світовій літературі існують різні думки щодо виділення форм корпоративної інтеграції та визначення інтегрованих структур [26-27].

У даному дослідженні за рівнем централізації функцій виділяються дві основні організаційно-економічні форми корпоративного об'єднання: міжнародна корпорація та міжнародний стратегічний альянс. Дані форми наведені на рис. 1.1.

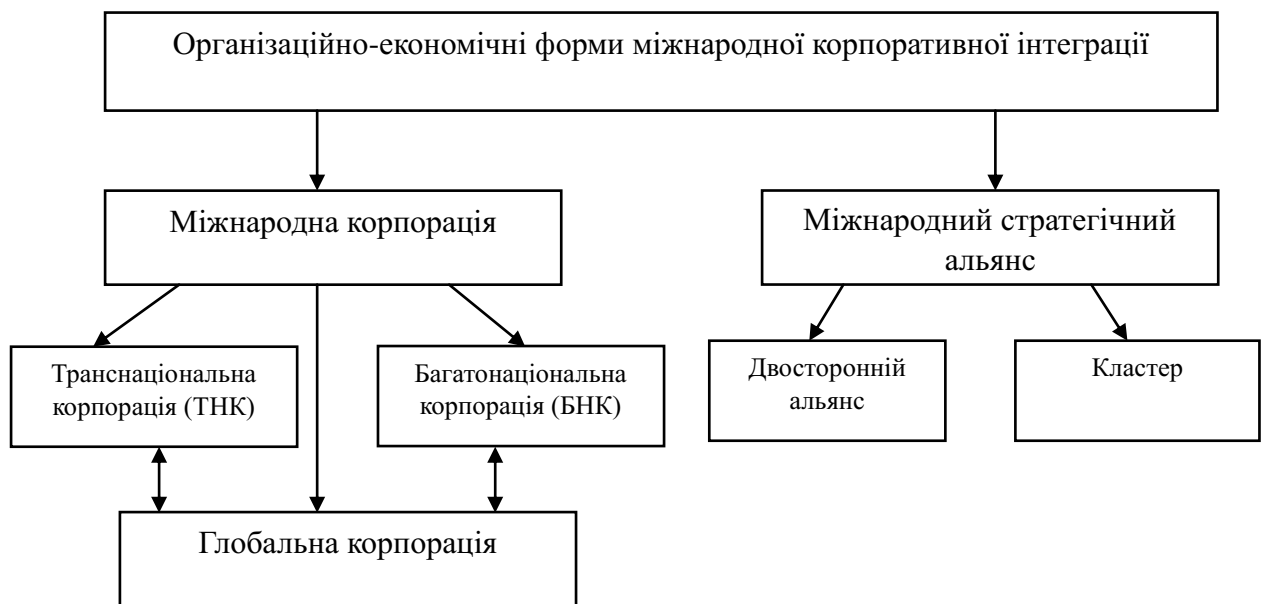


Рис. 1.1. Організаційно-економічні форми міжнародної корпоративної інтеграції

Джерело: складено автором на основі [5; 16].

Управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань можна розглядати з кількох різних аспектів.

Наведемо декілька основних ознак, за якими можна класифікувати такі об'єднання:

1. Рівень інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від рівня інтеграції між учасниками. Це може включати стратегічне партнерство, договір покрокової інтеграції, фузію або придбання.

2. Цілі інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані в залежності від цілей інтеграції. Наприклад, це може бути зростання на ринку, покращення конкурентоспроможності, отримання доступу до нових ринків або зменшення витрат.

3. Форма власності: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від форми власності. Це можуть бути об'єднання з державною участю, приватні об'єднання або змішані об'єднання.

4. Сфера діяльності: інтеграційні об'єднання можуть розділитися за сферою діяльності. Наприклад, це можуть бути об'єднання виробників, роздрібних мереж, послугових компаній тощо.

5. Географічне охоплення: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від географічного охоплення. Це можуть бути міжнародні об'єднання, регіональні об'єднання або об'єднання, що працюють на одному ринку.

Наразі існує невизначеність щодо типології міжнародних корпорацій у світових наукових дослідженнях. З нашого боку, ми вважаємо, що їх слід відрізнити від національних міжнародних компаній, які беруть участь у міжнародній конкуренції, але не роблять прямих закордонних інвестицій, тому не можуть бути названі формою міжнародної корпоративної інтеграції. Отже, міжнародні корпорації можуть бути транснаціональними, багатонаціональними або глобальними. Більшість сучасних міжнародних корпорацій є транснаціональними.

Глобальна корпорація – це міжнародна корпорація, що інтегрує воедино господарську діяльність, здійснювану у різних країнах. Наприклад, вона розробляє виріб або план надання послуг для певного сегмента світового

ринку або виробляє складові одного виробу у різних країнах. Це міжнародна компанія, яка використовує глобальну стратегію розвитку.

Дані види міжнародної корпорації у певній послідовності можна уявляти як етапи її зростання та розвитку. Один вид може вирости з іншого, трансформуватись один в інший. Таким чином, міжнародна корпорація – це чи національна корпорація із закордонними контрольованими активами, або об'єднання національних корпорацій різних країн.

Водночас міжнародні корпорації можуть існувати, як і національні об'єднання, в організаційно-економічних формах тресту, концерну, конгломерату, оскільки ці форми є жорстким і довгостроковим видом об'єднання компаній.

Концерн – це об'єднання виробничого характеру, де автономні підприємства зберігають статус юридичної особи у формі акціонерних компаній або інших господарських товариств. Однак, фактично ці підприємства підлягають централізованому контролю і діють під єдиним господарським керівництвом. В межах концерну здійснюється централізація фінансово-економічного управління, яке проявляється у спільній науково-технічній політиці, стратегії ціноутворення, плануванні використання виробничих потужностей та логістичному забезпеченні. Крім того, в концерні формується єдині стандарти кадрової політики.

Організаційно-правова форма концерну часто передбачає створення холдингової структури, де вирізняється головна компанія, що має контроль над діяльністю асоційованих товариств або грає провідну роль у відносинах з іншими учасниками холдингу. Це здійснюється через участь у капіталі, особисте представництво в органах управління та фінансовий контроль.

Конгломерат – це форма економічної інтеграції, де різноманітні підприємства об'єднуються під єдиним фінансовим контролем. Це здійснюється шляхом поєднання різних суб'єктів господарювання, які спільно участь у капіталі та мають представництво в вищих органах управління. Зазвичай конгломерати виникають через злиття або поглинання компаній з

метою знайти резерви підвищення ефективності у горизонтальній і вертикальній інтеграції. Проте, такі об'єднання не зазвичай враховують технологічну і ринкову єдність компаній. Вони не мають однакового профілю діяльності та зберігають самостійність, але фінансово залежать від головного підприємства конгломерату. Конгломерати також мають високий рівень децентралізації управління.

Консорціум – це форма об'єднання, що створюється на основі домовленостей між фінансово-кредитними установами, підприємствами, компаніями, науковими центрами і навіть державами. Він призначений для проведення значних фінансових операцій, таких як розміщення позик, акцій, облігацій, а також для здійснення наукових та капіталоемких проєктів, включаючи міжнародний рівень.

Організаційно-економічна форма консорціуму також широко застосовується в сфері фундаментальних досліджень і розробок, а також у сфері прикладних наукових розробок. Особливо це стосується розробок, які можуть значно змінити суспільну цінність базових товарів та послуг. У таких випадках консорціуми сприяють посиленню взаємодії державних установ та приватного сектора, щоб сприяти передачі новітніх технологій, розроблених у рамках фундаментальних досліджень, для загального користування. Це сприяє підвищенню національної конкурентоспроможності в промислово-виробничій сфері та обмеженню неконкурентного поведіння приватних компаній та інших суб'єктів.

Синдикат – це форма інтегративного об'єднання подібних індустріальних підприємств з метою централізації збуту продукції через збутову структуру, налагоджену як єдина для всіх учасників синдикату. Кожен учасник укладає однаковий договір на збут своєї продукції. При описі структури та організації діяльності синдикату варто виділити такі особливості: відсутність обмежень у комерційній самостійності, орієнтація на картельний підхід для уникнення внутрішньої конкуренції між учасниками та централізація збуту продукції. Залежно від умов угоди, централізація може

обмежуватися окремими частинами виробленої продукції або навіть дозволяти зберігання власної мережі збуту. Однак ця мережа повинна бути тісно пов'язана зі синдикатськими каналами збуту. Описані особливості пояснюють поширення синдикатської форми інтеграції в галузях з масовою стандартизованою продукцією, таких як гірничодобувна, металургійна та хімічна промисловість.

Трест – це форма корпоративної інтеграції, де підприємства об'єднуються в єдиний виробничий комплекс. У цьому процесі вони втрачають свою юридичну, виробничу та комерційну самостійність. Тресту доручається стратегічне та поточне управління господарською діяльністю через єдиний керівний центр – головне підприємство тресту. При цьому загальний прибуток розподіляється залежно від пайової участі кожного підприємства-учасника.

Трест має свої особливості в організації діяльності. Він є однією з найжорсткіших форм корпоративної інтеграції. Всі або більшість аспектів господарської діяльності підприємств-учасників об'єднуються у тресті. Виробнича однорідність є характерною рисою тресту, що проявляється у спеціалізації учасників виробництва та збуту однієї або декількох суміжних продукційних галузей. При об'єднанні в межах тресту підприємства втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність. Трести включають широкий спектр підприємств різних галузей – виробництва, торгівлі та виробничого обслуговування. Часто трести використовуються для організації комбінованого виробництва, коли підприємства з різних галузей промисловості об'єднуються в єдину інтегровану бізнес-структуру для здійснення обробки ресурсів або надання допоміжних виробничих послуг.

У сучасних умовах господарювання, крім традиційних форм організації корпоративної інтеграційної взаємодії підприємств, все більш поширеними стають форми, що надають більшу волю учасникам. Серед таких форм можна виділити стратегічні альянси та структури мережного типу. Вони володіють

великим ступенем гнучкості та дають можливість учасникам здійснювати свої дії самостійно.

Різновидом концернів є фінансово-промислові групи (ФПН). Фінансово-промислова група – це об'єднання суб'єктів господарювання, до якого крім промислових, торгових, транспортних компаній обов'язково входить кредитно-фінансова організація, яка виконує функції управління.

Міжнародний стратегічний альянс (МСА) – це форма інтеграції суб'єктів господарювання двох і більше країн, що зберігають свою самостійність, є відносно тривалою за часом міжфірмовою угодою щодо співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та/або структур для спільного виконання завдань та забезпечення конкурентних переваг.

Міжнародні міжфірмові угоди у рамках стратегічного альянсу ділять на контрактні угоди та угоди про участь в активах.

Контрактні угоди можуть мати формальний (юридично оформлений) та неформальний (заснований на довірі) характер. Серед формальних угод виділяють функціональні угоди щодо спільних НДДКР, щодо спільного розвитку виробництва, щодо довгострокових поставок, щодо спільного вдосконалення продукції, щодо спільному маркетингу, з аутсорсингу, ліцензійні угоди та комплексний франчайзинг. Ці контрактні альянсові угоди необхідно відрізняти від простих контрактів купівлі-продажу, простого франчайзингу та простої ліцензії. Неформальні угоди, як правило, є негласною взаємо домовленістю між конкурентами.

Отже, різновидами стратегічного альянсу є картелі, синдикати, пули та консорціуми, що є відносно м'яким та короткостроковим видом корпоративної інтеграції.

Міжнародні міжфірмові угоди про участь в активах реалізуються з утворенням нової організації та без створення нової організації (часткова участь). Міжнародні міжфірмові угоди з пайовою участю є формою корпоративної інтеграції, у якій одна компанія купує частку іншої компанії,

яка не перевищує величини контрольного пакета, або відбувається взаємний обмін акціями. Міжнародні міжфірмові угоди з утворенням нової організації є спільним підприємством (СП).

Спільне підприємство – це форма міжнародного стратегічного альянсу, при якій виникає самостійна організація, капітал якої розділений між двома та більше партнерами-засновниками, які мають декларацію про отримання дивідендів пропорційно вкладам. До різновиду стратегічного альянсу можна також віднести міжнародне державно-приватне партнерство.

Для створення міжнародного стратегічного альянсу достатньо лише наявності двосторонніх зв'язків. Однак у сучасному світі набула розвитку більш складна форма стратегічного альянсу – альянсозна мережа, яка заснована на багатосторонніх зв'язках, що охоплюють дедалі більше учасників.

Міжнародна альянсозна мережа (кластер) – це об'єднання множини (більше двох) суб'єктів господарювання, пов'язаних між собою як формальними (функціональними) та неформальними угодами про співпрацю, так і конкурентними відносинами [24].

Кожна з розглянутих організаційно-економічних форм може бути утворена різними методами (рис. 1.2). У світовій літературі виділяють об'єднання та угоди як методи утворення інтегрованих структур [25-26; 28].

Як видно з рис. 1.2 інтеграційне об'єднання реалізується через злиття та поглинання. Злиття передбачає добровільне об'єднання суб'єктів господарювання, в результаті якого створюється укрупнена єдина бізнес-структура, яка бере під свій контроль і управління всю власність компаній, що входять до неї, після чого вони припиняють своє існування. Це злиття форм. Якщо відбувається злиття активів, відбувається створення керуючої компанії, якій передаються контрольні пакети акцій суб'єктів господарювання, що об'єднуються, які продовжують свою діяльність.

Поглинання є, з одного боку, придбання повністю або частково компанії, яка продовжує функціонувати, а з іншого – приєднання, при якому

поглинаюча компанія залишається, а компанія, що поглинається – ліквідується, передаючи першій всі активи та зобов'язання. В такому випадку приєднання відбувається примусово.



Рис. 1.2. Класифікація методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції

Джерело: складено автором на основі [5; 16].

Угода (союз) – це особлива організаційно-економічна взаємодія суб'єктів господарювання, які бажають досягти спільної мети і тих, хто домовився між собою про внутрішнє ціноутворення і розподіл, загальні проекти і т. д. Метод угоди визнається наразі використовуваним способом корпоративної інтеграції у міжнародній економіці. Це пояснюється тим, що угода (союз) лише обмежує самостійність суб'єктів господарювання з окремих спільних питань, але не позбавляє її на відміну від об'єднання.

Розглянуті форми міжнародної корпоративної інтеграції є організаційно-економічними формами, що реалізуються через організаційно-правові форми міжнародних асоціацій та союзів, некомерційних партнерств, простого товариства, господарських товариств з дочірніми компаніями, холдингових груп.

Більшість сучасних міжнародних інтегрованих структур функціонує в організаційно-правовій формі холдингу. Холдинг є формою підприємницького об'єднання, що є групою організацій (учасників), що заснована на відносинах економічної залежності та контролю, учасники якої, зберігаючи формальну юридичну самостійність, підпорядковуються одному з учасників групи – холдинговій компанії (головної організації), яка є центром об'єднання в силу володіння переважною часткою участі у статутному капіталі, договорі чи інших обставин, прямо чи опосередковано (через третіх осіб) має визначальний вплив на прийняття рішень іншими учасниками об'єднання [6].

Якщо ступінь участі холдингової компанії в акціонерному (пайовому) капіталі іншої фірми є достатнім, щоб здійснювати управління її поточними операціями, така фірма може бути визначена як дочірня компанія. Загальноприйнятим вважається, що для контролю над підприємством необхідно володіти більш ніж 50% його голосуючих акцій. Проте контроль материнської компанії над своїми підрозділами може здійснюватися як у вигляді домінуючої участі у їх статутному капіталі, так і у вигляді укладання відповідних договорів та інших організаційних обставин. Отже, холдингові відносини (залежності) можуть виникнути і у стратегічному альянсі. Таким чином, холдинг може бути універсальною організаційно-правовою формою інтегрованих структур.

Компанія, яка перебуває під певним акціонерним, управлінським чи фінансовим контролем із боку холдингової компанії, може бути віднесена до категорії дочірніх і називається залежною (також застосовуються терміни «приєднана», «асоційована» чи «афілійована»). На нашу думку, дані

відносини відносяться до проміжної форми м'якої та жорсткої корпоративної інтеграції та мають елементи як ринкової, так і внутрішньофірмової організації.

Таким чином, хоч і можна виділити дві організаційно-економічні форми міжнародних інтегрованих структур, проте у сучасній світовій економіці існує безліч корпорацій, у структурі яких присутні альянсові відносини, є стратегічні альянси, у яких беруть участь міжнародні корпорації і є елемент залежності. Багато організаційних форм вимагають більш чіткого формулювання, опрацювання та оформлення законодавчо по можливості всіх внутрішньокорпоративних відносин.

Інтеграційна активність бізнес-структур залежить від численних факторів, які впливають на їхній характер та динаміку. Для аналізу цих факторів корисно виділити зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори охоплюють такі аспекти: рівень економічного розвитку, стан фінансової сфери країни, рівень інфляції, ступінь розвитку кредитної системи та наявність адміністративних бар'єрів. Також до зовнішніх факторів належить наявність бар'єрів для входу в певну галузь економіки. Чим вищі ці бар'єри, тим більш консолідованим буде сектор. Внутрішні фактори включають такі елементи: структура виробничого ланцюжка, фінансовий стан компанії, стан її майнових активів, тип виробництва, активність та зацікавленість власника управляти організацією, наявність ефективного внутрішнього контролю та інноваційно-технологічні можливості.

Відтак, розвиток економіки визначає корпоративну інтеграцію, яка є об'єктивною закономірністю розвитку виробничих сил суспільства та створює умови для подальшої трансформації ринку.

Що стосується управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ці рішення визначаються різними факторами:

1. Стратегічна орієнтація: підприємство повинне приймати довгострокові рішення, спрямовані на розвиток. Такі рішення вимагають великої вартості та виконання великих обсягів інвестицій.

2. Нові конкурентні переваги та компетентності: важливо створювати нові можливості для зміцнення конкурентних позицій та формування новаторських компетентностей.

3. Взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин: належність партнерів з корпоративної інтеграції та форми співробітництва повинні бути обговорені та впорядковані, враховуючи різноманітні умови.

Дані параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

Визначення параметрів прийняття та реалізації простору прийняття та реалізації управлінських рішень при корпоративному управлінні інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств дозволяє сформувати базову характеристику ключових ознак даного процесу.

Для ефективного корпоративного управління інтеграційним розвитком, важливо визначити основні параметри прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить усвідомити ключові характеристики даного процесу.

Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації – це процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Це управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію.

Отже, загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації включає такі аспекти:

1. Стратегічне планування: корпорація визначає свої цілі та стратегії на майбутнє, а також розробляє плани дій для їх виконання. Стратегічне планування відповідає на питання «куди ми йдемо і як досягти цієї мети».

2. **Управління ресурсами:** це включає планування та координацію фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для впровадження стратегії компанії. Це включає бюджетування, контроль над витратами та оптимізацію ресурсів.

3. **Операційний менеджмент:** включає керування процесами та операціями компанії з метою забезпечення ефективності та якості продукції або послуг. Це включає планування, контроль та вдосконалення бізнес-процесів.

4. **Управління персоналом:** включає найм, навчання, мотивацію та утримання персоналу компанії. Компанія повинна мати правильні системи оцінки, розвитку та винагородження для свого персоналу.

5. **Маркетинг та розвиток бізнесу:** включає вивчення ринків, контакт зі споживачами, розробку маркетингових стратегій та просування продукції або послуг на ринку. Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації також включає пошук нових можливостей для розвитку бізнесу та встановлення стратегічних партнерств.

6. **Контроль та оцінка результатів:** корпорація встановлює систему контролю та оцінки своїх результатів, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей. Це може включати аналіз фінансових показників, впровадження ключових показників ефективності, а також оцінку ризиків та ризик-менеджмент.

Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії. Проте, вона передбачає планування, координацію та контроль за процесами, що сприяють інтеграції та розвитку фірми з метою досягнення стратегічних цілей.

Існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції, які допомагають забезпечити успішне злиття або поглинання компаній.

Декілька широко використовуваних методів управління включають:

1. Стратегічне планування: цей метод полягає в ретельному аналізі потенційних партнерів або цільової компанії, визначенні стратегічних цілей та розробці плану дій для досягнення цих цілей. Стратегічне планування допомагає з'ясувати напрямок і механізми інтеграції.

2. Проектний менеджмент: цей метод передбачає управління інтеграційними проектами шляхом визначення завдань, ресурсів, термінів і керівництва. Чітко встановлені процеси, контроль за виконанням завдань та комунікація між різними етапами проекту допомагають забезпечити успішну інтеграцію.

3. Залучення ключових зацікавлених сторін: цей метод акцентує на важливості включення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін у процес інтеграції. Залучення ключових керівників, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін допомагає забезпечити спільну виробничу ціль та підвищити шанси на успіх.

4. Культурна інтеграція: оскільки корпоративна культура грає важливу роль у побудові успішної інтегрованої організації, методи культурної інтеграції включають в себе спільні тренінги, співпрацю з командами та обмін кращими практиками. Це допомагає згладити суперечності та побудувати єдине командне середовище.

5. Ефективна комунікація: комунікація є ключовим елементом управління процесами корпоративної інтеграції. Якісна та своєчасна інформація для всіх сторін допомагає уникнути непорозумінь, побудувати довіру та сприяє ефективній співпраці.

Вибір необхідних та ефективних методів управління залежить від конкретних обставин, стратегічних цілей та особливостей корпоративної інтеграції. Відтак, завжди варто обирати ті методи, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній, зокрема можна їх поєднувати та комбінувати.

Сучасна бізнес-система стикається з численними складнощами, які впливають на її ефективність і розвиток. У зв'язку з цим, корпоративна інтеграція стала популярним явищем на глобальному ринковому середовищі. Цей процес поступово поширюється і пов'язаний з потребою адаптуватися до змін у ринкових умовах. Інтеграція виробництва в сучасних бізнес-структурах є необхідною стратегією розвитку. Це дає можливість підприємствам конкурувати на ринку і забезпечувати збалансовану виробничу ланку.

Інтеграційні процеси сприяють ефективному формуванню ринку, а відповідно й розвитку бізнесу. У своєму дослідженні ми обґрунтували як динамічний процес, так і статичний стан інтеграції. Це означає, що інтеграція може розглядатися як постійна стратегія – стан, але також може мати свої результати, тобто результати процесу. Взаємодія з ринком грає важливу роль в розвитку інтеграційних процесів. Інтеграція є реакцією на вимоги ринку і може впливати на формування ринкових умов і структури.

За всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників: територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція; виробнича інтеграція; суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності. Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокomпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно

розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції.

Ми також виділили основні управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з кількох різних аспектів: рівень інтеграції; цілі інтеграції; форма власності; сфера діяльності; географічне охоплення. Що стосується безпосередньо управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами: стратегічна орієнтація; нові конкурентні переваги та компетентності; взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин. Саме ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

1.2. Передумови та фактори корпоративних інтеграційних процесів

Інтегровані корпоративні структури є одним із найважливіших інструментів світового бізнесу. Інтеграція підприємств та формування сучасних структур корпоративного типу – одна з найважливіших тенденцій розвитку організації та управління у XXI столітті. У цих умовах очевидно, що успішний розвиток підприємств у сучасному глобальному бізнесі залежить від його здатності правильно та швидко визначати значущі фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на умови функціонування бізнесу.

Реорганізація бізнесу найчастіше стає необхідною відповіддю на зміни довкілля, спробою ефективної адаптації до них. Зокрема, інтеграція активів компаній на даний час є основною формою реорганізації бізнесу та основною економічною стратегією розвитку сучасних корпорацій. При цьому більшість українських та зарубіжних дослідників відзначають, що найвиразніше хвилі злиття та поглинання (M&A) можна спостерігати протягом останніх двох десятиліть.

На початку свого розвитку, охоплювали вони, передусім, американський ринок корпоративного контролю, зокрема саме в США вперше сформувалися механізми корпоративної інтеграції за допомогою злиття та поглинання.

Актуальність розгляду корпоративних інтеграційних процесів обумовлена тим, що зростання процесів корпоративної інтеграції у світі в цілому та формування корпоративної ланки сприяє підвищенню стійкості та створенню умов для розвитку глобальної економіки загалом. Великі корпорації, холдинги, фінансово-промислові групи, сприяють стійкості економічного співробітництва. Відтак, передумови та фактори корпоративної інтеграції підприємств вимагають всебічного вивчення, адже на їх основі можливе формування ефективної стратегії інтегрованих корпоративних структур та вибір шляхів її реалізації у сучасних умовах. У зв'язку з цим актуальними постають дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища в контексті виявлення та обґрунтування сприятливих і необхідних передумов для інтеграції, а також визначення факторів впливу за їх силою та значущістю.

Також науковий пошук може допомогти виявити ключові чинники успішної інтеграції, зокрема дозволить з'ясувати, які передумови та фактори найбільше сприяють успішному процесу корпоративної інтеграції. Відтак, визначення цих аспектів допоможе підприємствам обрати кращі рішення та зменшити ризики неуспіху при інтеграції. В контексті розвитку стратегій корпоративної інтеграції дослідження може сприяти розробці ефективних стратегій для впровадження інтеграції. На основі проведеного аналізу буде зручно визначити найбільш відповідні підходи та методики, що сприятимуть успішній інтеграції підприємств.

Результати дослідження можуть допомогти корпоративним підприємствам зрозуміти, як краще комбінувати ресурси та оптимізувати бізнес-процеси під час інтеграції. Це дасть змогу підприємству заощаджувати ресурси та збільшувати ефективність бізнес-операцій. Також виявлені

фактори і передумови розкривають потенційні ризики та проблеми, які можуть виникнути під час процесу інтеграції. Це дозволяє підприємству активно реагувати на такі ситуації, розробляти стратегії управління ризиками та шукати способи запобігання.

Загалом надані рекомендації можуть підвищити розуміння ролі комунікації та співпраці під час інтеграції. Це дозволить підприємству встановити ефективні механізми комунікації між різними структурними підрозділами і партнерами, що сприятимуть побудові сильного та довгострокового партнерства. В цілому отримані результати в ході дослідження допоможуть підприємствам уникнути потенційних проблем та ризиків, розробити ефективні стратегії інтеграції та забезпечити успішність цього процесу.

До робіт, у яких досліджено процеси корпоративної інтеграції, інтегровані структури з точки зору стратегічного менеджменту, можна віднести роботи американського економіста І. Ансоффа [32-33], де увага приділена доцільності утворення інтегрованих корпоративних структур (ІКС) і об'єднань та шляхам досягнення більш високої їх стійкості в умовах нерівноважних станів та невизначеності зовнішнього середовища.

О. Гуцалюк [34], А. Пилипенко [10; 35] і Н. Скопенко [17] теж розглядають передумови щодо формування ІКС та розвитку корпоративних інтеграційних процесів, а також сукупність факторів, що визначають сприятливе становище для ефективного функціонування корпоративної інтегрованої структури, мотиви, якими керуються потенційні учасники таких структур в процесі їх утворення.

Дослідження, що містять урахування впливу окремих факторів, що визначають динаміку корпоративної інтеграції представлені у роботах І. Алексєєва, М. Колісника, А. Мороз [36], Б. Гаррета, П. Дюссожа [5], М. Кизима, А. Пилипенка, І. Ялдіна [37], О. Кузьміна, Р. Шуляра [38], О. Попова [39; 40], А. Кнелл [41], К. Фінкельштейн [21].

Проте наявність вітчизняних і зарубіжних розробок даного питання не повністю висвітлює всі передумови і ключові фактори, що впливають на проведення процесу утворення інтегрованих корпоративних структур. Тому залишається відкритим питання визначення і обґрунтування таких передумов і факторів, а також важливо з'ясувати, що визначає успіх або невдачу корпоративної інтеграції.

Вивчення передумов корпоративної інтеграції акціонерних товариств, можуть включати фінансові, ринкові, стратегічні або технологічні аспекти; аналіз факторів, що впливають на процес корпоративної інтеграції підприємств, таких як культура організації, структура власності, організаційна компетенція та ступінь інтеграції бізнес-процесів. Визначення передумов і факторів, які в більшій мірі сприяють корпоративній інтеграції акціонерних товариств в умовах господарювання сьогодення набуває основного завдання.

У сучасній практиці господарювання існують численні організаційні форми розвитку та об'єднання корпоративних утворень, що різняться в залежності від цілей об'єднання, характером відносин між учасниками, характером господарської діяльності та фінансовою основою формування та функціонування. Важливим сучасним макроекономічним явищем, що відбувається під впливом глобалізації різних сфер життя та діяльності людства, стало формування та розвиток інтегрованих корпоративних структур, фундаментальною основою яких є співробітництво, під яким мається на увазі спільне досягнення узгоджених цілей у спосіб, що відповідає єдиному усвідомленню вкладів та платежів.

Основним двигуном інтеграційних процесів є, на нашу думку, бажання, властиве кожному підприємству – розширити та зміцнити свою економічну владу і конкурентну позицію. Однак при цьому неминуче пригнічується самостійність, а отже, і економічна ініціатива інших примусово чи навіть добровільно приєднаних раніше незалежних підприємств. Тому великі корпорації перебувають у постійному пошуку компромісу між жорсткою

організаційною дисципліною та збереженням відносної свободи, а отже, відповідальності, ініціативи та зацікавленості у загальному успіху своїх підрозділів.

Одним із основних мотивів створення різноманітних корпоративних об'єднань є внутрішньогалузева конкуренція, прагнення за допомогою утвореної після злиття міцності та масштабів, придушити конкурентів і заволодіти новими ринками [4].

Інший, може бути прагнення до розширення економічної влади за рахунок галузевої та територіальної диверсифікації, а також до приєднання нових структур, що приносять із собою додаткові фактори влади, яких не вистачає даній корпорації: нові фінансові механізми, додатковий інформаційний вплив, зв'язки з державою або іншими фінансовими групами тощо [39].

Необхідно також відзначити, що деякі компанії, що успішно розвиваються, розглядають процеси інтеграції як найбільш дешеві способи проникнення на нові ринки або нарощування обсягів виробництва (при злиттях і поглинаннях підприємств). Ще одним із мотивів інтеграції підприємств можна вважати спрощення певних процедур при виході на нові ринки або зовнішні ринки, якщо одним із учасників ці процедури вже освоєні та використовуються [42].

Інтегрувавшись у ту чи іншу структуру, підприємство набуває великої економічної та фінансової стійкості. Відмовившись від частини прав на самостійність прийняття господарських рішень, воно натомість отримує додатковий прибуток [18]. Даний аспект можна представити як основну мету інтеграційних процесів особливо у різних галузях промисловості. Серед інших цілей інтеграції можна визначити наступні (рис. 1.3):

- підвищення стійкості функціонування інтегрованих господарських одиниць;
- вдосконалення координації господарської діяльності одиниць, що інтегруються;

- підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається через об'єднання зусиль у сфері НДДКР, маркетингових досліджень та в просуванні на ринок нових видів продукції;
- покращення використання мобільних ресурсів та підвищення ефективності та стійкості загальної відтворювальної системи через диверсифікацію ринків;
- підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, мінімізація виробничих та трансакційних витрат;
- зростання капіталізації суспільства за рахунок об'єднання активів кількох організацій;

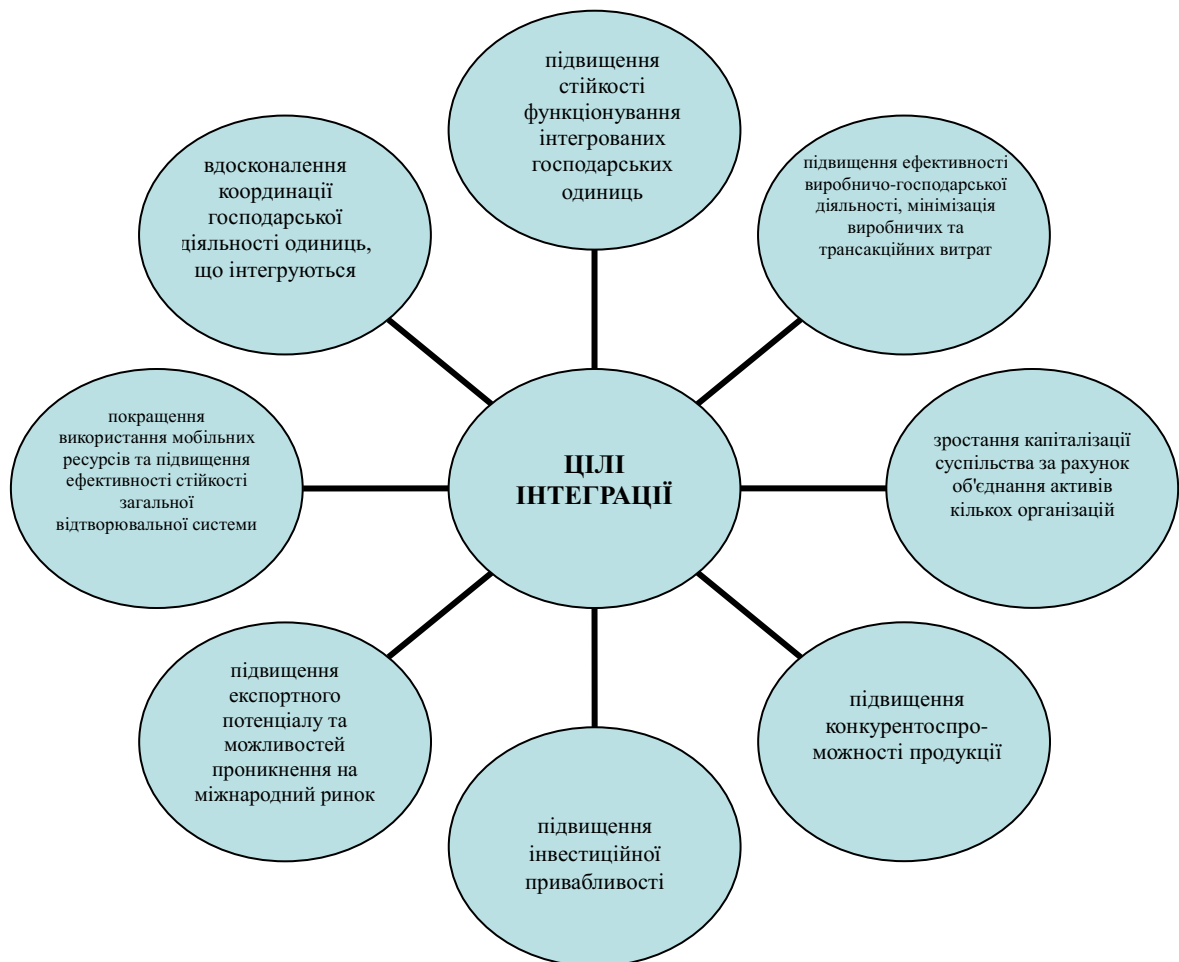


Рис. 1.3. Основні цілі інтеграції акціонерних товариств і корпоративних підприємств

Джерело: складено автором на основі [1; 3-4; 7; 16; 34; 39].

- підвищення експортного потенціалу та можливостей проникнення на міжнародний ринок та закріплення на ньому;
- підвищення інвестиційної привабливості у зв'язку із зростанням фінансової стійкості, залучення інвестицій.

Таким чином, економічною передумовою інтегрованої корпоративної структурою є прагнення підвищити конкурентоспроможність учасників шляхом об'єднання їх активів (матеріальних, нематеріальних та фінансових).

Інтеграція сприяє розширенню ринків збуту продукції, освоєнню нових територіальних ринків через інтеграцію з підприємствами в інших регіонах та країнах, а також спільних підприємств на територіях, що освоюються.

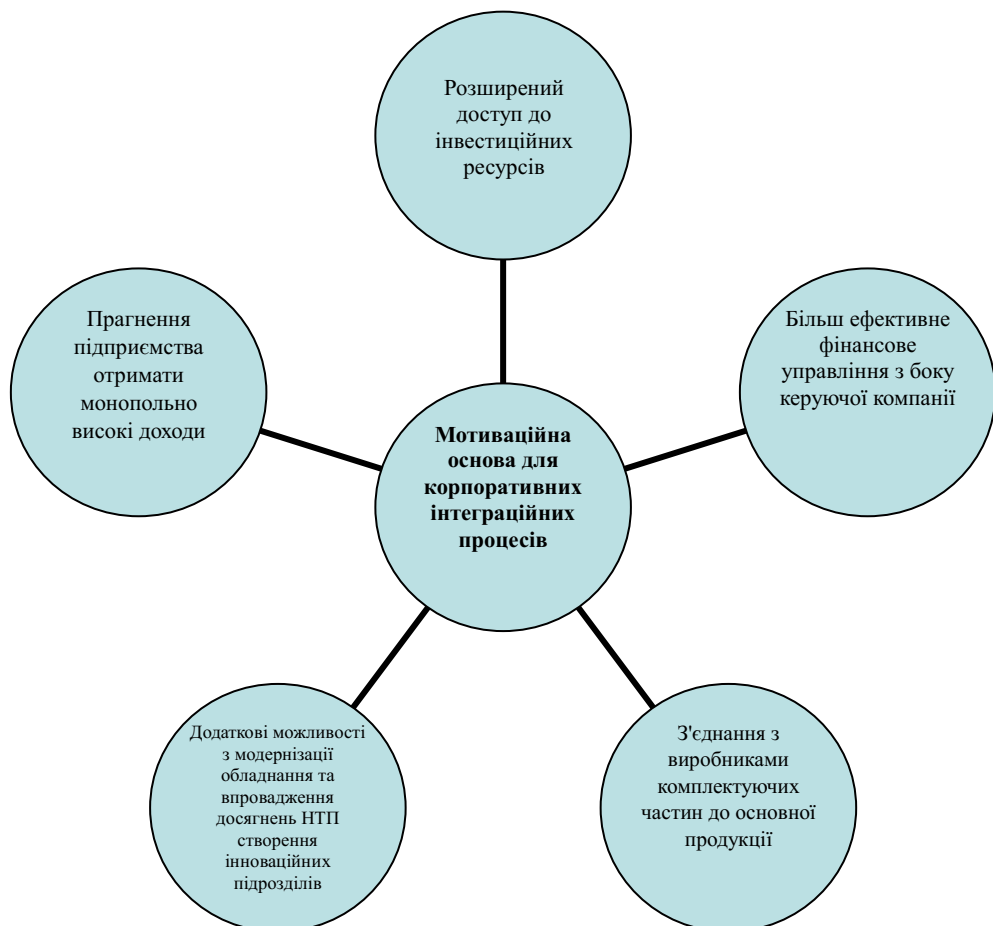


Рис. 1.4. Мотиваційна основа корпоративних інтеграційних процесів

Джерело: складено автором на основі [10; 15-16; 20; 22; 24].

Проте промислова інтеграція пов'язана з обмеженістю промислових підприємств у інвестиційних ресурсах та з відсутністю еластичності для швидкого переміщення ресурсів в інші сфери діяльності у разі зміни кон'юнктури. Відтак, можна визначити мотиваційну основу для корпоративних інтеграційних процесів (рис. 1.4).

Підґрунтям для початку корпоративних інтеграційних процесів є низка наступних внутрішніх причин:

1. Доступ до інвестиційних ресурсів, оскільки запорукою виступають об'єднані активи групи; фондові операції з акціями дочірніх компаній також дають змогу отримати додаткові кошти.

2. Більш ефективне фінансове управління з боку керуючої компанії дозволяє уникнути багатьох кризових явищ у виробництві, а також оптимізувати внутрішні фінансові потоки, наслідком чого стане зменшення консолідованого оподаткування та підвищення ефективності використання капіталу на стратегічних напрямках; внаслідок фінансової підтримки інтегрованої групи у дочірніх компаній з'являється можливість освоювати нові ринки чи види продукції.

3. З'єднання з виробниками комплектуючих частин дозволяє організувати цілі закінчені ланцюжки, зокрема від видобутку сировини до випуску закінченої продукції високого ступеня переробки; створюються умови для диверсифікації виробництва, що дозволяє знижувати різкі коливання прибутковості інтегрованої структури шляхом переливу капіталів із одних галузей до інших.

4. Можливості з модернізації обладнання та впровадження досягнень НТП, створення інноваційних підрозділів, що забезпечують новітні розробки в галузі НДДКР.

5. Прагнення підприємства отримати монопольно високі доходи, що проте часто стримується конкурентними силами.

Варто відзначити, що причини, які спонукають промислові підприємства до інтеграційних процесів, мають дві сторони: деякі з них

пов'язані з внутрішніми перевагами інтеграції, тоді як інші пояснюються зовнішніми ринковими закономірностями.

Один із чинників, що сприяє інтеграції підприємств, є ефект масштабу. Цей ефект дозволяє значно зменшити внутрішні витрати виробництва та збільшити обсяг науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в умовах великосерійного та масового виробництва. Збільшення масштабів виробництва (до певних меж, які є оптимальними) дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси.

Крім того, нестійке становище виробника, коли у галузі присутня велика кількість фірм з високими витратами, кожної з яких не вдавалося реалізувати переваги масового виробництва через невеликі розміри, що також сприяє концентрації капіталу. Бажання фірми зменшувати витрати призводить до зростання процесів злиття та поглинання, коли розширення ринків здійснюється за рахунок конкурентів.

Внутрішня причина інтеграції полягає у перевагах цього процесу порівняно з окремими підприємствами. Наприклад, з'являється можливість сконцентрувати значні фінансові ресурси та використовувати залишки коштів у рахунках кожної організації для активізації фінансової діяльності всієї інтегрованої групи або для здійснення великих програм. Також виникає можливість оптимізувати процеси управління фінансовими потоками всередині групи.

Результатом є прискорення взаєморозрахунків між підприємствами-учасниками і скорочення термінів дебіторської заборгованості, що в свою чергу призводить до збільшення оборотності коштів. Таким чином, компанії стають менш залежними від банківських позичок для поповнення оборотних засобів, що має додатковий позитивний ефект. В результаті, кошти постійно перебувають у руху, забезпечуючи додатковий економічний приріст. Ці процеси є проявом ефекту злиття, що надає фірмі можливість контролювати ринок і ціни на продукцію.

Однак, при об'єднанні компаній можуть виникати й негативні наслідки інтеграційних процесів. Формування інтегрованої корпоративної структури може призводити до втрати самостійності в управлінні, обмеження прав у питаннях визначення структурних органів керівництва, обмеження влади щодо номенклатури продукції та ціноутворення (трансферні ціни всередині структури). Здійснення єдиної корпоративної політики може викликати проблеми з узгодженням інтересів як в вертикальному, так і в горизонтальному напрямках.

На практиці, при об'єднанні юридичних осіб, учасники делегують керуючій компанії питання прийняття рішень, розпорядження власністю та прибутками на договірній основі, що може призводити до підпорядкування приватних інтересів окремого підприємства загальним інтересам суспільства.

Внутрішній розвиток корпоративної структури, з метою зміцнення внутрішньогрупових коопераційних зв'язків, може призвести або до зростання вартості продукції на виході, або до конфліктів в управлінні компанії. В цьому випадку, необхідно керуватися економічною доцільністю і враховувати інтереси кожного учасника у зниженні витрат та отриманні максимального прибутку.

У цьому контексті особливу важливість набуває питання виділення рівнів ієрархії відповідно до їхньої функціональності та контролю. Рівні участі можуть варіюватися в залежності від розміру контрольованого капіталу і навантаження на керуючу компанію першого рівня. Виділення материнських компаній, або центрів фінансової відповідальності, може сприяти розподілу функцій та зменшенню навантаження на вищі рівні керівництва.

Однак, необхідно дбати про уникнення зайвої диверсифікації, яка може ускладнити керованість і призвести до зайвих витрат. Диверсифікація може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вона може забезпечити резервний дохід та знизити ризики, а з іншого – ускладнити фокусування на ключових напрямках розвитку. Рівень диверсифікації

інтегрованої структури чи спеціалізації окремих її учасників залежатиме від технологічних процесів та економічної доцільності.

З огляду на роботи українських та зарубіжних вчених з питань інтеграційних процесів та КІС [1; 3; 10; 16; 19; 23; 26; 34; 39], можна сформулювати та узагальнити певну кількість вагомих передумов для корпоративної інтеграції підприємств. Також з аналізу світового досвіду можна назвати такі основні загальні передумови корпоративної інтеграції:

1. Загострення конкуренції на всіх рівнях господарювання.

Підприємства в боротьбі за швидший розвиток та збільшення своєї конкурентоспроможності шукають способи покращити своє становище на ринку. Корпоративна інтеграція є одним з таких способів. У зв'язку з загостренням конкуренції, промислові підприємства шукають можливості для ефективного об'єднання своїх ресурсів, знань та потенціалу. Це може включати об'єднання компаній через фінансові угоди, придбання підприємств або укладання партнерських угод. Корпоративна інтеграція має кілька переваг в такому разі.

По-перше, вона дозволяє об'єднаним підприємствам отримати доступ до більших ресурсів, таких як фінансові, технологічні та людські ресурси. Це може сприяти покращенню виробничих процесів, розвитку нових продуктів та покращенню якості послуг.

По-друге, корпоративна інтеграція дозволяє підприємствам знизити витрати шляхом спільного використання ресурсів і оптимізації бізнес-процесів. Це може включати об'єднання закупівель, виробничих ліній та логістичних систем.

Крім того, корпоративна інтеграція може сприяти розширенню географічної присутності підприємства та зайнятості працівників. Об'єднання може дозволити підприємствам проникнути на нові ринки та отримати більш широкий доступ до клієнтів.

2. Концентрація виробництва.

Концентрація виробництва є передумовою корпоративної інтеграції промислових підприємств з кількох основних причин:

- економія масштабу: об'єднання декількох підприємств може привести до забезпечення економії масштабу. Шляхом концентрації виробництва та об'єднанням ресурсів, підприємства можуть знижувати витрати на закупівлі сировини, обладнання, транспорт та інші необхідні ресурси. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси і забезпечує економічне переваги;

- покращення ефективності: концентрація виробництва може також призвести до покращення ефективності. Злиття або поглинання підприємств може дозволити раціоналізувати виробничі процеси та забезпечити кращу координацію та управління. Це може призвести до підвищення якості продукції, скорочення часу виробництва та зниження витрат;

- розширення ринкової присутності: шляхом об'єднання з іншими підприємствами, компанії можуть отримати доступ до нових ринків і збільшити свою географічну присутність. Це дозволяє забезпечити більші можливості для збуту продукції та залучення нових клієнтів. Крім того, розширення ринкової присутності може підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний зріст;

- доступ до нових технологій та інновацій: об'єднання ресурсів та знань різних підприємств може забезпечити доступ до нових технологій та інновацій. Взаємний обмін досвідом та ноу-хау може сприяти покращенню процесів виробництва, впровадженню нових підходів до розвитку та оновленню продуктів;

- зміцнення конкурентоспроможності: концентрація виробництва дозволяє підприємствам зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку. Об'єднання ресурсів і забезпечення кращої координації та управління дозволяє підприємствам ефективніше конкурувати з іншими гравцями на ринку та вести успішніше бізнес.

3. Глобальні фінансово-економічні кризи.

Глобальні фінансово-економічні кризи мають комплексний вплив на економіку та бізнес-середовище. Кризи можуть служити передумовою для здійснення корпоративної інтеграції промислових підприємств з кількох основних причин:

- економічна нестабільність: фінансові кризи призводять до зменшення обсягів виробництва, зниження попиту на продукцію та незабезпечення виконання фінансових зобов'язань. Ці економічні турбуленції можуть стати каталізатором для компаній у пошуку нових способів збереження ділової активності та забезпечення фінансової стабільності;

- зміна ринкових умов: фінансові кризи можуть призвести до різких змін на ринку, включаючи зменшення попиту на продукцію, зростання конкуренції та зміну споживацьких пріоритетів. Це може стимулювати промислові підприємства до корпоративної інтеграції, щоб отримати перевагу на зміненому ринку та забезпечити своє існування;

- фінансовий тиск: під час кризи підприємства можуть опинитися під загрозою неплатоспроможності та припинення діяльності. В таких ситуаціях, корпоративна інтеграція може бути використана як стратегія для зменшення фінансового ризику та збереження бізнесу;

- доступ до ресурсів: у складних економічних умовах, компанії можуть знайти складнощі в отриманні необхідних ресурсів. Корпоративна інтеграція може дозволити підприємствам отримати доступ до нових джерел сировини, фінансових ресурсів та технологій, які можуть забезпечити їх життєздатність у складних економічних умовах;

- зниження витрат: кризові умови можуть спонукати підприємства до пошуку шляхів зниження витрат та підвищення ефективності. Шляхом об'єднання ресурсів та об'єднання виробничих процесів, підприємства можуть досягти економії масштабу та забезпечити стійкість у складних економічних умовах.

4. Інтернаціоналізація господарських зв'язків.

Інтернаціоналізація господарських зв'язків стала передумовою для корпоративної інтеграції промислових підприємств з кількох причин.

По-перше, інтернаціоналізація дозволяє підприємствам займати нові ринки. Розширення на міжнародні ринки забезпечує підприємствам доступ до нового споживача та можливості збільшити свою клієнтську базу. Це може призвести до збільшення обсягу продажів і прибутків.

По-друге, інтернаціоналізація забезпечує доступ до нових технологій та інновацій. Корпоративна інтеграція з досвідченими міжнародними партнерами дозволяє обмінюватися знаннями, технологіями та кращими практиками. Це може значно покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, інтернаціоналізація дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових джерел ресурсів. Наприклад, промислові підприємства можуть залучати іноземний капітал для розвитку проектів або отримувати доступ до нових постачальників сировини. Це може забезпечити ефективніше виробництво та зниження витрат.

Загалом, інтернаціоналізація господарських зв'язків виступає як передумова для корпоративної інтеграції промислових підприємств, оскільки передбачає збільшення ринків, доступ до нових технологій та ресурсів, що посилює конкурентоспроможність та забезпечує стійкий розвиток підприємств.

5. Розвиток світової банківської системи та глобальних фінансових ринків. Ось деякі з причин, чому цей розвиток став передумовою для корпоративної інтеграції промислових підприємств:

- доступ до капіталу: світова банківська система надає широкі можливості залучення капіталу для розвитку і розширення підприємств. Це дозволяє підприємствам залучати фінансові ресурси для виробництва нових товарів або послуг, запуску нових проектів та завоювання нових ринків;

- розширення географії: глобальні фінансові ринки забезпечують можливість розвитку міжнародної торгівлі та розширення географії діяльності підприємств. Завдяки доступу до світових фінансових ринків, компанії можуть відбуватися злиття та поглинання, творити партнерські відносини та ведення бізнесу в різних країнах;

- міжнародні фінансові зв'язки: розвиток світової банківської системи та глобальних фінансових ринків сприяє створенню міжнародних фінансових зв'язків між підприємствами, які забезпечують обмін фінансовими ресурсами, технологіями та інноваціями. Це дозволяє промисловим підприємствам отримувати доступ до нових ринків, залучати іноземні інвестиції, обмінюватися досвідом та оптимізувати виробництво;

- стабільність і ліквідність: глобальні фінансові ринки допомагають забезпечити стабільність та ліквідність фінансових операцій. Це важливо для підприємств, оскільки вони можуть отримувати доступ до кредитів та інших фінансових послуг у разі потреби;

- розвиток інновацій: глобальні фінансові ринки і банківська система сприяють розвитку інноваційних проєктів та технологій. Одержавши фінансування, підприємства можуть вкладати кошти у дослідження і розробки, що дозволяє впроваджувати нові ідеї та покращувати продукцію. Загалом, підприємства використовують світову банківську систему та глобальні фінансові ринки для забезпечення доступу до ресурсів, залучення капіталу, розширення географії та створення міжнародних фінансових зв'язків. Ці фактори становлять передумову для корпоративної інтеграції промислових підприємств.

На наш погляд, вважаємо за потрібне визначити й специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі:

1. Потреба ефективного і надійного вкладення зосереджених фінансових ресурсів в умовах високої ризикованості фінансових вкладень. У сучасному бізнес-середовищі існує висока ризикованість фінансових

інвестицій, оскільки економічні умови можуть змінюватися швидко. Інтеграція може дозволити спільне вкладення фінансових ресурсів промислових підприємств, забезпечуючи більшу стабільність ідентифікованих ризиків і раціональне використання коштів.

2. Погана якість менеджменту, зокрема неспроможність керівників якісно і швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. У сучасному бізнес-середовищі діють швидкі технологічні зміни, постійний розвиток нових ринків та зростання конкуренції. Корпоративна інтеграція може сприяти поліпшенню якості менеджменту шляхом об'єднання ресурсів, експертизи та знань різних команд.

3. Потреба в інвестиціях в умовах несприятливого інвестиційного клімату в деяких країнах. В деяких країнах існує несприятливий інвестиційний клімат, що призводить до складнощів у залученні інвестицій в промислові підприємства. Ця передумова може бути подолана шляхом корпоративної інтеграції, яка може забезпечити доступ до необхідних фінансових ресурсів та допомоги з боку сильніших партнерів або інвесторів.

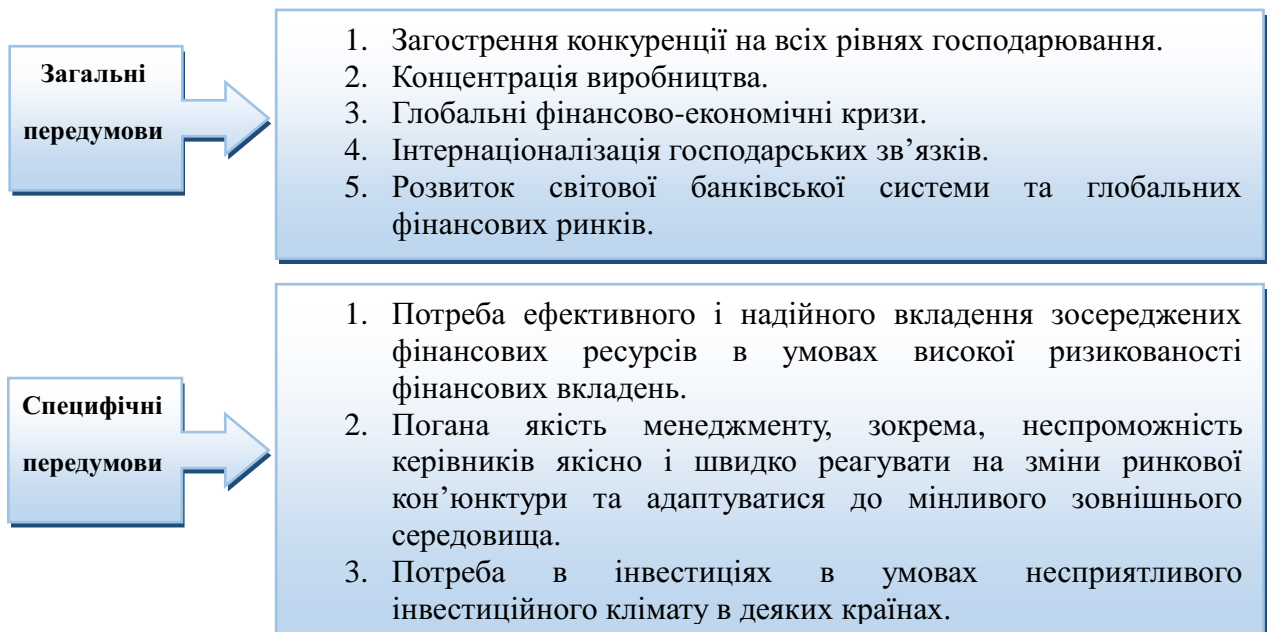


Рис. 1.5. Основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі

Джерело: авторська розробка.

Основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі представлені на рис. 1.5.

Врахування основних та специфічних передумов корпоративних інтеграційних процесів в сучасному бізнес-середовищі має велике значення з кількох причин:

1. Ефективне управління ризиками: розуміння передумов інтеграції допомагає підприємцям та менеджерам виявити ризики, пов'язані з процесом інтеграції, і відповідно стратегічно підготуватися до них. Це дозволяє зменшити негативний вплив ризиків на бізнес та забезпечити успішну інтеграцію.

2. Забезпечення стійкості підприємства: розуміння передумов інтеграції допомагає підприємству виявити свою потребу в інтеграції та прийняти рішення щодо залучення потрібних ресурсів і партнерів. Це сприяє забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах швидко мінливого бізнес-середовища.

3. Оптимізація ресурсів: врахування передумов інтеграції допомагає підприємствам виявити можливості спільного використання ресурсів, зокрема фінансових, технологічних і людських. Це дозволяє підприємствам зекономити кошти, поліпшити ефективність та досягти кращих результатів.

4. Здатність до адаптації та інновацій: корпоративна інтеграція може допомогти підприємствам адаптуватися до швидких змін в зовнішньому середовищі та інтегрувати нові інновації. Розуміння передумов інтеграції дозволяє проникнути в нові ринки, скоротити час досягнення рентабельності та створити конкурентні переваги.

5. Виявлення нових можливостей: врахування передумов інтеграції допомагає підприємствам виявити нові можливості для розвитку та розширення бізнесу. Це може включати придбання нових технологій, розширення географічної присутності або залучення нових клієнтів і ринків.

Отже, врахування основних та специфічних передумов корпоративних інтеграційних процесів в сучасному бізнес-середовищі є важливим для забезпечення успішної інтеграції, підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення нових можливостей для розвитку.

На корпоративні інтеграційні процеси можуть впливати різні фактори. Нижче наведено деякі з найважливіших, що можуть вплинути на рішення про злиття або поглинання:

1. Стратегія розвитку: спрямованість на стратегічний розвиток може стати ключовим фактором, який спонукає компанії до пошуку можливостей злиття та придбання. Наявність якісної стратегії розвитку може вказувати на потребу у використанні корпоративної інтеграції для досягнення стратегічних цілей.

2. Швидкість змін на ринку: конкурентний ринок вимагає швидких реакцій та адаптації. Промислові підприємства можуть використовувати корпоративну інтеграцію як стратегічний інструмент для отримання доступу до нових ринків, нових технологій та збільшення конкурентоспроможності.

3. Економічні обставини: економічні фактори, такі як стан ринку, цінова конкуренція та глобалізація, можуть впливати на рішення про корпоративну інтеграцію. Наприклад, економічна нестабільність або зменшення прибутків можуть змусити компанії об'єднатися для зниження витрат та підвищення ефективності.

4. Ринкова позиція та конкурентність: корпоративна інтеграція може допомогти компаніям збільшити свою ринкову частку або зміцнити свою позицію в індустрії. Придбання конкурента або злиття з ним може створити синергію і сприяти росту та розвитку.

5. Технологічні можливості: розвиток технологій може стати фактором, який стимулює корпоративну інтеграцію. Компанії можуть шукати спільних проєктів, які дозволяють використовувати нові технології та інновації, що можуть підвищити їх ефективність та конкурентоспроможність.

б. Ресурси та капітал: наявність ресурсів та фінансового капіталу також можуть бути важливими факторами, що впливають на рішення про корпоративну інтеграцію. Придбання чи злиття з іншою компанією може забезпечити доступ до додаткових ресурсів та фінансування для розвитку та розширення діяльності.

Враховуючи ці загальні фактори, компанії приймають рішення про корпоративну інтеграцію з метою досягнення певних стратегічних та економічних цілей.

Далі важливо визначити більш детально фактори зовнішнього і внутрішнього середовища і провести класифікацію передумов (мотивів) корпоративної інтеграції підприємств в залежності від того чи іншого фактора (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на мотиви інтеграції

<i>Фактори зовнішнього середовища</i>	<i>Передумови і мотиви інтеграції</i>
1. Наявність і загострення конкуренції	1. Отримання синергетичного ефекту за рахунок отримання більшої ринкової міцності. 2. Прагнення отримати стратегічні переваги у збуті/постачанні. 3. Прагнення у взаємодоповнюваності НДДКР. 4. Бажання отримати більшу значимість чи підняти статус перед усіма стейкхолдерами. 5. Покращення ділової репутації та іміджу. 6. Можливість консолідації інвестиційних ресурсів. 7. Захист від конкуренції, збільшення частки ринку, зменшення витрат на розробку, виробництво і просування продукції.
2. Коливання ринкової кон'юнктури	Можливість легко переорієнтуватися на випуск продукції, що користується попитом.
3. Конкуренція щодо сировинної бази	Отримання і утримання нових джерел сировини.
4. Зростання цін на сировину, матеріали, комплектуючі, рекламу тощо	Економія за рахунок масштабів виробництва.
5. Зростання попиту	Прагнення захопити більшу долю ринку, отримання більших поточних прибутків.
6. Зміни чи коливання у попиті	Можливість здійснювати гнучку асортиментну політику.
7. Наближення різних секторів економіки	Диверсифікація, можливість збільшити прибутки, розширення сегментів ринку.

Продовження табл. 1.1

<i>Фактори зовнішнього середовища</i>	<i>Передумови і мотиви інтеграції</i>
8. Ризики, падіння попиту, цін на продукцію	Диверсифікація виробництва.
9. Інші ризики	Зменшення ризиків нереалізації продукції, збоїв у постачанні сировини тощо.
10. Загальна невизначеність зовнішнього середовища	Прагнення забезпечити стабільність в умовах мінливості ринків.
11. Надлишок пропозиції	Прагнення забезпечити стабільність в умовах мінливості ринків.
12. Висока концентрація виробництва і монополізація ринків	Реструктуризація промисловості.
13. Ріст трансакційних витрат	Зниження трансакційних витрат.
14. Відсутність чи неповна інформація	Активізація роботи з інсайдерами.
15. Інфляція, скорочення дотацій	Можливість знизити потреби в оборотних коштах, перейти на внутрішні взаєморозрахунки.
16. Інвестиційна криза	Потреба у капіталі.
17. Податкове навантаження чи зростання податків	Прагнення знизити податкове навантаження.
18. Загроза банкрутства/криза	Прагнення забезпечити стабільний розвиток, вистояти, попередити кризові впливи.
19. Глобалізація в економіці	Прагнення забезпечити стабільність в умовах мінливих ринків, отримання синергетичного ефекту за рахунок отримання ринкової міцності.
<i>Фактори внутрішнього середовища</i>	<i>Передумови і мотиви інтеграції</i>
1. Неєфективний менеджмент	Підвищення якості управління, усунення причин неєфективності.
2. Наявність надлишкових ресурсів	Пошук можливостей ефективного використання надлишкових ресурсів, комбінування взаємодоповнювачих ресурсів.
3. Вільні грошові ресурси	Прагнення взяти під контроль фінансові потоки, наявні прибутки, збільшити додану вартість.
4. Слабкі позиції керівництва галузі	Прагнення підвищити вагомість керівництва та його імідж.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 15; 18; 22; 24; 33; 39].

Слід зазначити, що в даній наведеній класифікації розглядалися основні, найпоширеніші мотиви об'єднання. Фактори середовища розглядалися незалежно від стану економіки. Аналіз даних таблиць дозволяє зробити висновок, що до корпоративного об'єднання підприємства «підштовхують» переважно фактори зовнішнього середовища.

Загальний аналіз передумов і факторів корпоративної інтеграції підприємств продемонстрував, що в процесі створення такої структури повинні враховуватись специфіка діяльності всіх учасників інтеграції, а також сукупність різноманітних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на діяльність структури.

Отже, успіх сучасних підприємств у глобальному бізнесі залежить від їх здатності визначати основні фактори, які впливають на їх умови функціонування, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Головною мотивацією для корпоративних інтеграційних процесів, на нашу думку, є прагнення кожного підприємства розширити свою економічну владу і конкурентну позицію. Крім того, корпоративна інтеграція підприємств може спростити процедури виходу на нові ринки, якщо один із учасників вже використовує такі процедури. Приєднавшись до певної структури, підприємство отримує значну економічну та фінансову стабільність.

1.3. Алгоритмізація процесів корпоративної інтеграції

Інтеграційні процеси відрізняються розповсюдженістю у світовій економіці. Вони відбуваються між державами на світовій арені, підприємствами різних форм власності, компаніями різних напрямів діяльності та масштабів і сфер функціонування. Це є об'єктивною закономірністю економічного процесу, яка також впливає на зміну поведінки суб'єктів господарювання.

Інтеграція – це процес об'єднання зусиль та капіталів окремих організацій з метою отримання конкурентних переваг на ринку. Цей процес включає зниження внутрішніх і загальних витрат, концентрацію ресурсів і навіть усунення конкуренції на проміжних стадіях виробництва та просування товарів. Сучасні процеси інтеграції допомагають оптимізувати всі аспекти діяльності господарюючих суб'єктів економіки шляхом

об'єднання їх цілей та інтересів за допомогою створення інтегрованих корпоративних структур. Таким чином, інтеграція є важливим інструментом для підвищення ефективності і конкурентоспроможності організацій.

На даному етапі розвитку суспільства та глобальної економіки співробітництво, зокрема, інтеграція як форма співробітництва та взаємодії різних компаній починає домінувати над конкуренцією. Така форма дає об'єднанням організацій значні стратегічні переваги, ніж конкуренція. Інтегровані компанії – це компанії сьогодення і майбутнього, саме тому у XXI ст. важливим є саме аналіз інтеграційних процесів таких компаній, а також визначення етапів формування і реалізації процесів корпоративної інтеграції підприємств.

Корпоративна інтеграція є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам досягнути поставлених цілей шляхом об'єднання сил, ресурсів та компетенцій. Однак, процес реалізації корпоративної інтеграції на промислових підприємствах має включати відповідні сплановані етапи, які потребують детального аналізу та дослідження. Відтак, дослідження етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств має велике значення для практичного застосування та розвитку цього процесу. Розуміння кожного етапу дозволяє уникнути проблем та помилок, які можуть виникнути під час реалізації корпоративної інтеграції.

Крім того, дослідження дозволить виявити особливості та чинники кожного етапу, які можуть вплинути на успішність інтеграції і на їх основі розробити стратегії їх вирішення. Загалом, результати дослідження можуть бути використані для вироблення рекомендацій та практичних розробок з покращення управління та реалізації інтеграційних проєктів і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

В роботах вітчизняних та зарубіжних учених економістів детально висвітлено теоретико-методичні та методологічні засади корпоративної інтеграції. Феномен процесу інтеграції та пов'язані з ним процеси кооперації, ділового співробітництва та стратегічної взаємодії були висвітлені такими

українськими та іноземними науковцями, як: І. Ансоф [32-33], О. Арєф'єва [1], В. Боковець [45], І. Булеєв, С. Богачєв [46], П. Буряк [3], І. Васильчук [47], А. Воронкова, М. Баб'як [48], В. Гриньова, О. Попов [49], О. Гуцалюк [34; 50-51], В. Дикань [7], Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [52], Ю. Іванов, А. Пилипенко [10], І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [53], Е. Кемпбел [54], Т. Міллер [44], Н. Міценко [55], С. Партрідж [56], М. Ребсток [28], І. Сазонець [16], А. Ткаченко [57], О. Уільямсон [58], С. Фінкельштейн [21] та деякими іншими.

Безпосередньо звертаючись до огляду етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції промислових підприємств, то деякі аспекти даного питання відображені у працях Ю. Іванова та А. Пилипенко [10; 35], І. Зятковського [59], С. Румянцева [60], С. Фінкельштейна [21], М. Ребсток, Дж. Фенгель, Х. Полгейм [28]. Автори наводили окремі аспекти розгляду етапів корпоративної інтеграції в контексті побудови механізму корпоративного розвитку та об'єднань.

Враховуючи вагоме теоретичне підґрунтя функціонування та розвитку корпоративних структур та загалом процесу інтеграційного об'єднання слід наголосити на потребі обґрунтування теоретико-методичного базису формування послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств.

Узагальнюючи результати вивчення праць вітчизняних та зарубіжних авторів [1; 34; 45-46; 50-51; 54; 59; 61], ми розуміємо, що інтегрована корпоративна структура являє собою вертикальне та/або горизонтальне об'єднання організацій, які пов'язані між собою в одному або кількох аспектах: майновому, технологічному, інформаційному, ресурсному та інших, а також мають діючі за єдиним фінансовим та виробничим планом центри управління та логістики.

Такі організаційні об'єднання мають характерні ознаки, за якими можна відрізнити їх від звичайних зростаючих організацій [35, 55, 57, 62]:

- 1) у всіх учасників інтегрованої корпоративної структури існує єдина мета та загальний інтерес;
- 2) незважаючи на об'єднання, майно підприємств є їх власністю;
- 3) відповідальність за успіх та організацію виробничо-господарських заходів лежить на управлінні інтеграції;
- 4) учасники об'єднання відрізняються діяльністю, яка відмінна від основної діяльності об'єднання;
- 5) управління об'єднанням в повній мірі залежить від волі всіх його учасників.

В сучасних умовах глобалізованого ринку, де конкуренція надзвичайно висока, невеликі підприємства все частіше мають бажання вступити до великих інтегрованих структур. Цей крок дозволяє їм зміцнити свої ринкові позиції і отримати більш конкурентну позицію проти можливого придбання. Такі інтеграційні процеси, які ведуть до формування великих об'єднань і структур, зменшують потребу учасників групи в приєднанні до бізнес-асоціацій для захисту та підтримки своїх індивідуальних інтересів. Великі компанії, які досягли свого піку на ринку як окремі організації, мають можливість розширити свої масштаби шляхом поглинання невеликих підприємств і формування більш сильних інтегрованих структур. Це дозволяє їм більш ефективно конкурувати на глобальному ринку.

Розглядаючи інтеграцію в рамках корпоративного розвитку, можна зрозуміти, що такі угоди є стратегічним способом забезпечення зростання бізнесу. Однак не завжди вони досягають бажаного ефекту або успішно завершуються, через неправильне виконання процесу інтеграції. Часто такі ситуації стаються через відсутність правильної організації та управління процесом, або недостатню підготовку до інтеграції.

Інтеграційні угоди, зокрема, злиття та поглинання є одним з найбільш популярних і складних. У зв'язку з цим існує багато моделей управління даними угодами, які в основному мають однакову структуру (етапи процесу реалізації), але різняться за ступенем деталізованості та спрямованості.

Оскільки основним питанням дослідження є визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції для промислових підприємств, то для початку розглянемо найбільш детальну модель такої послідовності, що була запропонована Доналдом Депамфілісом [62].

Отже, автор пропонує десятиступінчасту модель, яку можна умовно поділити на дві частини: планування та реалізація. Схематично модель угоди злиття та поглинання, яку пропонує американський експерт, можна представити у вигляді наступної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Модель етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції

Д. Депамфіліса

Етапи	Дії
1. Бізнес-планування	Розробка стратегічного плану для всього бізнесу
2. Планування злиття-поглинання	Розробка детального плану проведення операцій
3. Пошук	Активний пошук відповідного кандидата
4. Скринінг	Пріоритезація та відбір потенційних кандидатів
5. Перша зустріч	Організація зустрічі з цільовою компанією
6. Комунікації	Оцінка, структурування угоди, реалізація дью ділідженсу, розробка фінансового плану, фінальне рішення
7. Планування корпоративної інтеграції	Розвиток плану корпоративної інтеграції підприємств після угоди (3 міс.)
8. Завершення угоди	Підтвердження необхідних запитів, вирішення питань, пов'язаних із завершенням угоди
9. Корпоративна інтеграція	Виконання плану корпоративної інтеграції, об'єднання двох компаній
10. Оцінка	Пост-інтеграційна оцінка підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [62].

Зауважимо, що фази 1-6 в даній моделі відносяться до діяльності до безпосередньо процесу корпоративної інтеграції, фази 7-10 характеризуються постінтеграційною діяльністю [62].

Наступним етапом вважаємо за необхідне здійснити детальний опис ключових дій на кожному етапі процесу інтеграції в контексті процесу

реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, зокрема будуть визначені проміжні результати (документи/процедури), які повинні бути готові після закінчення кожної фази.

Фаза 1. Бізнес-планування:

SWOT-аналіз (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії);

місія, бачення, цілі;

бізнес-стратегії;

стратегія реалізації;

розвиток функціональної стратегії (розподіл обов'язків, ресурсів тощо);

контрольні терміни виконання стратегії.

Фаза 2. Планування злиття/поглинання:

стратегічні цілі компанії;

аналіз ринку;

аналіз доступності ресурсів (з урахуванням виникнення операційних та фінансових ризиків);

вибір вищої керуючої ланки;

розклад.

Фаза 3. Пошук:

встановлення критеріїв скринінгу та селекції;

розробка стратегії пошуку.

Фаза 4. Скринінг (за такими параметрами):

ринковий сегмент;

продуктова лінійка;

прибутковість;

частка ринку;

корпоративна сумісність.

Фаза 5. Перша зустріч:

розробка стратегій взаємодії;

обговорення доданої вартості (порівняння з нещодавніми угодами в галузі);

складання документів (угода про нерозголошення, лист про намір тощо).

Фаза 6. Комунікації:

розробка стратегії комунікацій;

визначення ціни купівлі (включаючи аналіз вартості компанії, чистої вартості активів, зобов'язань тощо);

структурування угоди (розподіл грошових потоків, ризиків, вартості);

дью ділідженс (формування справедливої оцінки об'єкту інвестування);

фінансовий план.

Фаза 7. Планування корпоративної інтеграції:

планування об'єднання ресурсів нової компанії, організаційної структури;

авансові платежі;

призначення менеджера з корпоративної інтеграції.

Фаза 8. Завершення угоди:

підписання контрактів;

отримання підтвердження на запити;

завершення угоди про інтеграцію.

Фаза 9. Корпоративна інтеграція:

план комунікації між відділами;

управління людськими ресурсами;

задоволення вимог щодо грошових потоків;

застосування найкращих практик;

корпоративна інтеграція.

Фаза 10. Пост-інтеграційна оцінка компанії:

аналіз здійсненої угоди;

виявлення помилок та їх джерел [62].

Загалом модель, запропоновану Д. Депаффілісом, можна оцінити як найбільш повну з усіх запропонованих у літературних джерелах. Автор докладно описує, що має бути досягнуто на кожному етапі і які основні

документи мають бути розробленими. Більшість експертів, як і Д. Депамфіліс вважають підписання остаточних документів закриттям угоди. А фізична інтеграція та пост-оцінка вже є наступними етапами, що здійснюються поза основним процесом. Це і є джерелом більшості помилок і причиною численних провалів, оскільки топ-менеджери не вважають процес корпоративної інтеграції таким же важливим моментом, як, наприклад, оцінка та укладання угоди, тому не беруть належної участі в самій угоді та делегують свої повноваження менш компетентним чи мало зацікавленим особам.

У нашій роботі ми пропонуємо власно розроблену модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції, виходячи із моделі, запропонованої Д. Депамфілісом та аналізу інших наукових публікацій з даної проблематики [10; 21; 28; 35; 59; 60].

У процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств і промислових підприємств, як правило, плануються та здійснюються такі кроки:

1. Аналіз і оцінка: цей етап передбачає збір і аналіз інформації про підприємства, що мають бути інтегровані. Включаються такі аспекти, як фінансовий стан, ринкова позиція, технічні можливості та культурні особливості. На цьому етапі також визначаються цілі та очікування від потенційної корпоративної інтеграції.

2. Планування і стратегія: на основі аналізу визначаються конкретні кроки, необхідні для успішної корпоративної інтеграції. Розробляється стратегія, яка визначає способи досягнення цілей та очікувань. Також визначаються ресурси, терміни та відповідальні особи за реалізацію плану.

3. Узгодження процесів: підприємства мають зблизити свої бізнес-процеси та стандарти, щоб забезпечити їх сумісність та оптимальну продуктивність. На цьому етапі визначаються спільні правила та процедури, а також вирішуються питання щодо логістики, управління ланцюжком постачання та оперативної діяльності.

4. Технологічна інтеграція: цей етап передбачає інтеграцію технологічних систем та інфраструктури обох підприємств. Це може включати злиття баз даних, сумісність програмного забезпечення, налаштування мережі та інші технічні аспекти.

5. Організаційна інтеграція: для успішної корпоративної інтеграції необхідно забезпечити взаємодію між різними рівнями та підрозділами організацій. Це означає вирішення питань щодо організаційної структури, управління персоналом та культури підприємства.

6. Контроль та оцінка/коригування: після завершення інтеграції необхідно здійснити контроль та оцінку результатів. Це допоможе виявити проблеми, вдосконалити процеси та застосувати вивчені уроки для майбутніх корпоративних інтеграційних проєктів.

Однак, ми вважаємо, що для досягнення максимальної ефективності, процес корпоративних інтеграційних перетворень можна доповнити ще додатковими етапами, зокрема:

1. Комунікація та залучення зацікавлених сторін: успішна корпоративна інтеграція потребує активної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами – починаючи від управління до працівників та клієнтів. Це допомагає узгодити очікування, врахувати вплив на зацікавлені сторони та забезпечити взаєморозуміння на різних рівнях.

2. Управління змінами: великі корпоративні інтеграційні перетворення можуть викликати опір та незадоволення серед персоналу і клієнтів. Для того, щоб забезпечити плавний перехід, доцільно розробити план управління змінами, який включатиме комунікацію, навчання та залучення стейкхолдерів.

3. Моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу: після завершення корпоративної інтеграції важливо продовжувати моніторинг і оцінку результатів. Це включає відстеження ефективності, виявлення проблем, впровадження коригувальних заходів та забезпечення сталого успіху проєкту;

4. Оптимізація інтегрованої системи: після впровадження корпоративної інтегрованої системи є можливість її подальшої оптимізації. Це може включати вдосконалення процесів, визначення кращих практик, впровадження нових функцій або зміну конфігурації системи для забезпечення оптимальної продуктивності.

Вважаємо, що ці додаткові етапи можуть допомогти забезпечити більш повний та узгоджений процес корпоративної інтеграції, що сприяє максимізації ефективності та успіху проекту. Важливо пам'ятати, що деякі етапи корпоративної інтеграції можуть варіюватися залежно від конкретних потреб та характеристик підприємства.

На наш погляд, окремо доцільно окремо виділити технологічний етап, суть якого полягає у опрацюванні інформації, отриманої на основі планування та вироблення ряду альтернатив процесу для їх подальшого аналізу та оцінки. Це дозволить ще й заздалегідь прорахувати особливості технологічної взаємодії учасників угоди, оцінити технологічні цикли виробництва та реалізації продукції – маркетинг, розробка НДДКР, виробництво, збут та обслуговування промислової продукції, варіанти збереження науково-технологічного потенціалу та підвищення ефективності використання технологій, збільшення частки корпорації у галузевому обсязі продажів.

Крім того, можна виокремити якісний аналіз у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив з метою перевірити адекватності результатів за допомогою якісних факторів. Це дозволить нам всебічне врахувати різні ризики, що супроводжують процеси інтеграції та діяльність компаній, що об'єднуються, а відтак сприятливо позначиться на досягненні економічної стійкості об'єднаної компанії.

Також можна виділити важливу складову ефективних об'єднань, як підтримка корпоративних інтеграційних процесів. Своєчасні дії керівництва спрямовані на об'єднання корпоративних культур, залучення співробітників компанії, що поглинається, в робочий процес можуть значно збільшити

вигоди від об'єднання, хоч і вимагають клопіткої роботи і достатніх зусиль. Вигодами можуть стати краща внутрішня керованість та контроль у процесі функціонування корпорацій, підвищення прозорості відносин між учасниками, також досягнення оптимальності організаційної структури та складу учасників корпорації та стійкості корпоративної культури.

Виділивши в процесі корпоративної інтеграції (крім традиційних етапів як аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування) комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація корпоративної інтегрованої системи, а також технологічний етап; етапи оцінки, аналізу та перевірки альтернатив; етап підтримки інтеграційних процесів, в результаті отримуємо наступну послідовність етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції (рис. 1.6).

На етапі планування визначаються вид та бажані ознаки процесу інтеграції відповідно до поділу стратегії інтеграції на три типи – загальна портфельна (розширення та зміцнення виробничого портфеля), сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція) та елементна (вихід на нові сегменти ринку з новими продуктами), оскільки сучасні інтеграційні перетворення, так чи інакше, частково включають усі три типи.

Далі задаються цілі та обмеження, на основі яких здійснюватимуться дії на наступних етапах. Так, критерії відбору партнера інтеграції є набір обмежень у вигляді розміру, географічного положення, фінансових показників тощо. Пропонується здійснити угруповання вимог з одного боку, до зовнішніх (офіційно декларованих та публікованих) та внутрішніх (деталізованих та управлінських) даних про учасника.

Інформацію про інтеграційні процеси можна поділяти на організаційно-правову, фінансову та ринкову інформацію. До першого елемента інформації будемо відносити відомості про власників, персонал, оргструктуру; фінансовий блок включає звітність, ресурси, зобов'язання; ринкова

інформація характеризує об'єкт по відношенню до ринку, продукту, частки ринку, потенціалу.

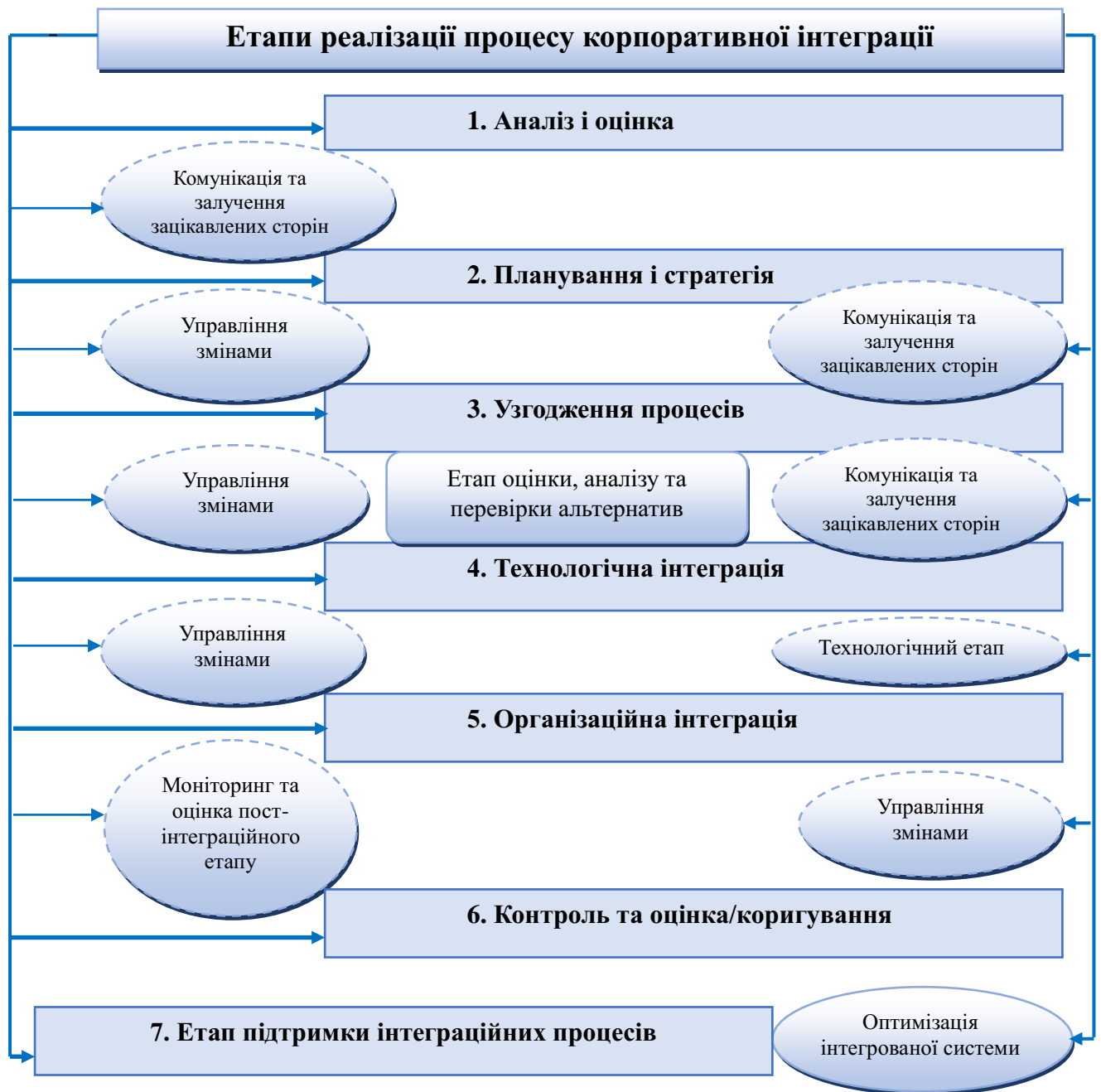


Рис. 1.6. Послідовність етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції

Джерело: авторська розробка.

Підсумок етапу повинен складатися з кількох бажаних варіантів альтернатив; у подальшому, у міру здійснення процесу та появи додаткової інформації, ми будемо мати справу з безліччю допустимих варіантів (на виході технологічного етапу) та формуванням ефективних варіантів, а при наближенні до заключного етапу – оптимального варіанту.

Паралельно із вибором можливих альтернатив об'єднання відбувається оцінка можливостей та ресурсів компанії. У результаті ми визначаємося з видом інтеграції та такими її основними формами, як напрям, географія, галузь, національна належність, модель, інформаційна відкритість, а також визначаємо учасників та перевіряємо їх відповідно до критеріїв інтеграції.

Існує кілька варіантів методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань. Поділ їх можна провести на основі процедур, які використовуються:

1. Узгоджена інтеграція шляхом переговорів з менеджментом: цей метод передбачає домовленості між сторонами шляхом проведення переговорів з керівництвом компанії, яка планує бути придбаною або зливою.

2. Неузгоджений процес шляхом тендерної пропозиції акціонерам для придбання акцій: в цьому випадку акціонерам компанії-цілі робиться пропозиція щодо продажу їх акцій на конкурсних засадах.

3. Отримання контролю за радою директорів (ЦД) через голосування за довіреністю без придбання контрольної частки: цей метод передбачає отримання контролю над радою директорів компанії-цілі шляхом голосування за довіреністю від акціонерів.

Крім цього, існують інші можливі способи інтеграції:

а) придбання майнового комплексу: цей метод полягає в тому, що покупець придбуває весь майновий комплекс компанії-цілі, включаючи активи, нерухомість, технології тощо;

б) пропозиція акціонерам про купівлю їх прав: в цьому випадку акціонерам компанії-цілі зроблють пропозицію про покупку їх прав на акції;

в) викуп акцій у членів ради директорів та їх зміна довіреними людьми: цей метод передбачає викуп акцій у членів ради директорів компанії-цілі та призначення нових членів ради, які мають довіру покупця;

г) Скуповування прав на ринку: цей метод включає придбання акцій компанії на відкритому ринку шляхом їх скуповування у публічних торгах [10].

Таким чином, інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації.

Класифікацію методів інтеграції пропонується побудувати з урахуванням форм узгодженості процесу, виділення способів, які унікальні для кожного методу (табл. 1.3).

Одним з основних способів забезпечення корпоративного контролю є придбання права власності на частку в статутному капіталі або бізнесі (майновому комплексі). Це може статися через безпосередню угоду купівлі-продажу або опосередковано шляхом устанавлення взаємозв'язків в рамках довіреностей, угод управління, кредиторських заборгованостей або процедур нестабільності. У разі купівлі-продажу виникають такі сегменти, як ринок угод, приватизаційні процеси та фондовий ринок, тоді як опосередкований варіант включає економічні відносини, які здійснюються у рамках взаємних зобов'язань. Це є основними формами устанавлення корпоративного контролю, які використовуються, аби забезпечити ефективне керівництво компанією та регулювати її діяльність. Шляхом цих способів, контролююча сторона може впливати на стратегію, управління та прийняття важливих рішень в рамках підприємства.

Пропозиція членам ради директорів має такі варіанти, як: часткова, повна, відкрита і закрита. Відмінною особливістю є можливість переговорів як з частиною членів ради директорів (часткове), так і з повним складом. Переговори можуть вестись приховано від інших членів ради директорів, характеризуючись індивідуальністю (закрите), або відкрито та демократично, незалежно від власника.

Таблиця 1.3

Методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції

Методи	Способи
1. Пропозиція власникам	<p>а) пропозиція членам ради директорів: цей метод полягає в тому, що покупець зробить пропозицію членам ради директорів компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може бути здійснено шляхом приватних переговорів та обговорення умов пропозиції. Пропозиція має на меті залучити членів ради директорів до угоди та отримати контроль над компанією шляхом придбання їх акцій;</p> <p>б) пропозиція міноритарним власникам: у цьому варіанті, покупець зробить пропозицію міноритарним власникам компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може включати представлення вигідних умов та інcentивів, щоб залучити міноритарних акціонерів до угоди. Пропозиція може бути здійснена шляхом приватного обговорення чи подання публічного оголошення про намір придбати акції міноритарних власників;</p> <p>в) публічна пропозиція всім власникам: цей метод включає зроблення публічної пропозиції всім власникам акцій компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може бути зроблено шляхом публікації пропозиції в пресі, на біржі чи інших фінансових платформах. Пропозиція привертає увагу всіх власників акцій і дає їм можливість продати свої акції за певну ціну та за певних умов.</p>
2. Зворотня пропозиція	<p>а) венчурний проєкт: цей метод включає спільну роботу двох або більше компаній для реалізації нового технологічного проєкту. В тому випадку, коли одна компанія надає фінансування та ресурси, а інша компанія має необхідні знання та експертизу, вони можуть об'єднатися, щоб впровадити новий інноваційний продукт чи послугу. Це забезпечує обмін ресурсами, підтримку та ризик-поділ, щоб створити цінність для обох сторін.</p> <p>б) пропозиція поточним власникам: цей метод передбачає звернення покупця до поточних власників компанії з пропозицією придбання частки або всієї компанії. При цьому покупець може виступити зі своїм власним варіантом фінансування та умовами оплати. Поточні власники мають можливість оцінити пропозицію та прийняти рішення про продаж своїх активів чи часток, враховуючи як фінансові, так і стратегічні аспекти;</p> <p>в) приватизація: цей метод означає перехід власності державного підприємства в руки приватного сектора. В цьому випадку держава може проводити відкритий аукціон або пропонувати акції компанії широкій громадськості через ініціативи IPO (Initial Public Offering). Приватизація дозволяє приватизаційному суб'єкту отримати фінансові й стратегічні переваги, а також залучити нових інвесторів та капітал на розвиток.</p>
3. Використання зобов'язань	<p>а) обмін кредиторської заборгованості – це процес, коли підприємство, у якого є заборгованість перед своїми кредиторами, вирішує взяти позику або видати облігації замість грошового погашення заборгованості. Цей обмін може мати місце, коли кредитор і позичальник згодні на таку угоду, яка може розв'язати питання боргу за домовленістю. Наприклад, позичальник може запропонувати кредиторам облігації з високими річними відсотками замість погашення грошима;</p>

Продовження табл. 1.3

Методи	Способи
	<p>б) процедура неспроможності (банкрутства) – це правовий процес, який регулюється законодавством та призначений для підприємств і фізичних осіб, які не можуть виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Ця процедура дозволяє підприємству або фізичній особі зменшити або скасувати свій борг шляхом продажу активів або переговорів із кредиторами.</p> <p>Процедура банкрутства може мати дві основні форми: ліквідація та реструктуризація.</p> <p>В ліквідації активи підприємства або фізичної особи продаються з метою розподілу отриманих коштів серед кредиторів. Таким чином, підприємство або фізична особа припиняють свою діяльність.</p> <p>З іншого боку, реструктуризація включає переговори з кредиторами для досягнення розумних змін умов позики, таких як зменшення процентної ставки або реструктуризація графіка погашення. Це дозволяє позичальнику продовжувати свою діяльність та зберегти значну частину своїх активів.</p> <p>У процедурі банкрутства роль відіграє також суд. В суді розглядаються претензії кредиторів, приймаються рішення щодо оскаржень, а також вирішуються питання з погашення боргів.</p> <p>Важливо відзначити, що процедура банкрутства може мати серйозні наслідки для підприємства або фізичної особи, включаючи втрату майна і погіршення кредитного рейтингу. Тому перед прийняттям рішення про обмін кредиторської заборгованості або при переході до процедури банкрутства варто ретельно оцінити всі можливі наслідки та звернутися до юридичних або фінансових консультантів.</p>
4. Договори управління	<p>Дії керуючої компанії/менеджменту: договори управління діями керуючої компанії або менеджменту є юридичними документами, які встановлюють умови і обов'язки між керуючою компанією (або менеджментом) та власниками або управителями активів, які їй довіряють. Ці договори визначають спосіб здійснення управлінської діяльності, а також встановлюють права та обов'язки сторін.</p>

Джерело: авторська розробка.

Пропозиція міноритарним власникам може бути адресована до співробітників (теперішніх та колишніх) та інших власників, які володіють невеликою кількістю акцій. Однією з необхідних умов розгляду даного варіанта як самостійного є необхідність наявності/звернення у міноритарних власників будь-якого виду часткової корпоративної пропозиції, інакше він може розглядатися як доповнення до інших варіантів.

Публічна пропозиція всім власникам. Схема полягає в публічному реченні про інтеграцію ініціатора з єдиною ціною для всіх власників і необхідністю подавати заявки в певні терміни. Варіант характеризується відкритим та демократичним підходом до всіх власників, а також невеликими термінами здійснення (з позитивним чи від'ємним результатом) та первісними витратами на рекламу у ЗМІ, послуги депозитарію тощо.

Схема викуп-продаж може проходити як у межах однієї компанії (між співзасновниками), так і між різними учасниками, і передбачає запит про викуп у протилежної сторони прав корпоративного контролю з одночасною пропозицією (у разі відмови) продажу своїх прав контролю.

Інтеграція полягає у неузгодженому придбанні часткового корпоративного контролю (можлива ситуація вже володіння ним), у відкритому позиціонуванні учасником-ініціатором себе як стратегічного інвестора з одночасною критикою існуючих акціонерів та менеджменту та використанням інших допоміжних процедур. На Заході поширений термін «сміттєві облигації» – це облигації, випущені під процеси інтеграції [63].

При узгодженій корпоративній інтеграції, пропозиція власникам, може реалізовуватися за допомогою проведення додаткової емісії на пропозицію ради директорів, (якщо інше не передбачено статутом) та із схваленням більшістю загальні збори акціонерів, пропорційного зменшення прав та/або виходу деяких членів ради директорів та реалізації на користь ініціатора узгодженого з радою директорів викупу прав у міноритарних акціонерів.

Наступний метод здійснення угод – зворотна пропозиція, що включає венчурний проєкт, пропозиція прав контролю власниками та приватизацію:

1. Венчурний проєкт:

- а) ініціатор – власник нематеріальних ресурсів;
- б) ініціатор – власник фінансових ресурсів.

Схема полягає в інтеграції, з одного боку, учасників, які володіють нематеріальним активом (ідея бізнесу, ноу-хау тощо), а з іншого, учасників, які володіють вільними фінансовими ресурсами. Ініціатива може виходити

(найчастіший варіант) від власника нематеріального ресурсу за допомогою прямої пропозиції учаснику ринку або участі у венчурних виставках. Можлива ініціатива і від учасника, який бажає інвестувати вільні кошти (можливі високі доходність та ризик є специфікою даного проєкту). Іншою особливістю проєкту є наявність у власника фінансових ресурсів корпоративного контролю високого.

2. Пропозиція прав контролю поточними власниками:

- а) відкрите;
- б) закрите.

У певний момент перед власниками виникає необхідність/бажання вийти з бізнесу та реалізувати права контролю. Пропозиція може орієнтуватися на конкретного учасника (закрита пропозиція) або мати публічний характер (відкрита пропозиція)

3. Приватизація.

Держава розглядається як один із власників, який у рамках програми приватизації реалізує права контролю над компаніями.

В рамках підтримки інтеграційних перетворень, необхідно звернути увагу на дії щодо адаптації співробітників до нових умов та інтеграції корпоративних культур [64]. Обидві ці аспекти є важливими для успішного процесу інтеграції. При адаптації співробітників до нових умов, необхідно розглянути їхні потреби та вимоги. Компанія має забезпечити розуміння та підтримку нового оточення, надавати необхідну допомогу й навички. Інтеграція корпоративних культур також є важливою складовою частиною процесу. Компанії повинні займатися активною комунікацією, ділитися цінностями та об'єднувати співробітників. Ключові компетентності, які мають бути враховані в цьому процесі, включають гнучкість, розуміння та співробітництво. Проте, необхідно пам'ятати, що цей процес потребує часу та ресурсів. Компанії мають планувати його відповідно, щоб забезпечити успішне здійснення перетворень і досягти гармонійного поєднання.

Також покращення та підтримка процесу інтеграції компаній-мішені – одне з найважливіших та невідкладних завдань сучасних компаній. Для досягнення успіху в цьому питанні необхідно почати заздалегідь приділяти увагу культурним особливостям компанії-мішені. Крім того, необхідно детально вивчити економічні та культурні перешкоди, які можуть виникнути під час інтеграції, та призначити спеціального менеджера з інтеграції, який буде відповідати за вирішення питань пов'язаних з інтеграцією корпоративних культур та об'єднанням працівників.

Досягнення успіху в процесі інтеграції вимагає оцінки переваг та недоліків керівників компанії-мішені та окремих її підрозділів. Також важливо розробити стратегію поширення інформації, яка допоможе всім працівникам отримати необхідну інформацію та зрозуміти об'єктиви та переваги інтеграції.

Відтак, щоб успішно інтегрувати компанії-мішені, необхідно почати із приділення уваги культурним особливостям, призначити спеціального менеджера з інтеграції та розробити стратегію поширення інформації. Оцінка переваг та недоліків керівників та підрозділів компанії-мішені також грає важливу роль у цьому процесі.

Успішна реалізація підтримки корпоративної інтеграції має кілька переваг:

1. Забезпечення кращої внутрішньої керованості та контролю. Інтегрована система дозволяє забезпечити більш ефективну координацію та спільне керівництво всією корпорацією. Це дозволяє краще використовувати ресурси та забезпечувати більш точне прийняття рішень.

2. Підвищення прозорості відносин між учасниками. Інтегровані системи дозволяють забезпечити доступ до актуальної інформації всім учасникам корпорації. Це сприяє зміцненню взаємодії, співпраці та довіри між різними командами та підрозділами.

3. Досягнення оптимальності організаційної структури. Інтегровані системи дозволяють аналізувати та оптимізувати організаційну структуру

корпорації. Це допомагає знижувати зайву бюрократію, уникати дублювання функцій та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.

4. Стійкість корпоративної культури. Інтегровані системи допомагають створювати єдину культуру та ідентичність в усій корпорації. Це сприяє стійкості та згуртуванню колективу, що має позитивний вплив на продуктивність та задоволення працівників.

Загалом, успішна реалізація підтримки інтеграції відкриває нові можливості для корпорації, забезпечує її стійкість та здатність адаптуватись до змін. Вона відображається в покращенні роботи усіх складових частин компанії та створює фундамент для подальшого успіху.

Ми прийшли до висновку, що успішна угода корпоративної інтеграції, залежить від кількох факторів. По-перше, важливо правильно вибрати об'єкт угоди та чітко визначити її умови. Крім того, процес інтеграції повинен відповідати завданням та потребам конкретної ситуації. Також важливо ретельно спланувати кожний етап інтеграції та розпочати інтеграцію співробітників ще до завершення об'єднання.

Окрім цього, компанії потрібно приділити особливу увагу юридичному аспекту угоди. Також розумним кроком буде виділити додаткові фінансові резерви на проведення інтеграційних процесів, оскільки можуть виникнути непередбачені фактори або «проблемні» активи у поглинаємої компанії. Успіх угоди також залежить від участі всього управлінського персоналу, від начальників відділів до найвищого топ-менеджменту, у процесі об'єднання. Забезпечення всебічної інформаційної підтримки для всіх учасників інтеграційного процесу також є важливим аспектом. Також необхідна підтримка інтеграційних перетворень після завершення об'єднання. Ці кроки допоможуть забезпечити успішну угоду та зменшити ризики виникнення проблем під час інтеграції.

Таким чином, корпоративна інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації. Також в

ході дослідження були сформовані основні переваги для промислового підприємства в разі успішної реалізації підтримки інтеграції. Відтак, прийшли до висновку, що успішна угода корпоративної інтеграції, залежить від кількох факторів: важливо правильно вибрати об'єкт угоди та чітко визначити її умови; процес інтеграції повинен відповідати завданням та потребам конкретної ситуації; важливо ретельно спланувати кожний етап інтеграції та розпочати інтеграцію співробітників ще до завершення об'єднання.

В рамках розробки моделі етапів процесу реалізації корпоративної інтеграції було визначено і обґрунтовано доцільність виділити окремо технологічний етап, етап якісного аналізу у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив з метою перевірити адекватності результатів за допомогою якісних факторів, а також виділити важливу складову ефективних об'єднань, як підтримка інтеграційних процесів.

Виділені в процесі інтеграції основні, спеціальні і додаткові етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств були представлені схематично у певній сформованій послідовності і взаємозв'язку. Кожен етап відповідно був охарактеризований, а його доцільність була обґрунтована. Також автором розглянуті варіанти методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань і проведений їх поділ на основі процедур, які використовуються у світі.

Отже, приходимо до висновку, що успішна корпоративна інтеграція залежить від декількох факторів. Перш за все, пріоритетом є правильний вибір об'єкта угоди та чітке визначення її умов. Велика увага має приділятися також тому, щоб процес інтеграції відповідав завданням та потребам конкретної ситуації. Для досягнення успішного об'єднання, потрібно ретельно планувати кожний етап інтеграції та розпочинати інтеграцію співробітників задовго до завершення об'єднання. Ці кроки допоможуть забезпечити ефективне та легке об'єднання компаній.

Висновки до розділу 1

1. Сформовано визначення сутності корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації, як процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Таке управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію. Також були визначені і обґрунтовані аспекти корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації: стратегічне планування; управління ресурсами; операційний менеджмент; управління персоналом; маркетинг та розвиток бізнесу; контроль та оцінка результатів. Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії.

2. На основі теоретико-практичних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, ми прийшли до висновку, що існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції: стратегічне планування; проєктний менеджмент; залучення ключових зацікавлених сторін; культурна інтеграція; ефективна комунікація. Підбір ефективних методів управління є критичним для успішної корпоративної інтеграції. Вибір цих методів повинен здійснюватися враховуючи конкретні обставини, стратегічні цілі і особливості даного процесу. Ключовим є знаходження таких методів, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній. Це може включати поєднання та комбінування різних підходів. Важливо підкреслити, що не існує універсального підходу до управління корпоративною інтеграцією, оскільки кожна ситуація може вимагати свого власного підходу. Тому необхідно аналізувати та оцінювати контекст компаній, здійснювати відповідні дослідження та здійснювати експертні оцінки для вибору найкращих методів. Урахування цих факторів допоможе збільшити шанси на успішну корпоративну інтеграцію та досягнення

поставлених стратегічних цілей. Маючи на увазі це, керівники мають бути готовими до адаптації та гнучкості при виборі методів управління процесами корпоративної інтеграції, щоб досягти оптимального результату.

3. Узагальнено цілі корпоративної інтеграції: підвищення стійкості функціонування інтегрованих господарських одиниць; вдосконалення координації господарської діяльності одиниць, що інтегруються; підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається через об'єднання зусиль у сфері НДДКР, маркетингових досліджень та в просуванні на ринок нових видів продукції; покращення використання мобільних ресурсів та підвищення ефективності та стійкості загальної відтворювальної системи через диверсифікацію ринків; підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, мінімізація виробничих та трансакційних витрат; зростання капіталізації суспільства за рахунок об'єднання активів кількох організацій; підвищення експортного потенціалу та можливостей проникнення на міжнародний ринок та закріплення на ньому; підвищення інвестиційної привабливості у зв'язку із зростанням фінансової стійкості, залучення інвестицій. Також було визначено мотиваційну основу для інтеграційних процесів промислових підприємств: доступ до інвестиційних ресурсів; більш ефективне фінансове управління з боку керуючої компанії; з'єднання з виробниками комплектуючих частин; можливості з модернізації обладнання та впровадження досягнень НТП; прагнення підприємства отримати монопольно високі доходи.

4. Визначено основні та специфічні передумови корпоративної інтеграції підприємств у сучасному бізнес-середовищі, завдяки врахуванню яких можна отримати низку переваг, що є важливим для забезпечення успішної інтеграції, підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення нових можливостей для розвитку. Виділено фактори впливу на корпоративну інтеграцію промислових, завдяки врахуванню яких компанії приймають рішення про корпоративну інтеграцію з метою досягнення певних стратегічних та економічних цілей. Також

визначено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та проведення на цій основі класифікації передумов (мотивів) інтеграції корпоративних підприємств, в залежності від того чи іншого фактора. Аналіз факторів показав, що до об'єднання підприємства «підштовхують» переважно фактори зовнішнього середовища, проте окрім них має враховуватись специфіка діяльності всіх учасників інтеграції.

5. Здійснений комплексний аналіз та визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції для акціонерних товариств. Запропонована авторська модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції, виходячи із моделі, запропонованої Д. Депамафілісом та аналізу інших наукових публікацій з даної проблематики. Були сформовані загальні етапи інтеграції: аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування. Для досягнення максимальної ефективності, процес інтеграційних перетворень рекомендовано доповнити ще додатковими етапами: комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація інтегрованої системи.

6. Визначені і обґрунтовані варіанти методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань. Поділ їх був проведений на основі процедур, які використовуються: узгоджена інтеграція шляхом переговорів з менеджментом; неузгоджений процес шляхом тендерної пропозиції акціонерам для придбання акцій; отримання контролю за радою директорів (ЦД) через голосування за довіреністю без придбання контрольної частки.

Крім цього визначені інші можливі способи інтеграції: придбання майнового комплексу; пропозиція акціонерам про купівлю їх прав; викуп акцій у членів ради директорів та їх зміна довіреними людьми; скуповування прав на ринку.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у першому розділі, опубліковані у наукових працях: [74-76].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1:

1. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління. Еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. Булеєв І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством із обробки кольорових металів. Донецьк: МЕР АН України, 1993. 225 с.
3. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
4. Галпін Т.Дж., Хендон М. Повний посібник зі злиття та поглинання компаній: методи та процедури інтеграції на всіх рівнях організаційної ієрархії. М.: Вільямс, 2005. 237 с.
5. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегічні альянси / Пер. з англ. М: ІНФРА-М, 2002. ХХ. 332 с.
6. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
7. Дикань В.В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
8. Заграновська А. Інтеграція підприємств: оцінка доцільності та припустимого ступеня незалежності учасників холдингу: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.
9. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 4. No. 3 (100). Pp. 22-35.

10. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
11. Ленський Є.В. Корпоративний бізнес. Мінськ: Арміта-Маркетинг, 2001. 480 с.
12. Мікула Н.А., Засадко В.В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД, 2014. 316 с.
13. Міценко Н.Г. Формування інтегрованих економічних систем в сфері товарного обігу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів: ЛКА, 2015. Вип. 19. С. 133-141.
14. Підчоса О.В. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК. *Економічний Часопис – XXI*. 2012. № 7-8. С. 23-28.
15. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа, 1999. 620 с.
16. Сазонець І.Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. Київ: ЦНЛ, 2008. 304 с.
17. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія. Київ: НУХТ, 2012. 266 с.
18. Мочерний В.С. Власність та господарський механізм в умовах оновлення економіки. Львів: Світ, 1993. 176 с.
19. Янчук М.Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 326 с.
20. Doytch N., Sakan E. Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*. 2011. No. 1 (3). Pp. 120-129.
21. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 p.

22. Gasmi F., Laffont J.J., Sharkey W.W. The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. *International Journal of Industrial Organization*. 2002. No. 20. Pp. 435-459.
23. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 632 p.
24. Miller T.E. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p.
25. Sirower M.L. The Synergy Trap. New York: The Free Press, 1997. 304 p.
26. Oviatt B.O., McDougall P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol. 36. № 1. Pp. 29-41.
27. Pitelis C., Sugden R. The Nature of the Transnational Firm. *Psychology Press*. 2000.
28. Rebstock M., Fengel J., Paulheim H. Ontologies-Based Business Integration. Berlin: Springer, 2008. 279 p.
29. Sherman A.J. Mergers and Acquisitions from A to Z: Strategic and Practical Guidance for Small and Middle market Buyers and Sellers. U.S.: AMACOM, 1998. 272 p.
30. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development* : collective monograph. Riga: BA School of Business and Finance, 2021. pp. 225-237.
31. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Попов О.Є. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 41-51.

32. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. / Пер. з англ. під ред. Каптуревського Ю.Н. СПб: Пітер. 1999 р. 416с.
33. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. під ред. Л.І. Євенко. М.: Економіка. 1989. 519 с.
34. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
35. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
36. Алексєєв І.В., Колісник М.К., Мороз А.С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
37. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Ялдин І.В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 208 с.
38. Кузьмін О.Є., Шуляр Р.В. Вертикальна інтеграція підприємств як фактор підвищення ефективності їх діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2001. № 386. С. 120-123.
39. Попов О.Є., Шрам О.О. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в архітектурі стратегічних компетенцій акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 5 (251). С. 63-72. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-251-63-72.
40. Попов О.Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 390 с.
41. Knell A. Corporate Governance: How To Add Value To Your Company: A Practical Implementation Guide. Great Britain: CIMA Publishing, 2006. 337 p.
42. Nelson R.L. Merger Movements in American Industry, 1895-1956. Princeton, N.J. Princeton University Press, 1959. 177 p.

43. Рід С.Ф., Лажу О.Р. Мистецтво злиття та поглинання / Пер. з англ. М.: «Альпіна Бізнес Букс», 2004. 958 с.
44. Miller T.E., Berger D.W. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p.
45. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
46. Булеєв І.П., Богачов С.В. Проблеми оцінки ефективності інтеграції підприємств: синергетичний похід. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 126-133.
47. Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. *Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 205-209.
48. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
49. Гриньова В. М., Попов О.Є. Організаційно-економічні засади формування системи корпоративного управління в Україні. Харків: ХДЕУ, 2003. 340 с.
50. Гуцалюк О.М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.
51. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. № 8 (2). С. 344-353.
52. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. Київ: Кондор, 2007. 174 с.
53. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.

54. Кемпбелл Е., Саммерс К. Стратегічний синергізм / Пер. з англ. СПб.: Пітер, 2004. 416 с.
55. Міценко Н.Г. Відображення інтеграційних процесів в економічних теоріях. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 42-49.
56. Partridge C. Business objects: Re-engineering for re-use. London: REV-ENG Consulting, 2000. 614 p.
57. Ткаченко А.М. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 215 с.
58. Уільямсон О.І. Економічні інститути капіталізму: Фірми, ринки, «відносна» контрактація / Пер. з англ. СПб.: Леніздат; CEV Press, 1996. 702 с.
59. Зятковський І. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. *Журнал Європейської Економіки*. 2005. Том 4 (№ 4). С. 481-496.
60. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення і розвиток. Київ: Знання, 2003. 149 с.
61. Гранді Т. Злиття та поглинання. Як запобігти руйнуванню корпоративної вартості, купуючи новий бізнес / Пер з англ. М.: Ексмо, 2008.
62. DePamphilis D.M. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities. Academic Press. 2007. 744 p.
63. Брейлі Р., Майєрс С. Принципи корпоративних фінансів / Пер. з англ. М.: Олімп-Бізнес, 1997.
64. Burkinshaw J., Bresman H. Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration process interact to foster value creation. *Journal of Management Studie*. 2000. Pp. 396-421.
65. Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 120-128.
66. Бондар Ю.А., Мірошніченко З.А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Підсумки розвитку наукової*

свідомості: 2019: матеріали практ. конф. (Сеул, Південна Корея 22 грудня 2019 р.). С. 27-29.

67. Євтушевський В.А., Ковальська К.В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.

68. Принципи корпоративного управління ОЕСР. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>

69. Поліщук Т.О. Показники ефективності корпоративного управління на підприємствах: сучасні аспекти. URL: www.dbuara.dp.ua

70. Тимошук В.В. Ефективність корпоративного управління в Україні. URL: nbuv.com.ua

71. Штерн Г.Ю. Корпоративне Управління: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

72. Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property. N.Y.: MacMillan, 1932.

73. Becht M., Bolton P. and Röell A. Corporate Governance and Control. NBER Working Papers 9371, 2002. 168 p.

74. Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 103-113.

75. Лінь Ц. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 5. С. 63-79.

76. Лінь Ц. Основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: зб. наук. праць за матеріалами XIX Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16 листопада, 2023 р.)*. Одеса: Лерадрук, 2023. С. 85-89.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України

Корпоративний сектор визнається однією з найбільш перспективних та динамічних галузей світової економіки. Його вплив охоплює як національну економіку, так і соціальну сферу, утворюючи необхідну основу для сталого розвитку. З метою забезпечення ефективного розвитку цього сектору, важливо визначити умови його формування, гнучку систему та слідкувати за новітніми тенденціями та інноваціями.

Прогрес корпоративного сектора визначає економічну безпеку та добробут країни, враховуючи його ключову роль у формуванні внутрішнього валового продукту. З метою забезпечення стабільного зростання, важливо систематично досліджувати умови, що формують та визначають функціонування корпоративного сектору.

Знання особливостей цього сектору є важливим для керівників, бізнесменів та інвесторів, оскільки воно дозволяє розуміти ринкові умови, правове середовище та фінансові аспекти, пов'язані з його діяльністю. Проведення аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні є актуальним завданням, яке допоможе розкрити основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цієї сфери в контексті національної економіки.

Отже, вивчення його умов формування та функціонування дозволить по-перше, зрозуміти основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цього сектору в контексті національної економіки. По-друге, аналіз даної теми може дати важливі висновки для політичних та економічних рішень,

спрямованих на підтримку та розвиток корпоративного сектору. Розуміння того, які умови сприяють його ефективному функціонуванню, може сприяти формуванню відповідного регуляторного середовища та політики, що сприятимуть стабільному розвитку сектору. Нарешті, дослідження цієї теми актуальне з практичної точки зору для бізнесу та інвесторів, які зацікавлені в успішному веденні ділової діяльності в Україні. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору може надати їм значиму інформацію про ринкові умови, особливості правового середовища, фінансові аспекти та ризики, що пов'язані з роботою в цьому секторі. В цілому, дослідження з даної теми може бути корисним для різних зацікавлених сторін, сприяючи розвитку корпоративного сектору України.

Вивченню даної проблеми приділено увагу видатними науковцями з-за кордону, серед яких можна визначити Е.Дж. Долана, Д. Ліндсея, К.Р. Макконнелла, С.Л. Брю, Р. Гільфердінга, А. Сміта та ін. Їх внесок у розв'язання даного наукового питання визнаний і високо оцінений в наукових колах. Ці вчені доклали зусиль у розкритті різних аспектів розглядуваної проблеми, представивши нові підходи та методології. Враховуючи їхні висновки та дослідження, можна визнати, що вони відіграли суттєву роль у формуванні наукової бази для подальших розвідок у цьому напрямі.

У сфері корпоративного функціонування та формування акціонерних товариств проводилися важливі дослідження відомими експертами різних галузей науки та практики. Серед вчених-економістів та фахівців з державних та ринкових інститутів, які взяли участь у цих наукових дослідженнях, варто відзначити: М. Бугаєву, Ю. Бондар, М. Бурмаку, О. Вінник, С. Гончарук, О. Гуцалюка, Т. Заєць, О. Кібенко, О. Мельник, А. Пилипенка, О. Попова, М. Попович Л. Савчук, І. Саракун, А. Сірко, А. Смітюх, Т. Фролову та інших.

Їхні дослідження фокусувалися на стані, формуванні та особливостях функціонування акціонерних товариств в Україні та за кордоном, а також порівнянні основних переваг товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у порівнянні з акціонерними товариствами, вони звертали увагу на різницю

між приватними акціонерними товариствами (ПрАТ) та публічними акціонерними товариствами (ПАТ). Такий підхід дозволив отримати глибокий аналіз стану та еволюції різних форм корпоративних структур, сприяючи більш точному розумінню сутності та перспектив подальшого розвитку акціонерних товариств в контексті української економіки.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів корпоративного сектора, проблеми, пов'язані із сучасними умовами його формування та функціонування в Україні, залишаються недостатньо вирішеними. Отже, ці питання вимагають подальших наукових досліджень для з'ясування впливових чинників та визначення ефективних стратегій для ефективного функціонування корпоративного сектору у сучасних умовах в Україні. Висвітлення цих аспектів має велике значення для розвитку сталого підприємництва та сприяння сталому соціально-економічному розвитку в цілому.

Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України – це широка та складна тема, яка охоплює різні аспекти економічної, правової та соціальної сфер.

Деякі можливі недостатньо вивчені аспекти цієї теми можуть включати оцінку сучасних умов формування та функціонування корпоративного сектору України, зокрема:

аналіз ефективності існуючого законодавства, регулюючого корпоративний сектор; оцінка ролі державних органів у розвитку та регулюванні корпоративного сектору;

аналіз фінансового стану підприємств в корпоративному секторі; вивчення практик фінансового управління в корпораціях;

оцінка впливу фінансових показників на стабільність корпоративного сектору;

соціально-економічні виміри (дослідження взаємодії корпоративного сектору із соціальним середовищем та оцінка впливу корпоративної

діяльності на зайнятість та соціальний розвиток, вивчення ролі корпорацій у вирішенні суспільних проблем);

вивчення впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств;
оцінка ролі корпорацій у розвитку нових технологій та інновацій;

аналіз етичних норм та стандартів у корпоративному секторі; вивчення етичних проблем та викликів у корпораціях;

оцінка ролі етики у формуванні позитивного іміджу корпорацій.

Важливо провести детальний аналіз кожного визначеного пункту для отримання повного розуміння стану справ у даній області.

Потреба комплексного аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору України виникає з метою визначення ключових чинників, що впливають на його розвиток, визначення потенційних перешкод та формулювання на цій основі пропозицій для оптимізації корпоративного управління в Україні.

Розвиток країни невіддільно пов'язаний з корпоративним сектором, який виступає рушійною силою сталого економічного та соціального зростання. Акціонерна форма власності становить приблизно три чверті промислового потенціалу України, визначаючи його ключовий внесок у господарський ландшафт. Це підкреслює важливість корпоративного сектору у формуванні стійкої економіки та сприянні соціальному прогресу. Активна участь корпорацій у господарському житті країни свідчить про їхню значущість у досягненні національних розвиткових цілей.

В сучасних умовах, коли економіка України потребує відновлення та продовжує зберігатись прагнення її конкурентоспроможності в європейському економічному просторі, вирішальною стає необхідність розробки ефективних довгострокових економічних стратегій відновлення та зростання. Впровадження цих стратегій можливе лише за активної участі різноманітних корпоративних структур. Для досягнення ефективного управління важливо глибоко розуміти суть, особливості та умови формування, а також основні аспекти функціонування корпоративного

сектору України у сучасних умовах. Таке розуміння окреслених питань є ключовим фактором для формування ефективних управлінських рішень у майбутньому. Ці рішення повинні бути націлені на підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України в європейський економічний простір та подолання негативних соціально-економічних наслідків, що спричинені війною.

У сучасній економічній та правовій літературі існує певна невизначеність щодо терміну "корпорація". Важливо відзначити, що це поняття не є новим, і вже у своїй праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" Адам Сміт використовував його для опису акціонерної форми організації підприємництва [6]. Це свідчить про те, що корпорація, як концепція, має своє коріння у попередніх економічних дослідженнях.

Різні країни мають різне трактування поняття "корпорація" у своєму законодавстві. Наприклад, у США термін не знаходить прямого визначення в законах. У деяких інших юрисдикціях термін "корпорація" використовується в широкому контексті, часто виступаючи як синонім акціонерного товариства (АТ). Це важливо враховувати при подальшому дослідженні [7]. У сучасному бізнес-середовищі, термін "корпорація" традиційно розглядається як форма організації, де влада та управління чітко відділені одне від одного.

Отже, можна зазначити, що корпорація представляє собою динамічну та постійно змінну систему, де взаємодіють процеси функціонування і розвитку. Ці підприємства формуються шляхом об'єднання капіталів з метою отримання прибутку. Основною метою корпоративного об'єднання є координація підприємницької діяльності своїх членів, забезпечення їхніх прав та представлення загальних інтересів в різних органах.

У економічній літературі визначаються ключові ознаки корпорацій, що включають:

1. Юридичний статус та підприємницьке товариство: корпорація є юридичною особою, організованою колективом осіб та капіталів. Її статус

передбачає проведення спільної соціально корисної діяльності, об'єднуючи наукові, виробничі та комерційні інтереси.

2. Корпоративні права та зобов'язання учасників: кожен учасник корпорації має свої корпоративні права та несе визначені зобов'язання.

3. Обмежена відповідальність учасників: учасники корпорації несуть обмежену відповідальність, переважно в межах своїх корпоративних прав.

4. Централізоване управління: корпорацією керує централізована структура управління. Органи, які виконують управлінські функції, доручені керівництву корпоративною юридичною особою, часто використовують найманий персонал для здійснення управлінських обов'язків.

5. Безстроковий період існування: корпорації існують безстроково, оскільки їх функціонування не залежить від виходу їхніх учасників.

Ці ознаки визначають не лише правовий статус корпорацій, а й їхню організаційну структуру та спосіб функціонування.

Остання редакція Закону України «Про акціонерні товариства» (від 27.07.2022 № 2465-IX) у ст. 3 визначає, що акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. У статті 6 визначені типи АТ: публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства.

Розповсюдженість акціонерної форми господарювання ґрунтується не лише на характеристиках поточної економічної обстановки, які визначають процеси корпоратизації, але й на конкретних перевагах, пов'язаних із створенням та функціонуванням корпоративних підприємств.

Початок 90-х років минулого століття відзначився стартом становлення корпоративного сектору в Україні. Період прийняття перших "ринкових" законів в Україні призначив початок становленню акціонерних товариств, які приймали різні форми, такі як закриті та відкриті. У цей час виникав інтенсивний розвиток фінансового сектору, що включав у себе комерційні банки, страхові компанії та учасників ринку цінних паперів. Також з'являлися

відкриті акціонерні товариства, чий статут дозволяв здійснювати різні види підприємницької діяльності та пропонували їх для публічного розміщення на фондових біржах. Важливим аспектом є те, що акції, емітовані такими товариствами, не завжди були належним чином забезпечені "якісними" активами. Це створювало певні ризики та виклики для інвесторів та економічної стійкості в цілому.

Корпорації характеризуються як позитивними, так і негативними аспектами. До позитивних сторін їхньої діяльності варто відзначити наступні:

Концентрація ресурсів: корпорації забезпечують концентрацію капіталів та інших ресурсів, що сприяє ефективній організації та використанню ресурсів великими масштабами.

Широкі можливості залучення капіталу: корпорації відкривають широкий спектр можливостей для залучення капіталу, включаючи іноземний капітал, що сприяє їхньому фінансовому розвитку.

Технологічний прогрес: корпорації володіють сучасними технологіями виробництва, що дозволяє їм ефективно використовувати ресурси та виготовляти продукцію вищої якості. Це сприяє зростанню продуктивності в економічній системі в цілому.

Підтримка доходів бюджету: корпорації сприяють зростанню доходів бюджету через сплату податків та інших обов'язкових внесків, що важливо для фінансування різних галузей.

Незважаючи на ці позитивні аспекти, слід також враховувати можливі негативні наслідки корпоративної діяльності.

Такі науковці, як О. Близнюк, О. Любка, Т. Пімоненко, В. Прохорова, А. Сірко, визначають недоліки функціонування корпоративних структур, до яких можна віднести:

1. Можливість монополізації: за певних умов концентрації влади над ринком існує ризик, що корпорація може перетворитися в монополію, що негативно впливає на конкурентність.

2. Маніпулювання цінами: деякі вчені вказують на те, що корпорації можуть використовувати свої можливості для управління рівнем цін на ринку задля власної вигоди, що може вплинути на споживачів.

3. Ризик інноваційного застою: відсутність конкуренції може призвести до інноваційного застою, коли корпорації не відчують потреби в удосконаленні технологій та контролі якості, що може загрожувати загальному прогресу.

Ми також визначаємо переваги та недоліки акціонерної форми господарювання в Україні у складних умовах господарювання під час війни з росією. Отже, серед переваг можна виділити:

1. Можливість залучення інвестицій: АТ можуть легше залучати фінансування та інвестиції на фоні війни. Це дозволяє їм збільшити капітал для подолання труднощів та розвитку.

2. Розподіл ризиків: структура АТ дозволяє розподіляти ризики між власниками акцій, що може бути важливим у нестабільних умовах війни.

3. Прозорість та залучення талановитих керівників: АТ часто прагнуть до вищого рівня прозорості в управлінні, що може сприяти відновленню довіри в умовах війни. Також приваблює талановитих керівників через систему стимулів.

Недоліки:

1. Вразливість до фінансових турбуленцій: АТ можуть бути більш вразливими до фінансових коливань та змін на ринку під час воєнних дій.

2. Короткострокова орієнтованість: деякі акціонери можуть прагнути до швидкого повернення інвестицій, що може перешкоджати стратегіям, які вимагають довгострокового планування та стійкості.

3. Небажання інвестувати в умовах нестабільності: війна може викликати невпевненість серед потенційних інвесторів, які можуть утримуватися від вкладання коштів в умовах нестабільності.

4. Втрата активів та інфраструктури: військові дії можуть призвести до втрати активів та знищення інфраструктури, що впливає на фінансове становище АТ.

Усі ці аспекти взяті разом формують складну картину умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Всі ці аспекти важливі для аналізу ефективності корпоративних структур та розуміння можливих викликів, які вони можуть ставити перед економічною системою.

Наразі необхідно визначити загальні умови формування корпоративного сектору України в умовах війни можуть, адже вони наразі є складними і вимагають специфічних менеджерських підходів. Ми пропонуємо визначити наступні найвагомші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни (таблиця).

Таблиця 2.1

Умови формування корпоративного сектору України

Умови	Наслідки для корпоративного сектору
1. Геополітична нестабільність	Умови війни призводять до геополітичної нестабільності, що створює невизначеність щодо зовнішніх ринків та можливостей для компаній. Підприємства змушені пристосовуватися до змін в політичних умовах та реагувати на нові виклики.
2. Глобальні зміни в галузях	Деякі галузі можуть зазнати значних змін через вплив війни. Підприємства повинні бути готові до переорієнтації своєї діяльності або впровадження нових стратегій, орієнтованих на ринкові тенденції.
3. Політична та економічна нестабільність	Війна може призвести до політичної і економічної нестабільності в країні. Це може вплинути на діяльність підприємств, їх здатність залучати інвестиції та розвиватися.
4. Зміна ринкових умов	Умови війни можуть призвести до зміни ринкових умов, таких як зміна попиту та пропозиції, поява нових конкурентів, зміна ринкових цін і тарифів. Корпоративні підприємства повинні бути готові до таких змін і вміти адаптуватися до нових умов.
5. Ризики безпеки	Умови війни можуть призвести до збільшення ризиків безпеки для корпоративних підприємств. Це може включати загрози фізичної безпеки співробітників і майна, кібератаки та шпигунство. Підприємства повинні приділити належну увагу заходам безпеки для захисту своїх активів.

Продовження табл. 2.1

Умови	Наслідки для корпоративного сектору
5. Ризики безпеки	Умови війни можуть призвести до збільшення ризиків безпеки для корпоративних підприємств. Це може включати загрози фізичної безпеки співробітників і майна, кібератаки та шпигунство. Підприємства повинні приділити належну увагу заходам безпеки для захисту своїх активів.
6. Необхідність диверсифікації	В умовах війни може бути важливо диверсифікувати бізнес-процеси та ринки збуту. Підприємства можуть звернути свою увагу на пошук нових ринків і розширення діяльності в інших галузях або регіонах.
7. Взаємодія з державним сектором	У складних умовах війни може бути важливо для корпоративних підприємств встановлювати ефективну взаємодію з державним сектором. Це може включати отримання підтримки від уряду, участь у вирішенні економічних проблем і співпрацю з державними органами.
8. Забезпечення фінансування	Умови війни можуть призвести до обмеження доступу до фінансування для підприємств. Банківська система може бути погано функціонуючою або інвестори можуть бути небезпечними і не зацікавленими в ризикованому бізнесі. Корпоративні підприємства можуть потребувати пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як інвестиції з-за кордону або укладання партнерських угод.
9. Зміна позиціонування на ринку	Умови війни можуть вимагати зміни стратегії позиціонування на ринку для корпоративних підприємств. Раніше експортно-орієнтовані підприємства можуть звернути свою увагу на розвиток внутрішнього ринку, зокрема на задоволення потреб військової промисловості та інших важливих секторів економіки.
10. Зміна попиту та споживчої поведінки	Війна може призвести до зміни попиту на товари і послуги. Попит на певні види продукції може зменшитися, у той час як попит на іншу продукцію, пов'язану з ремонтом та відновленням, може зрости. Підприємства повинні бути готові підлаштуватися під нові ринкові умови та надавати товари та послуги, які відповідають зміні попиту.
11. Реформи та демократизація	Війна може послужити каталізатором для потреби у проведенні реформ та демократизації країни. Це може створити нові можливості для корпоративного сектору, зокрема залучення іноземних інвестицій та розвитку ринку.
12. Кадровий потенціал	Війна може вплинути на кадровий потенціал підприємств. Від'їзд навченого персоналу, зростання безробіття або загроза безпеки можуть створити виклик для підприємств щодо утримання та залучення компетентних працівників.

Продовження табл. 2.1

Умови	Наслідки для корпоративного сектору
13. Постачання та логістика	Умови війни можуть впливати на постачання сировинних матеріалів та компонентів для виробництва товарів. Блокади, перешкоди в перевезенні та нестабільність міжнародних маршрутів можуть ускладнити логістичні процеси підприємств.
14. Інфраструктура та доступ до ресурсів	Війна може спричинити пошкодження інфраструктури, такої як дороги, залізниці, енергетичні мережі та інше. Корпоративним підприємствам може бути складно забезпечити безперебійну роботу через обмежений доступ до ресурсів.
15. Зміна правового середовища	Умови війни можуть призвести до зміни правового середовища, включаючи зміну законодавчих актів та регулятивних політик. Корпоративні підприємства повинні враховувати ці зміни та адаптувати свою діяльність, дотримуючись нових законодавчих вимог.
16. Залежність від іноземних ринків	Якщо корпоративні підприємства в Україні мають значний експортний обсяг і залежать від іноземних ринків, то війна може вплинути на їхню стійкість. Політична нестабільність, митні та торговельні обмеження можуть ускладнити збут продукції на міжнародних ринках.
17. Інноваційність та управління ризиками	В умовах війни, підприємства повинні виявити інноваційність, щоб знаходити нові шляхи розвитку. Також важливо ефективно управляти ризиками, пов'язаними зі змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі.
18. Інновації та адаптація	Умови війни вимагають від підприємств зосередження на інноваціях та швидкій адаптації до змін. Розвиток нових технологій та ефективних бізнес-моделей може стати стратегічним інструментом для виживання та розвитку.
19. Підтримка влади	Важливо, щоб влада надавала підтримку корпоративному сектору, створюючи сприятливі умови для бізнесу, впроваджуючи заходи стимулювання та забезпечуючи правовий захист.
20. Міжнародні партнерства	Умови війни можуть вимагати від корпоративного сектору активної участі в міжнародних партнерствах та об'єднаннях для захисту інтересів та розвитку спільних стратегій.

Джерело: авторська розробка.

Умови формування корпоративного сектору в умовах війни є складними і вимагають адаптивності, гнучкості та стратегічного мислення.

Корпоративні підприємства повинні пристосовуватися до нових ринкових умов, забезпечувати стійкість та надійність своєї діяльності, та готуватися до можливих змін у політичному та економічному середовищі. Розвиток стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та стійкості діяльності, може бути важливим завданням в контексті корпоративних стратегій гнучкості та пристосування в умовах війни.

У 2020 році 15 найбільших державних підприємств України понесли загальний збиток у розмірі 42 млрд. грн., згідно із даними, зібраними командою SOE Weekly [9].

1. Ця інформація базується на фінансових показниках, які були опубліковані на веб-сайтах та в ЗМІ. З цього переліку підприємств дев'ять виявилися збитковими, і загальний обсяг їхніх фінансових втрат становив 72,4 млрд. грн. Найбільше збитків зафіксовано у таких компаніях [9]:

2. "Укренерго" – 27,5 млрд. грн.;
3. "Нафтогаз" – 19 млрд. грн.;
4. "Укрзалізниця" – 11,9 млрд. грн.;
5. "Державна продовольчо-зернова корпорація" – 5,9 млрд. грн.;
6. "Енергоатом" – 4,8 млрд. грн.;
7. "Украерорух" – 1,5 млрд. грн.;
8. Міжнародний аеропорт "Бориспіль" – 1,5 млрд. грн.;
9. "Аграрний фонд" – 0,2 млрд. грн.;
10. "Автомобільні дороги України" – 0,1 млрд. грн.

Такий стан речей відображає складну фінансову ситуацію в ряді державних компаній, яка вимагає уважного аналізу та можливих заходів для поліпшення їхньої ефективності та стабілізації фінансів.

Наприкінці 2020 року шість державних підприємств відзначилися прибутковою діяльністю, підсумковий прибуток яких склав 30,1 млрд. грн. Зазначимо конкретні цифри прибутку для кожного з них:

1. "Оператор газотранспортної системи України" (ОГТСУ): 20,4 млрд. грн.;

2. "Укргідроенерго": 4,1 млрд. грн.
3. "Адміністрація морських портів України: 2,7 млрд. грн.;
4. "Укроборонпром": 2,5 млрд. грн.;
5. Поліграфічний комбінат "Україна": 0,2 млрд. грн.;
6. "Укрпошта": 0,2 млрд. грн.

Це свідчить про різноманітність фінансових результатів державних підприємств за вказаний період і підкреслює роль прибуткових компаній у сприянні стійкості та розвитку економіки. Проте варто зауважити, що такі результати окреслені підприємства показували до повномасштабної війни.

Важливо зазначити, що більшість з названих державних підприємств мають статус природних монополій, і їхні тарифи підлягають встановленню державними регуляторами. З цього випливає, що можливі збитки цих підприємств частково пов'язані із покладенням на них суспільних обов'язків (PSO), які не компенсуються державою, а також із низькими тарифами.

Ця обставина розкриває додаткові фактори, що впливають на фінансовий стан цих компаній. Низькі тарифи та відсутність повного відшкодування за суспільні обов'язки можуть призводити до утворення збитків, що вимагає уважного розгляду та можливих коригувань у системі регулювання та фінансування державних підприємств.

Під час введення воєнного стану в Україні подання статистичної звітності стало не обов'язковим, але не зважаючи на це, понад 30 тисяч компаній надали Держстату інформацію про свою фінансову діяльність. Розглянемо показники найбільших компаній України за оборотом у 2022 році (табл. 2.2, рис. 2.1).

Ці компанії є винятковими в контексті зростання обсягів продажів, що вказує на їх ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Загальний аналіз цього переліку дозволяє зробити певні висновки щодо динаміки у секторі та визначити компанії, які досягли значущих результатів.

Таблиця 2.2

Найбільші компанії України за оборотами у 2022 році

Назва	Обіг, млрд. грн.	Галузь
АТ "НАК "Нафтогаз України"	169,9	Нафтогаз
ОВ "АТБ-Маркет"	148,3	Роздрібна торгівля
ТОВ "Д.Трейдинг"	144,2	Електроенергетика
ДП "НАЕК "Енергоатом"	134,2	Електроенергетика
ТОВ "Газопостачальна компанія "Нафтогаз трейдинг"	132	Торгівля газом
АТ "Укргазвидобування"	86,4	Добування газу
ПрАТ "НЕК "Укренерго"	82,3	Передача електроенергії
АТ "Українська залізниця"	74,6	Транспорт
ТОВ "Сільпо-фуд"	70	Роздрібна торгівля
ТОВ "Кернел-трейд"	68	Оптова торгівля агропродукцією
ТОВ "ОККО-бізнес партнер"	67,3	Оптова торгівля паливом
ТОВ "Тедіс Україна"	65	Оптова торгівля тютюном
ТОВ "Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"	58,1	Торгівля газом
ДП "Гарантований покупець"	54,1	Торгівля електроенергією
ПАТ "Запоріжсталь"	47	Металургія
ПрАТ «МХП»	46,7	Оптова торгівля м'ясом
ТОВ "Оператор газотранспортної системи України"	46	Трубопровідний транспорт
ТОВ "БадМ"	44,6	Оптова торгівля фармою
ТОВ "Оптіма-фарм"	44,3	Оптова торгівля фармою
ПрАТ "ДТЕК Павлоградвугілля"	44,2	Добування вугілля

Джерело: проаналізовано автором за даними [10].

З аналізу даного списку видно, що лише дев'ять компаній-лідерів продемонстрували зростання обсягів продажів в 2022 році у порівнянні з попереднім роком. Серед цих компаній виділяються:

1. «Д.Трейдинг».
2. «Енергоатом».
3. Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг».
4. «Укренерго».
5. «ОККО-бізнес партнер».
6. «Тедіс Україна».
7. Газопостачальна компанія «Нафтогаз України».
8. «МХП».
9. «ДТЕК Павлоградвугілля».

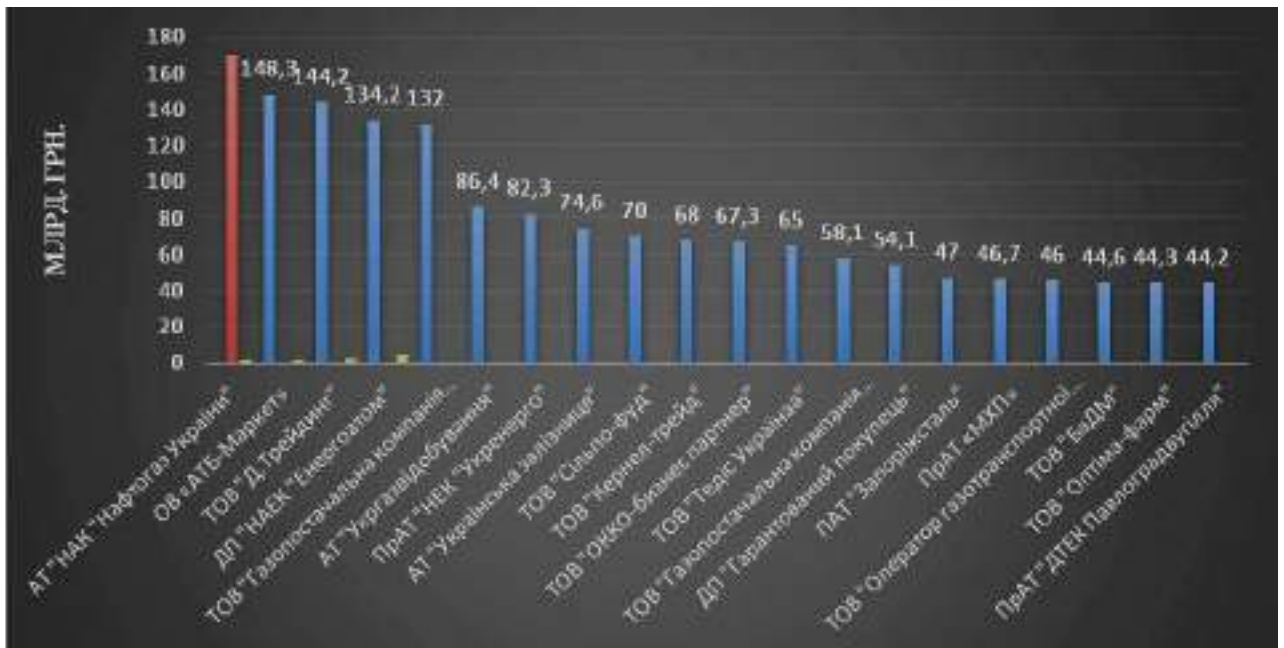


Рис. 2.1. Найбільші компанії України за оборотами у 2022 році

Джерело: проаналізовано автором за даними [10].

Державна газопостачальна компанія «Нафтогаз України» показала найбільше зростання обсягів продажів від 2,9 млрд. грн до 58,1 млрд. грн. Це значуще зростання можна пояснити тим, що умови війни призвели до

примусового переходу значної кількості споживачів газу на обслуговування цим постачальником.

Серед восьми компаній у списку, які перебувають у державній власності, треба відзначити, що бенефіціаром трьох з них є Рінат Ахметов. Ці компанії включають «Д. Трейдинг», «ДТЕК Павлоградвугілля» і «Запоріжсталь». До групи "Нафтогаз" належать п'ять компаній: НАК «Нафтогаз України», газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг», «Укргазвидобування», газопостачальна компанія «Нафтогаз України» та «Оператор газотранспортної системи України». У розглянутому списку найбільших продавців також присутні два оптові постачальники фармацевтичних засобів – «БаДМ» і «Оптіма-фарм». Варто відзначити, що, незважаючи на невелике зменшення їхніх продажів у порівнянні з 2021 роком, це було лише на кілька відсотків.

У листі першого заступника міністра фінансів, Дениса Улютіна, адресованому Кабінету міністрів, висвітлено ключові ризики бюджету на 2023 рік. Зокрема, наголошено, що навіть у випадку виконання фінансового плану ДПЗКУ у 2023 році, організація має зазнати збитків у розмірі 197,4 мільйона доларів. Ця ситуація вказує на серйозні труднощі, які можуть виникнути навіть у випадку виконання поставлених фінансових цілей.

Такий прогноз має важливе значення для розуміння стабільності та ефективності фінансових процесів у країні. Відзначено, що відсутність деталей щодо конкретних факторів, що призводять до зазначених збитків, ускладнює розуміння внутрішньої динаміки ДПЗКУ. Це може вимагати додаткового аналізу та уточнень для розкриття суті проблеми та виявлення можливих заходів для її вирішення. Ми вбачаємо, що під час війни має бути системний підхід до управління ризиками та розробка превентивних заходів для попередження негативних наслідків для економічної стійкості підприємства [11].

З проведеного дослідження корпорацій із різних галузей економіки України, можна зазначити, що саме умови війни в Україні серйозно вплинули

на функціонування корпоративного сектору України. Деякі підприємства не змогли вжити превентивних заходів і виявили негнучкість через негативні наслідки військових дій, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та умови функціонування. Проте, незважаючи на виклики та труднощі, окремі корпорації змушені були пристосовуватися та знаходити стратегії виживання. І відповідно вони демонструють стабільні та навіть позитивні результати.

На основі проведеного аналізу ми визначили ключові аспекти функціонування корпоративного сектору України в умовах війни:

безпека та логістика: компанії повинні приділяти особливу увагу забезпеченню безпеки своїх співробітників та майна; проблеми логістики через обмеження на шляхах можуть вплинути на постачання сировини та готової продукції;

фінансова нестабільність: війна спричинила великі економічні турбуленції та валютні коливання, що вплинуло на фінансове забезпечення підприємств; підприємства повинні бути готові до змін в економічному середовищі та змін у фінансових стратегіях;

кадрові питання: збереження кваліфікованих кадрів може бути важливим завданням у воєнний період; підприємства стикаються із викликами у забезпеченні безпеки та соціального захисту працівників;

корпоративна відповідальність: компанії можуть брати участь у благодійних та соціальних ініціативах для підтримки постраждалих від війни та сприяння відновленню країни;

інтернаціональні відносини: війна суттєво вплинула на міжнародні бізнес-відносини, і компанії повинні бути готові до адаптації своїх стратегій на зовнішньому ринку;

технологічна адаптація: за умов постійної військової загрози, компанії повинні інвестувати в технології для забезпечення кібербезпеки та власного виживання у віртуальному просторі;

стратегії кризового управління: підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії кризового управління для протидії можливим загрозам та невизначеностям.

Загалом, умови війни вимагають від корпорацій гнучкості, стратегічної врівноваженості та високого рівня відповідальності перед суспільством. Реагуючи на виклики, бізнес-середовище має активно взаємодіяти з урядовими та громадськими інституціями для створення умов стабільності та розвитку.

2.2. Оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України

Корпоративне управління в акціонерних товариствах України стоїть перед викликами, що вимагають уваги та розв'язання. Поєднання глобальних трендів, міжнародних стандартів та внутрішньої динаміки в економіці країни створює складний ландшафт, в якому забезпечення ефективного корпоративного управління є надзвичайно важливим.

На сучасному етапі розвитку України, коли країна прямує шляхом європейської інтеграції та стає все більш привабливою для іноземних інвесторів, обговорення та оцінка корпоративного управління набувають першочергового значення. Однак, не зважаючи на значні зусилля вдосконалення регулятивного середовища та реформування корпоративного сектору, існують питання, які потребують подальшого аналізу та вдосконалення.

Українські акціонерні товариства зіткнулися з рядом викликів, включаючи недостатню участь акціонерів у прийнятті стратегічних рішень, недостатню прозорість та відкритість у внутрішніх процесах, а також недостатню ефективність механізмів контролю та нагляду за управлінням. Ці

проблеми ставлять під сумнів не лише фінансові результати компаній, а й впливають на довіру інвесторів та загальний інвестиційний клімат в Україні.

Роботи вчених А. Іванової, О. Клементьєвої, С. Ковтун, Ю. Миргородець, Н. Пігуль, О. Чубки, В. Шаповалова, Н. Ярошевич присвячені дослідженням акціонерного сектору національної економіки та оцінці ключових тенденцій їх розвитку. В працях науковців В. Гриньової, П. Дем'яненко, О. Попова, Л. Прокопчук, А. Чикуркової представлені наукові та теоретико-методичні положення щодо корпоративного управління та його вдосконалення з точки зору забезпечення розвитку акціонерних компаній.

Однак, з урахуванням вагомого внеску провідних вітчизняних вчених у розв'язання проблем функціонування акціонерних товариств, ще досі залишаються нерозкритими питання оцінки організації корпоративного управління як одного з ключових напрямків вдосконалення діяльності акціонерних товариств, що зумовило актуальність теми дослідження та його мету.

Проведення глибокого аналізу та оцінки стану корпоративного управління в акціонерних товариствах України задля виявлення сильних та слабких сторін корпоративного управління та розробки рекомендацій щодо його покращення є основною метою даного пункту роботи. Це дозволить не лише покращити ефективність управління компаніями, але й сприятиме створенню сприятливого клімату для інвестицій та розвитку в Україні.

В ринковій економіці процеси інвестування капіталу пов'язані з багатоваріантністю, ризиком та альтернативністю. За таких умов інвесторами обираються компанії з прозорою ефективністю їхньої діяльності, яка оцінюється за загальноновизнаними в світовій практиці методами. Такі компанії, зазвичай, мають відповідну значну інформаційну базу та механізми залучення інвестицій через фондовий ринок. Зростання конкуренції на ринку інвестицій, що характерне для сучасних умов розвитку економіки, виставляє до корпоративного управління все більш жорсткі вимоги.

Згідно з першим підходом, якого притримуються [43-45; 46; 50] та який є найрозповсюдженішим, корпоративне управління розглядається як система, в якій кожен наділений певними правами та обов'язками. В даній площині, корпоративне управління значить встановлення досить чітких правил та відповідальності у компанії, що надає можливість ефективно контролювати та управляти діяльністю корпорації. Це передбачає призначення керівників та розподілення владних повноважень, формування рішень та процедури контролю за реалізацією цих рішень.

Представники другого підходу [48-49; 51] розглядають корпоративне управління як сукупність інструментів та практик компанії. Тобто корпоративне управління містить конкретні стратегії, прийоми та методи, що застосовуються корпорацією з метою досягнення певних цілей. Сюди можна віднести питання розроблення стратегій, формування та прийняття рішень, ризик-менеджменту, забезпечення фінансової стійкості компанії та ін.

Третій підхід, якого дотримується такий дослідник, як А. Шарма [47], підкреслює націленість на врівноваження технологій, грошей, робочої сили та управління з метою гармонізації інтересів різних стейкхолдерів та корпорації. Тобто враховуються потреби співробітників, акціонерів, клієнтів й інших зацікавлених сторін та забезпечуються взаємовигідні відносини між ними. Ключовою ціллю при такому підході являється створення конкурентоспроможного та стійкого бізнесу, що задовольняє потреби усіх стейкхолдерів.

Таким чином, поширені різні підходи до визначення корпоративного управління, однак всі вони направлені на досягнення стійкої та ефективної діяльності корпорації. Урахування даних особливостей дає можливість досягнути значення правильної організації управління та її оцінки з метою успішного функціонування компанії.

Оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України виступає важливим етапом задля забезпечення

ефективної діяльності компаній, а також захисту інтересів акціонерів компанії.

В процесі оцінки необхідним є врахування вимог вітчизняного законодавства, визначених стандартів корпоративного управління та найкращих практик міжнародних та національних ринків. Результати оцінки доцільно розглядати як інструмент з метою визначення слабких та сильних сторін корпоративного управління, а також розроблення рекомендацій з його поліпшення.

Комплексний аналіз різноманітних аспектів діяльності компаній, а також взаємодії її керівних органів із акціонерами, інвесторами, регуляторами й іншими зацікавленими сторонами дає можливість зробити точний висновок про проведення оцінки організації корпоративного управління [52, с. 348].

Сьогодні не існує загальноприйнятого, усталеного, чіткого механізму та процедури оцінки організації корпоративного управління в компаніях України, а оцінка проводиться, виходячи із цілей та завдань, які поставлені перед керівництвом акціонерних товариств. На нашу думку, початковим етапом такої оцінки має стати аналіз динаміки корпоративних інтеграційних процесів в Україні (табл. 2.3).

В сучасних умовах підвищується значення та роль корпоративних утворень в національній економіці, що визначається як перманентним збільшенням кількості суб'єктів господарювання, так й вагомістю внеску, який здійснюють корпорації в результаті соціально-економічного розвитку країни. Так, незважаючи на пандемію COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження, погіршення кон'юнктури ринків збуту українських підприємств, початок повномасштабної війни у лютому 2024 року, спад економіки та погіршення фінансової ситуації, щорічні темпи зростання кількості господарських товариств в 2019-2023 роках становили від 4,74 % у 2020 році відносно 2019 року до 3,13 % у 2023 році відносно 2022 року. Загальний приріст за досліджуваний період склав 15,15 %.

З другої сторони, очевидним фактом є існування надзвичайно вагомих ускладнень та труднощів при застосуванні найбільш досконалої форми організації корпоративних відносин – акціонерного товариства. Так, кількість підприємств даного виду за досліджуваний період надзвичайно швидко скорочувалася з темпом 48,62 %.

Таблиця 2.3

Динаміка структури корпоративного сектору національної економіки за видами корпоративних утворень в 2019-2023 рр.

Види корпоративних утворень (КУ)	Кількість корпоративних утворень за роками									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	од.	пит. вага, %	од.	пит. вага, %	од.	пит. вага, %	од.	пит. вага, %	од.	пит. вага, %
Всього КУ, з яких:	694816	100,00	727671	100,00	757472	100,00	775543	100,00	799781	100,00
господарське товариство, в т.ч.	691539	99,53	724339	99,54	754061	99,55	772113	99,56	796304	99,57
товариство з обмеженою відповідальністю	674437	97,07	707403	97,21	743682	98,18	761776	98,22	785999	98,28
товариство з додатковою відповідальністю	1513	0,22	1511	0,21	1511	0,20	1504	0,19	1508	0,19
повне товариство	1315	0,19	1306	0,18	1297	0,17	1289	0,17	1287	0,16
командитне товариство	372	0,05	371	0,05	370	0,05	367	0,05	367	0,05
акціонерне товариство (АТ), з них:	13902	2,00	13748	1,89	7201	0,95	7177	0,93	7143	0,89
публічне АТ	1418	0,20	1280	0,18	1654	0,22	1639	0,21	1616	0,20
приватне АТ	5352	0,77	5370	0,74	4783	0,63	4762	0,61	4743	0,60
інтегрована корпоративна структура, у т.ч.	3277	0,47	3332	0,46	3411	0,45	3430	0,44	3477	0,43
асоціація	2459	0,35	2486	0,34	2517	0,33	2526	0,33	2550	0,32
корпорація	554	0,08	555	0,08	553	0,08	552	0,07	551	0,07
консорціум	79	0,01	105	0,01	154	0,02	165	0,02	191	0,02
концерн	185	0,03	186	0,03	187	0,02	187	0,02	185	0,02

Джерело: складено та розраховано автором на основі [53].

Окрім того, спостерігається зменшення питомої ваги акціонерних товариств в загальній кількості корпоративних утворень, так якщо у 2019 році їх питома вага становила 2,00 %, то у 2023 році – лише 0,89 %.

Динаміка кількості публічних та приватних акціонерних товариств за 2019-2023 рр. відображена на рис. 2.2.

З рис. 2.2. можемо зробити висновок про зменшення кількості приватних та публічних акціонерних товариств протягом досліджуваного періоду під впливом пандемії COVID-19 та економічного спаду. І при цьому має місце вагомє перевищення кількості приватних акціонерних товариств над публічними, що обумовлено особливостями розвитку національного корпоративного сектору.

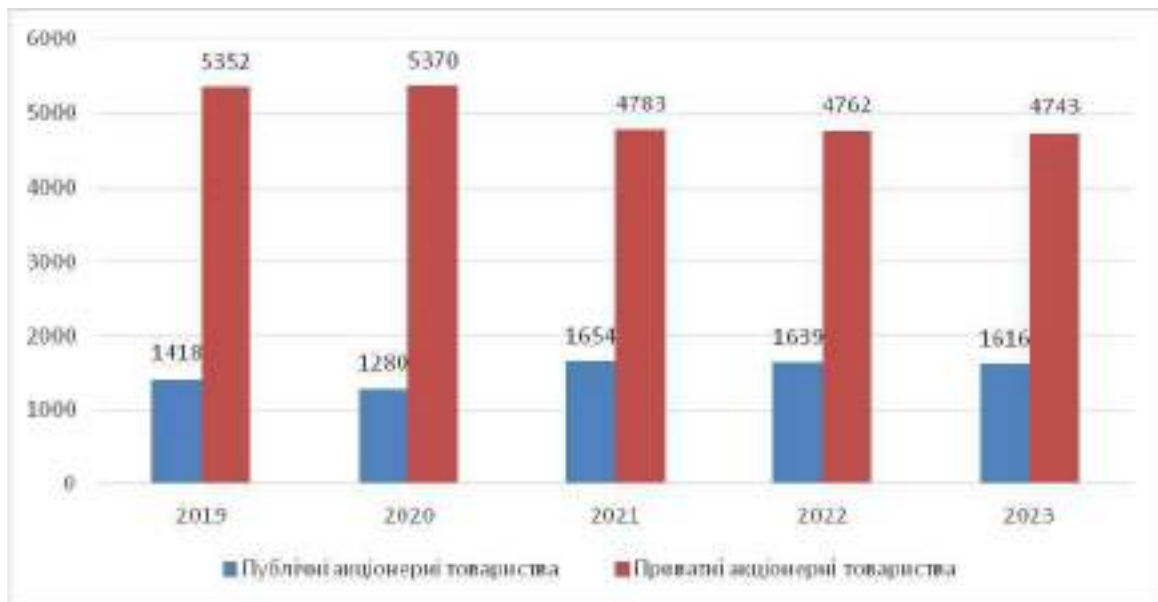


Рис. 2.2. Динаміка кількості публічних та приватних акціонерних товариств за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [53].

Так, негативним чином на розвиток корпоративного сектору національної економіки та акціонерних товариств, зокрема, впливало недосконале нормативно-правове забезпечення.

В зв'язку з цим було прийнято новий Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 р. № 2465-IX [54], який набрав чинності з 01.01.2023 р.

Новелами цього закону, покликаними підвищити рівень корпоративного управління, стали:

1. Спрощення корпоративного управління акціонерним товариством. З прийняттям закону структура управління акціонерним товариством може мати не лише два, а й один рівень (ст. 4).

За однорівневої структури органами управління акціонерним товариством являються тільки загальні збори та рада директорів. Орган, відповідальний за здійснення нагляду (наглядової ради), не створюється, а здійснення функцій контролю та управління діяльністю акціонерного товариства покладено на єдиний колегіальний орган – раду директорів [55].

2. Запровадження можливості проведення загальних зборів акціонерів шляхом: очного (очні загальні збори), електронного голосування (електронні загальні збори) та опитування (дистанційні загальні збори).

Ст. 38 Закону передбачено, що: «...очні загальні збори передбачають спільну присутність акціонерів (їх представників) у день і час проведення загальних зборів у місці їх проведення для обговорення та прийняття рішень з питань порядку денного. Електронні загальні збори не передбачають спільної присутності на них акціонерів (їх представників) та проводяться виключно шляхом електронного заочного голосування акціонерів з використанням авторизованої електронної системи. Дистанційні загальні збори не передбачають спільної присутності на них акціонерів (їх представників) та проводяться шляхом дистанційного заповнення бюлетенів акціонерами і надсилання їх до товариства через депозитарну систему України» [54].

Варто відмітити, що норми щодо електронного голосування лише з 1 січня 2024 року наберуть чинності.

3. Зменшення розміру мінімального розміру статутного капіталу акціонерного товариства з 1250 розмірів мінімальної зарплати до 200, що на початок 2023 року склав 1,34 млн грн.

4. Запровадження поняття та механізму класичного корпоративного договору. Ст. 29 Закону України «Про акціонерні товариства» визначено, що на основі корпоративного договору акціонери товариства зобов'язуються реалізовувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації. Також він може передбачати умови або порядок визначення умов, на яких акціонер має право або зобов'язаний купити або продати акції товариства, а також визначати випадки, коли таке право або обов'язок виникає [54].

5. Впровадження поняття авторизованої електронної системи, яка має використовуватися для організації здійснення електронного голосування при проведенні загальних зборах акціонерів. Під нею розуміється програмно-технічний комплекс Центрального депозитарію цінних паперів, що авторизований Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку і забезпечує ідентифікацію та реєстрацію власників цінних паперів (або їх представників) з метою участі в зборах власників цінних паперів, одержання документів, з якими під час підготовки до зборів можуть ознайомитися власники цінних паперів, голосування бюлетенем і прийняття участі у обговоренні із питань порядку денного, підведення підсумків голосування із питань порядку денного зборів та реалізацію інших функцій.

6. Створення публічного акціонерного товариства виключно через зміну типу акціонерного товариства (із приватного на публічне) чи через перетворення із іншого господарського товариства [57].

7. Виключення обов'язку щодо створення в акціонерному товаристві ревізійної комісії чи введення посади ревізора, що зменшує адміністративне навантаження на товариство.

8. Запровадження посади корпоративного секретаря, який відповідає за ефективну поточну взаємодію товариства з акціонерами, іншими інвесторами, координацію дій товариства щодо захисту прав та інтересів акціонерів, підтримання ефективної роботи ради директорів або наглядової

ради, а також виконує інші функції, зокрема визначені статутом акціонерного товариства. Посада корпоративного секретаря обов'язково повинна бути в:

акціонерних товариствах, цінні папери яких допущені до торгів на організованому ринку капіталу або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію;

банках, страховиках, недержавних пенсійних фондах, інших акціонерних товариствах, які є підприємствами, що становлять суспільний інтерес;

приватних акціонерних товариствах з кількістю акціонерів – власників простих акцій товариства 100 і більше осіб [54].

9. Уточнення законодавчо питання кваліфікації окремих правочинів як значного правочину. Наприклад, вчинення акціонерним товариством на протязі року кількох правочинів із одним й тим самим контрагентом та/або із афілійованими особами такого контрагента стосовно одного предмету вважається вчиненням одного правочину.

Метою законотворців при прийнятті закону було полегшення та удосконалення функціонування акціонерних товариств, розширення прав міноритарних акціонерів, приведення українського регулювання у відповідність до європейських підходів, втім позитивні наслідки дії закону можливо побачити в середньостроковій перспективі.

Особливістю функціонування акціонерних товариств та одним з критеріїв оцінки рівня організації корпоративного управління є емісія акцій, за допомогою якої формуються статутні капітали даних акціонерних товариств. Загальні обсяги і кількість випусків акцій, що зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за 2019-2023 рр. приведені у таблиці 2.4.

З даних таблиці 2.4 можемо побачити, що за період 2019-2023 рр. загальні обсяги емісії акцій зменшилися на 54387,68 млн. грн. або на 85,6 %. Також має місце зменшення кількості випусків акцій на 48 шт. або на 61,54 % в порівнянні із 2019 роком.

**Загальні обсяги і кількість випусків акцій, що зареєстровані
Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку
за 2019-2023 рр.**

Рік	Загальний обсяг випуску акцій, млн. грн.	Кількість випусків акцій, шт.
2019	63539,38	78
2020	32982,80	71
2021	42884,28	86
2022	35048,30	20
2023	9151,7	30

Джерело: складено автором за [58-62].

Подібні тенденції можуть вказувати на зменшення кількості функціонуючих акціонерних товариств, згортання масштабів діяльності, а також зниження рівня ефективності їх функціонування. В 2021 році ситуація з випуском акцій, які зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, дещо покращилася, їх кількість збільшилась до 86. Однак початок повномасштабної війни на українській території на початку 2022 року призвів до різкого скорочення кількості випусків до 20 шт., а загальний обсяг зменшився на 7835,98 млн. грн. порівняно з 2021 роком. В 2023 році негативна тенденція скорочення загального обсягу випуску акцій зберіглася, тоді як кількість випуску акцій зросла на 10 шт. щодо 2022 року.

З-поміж значних за обсягами випусків акцій, що мали вагомий вплив у 2023 році на загальну структуру зареєстрованих випусків акцій, було зареєстровано випуски таких емітентів, як: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (500,0 млн. грн.), ПрАТ «Преса» (42,78 млн. грн.), ПрАТ Страхова компанія «Інтер-поліс» (30,31 млн. грн.).

Отже, за рахунок емітованих акцій компанії не мали можливості в повній мірі здійснювати фінансування своїх активів, не залучаючи додаткових коштів кредиторів, що негативним чином вплинуло на їх фінансову незалежність та діяльність в цілому.

Слід відзначити, що саме від зміни розміру мінімальної заробітної плати в Україні на пряму залежить можливість формування статутного капіталу задля створення акціонерного товариства [63], а також здійснення ним своєї емісійної діяльності (табл. 2.5).

Необхідно відмітити, що у відповідності до макроекономічних орієнтирів розмір мінімальної заробітної плати в Україні зростає, що, у свою чергу, обумовлює зростання мінімального обсягу статутного капіталу акціонерної компанії відповідно до діючого законодавства (не менше ніж 1250 мінімальних заробітних плат на момент створення акціонерного товариства) за період 2019- 2022 рр.

Таблиця 2.5

**Розмір мінімального обсягу статутного капіталу акціонерних компаній
в Україні за 2019-2023 рр.**

Період	Розмір мінімальної заробітної плати, грн.	Мінімальний розмір статутного капіталу, млн. грн.	Темпи приросту статутного капіталу, %
01.01.2019 – 31.12.2019	4173	5216,25	-
01.01.2020 – 31.12.2020	4723	5903,75	13,2
01.01.2021 – 31.11.2021	6000	7500,0	27,0
01.12.2021 – 30.09.2022	6500	8125,0	8,3
01.10.2022 – 31.12.2023	6700	8375,0 (2022 р.) 1340,0 (2023 р.)	3,1 (2022 р.) -83,5 (2023 р.)

Джерело: складено автором на основі [64].

З набранням чинності 01.01.2023 р. нового Закону України «Про акціонерні товариства» вимоги до мінімального розміру статутного капіталу були пом'якшені (200 мінімальних заробітних плат), тим самим зменшивши фінансове навантаження на засновників та давши можливість обрання цього різновиду організаційно-правових форм господарювання.

Аналізуючи рівень корпоративного управління та діяльність акціонерних компаній, необхідним є висвітлення їхньої співпраці з державою

саме в якості надавачів фінансових ресурсів до бюджету в вигляді сплати податків, частини чистого прибутку та дивідендів, які нараховані на акції (частки, паї) господарських товариств [65].

До прикладу, серед акціонерних товариств до 15 найбільших платників податків до Зведеного бюджету України у 2023 році увійшли ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», ПрАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», АТ «Оператор ринку», ПрАТ «МК «Азовсталь».

На 01.01.2024 р. в Україні налічується 7143 діючих акціонерних компаній, із яких найбільша кількість – у Києві. 3534 акціонерних товариства знаходяться в процесі припинення та банкрутства. 709 акціонерних компаній мають зв'язок із росією або білоруссю, який переважно віддалений, що становить 9,5% від загальної кількості компаній.

Найбільша кількість акціонерних компаній зареєстрована за такими видами діяльності:

- переробна промисловість (1608);
- оптова та роздрібна торгівля (близько 1017);
- фінансова та страхова діяльність (915);
- операції з нерухомим майном (669);
- будівництво (554).

Виторг акціонерних товариств у 2023 році склав 803 млрд. грн. Збитки складають більше одного трильйона гривень. Позитивний фінансовий результат мали акціонерні товариства, що працюють в добувній промисловості, будівництві, сфері інформації та телекомунікації.

Негативний фінансовий результат продемонстрували акціонерні товариства, які здійснювали свою діяльність в сільському господарстві, оптовій та роздрібній торгівлі.

У 2023 році загальний фінансовий результат акціонерних компаній був позитивним у восьми областях:

Полтавська область – 4,7 млрд. грн.,

Хмельницька область – 2 млрд. грн.,
 Вінницька область – 1,7 млрд. грн.,
 Київська область – 1,5 млрд. грн.,
 Чернігівська область – 1,3 млрд. грн.,
 Івано-Франківська область – 717,3 млн. грн.,
 Львівська область – 493,6 млн. грн.,
 Кіровоградська область – 75,7 млн грн.

У всіх інших регіонах загальний фінансовий результат був негативним.

10 найприбутковіших акціонерних товариств України у 2023 році представлені на рис. 2.3.

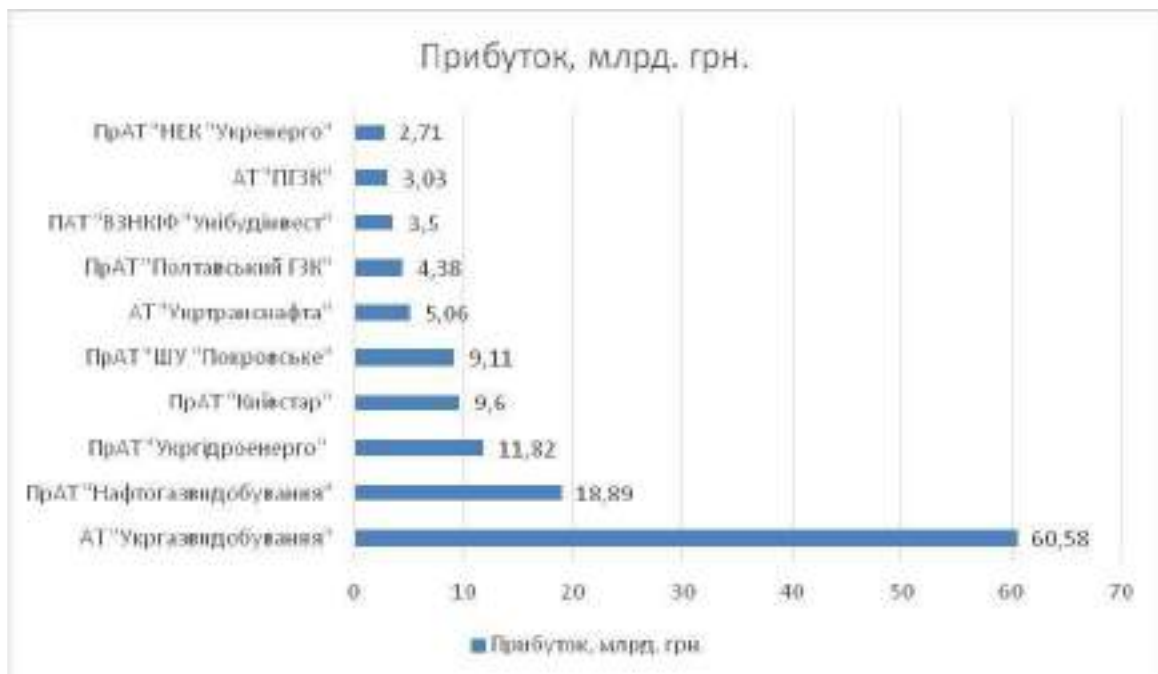


Рис. 2.3. ТОП-10 найприбутковіших акціонерних товариств України у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [66].

ТОП-30 найприбутковіших акціонерних товариств України виглядає наступним чином [66]:

АТ «Укргазвидобування». Прибуток: 60,58 млрд грн.

ПрАТ «Нафтогазвидобування». Прибуток: 18,89 млрд грн.

ПрАТ «Укргідроенерго». Прибуток: 11,82 млрд грн.

ПрАТ «Київстар». Прибуток: 9,60 млрд грн.

ПрАТ «Шахтоуправління «Покровське». Прибуток: 9,11 млрд грн.

АТ «Укртранснафта». Прибуток: 5,06 млрд грн.

ПрАТ «Полтавський ГЗК». Прибуток: 4,38 млрд грн.

ПАТ «ВЗНКІФ «Унібудінвест». Прибуток: 3,50 млрд грн.

АТ «ПГЗК». Прибуток: 3,03 млрд грн.

ПрАТ «НЕК «Укренерго». Прибуток: 2,71 млрд грн.

ПрАТ «ЦГЗК». Прибуток: 2,62 млрд грн.

АТ «Хмельницькобленерго». Прибуток: 1,95 млрд грн.

АТ «ДТЕК «Західенерго». Прибуток: 1,58 млрд грн.

АТ «КІФ «Піонер». Прибуток: 1,56 млрд грн.

ПрАТ «Карлсберг Україна». Прибуток: 1,53 млрд грн.

ПрАТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна». Прибуток: 1,42 млрд грн.

ПрАТ «ПК «Поділля». Прибуток: 1,39 млрд грн.

АТ «Фармак». Прибуток: 1,27 млрд грн.

АТ «Кривбасзалізрудком». Прибуток: 1,23 млрд грн.

ПрАТ «Оболонь». Прибуток: 1,20 млрд грн.

ПрАТ «Природні ресурси». Прибуток: 1,11 млрд грн.

АТ «ДТЕК Донецькі електромережі». Прибуток: 1,08 млрд грн.

ПрАТ «П/А Тютюнова компанія В.А.Т.-Прилуки». Прибуток: 817 млн грн.

ПрАТ «Суха Балка». Прибуток: 705,57 млн грн.

ПрАТ «Автокапітал». Прибуток: 670,69 млн грн.

ПрАТ «Веско». Прибуток: 623,09 млн грн.

ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат». Прибуток: 606,73 млн грн.

ПАТ «ЗНВКІФ «Кондитерінвест». Прибуток: 593,10 млн грн.

АТ «СК «АРКС». Прибуток: 537,38 млн грн.

ПАТ «ЗНКІФ «Прайм Ессете Кепітал». Прибуток: 533,48 млн грн.

Узагальнюючи, слід відмітити, що прибутковість акціонерних товариств є відображенням високого рівня організації корпоративного управління в акціонерних компаніях України.

Оцінюючи організацію корпоративного управління на рівні конкретного акціонерного товариства, на нашу думку, дослідженню, окрім законодавчої бази, має підлягати:

1. Структура управління: оцінка включає аналіз структури органів управління компанією, таких як наглядова рада, правління, комітети, а також розподіл повноважень між ними.

2. Прозорість та звітність: важливим аспектом є наявність ефективної системи звітності та прозорості діяльності компанії перед акціонерами. Це може включати публікації фінансової звітності, інформацію про власність, звіти про роботу органів управління тощо [71].

3. Захист прав акціонерів: оцінка повинна визначити наявність та ефективність механізмів захисту прав акціонерів. Це включає доступ до інформації, право голосу, право на отримання дивідендів тощо.

4. Корпоративна культура: аналізується наявність корпоративної культури, спрямованої на створення ефективної та стійкої системи корпоративного управління.

5. Ризики та контроль: визначення ризиків, пов'язаних із системою корпоративного управління, та аналіз ефективності механізмів контролю за цими ризиками.

6. Взаємодія із зацікавленими сторонами: оцінка механізмів взаємодії компанії із зацікавленими сторонами, такими як інвестори, партнери, державні органи та інші.

7. Розвиток та навчання: визначення наявності системи навчання та розвитку органів управління для підтримки їхньої компетентності та ефективності.

8. Аудит корпоративного управління: організація аудиту корпоративного управління для перевірки відповідності усіх процедур і

політик нормативам та стандартам. Аудит може проводитися внутрішньою або залученим експертом для незалежності.

9. Співробітництво з інвесторами: оцінка механізмів співробітництва та комунікації з інвесторами. Це може включати проведення зустрічей, конференцій, відкритих звітів для забезпечення взаєморозуміння та довіри з боку інвесторів.

10. Механізми комплаєнсу та етики: аналіз наявності та ефективності механізмів комплаєнсу та етики в діяльності компанії. Це може включати внутрішній контроль за додержанням законів, стандартів та етичних норм.

11. Управління конфліктами інтересів: оцінка політики та механізмів, спрямованих на управління конфліктами інтересів серед учасників корпоративного управління.

12. Моніторинг та оновлення: визначення системи моніторингу та оновлення процедур корпоративного управління відповідно до змін в законодавстві, стандартах та найкращих практиках.

13. Взаємодія із регуляторами: оцінка ефективності взаємодії компанії з регуляторами та відповідність їхнім вимогам.

14. Системи стимулювання та відповідальності: визначення системи стимулювання та відповідальності органів управління з метою забезпечення ефективності та відповідальності за прийняті рішення.

15. Система управління ризиками: оцінка системи управління ризиками, спрямованої на визначення, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з діяльністю компанії.

А висновок, складений за результатами оцінки, має служити не лише підсумком, але й вказівником на шляхи подальшого розвитку та вдосконалення системи корпоративного управління для забезпечення стійкості та успішності акціонерної компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

Отже, ефективна система корпоративного управління є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку акціонерних товариств в

Україні. Якісне управління сприяє підвищенню прозорості, покращенню фінансових результатів, а також формуванню довіри з боку інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Враховуючи специфіку українського ринку, добре налагоджене корпоративне управління є важливим механізмом стабілізації бізнесу та мінімізації ризиків.

Законодавство України щодо корпоративного управління в останні роки зазнало значних змін, зокрема з метою гармонізації з європейськими стандартами. Прийнято Закон «Про акціонерні товариства», який встановлює вимоги до управлінських структур, корпоративних прав та захисту інтересів акціонерів. Незважаючи на це, є необхідність подальшого вдосконалення законодавчої бази для забезпечення ефективного регулювання корпоративного управління та розвитку ринку капіталу в Україні.

Аналіз показує, що в українських акціонерних товариствах найбільш поширеною є дворівнева модель корпоративного управління, яка передбачає існування правління та наглядової ради. Однак дослідження вказують на те, що частіше наглядова рада діє формально, без достатнього впливу на стратегічне управління компанією, що знижує її ефективність. В умовах ринкової економіки важливо, щоб функціонування таких органів відповідало найкращим міжнародним практикам, а тому в новому законі передбачено можливість застосування однорівневої моделі корпоративного управління, за якої контроль та управління діяльністю акціонерного товариства здійснюється єдиним колегіальним органом – радою директорів. Втім зміна моделі вимагає відповідного рішення та зміни нормативних документів акціонерної компанії.

Однією з найбільших проблем, що впливає на корпоративне управління в Україні, є недостатня захищеність прав міноритарних акціонерів. Часто мажоритарні акціонери мають домінуючий вплив на ухвалення рішень, що веде до конфліктів інтересів та обмежує права меншості. Крім того, проблеми з прозорістю управління, недостатньо розвинена культура

корпоративної етики та слабкий контроль за дотриманням законодавства залишаються ключовими викликами для корпоративного управління.

Важливим аспектом стабільного розвитку підприємства є активна участь акціонерів у процесах корпоративного управління. В українському контексті акціонери, особливо міноритарні, мають обмежений вплив на процес прийняття рішень. Це потребує активізації дій з боку державних та регуляторних органів для забезпечення справедливого розподілу голосів та посилення захисту прав усіх акціонерів, що стимулюватиме більшу зацікавленість інвесторів.

Окрім того, система корпоративного управління в Україні потребує підвищеної прозорості в ухваленні управлінських рішень. Оприлюднення фінансових та нефінансових звітів, посилення ролі внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також впровадження практик ESG (екологічне, соціальне та управлінське) стануть важливими кроками на шляху до підвищення підзвітності керівних органів акціонерних товариств.

Євроінтеграційний шлях розвитку обумовлює необхідність інтегрувати практики корпоративного управління, що відповідають стандартам ЄС та інших розвинених країн, в діяльність українських акціонерних компаній. Це передбачає зміцнення інституційних основ, розширення незалежного аудиту, залучення професійних радників та експертів, а також впровадження принципів добросовісної конкуренції та справедливого управління.

З огляду на необхідність реформування системи корпоративного управління, ключовими завданнями для подальшого розвитку є створення сприятливого середовища для захисту прав акціонерів, підвищення відповідальності керівних органів та вдосконалення механізмів внутрішнього контролю. Тільки через впровадження міжнародних стандартів, зміцнення довіри до ринку капіталу та підвищення прозорості можна забезпечити ефективне корпоративне управління в українських акціонерних товариствах.

Таким чином, оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України показує, що для успішного розвитку

бізнесу в країні необхідне подальше вдосконалення управлінських практик, з урахуванням міжнародних стандартів та врахуванням специфіки українського ринку.

2.3. Обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах

У сучасному бізнес-середовищі корпоративні інтеграційні процеси стають важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку, конкурентних переваг і виходу на нові ринки. В умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу та посилення конкуренції питання вибору правильних партнерів для інтеграції набуває критичного значення.

Розширення міжнародних ринків і розвиток цифрових технологій сприяли значному посиленню конкуренції. Щоб вижити в умовах постійного тиску та стрімких змін, компанії змушені шукати партнерів для спільного розвитку, що дозволяє їм підвищувати ефективність, оптимізувати ресурси та впроваджувати інновації. Вибір надійних партнерів стає визначальним чинником у досягненні цих цілей.

Бізнес-моделі змінюються з великою швидкістю через технологічний прогрес та зміни у споживчій поведінці. Компаніям необхідна стратегічна гнучкість для адаптації до нових умов. Корпоративні інтеграційні процеси дозволяють компаніям швидко реагувати на ринкові виклики шляхом об'єднання ресурсів і знань. Обґрунтований вибір партнерів допомагає забезпечити максимальну адаптивність та збільшити стійкість компанії перед зовнішніми змінами.

Технології, особливо в сфері цифрової трансформації, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та автоматизації, стають все більш важливими для бізнесу. Для ефективного освоєння нових технологій компанії часто обирають партнерів, які мають унікальні компетенції або ресурси. Успішне

обґрунтування вибору таких партнерів допомагає підвищити технологічну конкурентоспроможність та розширити спектр інноваційних можливостей.

В умовах нестабільної економіки та непередбачуваних змін на ринку компанії змушені шукати способи мінімізації ризиків і оптимізації витрат. Інтеграція з надійними партнерами дозволяє компаніям поділити ризики, зменшити інвестиційне навантаження та досягти синергетичного ефекту. Однак, для того щоб уникнути невдач і можливих втрат, необхідно чітко обґрунтувати вибір партнерів, ретельно аналізуючи їхню фінансову стабільність, репутацію та стратегії розвитку.

Таким чином, тема обґрунтування вибору партнерів у корпоративних інтеграційних процесах є надзвичайно актуальною, оскільки успіх інтеграції значною мірою залежить від правильного підбору учасників. Сучасний бізнес-світ вимагає обґрунтованого і стратегічного підходу до цього питання для досягнення стійкого та інноваційного розвитку.

Роботи багатьох вчених-економістів присвячені питанням дослідження методичних та теоретичних основ оцінювання та обґрунтування корпоративних інтеграційних процесів, зокрема: І. Алексєєв, М. Кизим, О. Кузьмін, А. Пилипенко, О. Попов, К. Фінкельштейн, А. Кнелл та інших. Однак, питання розроблення і використання методичних положень та практичних рекомендацій щодо обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах донині не знайшли повного розкриття, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою даного пункту роботи є розробка та обґрунтування підходів до вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах з метою забезпечення успішної та ефективної інтеграції компаній.

Стратегічні альянси все частіше вважаються наріжним каменем корпоративних стратегій [75-76]. Однак, рівень невдач альянсів у 50% не є рідкістю [77-78]. Несумісні стилі управління, невідповідність стратегій, різниця в процедурах прийняття рішень та культурні відмінності між партнерами часто згадуються як ключові фактори невдач. Тому вибір

«правильного» партнера вважається критично важливим завданням у життєвому циклі альянсу [79-80]. Вибір партнера відіграє важливу роль в управлінні альянсами [81-82].

Формуючи альянс, компанія не може контролювати все самостійно через існування партнера по альянсу. Обираючи правильного партнера, потенційні труднощі, викликані цим контролем, можуть бути подолані. Також мають значення юридичні аспекти, оскільки вони використовуються для зв'язування структур управління обох партнерів та для покращення самого процесу вибору.

Розробка процесу вибору партнера, включаючи юридичну основу, може допомогти сторонам дотримуватися правильного шляху протягом усього терміну дії альянсу. Узгодження з партнером та відповідна юридична основа, а також структура управління полегшують вирішення будь-яких несподіваних проблем, які виникають і які не були зазначені в початковому контракті.

Процес вибору партнера, тобто процеси управління та процедури, які призводять до прийняття рішення про створення стратегічного альянсу з певним партнером, складається з декількох етапів, єдності щодо змісту та кількості яких немає у науковців (табл. 2.6).

З даних таблиці 2.6 бачимо, що різняться кількість та типі кроків, які здійснюються для вибору партнера. Більшість авторів погоджуються, наприклад, що перевірка партнерів на основі критеріїв відбору є важливим кроком у процесі вибору партнера. Більшість авторів також погоджуються з тим, що компанії мають виконати певну підготовчу роботу перед тим, як розпочати процес вибору партнера. Цікавим прикладом цього є визначення потреб у партнерстві.

Окрім того одні автори об'єднують різні етапи, а інші розділяють їх. Нейссен Е. та ін. [90] згадують «взаємодію з потенційними партнерами» як один із етапів, тоді як Варис Дж. та ін. [92] розрізняють щонайменше п'ять етапів, які можуть підпадати під цей заголовок.

**Підходи до формування складових елементів процесу вибору партнера
для участі в корпоративних інтеграційних об'єднаннях**

Автори	Етапи процесу вибору партнера
De Man, A-P. [83], Chung S. [84], Beekman A., Robinson R.B. [85], Brouthers K. [86]	Пошук; сканування; ведення переговорів; планування; складення контракту; вибір. Важливість процесу відбору
Glaister K. [87]	Форми: самооцінювання; шторм: дослідження потенційного партнера; норма: ініціювання діяльності, виконання: взяття зобов'язання.
Faems D. [88]	Попередня фаза (стратегія та команда); визначення потенційних партнерів; сканування і вибір.
Nielsen B. [89]	Визначення критеріїв відбору; зіставлення пов'язаних із знаннями ресурсів і можливостей між фірмами, налаштуваннями та часом; встановлення мотиву створення альянсу; вибір за критеріями відбору партнерів.
Nijssen E. [90]	Опис профілю партнера; підтримка вищого керівництва; самоаналіз; взаємодія з потенційними партнерами.
Spekman R.E. [78]	Попередній союз: розвиток потреби та мотивацію, зустріч з партнерами; пошук: розробка критеріїв, визначення та перевірка потенційних партнерів; оцінка та обговорення: бізнес-плану та контракту; координування команди.
Varis J. [91]	Самоаналіз; встановлення стратегії; визначення потенційних партнерів; сканування і вибір за критеріями.
Varis J., Kuivalainen O. [92]	Перший контакт; ранні переговори; аналіз потенційного партнера; другий етап переговорів; підписання контракту; ранні фази партнерства; навчання; консультант проводить подальше навчання; пілотний випадок; нормальна робота; огляд.

Джерело: складено автором

За результатами дослідження наукової літератури, на нашу думку, слід виокремити 16 етапів вибору, які представлені у таблиці 2.7.

На першому етапі команда отримує відповідальність за вибір партнера. До цього можуть бути залучені люди з усіх рівнів організації.

Етапи процесу вибору партнера

№ з/п	Назва етапу
1.	Розвиток команди підбору партнерів
2.	Визначення партнерських потреб компанії
3.	Визначення можливостей партнерства на ринку
4.	Визначення цілей компанії для альянсу
5.	Визначення критеріїв відбору партнерів
6.	Створення довгого списку потенційних партнерів
7.	Орієнтовна зустріч з потенційними партнерами
8.	Визначення короткого списку потенційних партнерів
9.	Відбір партнерів із короткого списку за визначеними критеріями партнерства
10.	«Конкурс краси» (запрошення кількох можливих партнерів для презентації себе та своїх ідей про альянс)
11.	Ранжування перспектив (внутрішня пріоритезація потенційних партнерів)
12.	Остаточний вибір партнера
13.	Ведення переговорів про альянс з потенційним партнером
14.	Організація соціального заходу з обраним партнером
15.	Написання юридичних договорів
16.	Спільне написання бізнес-плану

Джерело: складено автором

Другий етап визначає точні партнерські потреби компанії. Це може включати аналіз стратегії компанії та її можливостей, щоб визначити, де партнер може найкраще допомогти реалізувати стратегію компанії.

Третій етап спрямований на визначення можливостей партнерства на ринку.

Далі слідує четвертий етап, на якому компанія визначає свої цілі для альянсу. Окрім мети партнерства та власних цілей, компанії також повинні враховувати мету для потенційного партнера [93].

Визначення критеріїв відбору партнерів є п'ятим етапом. Герінгер Дж. [94] розрізняє дві групи критеріїв відбору партнерів:

критерії, пов'язані з завданням, включаючи оперативні навички та ресурси;

2 критерії, пов'язані з партнером, включаючи ефективність і результативність партнера.

Крім того, Герінгер Дж. робить висновок, що для успіху альянсу необхідно враховувати критерії, пов'язані з завданням. Після типології критеріїв відбору Герінгера Дж. уваги потребує розрізнення різних вимірів критеріїв відбору партнерів (наприклад, критеріїв, що впливають на майбутні можливості альянсу) та визначенні їх відносної важливості [95-97].

Більшість авторів погоджуються з тим, що критерії, пов'язані з завданням, а також пов'язані з партнером критерії є важливими для успіху альянсу, і вони погоджуються щодо відносної важливості критеріїв відбору партнерів у конкретних контекстах для успіху альянсу. Розбіжності між авторами в основному пояснюються тим, що деякі автори об'єднують різні критерії разом або зосереджуються на них окремо, без зв'язку між різними типами критеріїв. Серед інших [94-95] надають огляд критеріїв відбору партнерів, які можуть бути корисними на цьому етапі. Як правило, вони включають важкі (фінансова потужність, ринкова позиція) та м'які (культура, особиста симпатія) фактори. Попередні дослідження в основному зосереджувались на типових критеріях відповідності, таких як культурна та стратегічна відповідність, і не розглядали сам процес вибору партнера, розглядаючи конкретні етапи.

Шостий етап пов'язаний зі створенням довгого списку потенційних партнерів, який можна скласти шляхом пошуку потенційних кандидатів у середовищі або перегляду існуючих партнерів.

Орієнтовна зустріч з потенційними партнерами (сьомий етап) може звузити вибір до короткого списку (восьмий етап).

Шляхом більш детального відбору партнерів, які увійшли до короткого списку, відповідно до визначених критеріїв відбору партнерів (дев'ятий етап), компанія може ще більше звузити короткий список і запросити решту кандидатів представити себе та свої ідеї щодо альянсу на «конкурсі краси» (десятий етап).

На одинадцятому етапі кожен із потенційних клієнтів ранжується відповідно до їх відповідності критеріям відбору, що призводить до остаточного вибору партнера на дванадцятому етапі.

Після цього на тринадцятому етапі обговорюється остаточна угода про альянс.

Перед тим, як завершиться процес відбору партнера, неформальний можна організувати захід, щоб краще пізнати один одного (чотирнадцятий етап).

Юридичні угоди складаються на п'ятнадцятому етапі, за якими йде бізнес-план для альянсу на останньому шістнадцятому етапі. Цей останній крок вводить альянс у дію, а також є першим кроком до впровадження.

Шістнадцять етапів разом утворюють довгий список. Не всі з них можуть бути однаково важливими, і не всі компанії використовуватимуть їх усі. Багато фірм обирають своїх партнерів на основі меншої кількості етапів, тому що вони вже знають одне одного, або тому, що брак часу не дозволяє виконати більш складний процес. Відбір партнерів і процес того, як і чому фірма об'єднується з певним партнером, отримали обмежену увагу [84-85; 90]. Однак вони можуть мати вирішальне значення для успіху альянсів. Невдалий вибір партнера може призвести до несумісних цілей, відсутності довіри та прибутку, а також до несумісних культур.

Поряд з різними етапами вибору партнера доцільно підкреслити роль юридичних питань у цьому процесі. Існують різні причини, чому контракти або юридичні документи, що описують двосторонні угоди між сторонами, важливі для структурування відносин, таких як альянси. Згідно з теорією контрактів, процеси співпраці не завжди проходять гладко без контрактів [98].

Різні явища заважають сторонам зробити оптимальний вибір, і, як наслідок, ринок не завжди працює належним чином (провал ринку). Для економістів це виправдовує існування контрактів і можливість їх виконання

шляхом зовнішнього втручання. Економісти наводять кілька причин, які виправдовують те, що контракти є важливою частиною структури відносин.

По-перше, контракти надають сторонам платформу для їх взаємодії [98-99]. Контракти дозволяють людям координувати свої дії, конкретизувати і записувати те, про що вони домовилися, і знаходити спільні цілі.

Другою важливою причиною існування контрактів є те, що вони допомагають розмежувати діапазон прийнятної поведінки. Оскільки контракти підлягають виконанню згідно із законом, вони допомагають забезпечити оптимальну відданість і довіру.

Третя важлива причина, чому сторонам, які розумно діють, потрібні контракти для досягнення консенсусних угод, пов'язана з витратами, пов'язаними з переговорами та виконанням обіцянок (трансакційні витрати). Вони припускають, що якби таких трансакційних витрат не існувало, раціональні учасники дійшли б взаємовигідних умов [99].

Проте очікується, що контракти матимуть знижуючий ефект на трансакційні витрати, оскільки сторони домовляться про те, як вони працюватимуть разом протягом певного періоду часу [100].

Таким чином, укладення контракту зменшує перспективу дорогих, повторюваних переговорів. Сторони мінімізують трансакційні витрати на переговори шляхом забезпечення ефективних умов за замовчуванням і правил їх взаємовідносин.

Четверту причину важливості контрактів можна вивести з теорії соціального обміну [101]. Ця теорія наголошує на довірі, відданості та спілкуванні між партнерами як на відповідних елементах управління альянсом. Процес написання контракту насправді може бути таким же важливим, як і зміст самого контракту. Саме в цьому процесі через соціальний обмін будується довіра та перевіряється відданість. З цієї точки зору контракт є лише формальним завершенням процесу побудови відносин.

Нарешті, контракти можуть передбачати засоби вирішення суперечок. Здебільшого містить параграф про законодавство, яке було застосовано, та

праві повноваження. Детальні методи вирішення конфліктів можуть бути включені в контракти або вони можуть посилатися на відповідні правила вирішення конфліктів. Підсумовуючи, контракт розглядається як механізм, який підтримує процес співпраці сторін, а договірне право працює як резервна копія у випадку, якщо сторони не можуть чітко врегулювати питання чи зобов'язання у своєму контракті [102].

Щоб з'ясувати, які кроки використовуються, чи юридичні питання дійсно мають важливе значення, є емпіричне питання, яке підлягає дослідженню, представленою нижче. Насправді список із 16 етапів представляє шість можливостей для емпіричного дослідження.

Перше питання в нашому дослідженні стосується різних кроків, які використовуються.

Друге питання полягає в тому, чи є деякі кроки в процесі вибору партнерів важливішими для успіху альянсу, ніж інші. В науковій літературі немає інформації щодо того, які етапи можуть бути найбільш релевантними, тому дослідження корисні, щоб отримати певне розуміння цього питання.

Третє питання полягає в тому, чи деякі групи етапів зустрічаються разом частіше, ніж інші. Компанії можуть реалізовувати деякі кроки спільно. Наприклад, якщо компанія використовує довгий список партнерів, вона, ймовірно, також матиме короткий список. Або деякі компанії можуть бути більш структурованими та формальними у виборі партнерів, тоді як інші компанії можуть вибрати менш формальний процес відбору партнерів, наголошуючи на розбудові відносин, а не на процедурах. Це змусить ці компанії реалізувати різні етапи.

З цього випливає четверте запитання. Це залежить від того, чи буде формальний структурований процес відбору партнерів більш успішним, ніж неформальний менш структурований процес відбору партнерів. Важливість побудови стосунків і м'яких аспектів у альянсах [87, 103, 104] може свідчити про те, що формальний, структурований процес вибору партнера є надто раціональним, оскільки він може не спиратися на особисті симпатії між

партнерами. З іншого боку, менш структурований процес відбору партнерів створює ризик того, що багато важливих питань, пов'язаних із альянсом, залишаться поза увагою. Знову ж таки, література не дає розуміння цього питання.

П'ята проблема може полягати в тому, чи в цілому рання фаза вибору партнера є більшою чи менш важливою, ніж наступна. Рання фаза може бути важливою, оскільки вона наголошує на постановці цілей і структурі, що є важливим елементом успіху альянсу. На пізніх етапах зростає взаємодія з потенційними партнерами. Оскільки побудова стосунків також є ключовим фактором успіху альянсів, цей етап може бути важливішим.

Останнім запитанням є питання, які юридичні кроки мають відношення до процесу відбору партнерів, щоб підвищити успіх альянсу за рахунок покращеного управління контрактами.

Очевидно, що 16-етапний процес є стилізованим фактом, і підхід, викладений вище, має деякі обмеження. По-перше, ці кроки не завжди виконуватимуться саме в такому порядку. На практиці етапи можуть проходити паралельно. Наприклад, переговори можуть початися вже тоді, коли відбудуться детальніші переговори з партнерами з короткого списку. По-друге, цей процес передбачає, що один партнер вибирає іншого. Це не застосовується, коли партнери обирають один одного. Це ситуація, яка ще не аналізувалася в літературі, але вона може траплятися часто.

Більшість компаній здійснює групування етапів вибору партнерів, базуючись на цілях та бачення інтеграції (табл. 2.8).

Перш за все, є менеджери, які розробляють процес відбору партнерів у дуже структурований спосіб із фіксованими кроками. Ця група/фактор називається планування.

По-друге, є група менеджерів, які розробляють процес відбору партнерів, який переважно орієнтований на внутрішній простір. Вони обирають собі партнера з власної точки зору без спільної діяльності з партнером. Ця група називається внутрішньою.

Третя група складається з менеджерів, які розробляють процес відбору партнерів, який наголошує на взаємній відповідності, щоб досягти безпрограшної ситуації за допомогою спільної діяльності альянсу. Ця група називається взаємною.

Таблиця 2.8

Групування етапів вибору партнера, які реалізуються разом

Номер і назва групи	Складові елементи групи
1 – планування	Розвиток команди відбору партнерів. Визначення критеріїв відбору партнерів. Створення довгого списку потенційних партнерів. Визначення короткого списку потенційних партнерів. Перевірка партнерів короткого списку відповідно до визначених критеріїв партнерства. Ранжування потенційних партнерів.
2 – внутрішня	Розвиток команди підбору партнерів. Визначення партнерських потреб вашої компанії. Визначення цілей компанії для альянсу. «Конкурс краси». Остаточний вибір партнера.
3 – взаємна	Визначення партнерських можливостей на ринку. Визначення критеріїв вибору партнера. Орієнтовна зустріч з потенційними партнерами. Спільне написання бізнес-плану.

Джерело: складено автором на основі [105].

Більшість компаній зводить процес вибору партнера до трьох наступних етапів [105]: розвиток команди відбору партнерів, переговори щодо альянсу з потенційним партнером і відбір партнерів із короткого списку за конкретними критеріями відбору. Вони частіше використовуються успішними компаніями, ніж неуспішними. Розвиток команди з вибору партнерів може зіграти певну роль у забезпеченні того, що всі різні групи, які мають працювати з альянсом, зможуть внести свій внесок.

Це може призвести до вибору партнера, який не користується виключно перевагою вищого керівництва, але також має ширшу підтримку в організації. Це може полегшити реалізацію альянсу. Переговори здаються більш логічними як дискримінаційний крок: у процесі переговорів обговорюються всі елементи альянсу, а крім того, інтенсивна взаємодія між партнерами дасть їм відчуття доцільності альянсу з точки зору культури та

особистої симпатії. Нарешті, відбір партнерів із короткого списку може забезпечити відповідність цілям організації.

Вибору партнера передують обґрунтування доцільності утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. Існуючі підходи до обґрунтування можна об'єднати в декілька основних груп, в яких обґрунтування здійснюється на підставі:

- консолідованої оцінки балансової вартості компаній – майбутніх учасників корпоративного інтеграційного об'єднання;
- оцінки грошових потоків корпоративного інтеграційного об'єднання у часі;
- стратегічного аналізу конкурентних переваг;
- прогнозування зниження трансакційних витрат;
- узгодженості утворення корпоративного інтеграційного об'єднання із загальнокорпоративною стратегією;
- оцінки за модифікованою Z-моделлю Альтмана [107].

Перший із вказаних методів обґрунтування створення корпоративного інтеграційного об'єднання є прикладом ситуації, коли це обґрунтування максимально спрощується. Доцільність інтеграції (придбання) визначається лише двома факторами: стабільним зростанням у відповідній галузі та можливістю придбання активу за ціною, нижчою за його балансову вартість.

Таким чином, обґрунтування зводиться до оцінки ринкової вартості компанії та перспектив її розвитку, а також привабливості галузі, в якій вона функціонує.

Другий підхід до економічного обґрунтування створення корпоративних інтеграційних об'єднань передбачає: прогнозування грошових потоків; визначення дисконтної ставки або вартості капіталу для оцінки майбутніх грошових потоків; оцінку реальної вартості компаній, що приєднуються до об'єднання; а також порівняльний аналіз фінансових показників корпоративного інтеграційного об'єднання.

Згідно з третім підходом до економічного обґрунтування доцільності створення інтеграційних об'єднань, необхідно визначити, які конкурентні переваги будуть досягнуті в результаті інтеграції. Це може включати підвищення якості або споживчих характеристик товарів і послуг, об'єднання стратегій діяльності компаній, що інтегруються, або запозичення елементів корпоративної культури.

Четвертий підхід передбачає досягнення економії на трансакційних витратах у інтегрованій структурі порівняно з взаємодією компаній без інтеграції. Однак, цей підхід, на нашу думку, є доцільним лише в разі, якщо компанії планують співпрацювати незалежно від інтеграції.

П'ятий підхід до обґрунтування створення корпоративного інтеграційного об'єднання, підтримуваний іншими авторами [69, 106], передбачає насамперед оцінку того, наскільки процес інтеграції відповідає загальній стратегії підприємства та наскільки органічно він може вписатися в план заходів з її реалізації. У загальному вигляді прийняття рішення про інтеграцію можна розглядати з точки зору відповідності процесу інтеграції ключовим розділам стратегічного плану підприємства.

Шостий підхід передбачає використання Z-моделі Альтмана для обґрунтування процесу створення корпоративного інтеграційного об'єднання. У цьому випадку розраховується Z-рахунок Альтмана як для окремих компаній, так і для об'єднання в цілому.

Надважливим питанням, яке постає в процесі вибору партнера, виступає обрання форми інтеграції та інтеграційного об'єднання, яка б задовольняла компанію та її партнера. Розмаїття форм інтеграції та інтеграційних об'єднань представлено на рис. 2.4.

Вибір форми об'єднання, який залежить від рівня глибини, ступеня тісноти та різноманіття сфер співпраці, з одного боку, є важливим елементом стратегії корпоративного розвитку. З іншого боку, цей вибір має базуватися на врахуванні відповідності різних аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу.

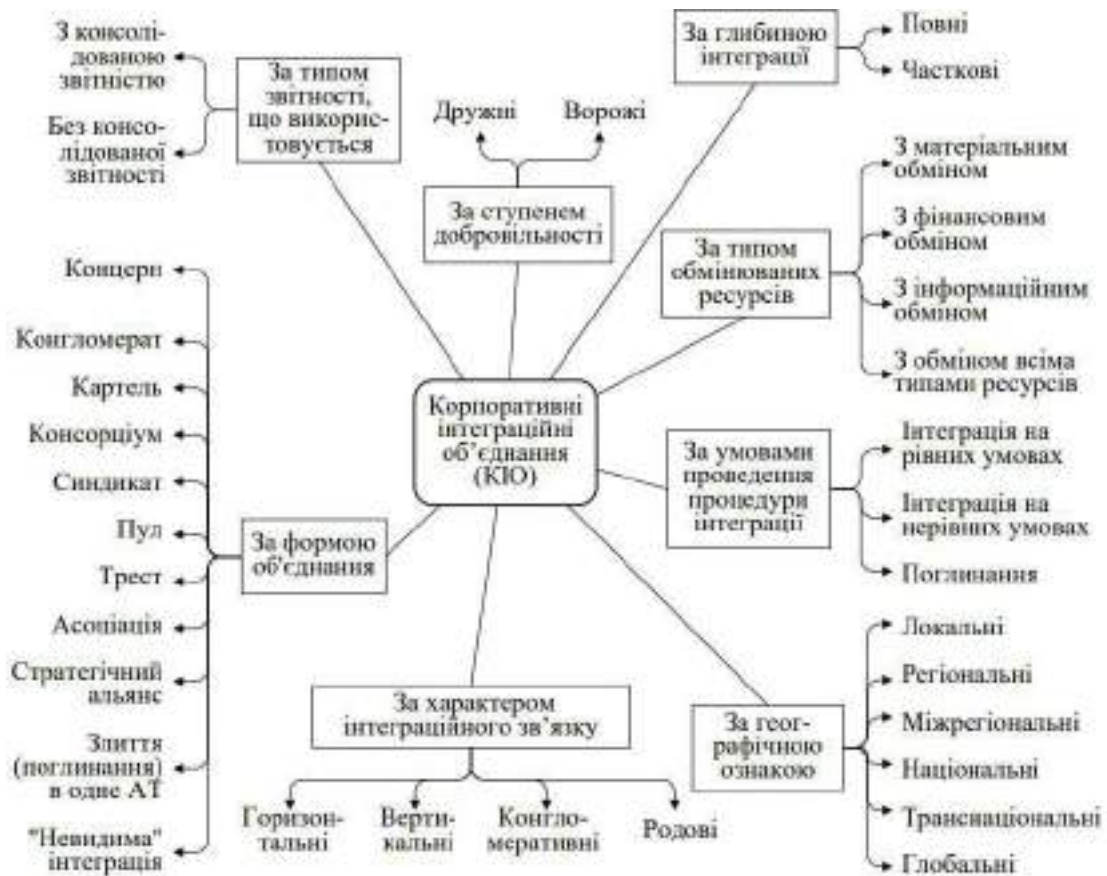


Рис. 2.4. Класифікація форм інтеграції і інтеграційних об'єднань

[107, с. 36]

Наприклад, Б. Гаррет і П. Дюссож [108, с. 80], розглядаючи особливості об'єднань підприємств, з одного боку, підкреслюють важливість горизонтальної інтеграції в контексті можливостей виходу учасників на нові географічні ринки. Вони бачать горизонтальну інтеграцію як форму інтернаціоналізації, що є специфічною стратегією розвитку, орієнтованою на освоєння нових ринків. Однак, водночас, посилаючись на М. Портера [71], Гаррет і Дюссож [108, с. 30] погоджуються, що горизонтальна інтеграція, як процес об'єднання конкурентів, створює численні нові господарські виклики через виникнення складних відносин співпраці та суперництва. Це відрізняє її від інших типів інтеграцій і обумовлює необхідність окремого та ретельного вивчення.

У рамках вертикальної інтеграції корпоративне підприємство цілеспрямовано освоює певну галузь економічної діяльності, включаючи окремі «зовнішні» комерційні операції з купівлі-продажу ресурсів або готової продукції до внутрішніх бізнес-процесів корпорації. Це досягається за допомогою спеціальних форм поглиблення співпраці з відповідними постачальниками або споживачами.

У результаті реалізації цієї стратегії розвитку, яка спрямована на зближення інтересів корпоративного підприємства з його комерційними контрагентами (постачальниками або споживачами), економічні відносини між учасниками процесу вертикальної інтеграції змінюються. Вони переходять від суто господарських операцій, орієнтованих на максимізацію короткострокових фінансових результатів, до більш широкого контексту, спрямованого на підтримку довгострокової стабільності функціонування всього ланцюжка створення доданої вартості.

Вертикальна інтеграція, якщо вона не надто жорстка (тобто спрямована на узгодження управлінських рішень на стратегічному рівні без суттєвого втручання в оперативне управління виробництвом), часто стає альтернативою традиційним договорам на постачання продукції. Таким чином, при такому підході можна поєднати переваги "м'якої" кооперації (виконання звичайних комерційних операцій з купівлі-продажу ресурсів, продукції, послуг) з перевагами та можливостями стабілізації умов господарювання в межах інтегрованої бізнес-структури.

І навпаки, здійснення корпоративної конгломератної інтеграції відбувається шляхом об'єднання господарських товариств, які не пов'язані між собою спільністю галузей або видів економічної діяльності.

Зі своєї сторони, конгломератні інтеграційні об'єднання можуть розділятися на чисто конгломератні об'єднання, коли створюється інтеграційна структура, орієнтована переважно на збільшення економічного потенціалу учасників; на конгломерати із розширенням ринку, коли інтеграція направлена на зміцнення конкурентних позицій на нових

сегментах цільового ринку чи суміжних із традиційними; конгломерати із розширенням продуктової лінії, коли інтеграцією передбачено розширення асортименту послуг та продукції, які виробляються для споживачів, що зазвичай уже належать до конкретних цільових сегментів ринку.

Зі своєї сторони, родові інтеграційні об'єднання, що виділяються за класифікаційною ознакою характеру інтеграційних зв'язків, об'єднують в єдину структуру підприємства, які здійснюють виробництво взаємодоповнюючих товарів («зв'язана диверсифікація» [108, с. 81]), наприклад, у таких ситуаціях: корпоративне товариство, яке здійснює виробництво фотоапаратів, поглинає виробника фотоплівки; підприємство-виробник морозива об'єднується із виробником вафельних стаканчиків тощо.

Використання ознаки форми об'єднання потенціалу підприємств, які інтегруються, також набуло достатньо широкого розповсюдження при розгляді дослідниками відмінностей між видами інтеграційних об'єднань та інтеграції. При цьому у відповідності до оцінки перспективних можливостей нарощення економічного потенціалу найбільш тісний взаємозв'язок поміж учасниками корпоративної інтеграції досягається у межах утворення концерну, що в даному випадку розглядається як одна з найбільш ефективних та довершених структур організації суспільного виробництва.

До прикладу, О. Попов [72] відмічає, що великі концерни являються провідними суб'єктами сучасного світового господарства, які визначають напрямки розвитку технологій та техніки, пріоритети розв'язання екологічних та соціальних проблем суспільства, забезпечують структурні зрушення та головні технологічні прориви в економіці.

Однак здебільшого виробнича орієнтація господарської активності концерну зазвичай визначає моногалузевий (в межах однієї галузі чи підгалузі економіки) характер розширення його економічного впливу та влади на підприємства, переважно, пов'язаних (ринкової близькістю, ресурсною, технологічною) видів економічної діяльності.

В таких випадках лише у окремих ситуаціях (в тій чи тій мірі обумовлених наявністю певних можливостей і прагненнями учасників концерну стосовно монополізації ринкових позицій) найбільш великі концерни спроможні успішно поширювати свій вплив на певну сферу економіки в цілому.

Від правильно обраної форми інтеграції та інтеграційного об'єднання прямо залежить вибір «правильного» партнера для участі.

Корпоративні інтеграційні процеси відіграють вирішальну роль у розвитку сучасних компаній, зокрема у підвищенні їх конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на ринку. Вибір партнерів для участі в таких процесах є надзвичайно важливим етапом, який визначає успіх чи невдачу інтеграції. На основі аналізу ключових аспектів та проблем вибору партнерів можна зробити наступні розширені висновки:

1. Правильно підібрані партнери можуть суттєво вплинути на досягнення синергії, покращення фінансових результатів та зростання компанії в цілому. Вибір партнера має бути не лише короткостроковим тактичним кроком, але й частиною довгострокової стратегії компанії. Це дозволяє уникнути конфліктів інтересів та забезпечити стабільну взаємодію на всіх рівнях співробітництва.

2. Для успішної інтеграції важливо звертати увагу на кілька основних критеріїв:

Сумісність стратегічних цілей між компаніями є фундаментом для тривалого співробітництва. Якщо партнери мають різні або суперечливі стратегічні пріоритети, інтеграція, швидше за все, зазнає труднощів.

Фінансова стабільність є вирішальним фактором у мінімізації ризиків і гарантії того, що партнер здатен підтримати інтеграційний процес на всіх етапах.

Технологічна та операційна синергія між компаніями забезпечує ефективну інтеграцію бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.

Культурна сумісність грає важливу роль в адаптації співробітників та управлінських команд до нових умов. Конфлікти корпоративних культур можуть значно знизити ефективність об'єднаної компанії.

3. Для мінімізації ризиків при виборі партнерів важливо застосовувати структурований підхід, заснований на комплексному аналізі:

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони партнерів, а також можливості та загрози, що можуть виникнути у процесі інтеграції.

Фінансовий аналіз забезпечує глибоке розуміння фінансового стану партнера та його здатності виконувати зобов'язання в рамках інтеграції.

Оцінка ризиків дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми та розробити стратегії їх уникнення або зниження.

4. Недооцінка ризиків або неправильна оцінка стратегічної сумісності можуть стати основними причинами провалу інтеграції. Такі фактори, як недостатня увага до культурної сумісності, можуть спричинити конфлікти всередині компанії, тоді як недооцінка фінансових ризиків здатна поставити під загрозу стабільність об'єднаної організації. Отже, для успішної інтеграції необхідно уникати типових помилок і звертати увагу на всі аспекти вибору партнерів.

5. Обґрунтований вибір партнерів дозволяє досягти економічних переваг у вигляді підвищення рентабельності, зменшення витрат і покращення якості продукції чи послуг. Крім того, інтеграція з надійними та відповідальними партнерами може сприяти підвищенню репутації компанії, а також зміцненню її позицій на ринку.

У соціальному контексті правильний вибір партнерів може вплинути на створення робочих місць, поліпшення умов праці та впровадження інноваційних практик корпоративної соціальної відповідальності. Це важливо як для внутрішньої мотивації працівників, так і для зовнішнього сприйняття компанії її клієнтами та партнерами.

6. Співпраця з партнерами, які мають унікальні технології чи ресурси, відкриває нові можливості для інноваційного розвитку. Компанії можуть

скористатися цим для впровадження нових продуктів або послуг, розширення ринків збуту та підвищення своєї конкурентоспроможності. Вибір партнерів, які можуть доповнити наявні можливості компанії, створює основу для стійкого зростання та інноваційного прориву.

7. Вибір партнерів для корпоративної інтеграції повинен базуватися на системному підході, який включає: всебічний аналіз стратегій, фінансову оцінку, культурну сумісність, ретельне планування ризиків.

Такий підхід дозволяє мінімізувати можливі невдачі і забезпечити досягнення синергії, ефективності та сталого розвитку.

Обґрунтований вибір партнерів є основою успішної корпоративної інтеграції, яка забезпечує стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змінних ринкових умов. Для досягнення цих цілей необхідний комплексний підхід до оцінки партнерів, з урахуванням стратегічних, фінансових, операційних і культурних аспектів.

Висновки до розділу 2

1. Визначено переваги та недоліки акціонерної форми господарювання в Україні у складних умовах господарювання під час війни з росією. Серед основних переваг відзначено можливість залучення інвестицій, розподіл ризиків, підвищену прозорість управління та здатність залучати талановитих керівників. Однак, акціонерні товариства також стикаються з певними викликами, такими як вразливість до фінансових потрясінь, короткострокова орієнтація, небажання інвестувати в умовах нестабільності, а також ризик втрати активів та інфраструктури. Обґрунтовано, що всі ці фактори в сукупності створюють складну картину, що відображає сучасні реалії формування та функціонування корпоративного сектору в Україні.

2. Виокремлено найвагоміші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни та наслідки для корпоративного

сектору України. Одними з ключових є геополітична нестабільність і глобальні зміни в різних галузях. Важливу роль відіграють також політичні та економічні коливання, зміна ринкових умов і підвищені ризики для безпеки. Серед викликів, що постають перед корпоративним сектором, є необхідність диверсифікації, ефективна взаємодія з державними структурами, пошук нових джерел фінансування та адаптація до змін у попиті і споживчій поведінці. Додатково, важливими аспектами є реформи та демократичні зміни, питання кадрового потенціалу, а також постачання, логістика й доступ до інфраструктури та ресурсів. В умовах війни зміна правового середовища, залежність від зовнішніх ринків, інноваційність і управління ризиками набувають критичного значення. Зростає потреба в підтримці з боку держави та міжнародних партнерів, що сприяє інноваціям і швидкій адаптації до нових умов ведення бізнесу.

3. Розглянуто показники найбільших компаній України за оборотом у 2022 році, які є винятковими в контексті зростання обсягів продажів, що вказує на їх ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Загальний аналіз компаній дозволив зробити висновок, що лише дев'ять провідних підприємств продемонстрували позитивну динаміку в 2022 році, незважаючи на складні умови, спричинені війною. До компаній, які досягли значущих результатів у 2022 році, відносяться: «Д.Трейдинг», «Енергоатом», Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг», «Укренерго», «ОККО-бізнес партнер», «Тедіс Україна», Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», «МХП» та «ДТЕК Павлоградвугілля». Обґрунтовано, що війна в Україні справила значний вплив на корпоративний сектор, однак окремі підприємства з різних галузей змогли адаптуватися до нових умов та продемонструвати зростання, що свідчить про їхню стійкість та ефективність управління. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що деякі компанії, попри виклики, пов'язані з війною, зуміли зберегти та навіть наростити свої позиції на ринку, що підкреслює їхню стратегічну важливість для економіки України.

4. Визначено ключові аспекти функціонування корпоративного сектору України в умовах війни: безпека та логістика; фінансова нестабільність; кадрові питання; корпоративна відповідальність; інтернаціональні відносини; технологічна адаптація; стратегії кризового управління. Відтак, було доведено, що умови війни вимагають від корпорацій гнучкості, стратегічної врівноваженості та високого рівня відповідальності перед суспільством.

5. Проведена оцінка стану корпоративного управління в акціонерних товариствах України виявила як його сильні, так і слабкі сторони. Аналіз динаміки корпоративних інтеграційних процесів в Україні показав, що роль корпоративних структур у національній економіці зростає. У період з 2019 по 2023 рік кількість господарських товариств зростала щорічно, зокрема, у 2020 році темпи зростання становили 4,74% порівняно з 2019 роком, а у 2023 році – 3,13% порівняно з 2022 роком. Загальний приріст кількості корпоративних утворень за досліджуваний період склав 15,15%. Однак, у цей же час спостерігалися серйозні труднощі в розвитку акціонерних товариств як форми корпоративних відносин. Кількість таких підприємств різко скоротилася зі значним темпом у 48,62% за вказаний період. Частка акціонерних товариств у загальній кількості корпоративних утворень також суттєво знизилася: з 2,00% у 2019 році до 0,89% у 2023 році. Динаміка кількості публічних і приватних акціонерних товариств за 2019–2023 роки свідчить про їх зменшення під впливом таких факторів, як пандемія COVID-19 і економічний спад. Дослідження також виявило, що важливим негативним чинником, який впливає на розвиток корпоративного сектору та акціонерних товариств, є недосконалість нормативно-правового забезпечення. Це створює додаткові перешкоди для стабільного розвитку корпоративних відносин та ефективного функціонування акціонерних товариств в Україні.

6. Складено рейтинг ТОП-30 найприбутковіших акціонерних товариств України, до першої десятки якого увійшли такі компанії: АТ «Укргазвидобування», ПрАТ «Нафтогазвидобування», ПрАТ «Київстар»,

ПрАТ «Укргідроенерго», ПрАТ «Шахтоуправління «Покровське», АТ «Укртранснафта», ПрАТ «Полтавський ГЗК», ПАТ «ВЗНКІФ «Унібудінвест», АТ «ПГЗК» та ПрАТ «НЕК «Укренерго». Ці компанії демонструють не лише високі фінансові результати, але й ефективно корпоративне управління. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що прибутковість акціонерних товариств є свідченням якісної організації корпоративних процесів у компаніях України.

7. Обґрунтовано, що при оцінці корпоративного управління на рівні окремого акціонерного товариства, дослідження повинно охоплювати не лише законодавчу базу, але й такі ключові аспекти як: структура управління, прозорість діяльності та звітність, захист прав акціонерів, корпоративна культура, управління ризиками та контроль, взаємодія із зацікавленими сторонами, розвиток і навчання персоналу, аудит корпоративного управління, співпраця з інвесторами, механізми комплаєнсу та етичної поведінки, управління конфліктами інтересів, моніторинг і постійне оновлення, взаємодія з регуляторними органами, системи стимулювання та відповідальності, розбудова ефективної системи управління ризиками. Відтак, визначено, що ефективно корпоративне управління є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку акціонерних товариств в Україні.

8. Розроблено та обґрунтовано підходи до вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах з метою забезпечення успішної та ефективної інтеграції компаній. Зокрема визначені етапи процесу вибору партнера, які призводять до прийняття рішення про створення стратегічного альянсу з певним партнером: розвиток команди підбору партнерів, визначення партнерських потреб компанії, визначення можливостей партнерства на ринку, визначення цілей компанії для альянсу, визначення критеріїв відбору партнерів, створення довгого списку потенційних партнерів, орієнтовна зустріч з потенційними партнерами, визначення короткого списку потенційних партнерів, відбір партнерів із короткого

списку за визначеними критеріями партнерства, запрошення кількох можливих партнерів для презентації себе та своїх ідей про альянс, ранжування перспектив (внутрішня пріоритезація потенційних партнерів), остаточний вибір партнера, ведення переговорів про альянс з потенційним партнером, організація соціального заходу з обраним партнером, написання юридичних договорів, спільне написання бізнес-плану.

Доведено, що саме обґрунтований вибір партнерів відіграє ключову роль у забезпеченні успішної корпоративної інтеграції, сприяючи стійкому розвитку компанії, зміцненню її конкурентних позицій та ефективній адаптації до змін на ринку.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у другому розділі, опубліковані у наукових працях: [109-110].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2:

1. Близнюк О.П., Іванюта О.М. Конкурентні переваги та недоліки акціонерних товариств у системі організаційно-правових форм господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 197-205.
2. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50>
3. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88
4. Гуцалюк О.М. Постанова задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 142-149.
5. Гуцалюк О.М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136-142.
6. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 406 с.
7. Пімоненко Т.В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля. *Економіка та управління національним господарством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 1 (13).
8. Прохорова В.В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 76-81.
9. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/5/674676/>

10. Економіка України. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku>
11. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/27/699551/>
12. Беляневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми: монографія. Київ: НАПрН України, 2017. 320 с.
13. Бершадський А.О., Юрчишена Л.В. Акціонерні товариства: тенденції, проблеми функціонування та дивідендна політика. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3. С. 95-102.
14. Бурмака М.О., Попович М.Д., Ємець Г.О. Корпоративне управління у відповідях на запитання: навчальний посібник. Київ: УІРФР, 2007. 304 с.
15. Вінник О.М. Науково-практичний коментар Закону України „Про акціонерні товариства”. Київ: Юрінком Інтер, 2009.
16. Вінник О.М. Проблема ефективності правового регулювання корпоративних відносин в умовах ринкової економіки та громадянського суспільства. *Приватне право і підприємництво*. 2017. Вип. 17. С. 16-21.
17. Вінник О.М., Щербина В.С. Акціонерне право: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2000. 544 с.
18. Гарафонова О.І., Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
19. Гончарук С.Т., Нашинець-Наумова А.Ю. Механізм адміністративно- правового регулювання діяльності корпорацій в Україні. *Юридичний вісник*. 2011. № 2 (19). С. 37-40.
20. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
21. Подцерковний О.П. Господарське право України: підручник. Одеса: Фенікс, 2018. 616 с.

22. Денисюк О.В., Мозгова Л.О. Оцінка якості корпоративного управління: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 84 с.
23. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2007. 179 с.
24. Заєць Т.О. Становлення корпоративного управління в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 7. С. 57-59.
25. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. URL: <https://www.oecd.org/publications/20159789264312906-uk.htm>
26. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 359 с.
27. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
28. Пімоненко Т.В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та управління національним господарством*. 2011. № 1 (13).
29. Прохорова В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 76-81.
30. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514–VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/514-17>
31. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно правовий аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.03. Науково дослідний інститут приватного права і підприємництва Академії правових наук України. Київ, 2008. 20 с.

32. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 304 с.
33. Сірко А.В. Теоретико-методичні проблеми ринкової капіталізації корпоративного бізнесу в Україні. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2007. Вип. 17. С. 101-114.
34. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435–IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
35. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#doc_info
36. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576–XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
37. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30.10.1996 р. № 448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр>
38. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
39. Ховрак І.В. Ефективність функціонування корпоративного сектору національної економіки: монографія. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2013. 276 с.
40. Цікало В. Умови здійснення та захисту права акціонера на обов'язковий викуп акцій товариством. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 52-56.
41. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.
42. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 406 с.

43. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023.
URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
44. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. URL: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>
45. Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA).
URL: <https://cgpa.com.ua/>
46. Cornelis A. de Kluuver. A Primer on Corporate Governance, Second Edition. Business Expert Press. 2013. 254 p. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/a-primer-on/9781606496909/ch1.html>
47. Abhisar Sharma. Interrelationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. 2022 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4294364
48. Hasan Ahmed Almashhadani. Corporate Governance Science, Culture and Financial Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. 2023. Vol. 12 (4). Pp. 94-100.
49. Moridu, I. The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Study on Listed Companies. *The ES Accounting And Finance*. 2023. Vol. 1 (03). Pp. 176-183.
50. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4 (78). С. 99-106.
51. Зінюк М., Деєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвіщенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5 (46). С. 300-310.
52. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). С. 344-353.

53. Державна служба статистики України. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
54. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
55. Шабельніков А. Що змінилось для акціонерних товариств: огляд нового закону. *Вища школа адвокатури НААУ*. 01.02.2023 р. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/shho-zminilos-dlia-akcionernix-tovaristv-ogliad-novogo-zakonu>
56. Мельник О. Топ-9 нововведень закону про акціонерні товариства. *Економічна правда*. 20.12.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/20/695195/>
57. Якушева А. Новації закону «Про акціонерні товариства»: як привести діяльність АТ у відповідність до нових вимог. *Юридична газета online*. 2023. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/novaciyi-zakonu-pro-akcionerni-tovaristva-yak-privesti-diyalnist-at-u-vidpovidnist-do-novih-vimog-.html>
58. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-грудня 2019 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. 2020. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2019_.pdf
59. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-грудня 2020 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. 2021. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2020_.pdf
60. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-грудня 2021 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. 2022. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2021_.pdf

61. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-грудня 2022 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. 2023. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2022_.pdf

62. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-грудня 2023 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. 2024. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2023_.pdf

63. Шило Л.А., Топоркова О.А. Фінансовий аналіз діяльності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 64. С. 82-88.

64. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2024 рр. Мінфін: офіційний сайт. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

65. Чубка О.М., Ярошевич Н.Б., Миргородець Ю.В. Особливості функціонування акціонерних товариств в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 373-378.

66. Аналітика. Опендатабот: веб-сайт. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics>.

67. Власенко Т.А., Пилипенко А.А. Формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств та кластерно-мережних структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 150-157.

68. Алексєєв І.В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія / І.В. Алексєєв, М.К. Колісник, А.С. Мороз. Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.

69. Кизим М.О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, І.В. Ялдінін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 208 с.

70. Кузьмін О.Є., Шуляр Р.В. Вертикальна інтеграція підприємств як фактор підвищення ефективності їх діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2001. № 386. С. 120-123.
71. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.
72. Попов О.Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 390 с.
73. Finkelstein C. Enterprise architecture for integration: rapid delivery methods and technologies / C. Finkelstein. Boston: Artech House, 2006. 540 p.
74. Knell A. Corporate governance: how to add value to your company: a practical implementation guide / A. Knell. Butterworth-Heinemann, 2006. 336 p.
75. Cravens K., Piercy N. and Cravens D. Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. *European Management Journal*. 2000. Vol. 18. № 5. Pp. 529-541.
76. Dacin M., Oliver C. and Roy J. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. Pp.169-187.
77. De Man A.P. and Duysters G.M. Alliances Tools and Techniques: The State of Affairs, University of Technology, Eindhoven. 2002.
78. Spekman R.E., Isabella L.A. and MacAvoy T.C. Alliance Competence, Maximizing the Value of Your Partnerships, John Wiley & Sons, New York. 2000.
79. Buono A. Enhancing strategic partnerships. *Journal of Organizational Change Management*. 2007. Vol. 10, pp. 251-266.
80. Nielsen B.B. An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European Management Journal*. 2003. Vol. 21. № 3. Pp. 301-322.

81. Dacin M.T., Oliver C. and Roy, J. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. Pp.169-187.
82. Dekker H.C. Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol. 33. Pp. 915-941.
83. De Man A-P., Duysters G.M. and Vasudevan, A. (Eds.) *The Alliance Enterprise, Global Strategies for Corporate Collaboration*, Imperial College Press, London. 2001.
84. Chung S., Singh H. and Lee K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Pp. 1-22.
85. Beekman A. and Robinson R.B. Supplier partnerships and the small. High-growth firm: selecting for success. *Journal of Small Business Management*. 2004. Vol. 42. No. 1. Pp. 59-77.
86. Brouthers K., Brouthers L. and Wilkinson T. Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*. 2005. Vol. 28. No. 3. Pp. 18-25.
87. Glaister K. and Buckley P. Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures. *British Journal of Management*. 2007. Vol. 8. Pp. 199-222.
88. Faems D., Janssens M.A.R. and Van Looy B. Towards an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management*. 2007. Vol. 51. № 6. Pp. 1053-1078.
89. Nielsen B.B. An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European Management Journal*. 2003. Vol. 21. № 3. Pp. 301-322.
90. Nijssen E., Reekum R. and Hulshoff H.E. Gathering and using information for the selection of technology partners. *Technological Forecasting and Social Change*. 2009. Vol. 67. Pp. 221-237.

91. Varis J. and Elfvengren K. A computer-aided framework for alliance partner selection', Paper, University of Technology, Lappeenranta. 2005.
92. Varis J., Kuivalainen O. and Saarenketo S. Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. 2005. Vol. 3. Pp. 19-36.
93. Lewis J.D. The new power of strategic alliances. *Planning Review*. 2012. Vol. 20. № 5. Pp. 45-48.
94. Geringer J. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*. 2011. Vol. 22. № 1. Pp. 41-62.
95. Glaister K. UK-Western European strategic alliances: motives and selection criteria. *Journal of Euromarketing*. 2005. Vol. 5. № 4. Pp. 5-35.
96. Al-Khalifa A. and Peterson E. The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*. 2011. Vol. 33. № 11. Pp. 1064-1081.
97. Hoffmann W. and Schlosser R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey. *Long Range Planning*. 2011. Vol. 34. Pp. 357-381.
98. Polinsky A.M. and Shavell S. The theory of public enforcement of law. *Handbook of Law and Economics, Amsterdam, North-Holland*. 2008. Vol. 1. Pp. 403-454.
99. Ulen T.S. Rational choice theory in law and economics. Paper, University of Illinois, Illinois. 2009.
100. Masten S.E. The regulation of contracts: contractual choice. *Encyclopedia of Law and Economics*. 2007. Vol. 3. Pp. 25-45.
101. Blau P.M. *Social Exchange Theory*, John Wiley & Sons, New York. 1964.
102. Cooter R. and Ulen T.S. *Law and Economics*, 4th ed., Pearson Addison Wesley, Boston, MA. 2014.

103. Brouthers K., Brouthers L. and Wilkinson T. Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*. 2005. Vol. 28, № 3, pp.18–25.
104. Medcof J. Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 30. № 5. Pp. 718-732.
105. Kale P., Dyer J.H. and Singh H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 23. № 5-8. Pp. 747-767.
106. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
107. Гуцалюк О.М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38.
108. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегічні альянси. Київ: Мир, 2002. 332 с.
109. Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 147-159.
110. Лінь Ц. Особливості проведення оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 01-28 лютого 2024 р.)*. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. С. 38-40.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Архітектоніка побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції

В сучасному світі, де динаміка глобальних ринків постійно зростає, а конкуренція стає надзвичайною, підприємства постійно шукають способи оптимізації своєї діяльності та підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним з найефективніших інструментів для досягнення цих цілей є корпоративна інтеграція, що представляє собою процес об'єднання ресурсів, знань і компетенцій кількох підприємств з метою створення сильного та високоефективного синергетичного ефекту.

Аналізуючи сучасні тренди в управлінні, можна побачити, що успішні організації все частіше вибирають шлях корпоративної інтеграції для оптимізації своєї структури, ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності.

Проте, сам процес корпоративної інтеграції – це достатньо складний та мінливий процес, який вимагає комплексного підходу і стратегічного управління. Відправною точкою в цьому процесі є розуміння архітектоніки побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції.

Такий механізм управління, розроблений і реалізований на високому рівні, може стати ключовим фактором успіху для корпорацій, які прагнуть досягти стабільного росту та збереження конкурентної переваги у складному бізнес-середовищі.

Отже, дослідження архітекtonіки та ефективної реалізації механізму управління стає критично важливим завданням для глибокого вивчення і практичного застосування в сучасному управлінні корпоративними структурами.

Тим не менше, варто відзначити, що побудова та ефективне впровадження механізму управління корпоративною інтеграцією – це завдання, яке супроводжується різноманітними викликами та складнощами.

Серед них можна виділити неоднорідність культур, процесів і систем, що інтегруються, нестабільність внутрішнього середовища підприємств, юридичні складнощі та питання, пов'язані зі збереженням й оптимізацією людських ресурсів.

Тому, важливим аспектом наукового пошуку є розуміння та аналіз всіх цих складнощів з метою розробки стратегій і практик, які сприятимуть успішному завершенню процесу корпоративної інтеграції. Даний підхід передбачає не лише технічну сторону управління, але й увагу до векторів комунікації, залучення та мотивації персоналу, а також врахування вимог ринку і стратегічних цілей компанії.

У результаті, розуміння архітекtonіки та відповідне впровадження її механізму управління стає вирішальною складовою для успішної реалізації стратегічних цілей корпоративної інтеграції.

Дослідження в нашому напрямку є важливим для практичних і наукових цілей, оскільки воно допомагає вдосконалити підходи до управління корпоративними об'єднаннями та сприяє створенню більш стійких і конкурентоздатних організацій в умовах сучасного бізнес-середовища.

При розгляді такої актуальної теми передбачається комплексний огляд ключових викликів і невирішених питань, пов'язаних з архітекtonікою побудови та послідовністю формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції.

Однією з найбільш вагомих проблем є складність самого процесу корпоративної інтеграції, що включає в себе об'єднання бізнес-структур, процесів, культур і стратегій, які можуть бути різними для кожної з компаній, що об'єднуються. Ця різноманітність може створювати конфлікти, труднощі у взаєморозумінні та управлінні, а також ускладнювати впровадження спільних стратегій і процесів.

Другою ключовою проблемою є необхідність розробки ефективних механізмів управління, які б забезпечили успішну корпоративну інтеграцію підприємств. Це включає в себе розробку стратегій, процесів і політик, які б дозволили забезпечити взаємодію між компаніями, що об'єднуються, оптимізацію ресурсів, підтримку культурної та організаційної інтеграції, а також забезпечення стабільності й ефективності управління у новій корпоративній структурі.

Третьою важливою проблемою є відсутність універсальних і однозначних методик та підходів до управління корпоративною інтеграцією. Враховуючи різноманітність контекстів, у яких відбуваються такі процеси, необхідно розробляти індивідуальні та адаптивні підходи до управління, що враховували б особливості кожного конкретного випадку.

Отже, ці проблеми створюють актуальну базу для подальшого дослідження архітекtonіки та механізмів управління корпоративною інтеграцією, спрямованого на пошук ефективних рішень і практичних рекомендацій для бізнесу.

Архітекtonіка побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції представлені у розрізі окремих складових компонентів загальної частини даної питання. Серед основних науковців, вчених і дослідників, які приділили увагу і акцентували певні власні праці вищевказаній тематиці слід виділити наступних: Ю. Бондар, О. Гуцалюка, М. Карпуніну, О. Коцюрбу, Т. Лозову, Н. Міценко, А. Пилипенка, О. Попова, Н. Ремзіну, К. Сердюкова,

О. Сторожук, А. Ткаченко, В. Томареву-Патлахову, Г. Ус, Н. Шматько та деяких інших.

Але, на жаль, достатньо обґрунтованих, комплексних, фундаментальних напрацювань щодо концепцій з позицій управління процесами корпоративної інтеграції не запропоновано.

Мета даної частини роботи полягає у системному розгляді ключових аспектів управління процесами корпоративної інтеграції та визначенні послідовності їх формування. Дослідження спрямоване на визначення основних етапів та складових управління процесами корпоративної інтеграції, таких як стратегічне планування, організаційна структура, управління ресурсами, управління змінами, комунікація з зацікавленими сторонами, управління ризиками та якістю, моніторинг і оцінка, навчання й розвиток персоналу, документування, відстеження, а також оцінка ефективності.

Початок дослідження потребує не лише звернення до загальних аспектів корпоративної інтеграції, але й поглибленого аналізу конкретних викликів з якими стикаються організації під час цього процесу та необхідності розробки стратегій для їх подолання.

Культурна адаптація. При інтеграції різних компаній, які можуть мати відмінні корпоративні культури та цінності, виникає проблема культурного злиття. Дослідження показують, що до 70% корпоративних злиттів не вдаються через невдалу культурну адаптацію. Таким чином, вироблення стратегій зі збереження та пошуку компромісів у цьому аспекті є критично важливим.

Управління змінами. Процес корпоративної інтеграції вимагає впровадження значних змін в організаційні структури, процеси та культуру. Важливо мати ефективні стратегії управління змінами, які враховують опір персоналу, мотивацію та забезпечують плавний перехід до нових робочих процесів.

Інтеграція технологій і процесів. Злиття підприємств часто супроводжується інтеграцією технологічних платформ та процесів. Необхідно забезпечити сумісність інформаційних систем, ефективність обміну даними та впровадження оптимальних бізнес-процесів.

Фінансові аспекти. Корпоративні злиття можуть мати значний фінансовий вплив на обидві сторони. Оцінка вартості бізнесу, управління фінансами та оптимізація фінансових процесів є ключовими елементами успішної інтеграції.

Враховуючи такі аспекти, необхідно розробляти комплексні стратегії, які враховують індивідуальні особливості кожного злиття та забезпечують максимальну ефективність управління процесом.

Досвід таких компаній, як IBM, General Electric та Procter & Gamble, які успішно реалізували складні корпоративні інтеграції, є цінним джерелом відомостей та стратегій для інших організацій, що стикаються з подібними викликами.

Управління талантами. Одним із важливих аспектів корпоративної інтеграції є збереження та максимальне використання талантів у складі об'єднаних компаній. Перед корпоративною інтеграцією важливо проаналізувати персонал обох сторін і розробити стратегії для залучення, збереження та розвитку ключових кадрів. Часто вдалий результат корпоративної інтеграції залежить від того, наскільки успішно управляються питання, пов'язані з людським капіталом.

Стратегічне партнерство. Під час корпоративної інтеграції доцільно розглядати питання стратегічного партнерства з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників, регуляторний орган та інших стейкхолдерів. Вироблення спільних стратегій і партнерств може сприяти збереженню та розвитку важливих бізнес-відносин під час інтеграції.

Збереження брендів та ідентичності. Під час об'єднання компаній важливо враховувати і зберігати унікальність та ідентичність кожного

бренду. Це може включати розробку стратегій збереження брендів, а також інтеграцію брендів елементів у нову корпоративну структуру.

Загалом, успішна корпоративна інтеграція вимагає глибокого аналізу та розробки комплексних стратегій, які б враховували різноманітні аспекти бізнесу, від культурних й організаційних до стратегічних та фінансових. Використання відомих фактів і практик успішних компаній разом із професійним підходом до аналізу проблем та вироблення стратегій дозволить забезпечити максимальну ефективність управління процесом корпоративної інтеграції.

У результаті підготовки до побудови організаційно-економічного механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції набуває актуальності уточнення питання щодо оцінки готовності та здатності підприємств до корпоративної інтеграції. Передбачається проведення аналізу потенційної здатності до інтеграції для оцінки можливих перешкод і ризиків, а також ідентифікація можливостей для оптимізації процесу.

Оцінка здатності до корпоративної інтеграції передбачає проведення аналізу організації з точки зору її готовності та здатності до успішного об'єднання з іншими структурами чи системами. Розглянемо план для оцінки здатності до корпоративної інтеграції:

аналіз організаційної структури: оцінка структури організації та ідентифікація можливих перешкод для інтеграції, таких як надмірна складність, неповнота даних, дублювання функцій тощо; визначення ключових підрозділів, процесів і ресурсів, які потрібно інтегрувати;

аналіз інформаційних систем і технологій: оцінка існуючих інформаційних систем та технологій, їх сумісності та можливості інтеграції з іншими системами; визначення потреб у модернізації або заміні існуючих систем для забезпечення сумісності з новими структурами або системами;

аналіз процесів і процедур: вивчення поточних бізнес-процесів і процедур для виявлення можливих областей конфліктів або

неузгодженостей; розробка стратегій для оптимізації процесів і вирішення виявлених проблем;

оцінка культурної сумісності: аналіз культурних різниць між організаціями, що об'єднуються та ідентифікація можливих проблем, які можуть виникнути через ці різниці; розробка стратегій для зменшення конфліктів і створення сприятливого культурного середовища для інтеграції;

визначення потенційних ризиків і можливостей: ідентифікація потенційних ризиків, які можуть виникнути під час процесу інтеграції, таких як втрата ключових кадрів, втрата довіри клієнтів тощо; визначення можливостей для оптимізації процесу корпоративної інтеграції та досягнення додаткових переваг від об'єднання;

розробка плану корпоративної інтеграції: на основі отриманих даних розробка детального плану дій для проведення процесу інтеграції; визначення ресурсів, термінів виконання та відповідальних осіб для кожного етапу процесу.

Оцінка готовності та здатності до корпоративної інтеграції дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми і ризики та розробляти стратегії для їх вирішення й мінімізації. Це важлива передумова успішного проведення процесу корпоративної інтеграції та досягнення поставлених цілей.

Першим кроком при формуванні механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції є необхідність проаналізувати і обґрунтувати етапи та складові елементи потенційної архітектурної моделі (рис. 3.1).

Розглянемо більш детально структурні композиції представленої моделі.

1. Аналіз потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції. Перший крок – це з'ясування мети корпоративної інтеграції та визначення того, які саме процеси та функції будуть об'єднані або оптимізовані в рамках інтеграції. Важливо також з'ясувати, які потреби мають бути враховані в процесі корпоративної інтеграції.

Перед початком процесу об'єднання необхідно чітко сформулювати цілі та очікувані результати. Це може включати такі аспекти, як підвищення конкурентоспроможності, розширення географічного покриття, зниження витрат або збільшення ринкової частки.



Рис. 3.1. Архітектурна модель управління процесами корпоративної інтеграції

Джерело: авторська розробка.

Визначення мети інтеграції є критично важливим етапом у процесі корпоративної інтеграції. Правильно сформульована мета надає напрямок усім подальшим діям та дозволяє досягти успішних результатів. Наведемо детальніше кілька прикладів визначення мети інтеграції:

підвищення конкурентоспроможності: прикладом може бути інтеграція двох компаній, які мають доповнюючі сфери діяльності або аналогічні продукти, що дозволить підприємству зміцнити свою позицію на ринку та конкурувати ефективніше з іншими гравцями. Наприклад, при злитті двох авіакомпаній можливо підвищення їхньої конкурентоспроможності через розширення маршрутної мережі та підвищення обсягу пасажироперевезень;

розширення географічного покриття: інтеграція може бути мотивована бажанням розширити присутність компанії на нові ринки або території. Наприклад, при злитті двох міжнародних логістичних компаній можливо розширення їхньої мережі та здатність обслуговувати клієнтів у нових регіонах;

зниження витрат: інтеграція може бути спрямована на досягнення економічних вигод через оптимізацію процесів та зниження витрат. Наприклад, при об'єднанні двох виробничих підприємств можливо зниження витрат на закупівлю сировини через більший обсяг замовлень або раціоналізацію виробничих процесів;

збільшення ринкової частки: інтеграція може бути спрямована на отримання більшої частки ринку через здійснення придбання конкурентів або компаній, які мають велику базу клієнтів або цінних технологій. Наприклад, злиття двох компаній у сфері технологій може дозволити їм зміцнити свої позиції на ринку та конкурувати з іншими гравцями.

В кожному з цих прикладів визначення мети інтеграції є ключовим етапом, який дозволяє конкретизувати цілі та очікувані результати. Це створює підґрунтя для розробки стратегій та плану дій у процесі корпоративної інтеграції.

2. Розробка плану і стратегії корпоративної інтеграції. На цьому етапі розробляється детальний план дій з описом кожного етапу процесу інтеграції, включаючи терміни виконання, ресурси, відповідальних осіб та контрольні точки, а також формується стратегія, яка описує підходи до інтеграції, включаючи вибір оптимальних методів і технологій, а також визначення ролей та відповідальностей в рамках процесу інтеграції.

Розробка плану корпоративної інтеграції – це важливий етап, який передбачає створення детального плану дій для успішного впровадження проєкту об'єднання, а формування стратегії інтеграції є ключовим етапом у процесі корпоративної інтеграції, оскільки від цього залежить успішність і ефективність управління процесом об'єднання.

Дії, які слід виконати задля забезпечення успішного виконання даного пункту:

визначення етапів процесу інтеграції (опис кожного етапу інтеграції, такого як підготовка до інтеграції, оцінка ресурсів, планування процесу інтеграції, виконання інтеграції та післяінтеграційна оцінка, кожен етап повинен бути чітко визначений та мати відповідні контрольні точки);

встановлення термінів виконання (визначення часового рамку для кожного етапу інтеграції, встановлення термінів для кожної конкретної дії та завдання в межах кожного етапу);

розподіл ресурсів (визначення ресурсів, необхідних для кожного етапу, таких як фінансові, технічні та людські ресурси, розподіл ресурсів між різними завданнями й етапами інтеграції);

призначення відповідальних осіб (визначення осіб або команд, відповідальних за кожний етап та конкретні завдання в межах цих етапів, призначення керівників проєктів, керівників команд, а також членів команд для кожного завдання);

встановлення контрольних точок (визначення контрольних точок або маятників, які дозволять визначити прогрес проєкту інтеграції, встановлення критеріїв успіху для кожної контрольної точки);

розробка плану ризиків (ідентифікація потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління для кожного етапу інтеграції, визначення запобіжних заходів і планів невдачі для кожного ідентифікованого ризику);

контроль та звітність (встановлення системи контролю за виконанням плану інтеграції та звітності про прогрес, визначення частоти і формату звітів, а також механізмів коригування плану в разі виникнення змін);

підготовка комунікаційного плану (розробка стратегії комунікації для спілкування зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів і інвесторів).

Розробка детального плану корпоративної інтеграції забезпечує структурований підхід до реалізації проєкту та дозволяє забезпечити успішне

завершення проєкту інтеграції. Кожен етап і дія повинні бути детально пропрацьовані.

Щодо розробки стратегії корпоративної інтеграції, рекомендовано дотримуватись наступних пунктів:

вибір оптимальних методів і технологій: стратегія корпоративної інтеграції передбачає вибір оптимальних методів і технологій, які допоможуть забезпечити успішне об'єднання підприємств. Це може включати в себе впровадження спеціалізованих програмних рішень для обміну даними, створення спільних платформ для співпраці та комунікації, а також використання ефективних методів проєктного управління для керування процесом корпоративної інтеграції;

визначення ролей та відповідальностей: важливим елементом стратегії є чітке визначення ролей і відповідальностей у рамках процесу корпоративної інтеграції. Це передбачає призначення ключових керівників проєкту, формування робочих груп з представників обох компаній, а також встановлення механізмів звітності та контролю за виконанням завдань;

розробка плану корпоративної інтеграції: стратегія включає розробку детального плану корпоративної інтеграції, який охоплює всі аспекти процесу, від технічних інтеграційних завдань до культурних аспектів і забезпечення безперервності бізнес-процесів. План інтеграції містить часовий графік, визначення завдань, ресурсну потребу та критерії успіху;

залучення стейкхолдерів: частиною стратегії є також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу корпоративної інтеграції. Це включає комунікацію зі співробітниками обох компаній, забезпечення їхньої участі та врахування їхніх потреб та відповідей;

оцінка ризиків і розробка стратегій їх мінімізації: невід'ємною частиною стратегії є оцінка потенційних ризиків та розробка стратегій їх мінімізації. Це включає ідентифікацію можливих перешкод і проблем, а також розробку планів дій для їх вирішення.

Правильно розроблена стратегія корпоративної інтеграції забезпечить ефективне та успішне проведення процесу об'єднання підприємств, сприяючи досягненню поставлених цілей та мінімізації ризиків.

3. Створення команди та призначення керівника проєкту. Формується команда, відповідальна за проведення процесу корпоративної інтеграції, включаючи керівника проєкту, який відповідає за керування всіма напрямками. Створення команди та призначення керівника проєкту є одним з важливих кроків у реалізації стратегії корпоративної інтеграції. Команда відіграє ключову роль у проведенні процесу інтеграції та забезпеченні його успішного завершення. Розглянемо детальніше найвагоміші аспекти:

формування команди: перш ніж призначати керівника проєкту, необхідно сформувати команду, яка буде відповідальна за проведення процесу корпоративної інтеграції. Команда може включати представників різних функціональних областей компаній, що об'єднуються, таких як фінанси, маркетинг, виробництво, технології та інші, залежно від потреб проєкту;

призначення керівника проєкту: після формування команди важливо призначити керівника проєкту, який буде відповідати за керування всіма аспектами проєкту інтеграції. Керівник проєкту повинен мати достатній досвід у керуванні проєктами, розуміння процесів бізнесу та експертність у сфері корпоративних інтеграцій;

розподіл ролей і відповідальностей: після призначення керівника проєкту необхідно чітко визначити ролі та відповідальності кожного члена команди. Це включає визначення завдань, які потрібно виконати, термінів виконання та механізмів звітності. Кожен член команди повинен чітко розуміти свої обов'язки та очікування;

розвиток командної роботи: ключовим фактором успішної команди є її здатність до ефективної співпраці та спільної роботи. Керівник проєкту має створити сприятливу атмосферу для співпраці та взаємодії, сприяти розвитку

командних навичок і вирішувати конфлікти, які можуть виникнути під час реалізації проєкту;

забезпечення підтримки та ресурсів: керівник проєкту має забезпечити команду необхідними ресурсами, які необхідні для успішного виконання завдань. Це може включати фінансові ресурси, доступ до інформаційних систем, навчальні програми та інші ресурси.

Загалом, формування команди та призначення керівника проєкту є важливими етапами у процесі корпоративної інтеграції, які створюють підґрунтя для успішного виконання проєкту і досягнення його цілей. Ретельний підбір команди й професійне керівництво можуть сприяти ефективній реалізації стратегії корпоративної інтеграції та досягненню успішних результатів.

4. Визначення потрібних ресурсів. Підготовка списку ресурсів, які потрібні для успішної реалізації проєкту, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси. Визначення потрібних ресурсів для успішної реалізації проєкту корпоративної інтеграції є важливим етапом, який дозволяє забезпечити необхідність матеріальних, технічних і людських ресурсів. Ресурси, які можуть бути потрібні:

фінансові ресурси: бюджет – визначення фінансового бюджету проєкту, який охоплює витрати на всі аспекти корпоративної інтеграції, такі як інформаційні технології, заробітна плата, консультантські послуги тощо;

капітал – забезпечення достатнього капіталу для проведення інтеграційних заходів, включаючи можливі витрати на злиття компаній, погашення боргів, реорганізацію та інші фінансові зобов'язання;

технічні ресурси: інформаційні технології – забезпечення необхідних програмних засобів і апаратного забезпечення для обміну даними, інтеграції систем, створення спільних платформ тощо;

комунікаційна інфраструктура – забезпечення доступу до електронної пошти, відеоконференцій, корпоративного порталу та інших засобів комунікації для ефективного спілкування між учасниками проєкту;

людські ресурси: команда проєкту – формування команди, яка буде відповідальна за реалізацію проєкту, включаючи різні функціональні області, такі як фінанси, маркетинг, виробництво та інші;

керівництво проєктом – призначення керівника проєкту, який буде відповідати за керування всіма аспектами проєкту інтеграції, а також координацію роботи команди;

інші ресурси: консалтингові послуги – залучення зовнішніх консультантів або експертів з досвідом у проведенні корпоративних інтеграцій для надання додаткових знань та експертної підтримки;

документація та ресурси для навчання – забезпечення доступу до необхідної документації, тренінгів і ресурсів для навчання для членів команди проєкту та співробітників обох компаній.

Після визначення всіх необхідних ресурсів можна розробити план їх залучення та використання в рамках проєкту інтеграції. Це допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів та успішне завершення проєкту.

5. Комунікація і залучення зацікавлених сторін. Створення механізмів комунікації й залучення зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдери, для забезпечення їх підтримки та включення в процес корпоративної інтеграції. Створення ефективних механізмів комунікації та залучення зацікавлених сторін є ключовим елементом успішного процесу корпоративної інтеграції. Нижче наведено детальний план дій для реалізації цього етапу:

аналіз аудиторії: визначення основних зацікавлених сторін проєкту інтеграції, таких як співробітники, клієнти, партнери, інвестори, державні органи тощо; аналіз потреб і очікувань кожної групи зацікавлених сторін стосовно процесу інтеграції;

розробка стратегії комунікації: визначення каналів комунікації, які будуть використовуватися для взаємодії з різними зацікавленими сторонами

(електронна пошта, веб-сайт, зустрічі, прес-релізи тощо); розробка плану комунікаційних заходів, включаючи графік і частоту сповіщень та звітів;

створення інформаційних матеріалів: розробка інформаційних буклетів, презентацій, відеороликів та інших матеріалів, що пояснюють процес корпоративної інтеграції та його переваги для зацікавлених сторін; забезпечення доступності цих матеріалів через різні канали зв'язку;

організація зустрічей та презентацій: проведення інформаційних зустрічей, вебінарів, семінарів і інших заходів для взаємодії з зацікавленими сторонами; проведення презентацій проєкту інтеграції та відповіді на запитання учасників;

залучення співробітників: забезпечення активної участі співробітників у процесі інтеграції шляхом організації регулярних зустрічей, тренінгів та обговорень; створення механізмів зворотного зв'язку для співробітників для збору їхніх думок, ідей та обговорення потенційних проблем;

моніторинг і адаптація стратегії комунікації: постійний моніторинг ефективності комунікаційних заходів та виявлення можливих проблем; адаптація стратегії комунікації з урахуванням отриманих результатів та зміни потреб зацікавлених сторін.

Створення механізмів комунікації та залучення зацікавлених сторін є важливим етапом процесу корпоративної інтеграції, оскільки це дозволяє забезпечити підтримку і включення всіх зацікавлених сторін у проєкт. Це, в свою чергу, сприяє успішному завершенню проєкту та досягненню його цілей.

6. Впровадження процесу корпоративної інтеграції – це етап, на якому відбувається фактичне впровадження запланованих заходів і рішень з метою об'єднання або оптимізації процесів. На даному етапі ключовою є організація та координація всіх дій, що виконуються в межах проєкту корпоративної інтеграції. Розглянемо цей процес більш докладніше:

початок впровадження: запуск етапу впровадження корпоративної інтеграції відбувається згідно з планом, у визначений час та з використанням

необхідних ресурсів; оголошення про початок впровадження та комунікація цього повідомлення всім зацікавленим сторонам;

координація дій: визначення чітких ролей та відповідальностей для кожного члена команди проєкту; проведення зустрічей і звітів для забезпечення підтримки й координації між різними відділами та структурними підрозділами;

впровадження рішень: реалізація запланованих змін і рішень, які були прийняті на попередніх етапах підготовки; впровадження нових процесів, систем, технологій і процедур у виробничу, адміністративну та інші сфери діяльності компанії;

контроль за впровадженням: моніторинг і аналіз прогресу впровадження, перевірка відповідності запланованим термінам та бюджету; виявлення та вирішення будь-яких проблем або перешкод, що можуть виникнути під час впровадження;

комунікація та звітність: систематична звітність про прогрес впровадження проєкту відповідно до встановленого плану комунікації; регулярні зустрічі та звіти з усіма зацікавленими сторонами для інформування про прогрес і вирішення будь-яких питань або незгодженостей;

оцінка результатів: проведення періодичних оцінок та аналізу результатів впровадження з метою виявлення досягнень і можливостей для покращення; прийняття відповідних корективних заходів для забезпечення виконання цілей та завдань проєкту корпоративної інтеграції.

Впровадження процесу корпоративної інтеграції вимагає високої організаційної підготовки та систематичного контролю за виконанням запланованих заходів. Цей етап є ключовим для успішного завершення проєкту корпоративної інтеграції та досягнення його цілей.

7. Оцінка результатів, постійний моніторинг і контроль. Після завершення процесу корпоративної інтеграції проводиться оцінка отриманих результатів з метою визначення ефективності проведених заходів і виявлення

можливостей для подальшого вдосконалення. Важливо провести оцінку результатів, щоб визначити ефективність проведених заходів і виявити можливості для подальшого вдосконалення. Нижче представлено детальний план оцінки результатів:

визначення цілей оцінки: визначення конкретних цілей оцінки, таких як перевірка досягнення поставлених цілей проєкту, оцінка витрат і прибутків, аналіз змін у процесах та оптимізація ресурсів;

відбір методів оцінки; вибір відповідних методів та інструментів для проведення оцінки, таких як анкетування, інтерв'ю, аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз тощо; розробка плану опитувань та проведення інших необхідних дій для збору даних;

збір та аналіз даних: здійснення процесу збору даних за допомогою вибраних методів оцінки; аналіз отриманих даних з урахуванням поставлених цілей і питань дослідження;

оцінка відповідності до цілей: порівняння отриманих результатів з поставленими цілями проєкту; визначення ступеня досягнення поставлених завдань і виявлення можливих відхилень;

висновки та рекомендації: формулювання висновків на основі аналізу результатів оцінки; висунення рекомендацій щодо подальших дій і можливих стратегій для подальшого вдосконалення;

підготовка звіту: складання звіту про результати оцінки, включаючи опис виконаних дій, отримані дані, висновки та рекомендації; представлення звіту керівництву й зацікавленим сторонам;

розгляд і реалізація рекомендацій: обговорення результатів оцінки з керівництвом та командою проєкту; прийняття рішень щодо впровадження рекомендацій і подальших кроків для вдосконалення процесу інтеграції.

Оцінка результатів є важливим етапом в процесі проєкту корпоративної інтеграції, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно були впроваджені заплановані зміни та що можна покращити у майбутньому.

Моніторинг і контроль на етапі впровадження процесу інтеграції включає в себе низку дій, спрямованих на систематичне відстеження прогресу, виявлення проблем і прийняття заходів для їх вирішення, а також оцінку відповідності результатів поставленим цілям. Розглянемо ці кроки детальніше:

встановлення системи моніторингу: розробка системи моніторингу, яка включає в себе визначення ключових показників продуктивності та успішності, які дозволять виміряти прогрес впровадження; визначення частоти і методів збору даних для моніторингу, таких як регулярні звіти, зустрічі з командою проекту та зацікавленими сторонами;

аналіз прогресу: проведення аналізу зібраних даних для оцінки прогресу впровадження та виявлення будь-яких відхилень від плану; ідентифікація ключових проблем або перешкод, які можуть впливати на успішність проекту корпоративної інтеграції;

прийняття заходів: розробка плану заходів для вирішення виявлених проблем або недоліків; призначення відповідальних осіб і команд для виконання необхідних корективних дій;

коригування плану: здійснення корекцій до плану впровадження відповідно до виявлених проблем і ризиків; внесення необхідних змін до графіка робіт, бюджету та ресурсів для забезпечення виконання цілей проекту;

комунікація результатів: звітність про результати моніторингу та контролю за прогресом впровадження проекту інтеграції; чітка комунікація з керівництвом компаній та іншими зацікавленими сторонами щодо виявлених проблем і ухвалених заходів.

Моніторинг і контроль забезпечують ефективний контроль за ходом впровадження проекту корпоративної інтеграції, дозволяючи вчасно реагувати на проблеми та забезпечувати виконання поставлених цілей. Це дозволяє забезпечити успішне завершення проекту й досягнення бажаних результатів.

8. Управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій. Управління змінами під час інтеграційного процесу є важливою складовою успішної реалізації проекту. Вона полягає у розробці стратегій управління змінами для забезпечення підтримки персоналу під час змін, які супроводжують інтеграційний процес, і забезпечення успішної адаптації до нових умов роботи та процесів. Це охоплює розробку стратегій і механізмів для підтримки персоналу під час змін, що відбуваються, та забезпечення успішної адаптації до нових умов роботи та процесів. Нижче наведено детальний план управління змінами:

аналіз впливу змін: оцінка потенційного впливу інтеграційних змін на персонал, процеси роботи та бізнес-процеси; визначення ключових факторів, які можуть вплинути на успішність змін і адаптацію персоналу;

залучення персоналу: забезпечення відкритого й ефективного спілкування з персоналом щодо змін та їх впливу; залучення персоналу до процесу планування та впровадження змін шляхом організації зустрічей, групових обговорень і зворотного зв'язку;

розробка комунікаційних стратегій: розробка плану комунікацій з персоналом щодо змін, включаючи чітке повідомлення про цілі, обґрунтування і переваги корпоративної інтеграції; використання різних каналів комунікації, таких як електронна пошта, веб-сайт компанії, інтравербальна комунікація та інші, для досягнення максимальної охопленості;

тренінг та підтримка: надання навчальних програм і тренінгів з метою навчання персоналу новим процесам, системам та інструментам, що вводяться в результаті інтеграції; забезпечення підтримки персоналу під час переходу до нових систем і процесів шляхом консультацій та підтримки експертів;

виявлення та управління опором: визначення потенційних джерел опору і розробка стратегій їх врегулювання; використання ефективних

методів комунікації та переконання для зменшення опору та сприяння позитивному сприйняттю змін;

оцінка та коригування: проведення періодичної оцінки ефективності стратегій управління змінами та їх впливу на персонал; коригування стратегій управління змінами на основі отриманих результатів і фідбеку від персоналу.

Управління змінами є важливою складовою процесу корпоративної інтеграції, оскільки воно допомагає забезпечити підтримку персоналу та успішну адаптацію до нових умов роботи та процесів. Це сприяє покращенню ефективності та досягненню успіху в реалізації проекту.

Управління ризиками полягає у визначення потенційних ризиків, що виникають під час процесу корпоративної інтеграції, розробка стратегій їх управління та моніторингу для мінімізації негативних наслідків для організації. Управління ризиками під час процесу корпоративної інтеграції включає визначення потенційних ризиків, розробку стратегій їх управління та моніторингу для забезпечення мінімізації негативних наслідків для організації. Нижче наведено детальний план управління ризиками:

визначення потенційних ризиків: проведення аналізу середовища та контексту інтеграції для ідентифікації можливих загроз і небезпек; аналіз історичних даних про корпоративні інтеграційні проекти, а також вивчення схожих випадків в інших організаціях;

оцінка ризиків: визначення ймовірності виникнення кожного ризику і його впливу на проєкт інтеграції; класифікація ризиків за ступенем серйозності та визначення їхнього потенційного впливу на цілі проєкту;

розробка стратегій управління ризиками: визначення конкретних стратегій для кожного ідентифікованого ризику, включаючи уникнення, зменшення, перенесення й прийняття ризику; розробка плану дій для впровадження цих стратегій управління ризиками.

виконання дій для мінімізації ризиків: здійснення заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків або їхнього впливу на проєкт;

впровадження заходів безпеки та захисту даних для запобігання можливим загрозам і втратам;

моніторинг ризиків: постійний моніторинг ризиків протягом усього процесу корпоративної інтеграції; визначення змін в середовищі та виявлення нових ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту.

внесення коректив: проведення аналізу ефективності стратегій управління ризиками та їх впливу на проєкт; внесення необхідних коректив в стратегії управління ризиками на основі отриманих результатів і змін в середовищі.

Управління ризиками під час процесу інтеграції є ключовою складовою успішного виконання проєкту, оскільки це дозволяє забезпечити адаптацію до непередбачуваних ситуацій та мінімізувати можливі втрати для організації.

Інтеграція систем і технологій передбачає планування й впровадження інтеграції інформаційних систем, технологій та процесів для забезпечення сумісності, а також ефективності взаємодії між різними частинами організації.

Нижче представлено набір рекомендацій для планування і впровадження інтеграції інформаційних систем, технологій та процесів:

аналіз потреб існуючих систем: визначення функціональних потреб різних частин організації, що будуть об'єднані; оцінка поточного стану існуючих систем, їх можливостей та обмежень;

вибір інтеграційної стратегії: вибір оптимального підходу до корпоративної інтеграції систем і технологій, такого як злиття (мердж), поглинання (аквізиція), інтерфейси даних тощо; розробка стратегії для забезпечення сумісності корпоративних інтегрованих систем та технологій;

планування корпоративної інтеграції: розробка детального плану дій з описом кожного етапу процесу корпоративної інтеграції; визначення ресурсів, термінів виконання, відповідальних осіб і контрольних точок;

вибір і розробка технологічних рішень: вибір та розробка технологічних рішень, необхідних для корпоративної інтеграції систем, таких як програмне забезпечення, апаратне забезпечення, бази даних тощо; розробка інтерфейсів і протоколів обміну даними між системами;

тестування й впровадження: проведення тестування інтегрованих систем і технологій для перевірки їхньої працездатності та сумісності; послідовне впровадження інтегрованих систем і технологій з мінімальним впливом на робочий процес;

навчання та підтримка: надання навчальних програм і тренінгів персоналу щодо використання нових систем й технологій; забезпечення технічної підтримки під час переходу до нових систем та під час нормальної експлуатації;

моніторинг та оптимізація: постійний моніторинг ефективності інтегрованих систем і технологій; внесення коректив в інтеграційний процес для оптимізації його роботи та вирішення виявлених проблем.

Інтеграція систем і технологій вимагає ретельного планування, розробки й впровадження, щоб забезпечити ефективну та безперебійну роботу організації в нових умовах.

9. Забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу. При розробці стратегій для забезпечення сталості бізнесу під час процесу корпоративної інтеграції доцільно включати плани відновлення бізнес-процесів і заходи для забезпечення безперервності операцій. Для цього необхідно вживати наступних заходів, зокрема:

аналіз потенційних ризиків: визначення можливих загроз і ризиків, які можуть виникнути під час процесу корпоративної інтеграції, таких як втрата клієнтів, перерви в постачанні тощо; оцінка потенційних наслідків цих ризиків для бізнесу та ймовірності їхнього виникнення;

розробка планів відновлення бізнес-процесів: визначення критичних бізнес-процесів, які потребують негайного відновлення у разі перешкод або

збоїв; розробка детальних планів дій для відновлення цих процесів, включаючи визначення відповідальних осіб, ресурсів і термінів виконання;

впровадження заходів для забезпечення безперервності операцій; впровадження технологічних й організаційних заходів для мінімізації ризиків й збереження стійкості операцій; розробка альтернативних планів дій у разі виникнення непередбачених обставин або перешкод;

створення резервних каналів комунікації: розробка альтернативних засобів комунікації і зв'язку для забезпечення спілкування з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами у разі перебоїв у звичних каналах;

тестування планів надзвичайних ситуацій: проведення регулярних навчань і тренувань з використання альтернативних планів дій для переконання в їхній ефективності та готовності персоналу;

моніторинг та оновлення стратегій: постійний моніторинг ефективності заходів і стратегій забезпечення сталості бізнесу; внесення необхідних коректив у стратегії на основі отриманих результатів та змін в середовищі.

Забезпечення сталості бізнесу під час процесу корпоративної інтеграції є важливою передумовою успіху, оскільки це дозволяє зменшити вплив негативних наслідків інтеграції та забезпечити безперервність діяльності організації.

Навчання та розвиток персоналу передбачає розробку програм навчання та розвитку для персоналу з метою підготовки їх до змін, які супроводжують корпоративний інтеграційний процес, а також для забезпечення навичок і знань, необхідних для успішної реалізації проєкту. Пропонуємо використовувати наступний план розробки програм навчання та розвитку персоналу:

аналіз потреб персоналу: проведення опитування й спілкування зі співробітниками для визначення їхніх потреб у навчанні та розвитку; аналіз ідентифікованих знань, навичок і компетенцій персоналу для визначення пріоритетних областей для навчання;

визначення цілей та об'єктивів програми: встановлення конкретних цілей і об'єктивів, які має досягти програма навчання й розвитку; визначення очікуваних результатів для кожного етапу програми;

розробка навчальних матеріалів: створення навчальних матеріалів, таких як презентації, навчальні посібники, відеоуроки тощо; підготовка інтерактивних завдань і кейсів для практичного застосування отриманих знань;

планування форматів навчання: вибір оптимальних форматів навчання, таких як лекції, тренінги, вебінари, курси онлайн тощо, в залежності від потреб і можливостей персоналу; розробка розкладу навчальних заходів та дотримання гнучкості для адаптації до графіку роботи співробітників;

проведення навчання: організація та проведення навчальних заходів згідно з розробленим планом; забезпечення доступу до навчальних матеріалів і ресурсів для всього персоналу;

оцінка ефективності програми: збір зворотного зв'язку й оцінка задоволеності учасників програми навчання; аналіз результатів навчання та їх відповідність поставленим цілям і об'єктивам;

подальший розвиток: внесення коректив в програму навчання на основі отриманих результатів й змін в бізнес-середовищі; постійне оновлення навчальних матеріалів і форматів навчання для відповідності потребам персоналу та стратегії розвитку організації.

Розробка і реалізація програм навчання й розвитку персоналу є важливим кроком для забезпечення успішної корпоративної інтеграції та розвитку організації в нових умовах.

Отже, архітектоніка побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції є ключовими елементами успішного об'єднання компаній. Їх правильне впровадження дозволить досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток в нових умовах конкурентного бізнес-середовища.

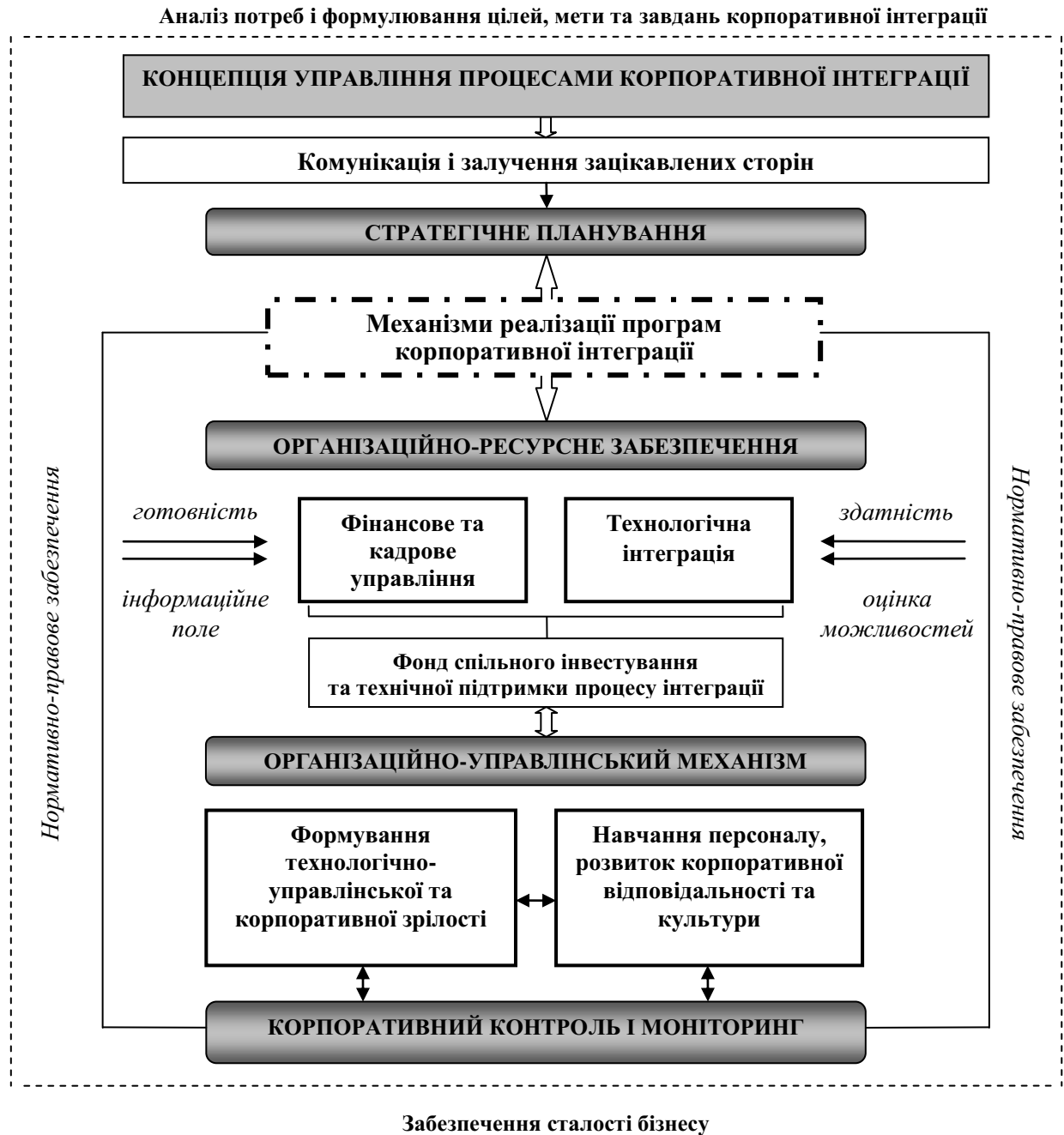


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції

Джерело: авторська розробка.

Більш того, успішна корпоративна інтеграція вимагає не лише технічних знань, а й стратегічного бачення та лідерських якостей. Вона передбачає від управлінців уміння візуалізації цілісності картини, ефективності керування змінами і здатність до мотивації персоналу задля досягнення спільних цілей.

Сформований, у результаті комплексного підходу, організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції представлений на рис. 3.2.

Корпоративна інтеграція, як стратегічний процес, вимагає від керівництва компаній не лише вміння вирішувати технічні питання, але й розуміння того, що успішний результат залежить від структурованого та досконалого управління цим процесом. Правильна архітектоніка побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції визначають, як компанія реалізує свої цілі та досягає успіху у нових умовах.

Перш за все, важливо зазначити, що корпоративна інтеграція може відбуватися за різними сценаріями: це може бути об'єднання компаній з метою використання синергії їхніх ресурсів, придбання однією компанією іншої для розширення ринків або, навіть, злиття різних бізнес-процесів для оптимізації роботи. Однак у всіх цих випадках ключовим аспектом є побудова ефективної системи управління, яка забезпечить успішне злиття або придбання.

Корпоративна інтеграція має стратегічний характер і передбачає чітке визначення цілей, переваг та очікуваних результатів. Керівництво повинно ретельно розглянути всі аспекти злиття або придбання, визначити стратегічні переваги і ризики, а також спроектувати шляхи реалізації плану.

Ефективне спілкування з усіма зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, клієнтів, співробітників і партнерів, важливе для успішного завершення процесу корпоративної інтеграції. Це дозволяє уникнути непорозумінь і конфліктів, а також забезпечує підтримку та лояльність усіх сторін.

Корпоративна інтеграція, зазвичай, супроводжується значними змінами в організаційній культурі, структурі та процесах. Потребують розробки стратегії управління змінами, які сприятимуть адаптації персоналу до нових умов роботи та забезпечать підтримку під час трансформацій. Це може

включати проведення навчань, розвиток комунікаційних каналів і створення механізмів для висловлення стурбованості та вирішення проблем.

Важливим етапом управління корпоративною інтеграцією є постійний моніторинг процесу та оцінка його результатів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми й ризики і приймати відповідні заходи для їх вирішення. Оцінка результатів також допомагає визначити ефективність стратегій та зробити необхідні корективи. Під час корпоративної інтеграції існують значні ризики, пов'язані з фінансовими, організаційними та іншими аспектами процесу. Управління ризиками передбачає виявлення потенційних загроз і розробку стратегій їх управління, що дозволяє зменшити вплив негативних подій на успішність корпоративної інтеграції.

Ключовим завданням управління корпоративною інтеграцією є забезпечення сталості бізнесу в перехідний період і після завершення цього процесу. Це включає розробку стратегій для відновлення бізнес-процесів, забезпечення безперервності операцій та підтримку корпоративної культури.

Загальна архітектура побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції залежить від конкретних цілей та характеристик компаній, які здійснюють інтеграцію. Однак врахування цих вирішальних аспектів допомагає підвищити ефективність і успішність процесу корпоративної інтеграції та забезпечити стабільність і зростання після його завершення.

У великому світі бізнесу, корпоративна інтеграція є складним процесом, що вимагає суттєвої уваги до деталей та стратегічного планування. Від успішної інтеграції залежить майбутнє компаній, які об'єднуються, тому необхідно мати чітку архітектуру управління процесами корпоративної інтеграції. Це включає в себе ряд критичних факторів, врахування яких дозволяє компаніям мінімізувати ризики та досягати успішних результатів у процесі корпоративної інтеграції.

3.2. Мотиваційна складова забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та стає все складнішим, акціонерні товариства мають величезне значення в економіці. Однак успішність цих компаній не обмежується лише фінансовими показниками. Вирішальним фактором для досягнення стійкого розвитку є культура підприємства та якість корпоративних відносин, які формуються в його стінах.

Культура підприємства визначається набором цінностей, переконань, норм і звичаїв, які притаманні організації. Вона відображається у всіх сферах діяльності, від взаємодії між співробітниками до спілкування з клієнтами та партнерами. Якщо культура підприємства сприяє співпраці, відкритості та інноваціям, це позитивно позначається на його успішності й рентабельності. Таким чином, розвиток корпоративної культури стає пріоритетною задачею для керівництва.

Однак культуру підприємства важко створити та зберегти без належної мотивації співробітників. Мотивація виступає як основний драйвер для працівників, стимулюючи їх до активності, ефективності та саморозвитку. В контексті акціонерних товариств, де цінність компанії частково визначається ринковим котируванням акцій та рівнем прибутку, мотивація співробітників є особливо важливою. Якщо працівники відчують себе цінними для компанії та мають явні перспективи кар'єрного зростання, вони більш схильні до цілеспрямованої діяльності та внесення максимального внеску у спільну справу.

Проте, не зважаючи на важливість мотивації, існують деякі проблеми, які ускладнюють її ефективне забезпечення в контексті АТ. По-перше, нерівномірність інтересів між різними групами акціонерів та керівництвом може призводити до конфліктів та недовіри. Внаслідок цього, створення спільної мотиваційної системи може бути складним завданням. По-друге,

існує проблема недостатньої прозорості та комунікації стосовно цілей та стратегій компанії. Багато працівників не відчувають зв'язку між своєю особистою роботою та загальними цілями підприємства, що негативно впливає на їхню мотивацію. По-третє, важливим фактором є недостатня розвиненість корпоративної культури, що може спричиняти втрату ідентифікації працівників з компанією та зменшувати їхню мотивацію. Відтак, для забезпечення ефективної мотиваційної складової в розвитку корпоративних відносин та культури АТ необхідно дослідження та вирішення вищезазначених проблем.

Загалом, розуміння, аналіз та підтримка мотиваційної складової забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах важливі для забезпечення стійкого розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах. Саме тому вивчення цієї теми є актуальним та необхідним для керівництва, аналітиків та практиків в галузі управління.

Теоретико-методичні та практичні питання розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах вивчаються у дослідженнях провідних українських та зарубіжних вчених: М. Баб'як, А. Воронкова, Д. Гнатченко, І. Галіахметов, Н. Грачова, Л. Дмитриченко, Ю. Жорнокуй, М. Кизим, Е. Коренєв, М. Кужелєв, І. Мажура, Т. Момот [10], А. Мучник, О. Науменко, Н. Орлова, А. Педько, А. Пилипенко, О. Поважний, О. Савченко, К. Сердюков, Р. Сміт, Р. Ван Фредерікслуст, Р. Фріман, А. Хімченко, Дж. Шоу, Ф. Швець, І. Шульга, І. Ялдин та інші. Проте питання, пов'язані саме із забезпеченням розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, зокрема мотиваційна складова такого забезпечення, залишаються недостатньо вивченими та вимагають ґрунтовного дослідження.

Акціонерні товариства відіграють значущу роль у економіці будь-якої країни, оскільки вони сприяють залученню капіталу, інвестиціям та інноваціям. Наведемо декілька ключових аспектів, які підкреслюють їхню

важливість. Акціонерні товариства дозволяють компаніям залучати значні обсяги капіталу шляхом продажу акцій. Це дає можливість розширювати бізнес, інвестувати в нові проєкти та технології. Інвестування в акції дозволяє інвесторам розподілити ризики, не вкладаючи всі кошти в один проєкт або компанію. Це сприяє стабільності економіки, оскільки знижує ризик великих фінансових втрат. Ринок акцій забезпечує ліквідність, що означає, що інвестори можуть легко купувати та продавати акції.

Ця ліквідність також сприяє ефективному формуванню цін на капітал. Акціонерні товариства сприяють розвитку практик корпоративного управління, що включає відповідальність перед акціонерами, прозорість рішень та захист прав меншинних акціонерів. Компанії, що мають можливість залучати капітал через акціонерні товариства, часто інвестують у дослідження та розробки, що може призвести до технологічних інновацій та покращення продуктивності. Експансія компаній, підтримана через акціонерні товариства, часто веде до створення нових робочих місць та сприяє зниженню безробіття. Загалом, акціонерні товариства є важливим елементом ринкової економіки, що сприяє її динамічному розвитку та стійкості.

У Законі України «Про акціонерні товариства» визначено, що акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. Акціонерне товариство може бути створено шляхом заснування, злиття, поділу, виділу чи перетворення підприємницького товариства (підприємницьких товариств), державного (державних), комунального (комунальних) та інших підприємств в акціонерне товариство. Акціонерне товариство створюється без обмеження строку діяльності, якщо інше не встановлено його статутом. Акціонерне товариство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації у встановленому законодавством порядку. Акціонерами

товариства можуть бути фізичні та юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій товариства [13].

Основні характеристики акціонерних товариств в Україні включають:

1. Типи акціонерних товариств:

- Публічне акціонерне товариство (ПАТ): може пропонувати свої акції широкому колу інвесторів, включаючи розміщення через відкриті підписки та торгівлю на біржі.

- Приватне акціонерне товариство (ПрАТ): обмежує кількість своїх акціонерів до 100 і не має права залучати капітал через публічні емісії акцій.

2. Управління:

- Вищим органом управління є загальні збори акціонерів.

- Виконавчі функції зазвичай виконує правління або директор.

- Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів.

3. Регуляція і контроль:

- Акціонерні товариства мають ретельно вести облік і звітувати про свою діяльність, включаючи фінансову звітність згідно з вимогами національного законодавства та міжнародних стандартів.

- Регуляторні органи, такі як Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, забезпечують дотримання законодавчих вимог.

4. Законодавче регулювання:

- Закон визначає правила щодо заснування, діяльності, реорганізації та ліквідації акціонерних товариств.

- Також регулюється випуск акцій, права та обов'язки акціонерів, а також порядок проведення загальних зборів.

Це структура дозволяє акціонерним товариствам ефективно залучати інвестиції та розподіляти ризики серед великої кількості інвесторів, сприяючи таким чином економічному розвитку країни.

Актуальним аспектом у розвитку акціонерних товариств є питання забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах. Це можна з легкістю обґрунтувати.

1. Підвищення ефективності управління. Сильні корпоративні відносини сприяють чіткому розумінню ролей та обов'язків всередині АТ. Це допомагає уникнути конфліктів інтересів і забезпечує ефективне прийняття рішень.

2. Залучення та утримання талантів. АТ з сильною корпоративною культурою здатні приваблювати та утримувати висококваліфікованих працівників. Люди охочіше працюють у місці, де вони відчують себе цінними та де їхні цінності відповідають корпоративним.

3. Захист прав акціонерів. Ефективні корпоративні відносини включають механізми захисту прав акціонерів, особливо меншинних. Це забезпечує справедливе оброблення всіх інвесторів та сприяє їхній готовності інвестувати далі.

4. Прозорість та звітність. Розвинені корпоративні відносини вимагають прозорості в управлінні та фінансах. Це підвищує довіру інвесторів та ринків, знижує ризик фінансових маніпуляцій.

5. Адаптивність та інновації. АТ з добре розвинутою корпоративною культурою здатні швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах і впроваджувати інновації. Культура, яка заохочує творчість та інновації, може вести до більш стійкого розвитку.

6. Репутація компанії. Сильна корпоративна культура покращує репутацію компанії серед споживачів, інвесторів і бізнес-партнерів. Це може привести до збільшення продажів, більших інвестицій та кращих партнерських відносин.

7. Стійкість до криз. АТ з міцними корпоративними відносинами і культурою часто краще справляються з кризами. Спільні цінності та взаємна підтримка можуть допомогти пережити економічні складнощі. Таким чином, розвиток корпоративних відносин та культури є важливим не тільки для

внутрішньої ефективності та здоров'я АТ, але й для її зовнішнього успіху та стійкості у глобальному економічному просторі.

Загалом сутність корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах полягає в формуванні та підтримці системи взаємодії між акціонерами, радою директорів та управлінською командою. Ці відносини засновані на принципах довіри, відкритості, спільних цінностей та цілей, що сприяє ефективному управлінню та зростанню компанії. Корпоративна культура включає засадничі норми, поведінкові стандарти, етику поведінки, які формують щоденні взаємодії всередині компанії та її зовнішнє сприйняття. Вона відіграє ключову роль у формуванні внутрішньої ідентичності та зовнішньої репутації акціонерного товариства.

Корягіна Т.В. пише, що корпоративні відносини характеризуються певними ознаками, визначення яких дозволяє зрозуміти природу корпоративних відносин, ці ознаки зумовлені:

- поєднанням елементів майнового (формування майнової бази товариства, розподіл прибутку товариства, зміною статутного фонду товариства та ін.) та організаційного характеру (державна реєстрація товариства, здійснення управління товариством, державне регулювання діяльності корпорацій тощо);

- колом учасників: корпоративні відносини виникають не лише між фізичними та юридичними особами;

- сферою дії: корпоративні відносини можуть виникати як по горизонталі, так і по вертикалі;

- відображення в корпоративних відносинах не лише приватних інтересів окремих осіб (корпорації, акціонерів, менеджерів) або їх груп, але й публічних інтересів держави – щодо дотримання корпорацією встановлених для неї обмежень та обов'язків у сфері господарювання.

Отже, корпоративні відносини є комплексними відносинами, консолідуючим ядром яких виступають відносини власності, на основі яких формуються господарські відносини – як внутрішні, так і зовнішні. Ці

відносини пов'язані з особливою категорією інтересів, що іменуються корпоративними. Зазвичай такими інтересами визначаються інтереси корпорації, що інтегрують в собі приватні інтереси учасників, менеджерів (внутрішньосистемні інтереси), публічні інтереси та приватні інтереси пов'язаних з товариством третіх осіб (позасистемні інтереси або інтереси навколишнього середовища) [9].

Галіахметов І.А. та Науменко О.С. вважають, що корпоративні відносини включають суспільні відносини, які виникають між усіма зацікавленими сторонами, які беруть участь у реалізації прийнятої корпоративної моделі управління об'єднаним (договірним або статутним) капіталом у формі підприємницької організації. Їх потрібно розглядати як різнорівневі, які охоплюють не тільки зв'язки всередині підприємницької організації корпоративного типу, а й взаємодію корпоративних структур із зовнішнім середовищем.

Гармонізація корпоративних відносин залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішнього середовища корпорації. Корпоративні відносини включають внутрішньо корпоративні відносини – власників (засновників, учасників / членів, акціонерів) і посадових осіб корпорації, найманих працівників; поза фірмові (комерційні) корпоративні відносини державно-приватного і ділового співробітництва з контрагентами корпорації (її постачальниками, споживачами, кредиторами, клієнтами, замовниками) і з інститутами зовнішнього середовища (державою, органами держави і місцевого самоврядування, суспільством і його окремими представниками) [2].

Відтак, ми приходимо до висновку, що сутність та зміст корпоративних відносин в АТ полягають у створенні комплексної та багаторівневої системи взаємодії між усіма ключовими зацікавленими сторонами: акціонерами, радою директорів, управлінською командою, співробітниками та зовнішнім середовищем. Ці відносини базуються на принципах довіри, відкритості, спільних цінностей та цілей, що є фундаментом для ефективного управління

та зростання компанії. Корпоративні відносини в акціонерних товариствах мають як майновий, так і організаційний аспекти, охоплюючи не тільки управління майном і прибутками, але й регуляцію внутрішньої структури компанії та її взаємодій з державою та іншими зовнішніми суб'єктами. Відносини власності в АТ є ключовими, оскільки вони лежать в основі всіх господарських відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх. Ці відносини також включають інтереси не тільки внутрішніх учасників (акціонерів, менеджерів), але й зовнішніх сторін, таких як держава, інші корпорації, партнери та суспільство в цілому. Така багатовекторність взаємодій вимагає гармонізації та балансування різноманітних інтересів для забезпечення стійкості та успішної діяльності АТ.

Отже, корпоративні відносини в акціонерних товариствах є фундаментом, який підтримує структурну цілісність, визначає стратегічні напрямки розвитку, сприяє інноваціям та забезпечує адаптацію компанії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важливість такої системи полягає в забезпеченні довгострокового успіху та зростання в умовах глобальної конкуренції.

Що стосується змісту та суті корпоративної культури, то у сучасній вітчизняній економічній літературі корпоративну культуру практично ототожнюють з організаційною. Проте, необхідно пам'ятати, що корпорація це об'єднання капіталів, вкладених багатьма власниками. З погляду культури взаємодії цих власників корпоративна культура має специфічні форми прояву. Відповідно можна виділити наступні базові елементи навколо яких відбувається формування корпоративної культур:

- система особистих цінностей засновників акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю та специфічних індивідуальних засобів їх реалізації;

- засоби, форми і структура організації діяльності, які об'єктивно втілюють певні цінності, в тому числі особисті цінності акціонерів та керівників підприємства;

- уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки працівників у колективі, які відображають систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися на підприємстві [16].

В цілому корпоративна культура розглядається як специфічна форма існування взаємопов'язаної системи, яка включає:

- ієрархію цінностей, що домінує серед власників та працівників корпорації;

- сукупність засобів їх реалізації, які переважають в корпорації на певному етапі її розвитку [16].

В загальному розумінні, основні компоненти корпоративної культури включають цінності, норми, та поведінкові стандарти, кожен з яких грає ключову роль у формуванні внутрішнього середовища акціонерних товариств. Саме ці базові компоненти взаємодіють, формуючи унікальну корпоративну атмосферу, яка сприяє або перешкоджає досягненню корпоративних цілей. Ефективна корпоративна культура може підвищити мотивацію, залученість співробітників, а також забезпечити більшу адаптацію до змін і кращу виконавчу дисципліну.

Швець Ф.Д. виокремлює декілька основних елементів корпоративної культури: 1. Відносини власників «крупних» пакетів акцій з дрібними акціонерами. 2. Доступність, прозорість та достовірність інформації про товариство, яку отримують акціонери, особливо дрібні. 3. Оптимальна дивідендна політика в корпорації. 4. Оптимальна взаємодія акціонерів і менеджменту підприємства та інших його працівників. 5. Відносини корпорації з навколишнім середовищем [16].

Ми вважаємо, що необхідно детальніше розглянути кожен із виокремлених елементів корпоративної культури.

1. Відносини власників «крупних» пакетів акцій з дрібними акціонерами. Великі акціонери часто мають значний вплив на управління компанією, а дрібні акціонери зазвичай обмежені у своїх можливостях впливати на стратегічні рішення. Здорові відносини між цими групами

передбачають чесність, прозорість і справедливість у рішеннях, які можуть вплинути на інтереси обох сторін. Важливо забезпечувати, щоб інтереси дрібних акціонерів були належним чином представлені та захищені, наприклад, через механізми корпоративного управління або незалежних директорів.

2. Доступність, прозорість та достовірність інформації про товариство. Цей елемент стосується зобов'язання компанії забезпечувати акціонерів актуальною, точною та повною інформацією про свою діяльність, фінансові результати та управлінські рішення. Важливо, щоб інформація була доступною не тільки для великих, але й для дрібних акціонерів, забезпечуючи таким чином рівні умови для усіх інвесторів.

3. Оптимальна дивідендна політика. Ефективна дивідендна політика враховує потреби та очікування акціонерів, а також фінансовий стан та інвестиційні потреби компанії. Вона повинна бути збалансованою таким чином, щоб підтримувати розвиток компанії та одночасно забезпечувати акціонерам справедливу винагороду за їх інвестиції.

4. Оптимальна взаємодія акціонерів і менеджменту. Важливо налагодити ефективний діалог між акціонерами та керівництвом компанії. Це означає, що менеджмент повинен бути відкритим до входу та зворотного зв'язку від акціонерів і проактивно інформувати їх про основні плани та рішення. Регулярні зустрічі, звіти та конференц-зв'язки можуть сприяти цьому процесу.

5. Відносини корпорації з навколишнім середовищем. Компанії повинні розглядати свою взаємодію з навколишнім середовищем не лише з точки зору екологічної відповідальності, але й у широкому контексті соціальної відповідальності. Це включає відносини з місцевими спільнотами, дотримання стандартів праці, інвестиції в соціальні проекти та загальну корпоративну етику.

Ці елементи в сукупності формують корпоративну культуру, яка сприяє довгостроковому успіху та стійкості компанії. Ми пропонуємо доповнити

зазначені Швець Ф.Д. елементи корпоративної культури. Для подальшого поглиблення розуміння елементів, що формують корпоративну культуру і сприяють довгостроковому успіху та стійкості АТ, можна виділити наступні додаткові елементи:

1. Інклюзивність та різноманітність. Компанії, які активно сприяють інклюзивності та різноманітності у своїх колективах, часто досягають вищих результатів. Це пов'язано з тим, що різноманітні команди мають тенденцію бути більш креативними та інноваційними. Політики інклюзивності та різноманітності можуть включати забезпечення рівних можливостей, антидискримінаційні заходи, а також програми залучення та розвитку талантів з різних соціальних та культурних груп.

2. Організаційна адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є критично важливою для стійкості будь-якої компанії. Це означає гнучкість у процесах прийняття рішень, готовність до інновацій та здатність переосмислювати бізнес-моделі відповідно до поточних реалій ринку.

3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Інтеграція КСВ у стратегію та операційну діяльність може значно покращити імідж компанії та її відносини з громадськістю. Ефективні програми КСВ зосереджуються на екологічній стійкості, справедливому ставленні до співробітників, а також на підтримці місцевих спільнот і соціальних ініціатив.

4. Цілісність і прозорість управління. Високі стандарти етики та чесності у всіх рівнях управління є ключем до довіри та взаємної поваги всередині та поза компанією. Прозорість фінансових операцій та стратегічних рішень підтримує позитивні відносини з інвесторами, партнерами та клієнтами.

5. Баланс робочого та особистого життя. Створення умов для здорового балансу між роботою та особистим життям сприяє задоволеності та високій продуктивності співробітників. Програми гнучкого графіку, підтримка сім'ї та

можливості для відпочинку та відновлення є важливими елементами корпоративної культури, яка цінує благополуччя своїх співробітників.

Елементи корпоративної культури АТ представлені на рис. 3.3. В центрі рисунку визначені корпоративні цінності акціонерного товариства, що формують основу його культури та поведінки, і вони відіграють ключову роль у формуванні його ідентичності та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Ось кілька основних цінностей, які зазвичай включаються до корпоративних цінностей акціонерних товариств:

1. Чесність та прозорість. Цінності, які підкреслюють важливість відкритого та чесного спілкування з акціонерами, клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Це включає чесність у звітності, прозорість у прийнятті рішень та відвертість у фінансових справах.

2. Відповідальність. Відповідальне ставлення до управління компанією, дотримання законодавчих та етичних стандартів. Це також означає відповідальність перед акціонерами за забезпечення стабільності та росту вартості їхніх інвестицій.

3. Повага до людей. Повага до кожного співробітника та підтримка різноманітності в робочому місці. Створення здорового та підтримуючого робочого середовища, де кожен має можливість розвиватися та демонструвати свої здібності.

4. Інновації та підприємницький дух. Заохочення інновацій та творчого підходу до розв'язання проблем. Сприяння культурі, де нові ідеї та підходи вітаються і підтримуються на всіх рівнях організації.

5. Сталість та екологічна відповідальність. Врахування впливу діяльності компанії на довкілля та спільноти. Зобов'язання до сталого розвитку, зменшення екологічного сліду та покращення умов життя місцевих спільнот.

6. Якість і досконалість. Постійне прагнення до високої якості продукції та послуг. Зобов'язання до постійного вдосконалення процесів та результатів.

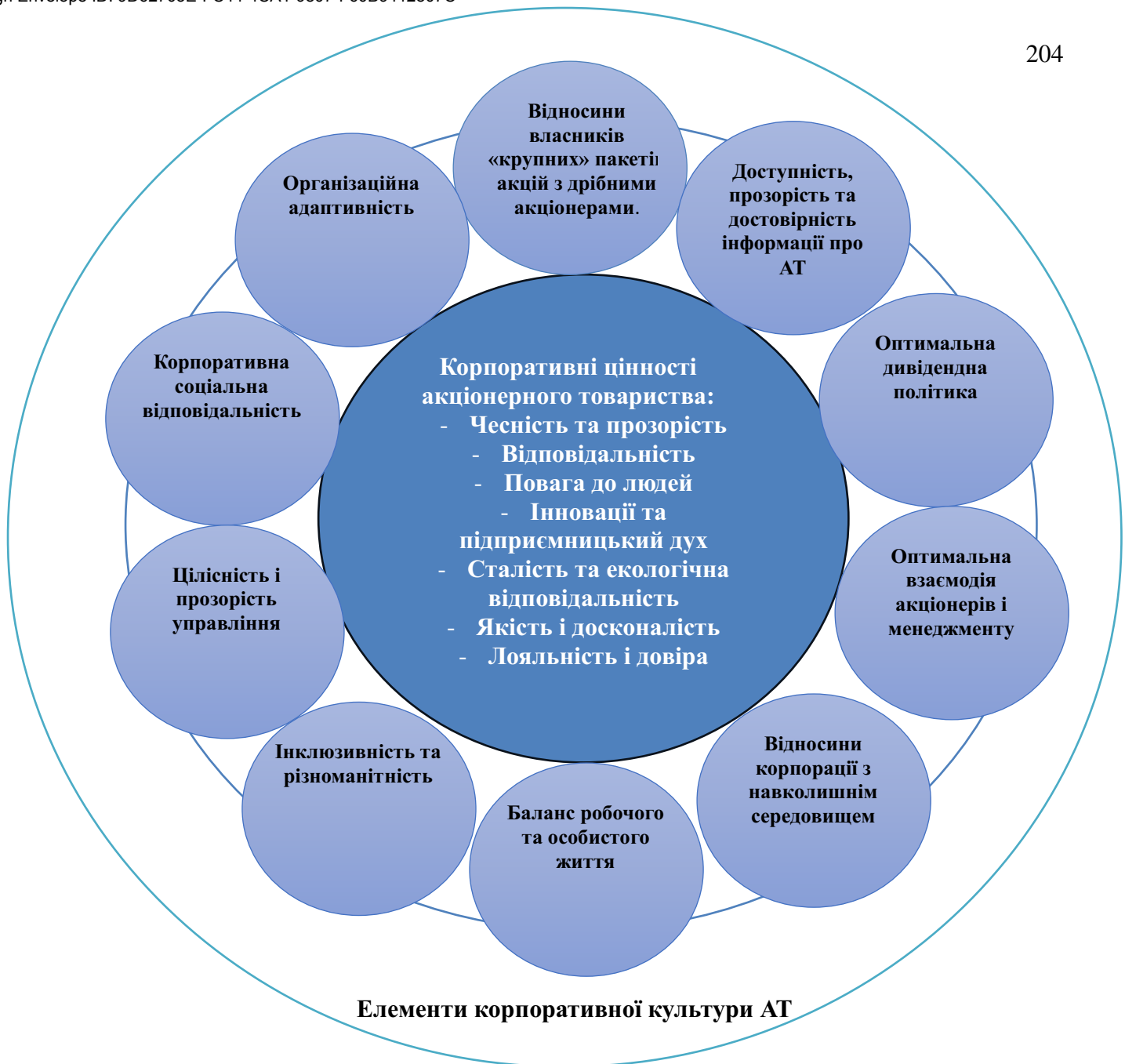


Рис. 3.3. Елементи корпоративної культури акціонерного товариства

Джерело: авторська розробка.

7. Лояльність і довіра. Будування довгострокових відносин з клієнтами та партнерами на основі взаємної довіри та вигоди. Це також включає лояльність до цілей та стратегій компанії. Визначені базові цінності допомагають акціонерному товариству організувати свою діяльність таким чином, щоб вона відповідала як внутрішнім так і зовнішнім очікуванням, а

також сприяла створенню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокового успіху.

Ці окреслені основні та додаткові елементи корпоративної культури АТ допомагають сформувати всеосяжне бачення корпоративної культури, яка не тільки підтримує поточний успіх АТ, але й закладає фундамент для її довгострокової стійкості та розвитку.

Що стосується корпоративних відносин в акціонерних товариствах, то з варто виокремити і обґрунтувати ряд складових, які визначають інтеракції між усіма учасниками компанії та впливають на її управління і операції.

Отже, корпоративні відносини містять такі складові.

1. Корпоративне управління:

- система правил, практик і процесів, за допомогою яких компанія керується та контролюється;

- включає структури управління, такі як загальні збори акціонерів, наглядова рада та виконавча влада.

2. Загальні збори акціонерів:

- вищий орган корпоративного управління, де акціонери можуть впливати на ключові питання, такі як зміни в статуті, вибори до наглядової ради, затвердження фінансових звітів.

3. Наглядова рада:

- обирається акціонерами, відповідає за стратегічний нагляд за діяльністю компанії, призначення та звільнення вищих виконавчих директорів;

- контролює діяльність виконавчих органів, забезпечує дотримання корпоративних стандартів і етичних норм.

4. Виконавчі органи (правління):

- здійснюють оперативне управління компанією на щоденній основі;

- відповідальні за реалізацію стратегії, розроблену наглядовою радою.

5. Відділ зв'язків з інвесторами:

- сприяє налагодженню прозорого діалогу між компанією та її акціонерами, потенційними інвесторами та аналітиками.

- роз'яснює інвестиційні стратегії, фінансові результати і ринкові перспективи.

6. Корпоративний секретар:

- забезпечує дотримання корпоративних процедур, ведення документації та підготовку засідань наглядової ради та зборів акціонерів.

- є ключовою фігурою у підтримці внутрішньої корпоративної документації.

7. Аудиторська комісія:

- виконує нагляд за бухгалтерською звітністю, фінансовими операціями та системами внутрішнього контролю.

- забезпечує об'єктивність і незалежність фінансового аудиту.

8. Комітети наглядової ради:

- можуть включати аудиторські, компенсаційні, призначення та інші спеціалізовані комітети, які спрямовані на забезпечення глибшого аналізу і нагляду в специфічних областях.

Вважаємо, що визначені складові формують міцну основу для ефективних корпоративних відносин, які сприяють стабільності, прозорості та відповідальності в управлінні акціонерним товариством. Зазначимо, що визначені основні компоненти корпоративних відносин та культури в АТ становлять структурну основу, що дозволяє АТ ефективно функціонувати та розвиватися, а відтак ці складові мають поєднуватися за допомогою спеціальних зв'язків у вигляді:

1. Комунікації. Чіткі, прозорі та двосторонні комунікаційні канали між усіма рівнями управління, включаючи акціонерів, раду директорів, вище керівництво та співробітників.

2. Довіри та взаємоповаги. Створення атмосфери довіри та взаємоповаги сприяє позитивним і продуктивним відносинам усередині АТ.

3. Етики та корпоративної відповідальності. Високі стандарти етичної поведінки та корпоративної відповідальності є основою для управління ризиками та зміцнення репутації.

4. Управління конфліктами. Ефективні механізми для вирішення внутрішніх та зовнішніх конфліктів забезпечують стабільність та гармонію у компанії.

Визначимо компоненти корпоративної культури:

1. Цінності та норми. Чітко визначені та сформульовані, широко сприйняті корпоративні цінності, що визначають поведінку та рішення співробітників на всіх рівнях.

2. Лідерство. Роль керівництва у втіленні корпоративних цінностей та створенні прикладу для інших.

3. Залучення співробітників. Стратегії та практики, спрямовані на підвищення залученості та мотивації персоналу.

4. Адаптаційність та гнучкість. Здатність АТ адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

5. Підтримка інновацій та творчості. Культура, яка заохочує нові ідеї та підтримує інноваційні підходи до роботи.

Розвиток та підтримка цих компонентів є фундаментальними для створення міцної та стійкої корпоративної структури, яка може протистояти викликам та використовувати можливості у складному бізнес-середовищі.

Переходимо до важливого висновку, що для підтримки та розвитку корпоративної культури та корпоративних відносин в АТ необхідно зосередити увагу на кілька ключових аспектах, представлених у табл. 3.1.

Зосередження уваги на цих аспектах допомагає формувати сильну корпоративну культуру, яка сприяє стійкості та успіху акціонерного товариства в довгостроковій перспективі.

Продовжуючи тему розвитку корпоративної культури та корпоративних відносин в акціонерних товариствах, можна виділити наступні стратегічні

напрямки для подальшого зміцнення внутрішніх та зовнішніх корпоративних відносин.

1. Підтримка інновацій та креативності. Стимулювання інноваційної активності в компанії є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку. Це може включати в себе створення спеціальних інноваційних хабів, організацію хакатонів та роботу зі стартапами. Підтримка креативності не тільки в технічних новаціях, але й у бізнес-процесах, може вивести компанію на новий рівень виконання та задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 3.1

Ключові аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури та корпоративних відносин в акціонерних товариствах

Аспект	Зміст
Лідерство та приклад зверху	Лідери компанії повинні активно демонструвати корпоративні цінності та стандарти поведінки, щоб стимулювати їх прийняття на всіх рівнях організації. Це включає як повсякденні дії, так і стратегічні рішення, які формують довгострокову перспективу компанії.
Комунікація та відкритість	Забезпечення прозорої комунікації між усіма рівнями управління та акціонерами є критично важливим. Регулярне інформування про стратегічні ініціативи, фінансові результати та інші ключові події сприяє залученню акціонерів і створенню атмосфери довіри.
Етичні стандарти та відповідальність	Встановлення високих етичних стандартів та чітких процедур їх дотримання допомагає запобігати конфліктам інтересів та зміцнює корпоративну культуру. Це також включає відповідальне ставлення до соціальних та екологічних питань.
Розвиток та навчання	Програми професійного розвитку та навчання для співробітників підтримують неперервне вдосконалення та допомагають утримувати таланти в компанії. Це сприяє створенню динамічного та інноваційного середовища, де кожен має можливість до професійного зростання.
Включення та різноманітність	Заохочення різноманітності на всіх рівнях організації покращує творчість та інновації. Включення різних точок зору та досвіду сприяє прийняттю більш зважених та ефективних рішень.
Взаємодія та залученість співробітників	Створення культури, в якій співробітники відчувають себе цінними та важливими, зміцнює відданість і мотивацію. Активне залучення співробітників до рішень, що впливають на їхню роботу та умови праці, забезпечує більш ефективне виконання корпоративної місії.

Джерело: авторська розробка.

2. **Управління змінами.** Вміння ефективно управляти змінами, що постійно відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, є важливим аспектом підтримки гнучкої корпоративної культури. Розробка чітких процедур реагування на кризові ситуації, а також стратегій на випадок непередбачених подій допомагає забезпечити стабільність та безперервність бізнесу.

3. **Соціальна відповідальність.** Важливість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зростає, оскільки споживачі та інвестори все більше цінують компанії, які вносять позитивний вплив на суспільство та довкілля. Впровадження програм КСВ, які відображають корпоративні цінності та адресують актуальні соціальні та екологічні проблеми, може підвищити репутацію компанії та її привабливість для стейкхолдерів.

4. **Залучення стейкхолдерів.** Ефективне залучення стейкхолдерів, таких як акціонери, клієнти, співробітники та громадськість, є ключовим для розуміння їх очікувань та потреб. Регулярне проведення зустрічей, опитувань та фокус-груп дозволяє зібрати цінну інформацію, яка може бути використана для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Враховання цих стратегічних напрямків дозволить акціонерним товариствам не тільки вдосконалити внутрішні процеси, але й значно покращити взаємодію з зовнішнім світом, зміцнивши свої позиції на ринку та підвищивши загальну вартість компанії.

Продовжуючи розглядати ключові аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури в акціонерних товариствах, важливо також звернути увагу на наступні моменти. Важливо вибудувати так званий «бренд роботодавця». Позиціонування компанії як привабливого роботодавця є критично важливим для залучення та утримання талантів.

Створення іміджу компанії, яка цінує своїх співробітників і забезпечує їм умови для розвитку та кар'єрного зросту, сприяє формуванню високомотивованої команди. Також необхідно активно залучати цифровізаці та технологічні інновації. Впровадження сучасних технологій у всі аспекти

діяльності компанії може значно покращити ефективність робочих процесів та забезпечити більшу прозорість у взаємодії з акціонерами.

Цифровізація допомагає стандартизувати процедури та спрощує доступ до інформації, підвищуючи загальну ефективність корпоративного управління. Важливо володіти гнучкістю та широкими адаптаційними можливостями. У сучасному динамічному світі компанії повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Розвиток гнучких підходів до управління, таких як адаптивне планування та гнучкі робочі графіки для співробітників, дозволяє компанії ефективніше реагувати на ринкові виклики. Загалом, має бути розвинена корпоративна соціальна інтеграція. Залучення компанії до життя місцевих спільнот, участь у соціальних проєктах і благодійність не тільки сприяють покращенню іміджу компанії, але й допомагають створити міцніші зв'язки з громадою.

Такий підхід дозволяє компанії демонструвати свою відповідальність та зобов'язання перед суспільством. Необхідно обрати та застосовувати методи вимірювання ефективності корпоративної культури. Важливо регулярно аналізувати та оцінювати ефективність корпоративної культури через опитування співробітників, аудит внутрішніх процесів та зовнішні оцінки.

Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони і вносити необхідні корективи у корпоративну стратегію. Зосередження уваги на цих пунктах дозволить акціонерним товариствам не тільки підтримувати здорову та ефективну корпоративну культуру, але й адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку, забезпечуючи стаке зростання та розвиток.

Отже, розвиток корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах є ключовим аспектом для підтримки сталого зростання та успіху організації. Відносини всередині корпорації та між компанією та її зовнішніми стейкхолдерами потребують уважного управління та неперервного вдосконалення.

Ми пропонуємо стратегічні напрямки для ефективного розвитку корпоративних відносин:

1. Поліпшення внутрішньої комунікації. Чітка та прозора комунікація всередині компанії є основою для будь-яких корпоративних відносин. Впровадження регулярних зустрічей між різними відділами, корпоративні інформаційні бюлетені, інтерактивні платформи для обміну ідеями та фідбеком можуть значно покращити внутрішнє спілкування.

2. Розвиток корпоративної культури. Створення та підтримка культури, яка відображає основні цінності та місію компанії, сприяє згуртованості та лояльності співробітників. Залучення працівників до формування корпоративних цінностей може підвищити їхнє відчуття власності та відповідальності.

3. Стратегічні альянси та партнерства. Будівництво міцних відносин з зовнішніми партнерами, такими як постачальники, клієнти та інші ключові стейкхолдери, є важливим для доступу до нових ресурсів та ринків. Створення стратегічних альянсів може сприяти інноваціям та покращити конкурентні переваги.

4. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Інтеграція КСВ в стратегію компанії не тільки підвищує її репутацію, але й сприяє зміцненню відносин з громадою. Це може включати заходи з охорони довкілля, соціальні проекти, підтримку освіти та інші ініціативи, що вигідні для суспільства.

5. Навчання та розвиток співробітників. Інвестиції в професійний розвиток працівників не тільки збільшують їхні компетенції, але й сприяють підвищенню задоволеності роботою та відданості компанії. Навчальні програми, тренінги, семінари та інші освітні ініціативи можуть підтримати цей процес.

6. Технологічне оновлення. Впровадження новітніх технологій може значно покращити ефективність корпоративних процесів та сприяти більш ефективному управлінню відносинами як всередині компанії, так і зовні. Цифрові інструменти для CRM (Customer Relationship Management), ERP

Таблиця 3.2

Система заходів мотиваційної складової, спрямованих на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям АТ

Заходи	Зміст
Фінансові стимули	Бонуси, премії, акціонерні опції, підвищення заробітної плати тощо.
Нефінансові стимули	Визнання досягнень, можливості професійного та особистісного розвитку, створення комфортних умов праці.
Участь у прийнятті рішень	Залучення співробітників до обговорення та впливу на внутрішні процеси компанії.
Соціальна підтримка	Здоров'я, добробут та психологічна підтримка працівників.
Корпоративні тренінги та розвиток	Інвестиції в професійний розвиток співробітників, включаючи тренінги, семінари, конференції та інші освітні програми, показують турботу компанії про своїх працівників та сприяють їхньому кар'єрному та особистісному зростанню.
Здоровий робочий баланс	Підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям, така як гнучкі робочі години, можливість віддаленої роботи та достатньо відпочинку, також мотивує співробітників бути більш продуктивними та задоволеними своєю роботою.
Корпоративна безпека та стабільність	Гарантування стабільності та безпеки робочих місць сприяє зменшенню тривожності серед співробітників та підвищує їхню мотивацію до довгострокової праці в компанії.
Різноманітність та інклюзивність	Створення культури, яка цінує різноманітність та підтримує інклюзивність, може сприяти створенню безпечного та залученого робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним і важливим. Це не тільки збільшує загальну задоволеність роботою, але й стимулює креативність та інноваційність в команді.
Прозорість та відкритість у комунікаціях	Забезпечення прозорості в діяльності компанії та відкритості у внутрішніх комунікаціях допомагає співробітникам краще розуміти корпоративні цілі та свою роль у їхньому досягненні. Це сприяє більшій відданості та відповідальності за результати своєї роботи.
Підтримка від керівництва	Активна підтримка та заохочення з боку керівників є важливими для мотивації співробітників. Лідери, які демонструють емпатію, розуміння та підтримку, впливають на моральний стан команди та сприяють високій залученості персоналу.
Індивідуальний підхід у мотивації	Врахування індивідуальних потреб і цінностей співробітників при формуванні мотиваційних стратегій дозволяє створити більш ефективні стимули для різних груп персоналу. Такий підхід не тільки підвищує ефективність мотиваційних заходів, але й сприяє глибшій лояльності та відданості компанії.
Соціальна відповідальність та внесок у суспільство	Надання співробітникам можливості брати участь у соціально значущих проектах та ініціативах може значно підсилити їхню мотивацію. Участь у проектах, які мають позитивний вплив на суспільство, підвищує відчуття гордості за компанію та сприяє формуванню позитивного іміджу серед співробітників. Всі ці елементи мотиваційної складової сприяють не тільки підвищенню індивідуальної продуктивності кожного співробітника, але й формують міцну, здорову та високопродуктивну корпоративну культуру. Це, у свою чергу, забезпечує успішне виконання стратегічних цілей акціонерного товариства і підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Джерело: авторська розробка.

(Enterprise Resource Planning) системи та інші IT-рішення забезпечують краще взаємодія між різними секторами та сприяють прозорості в управлінні.

Розвиток цих аспектів допоможе акціонерним товариствам будувати міцні та здорові корпоративні відносини, що є основою для сталого розвитку та успіху на довгострокову перспективу.

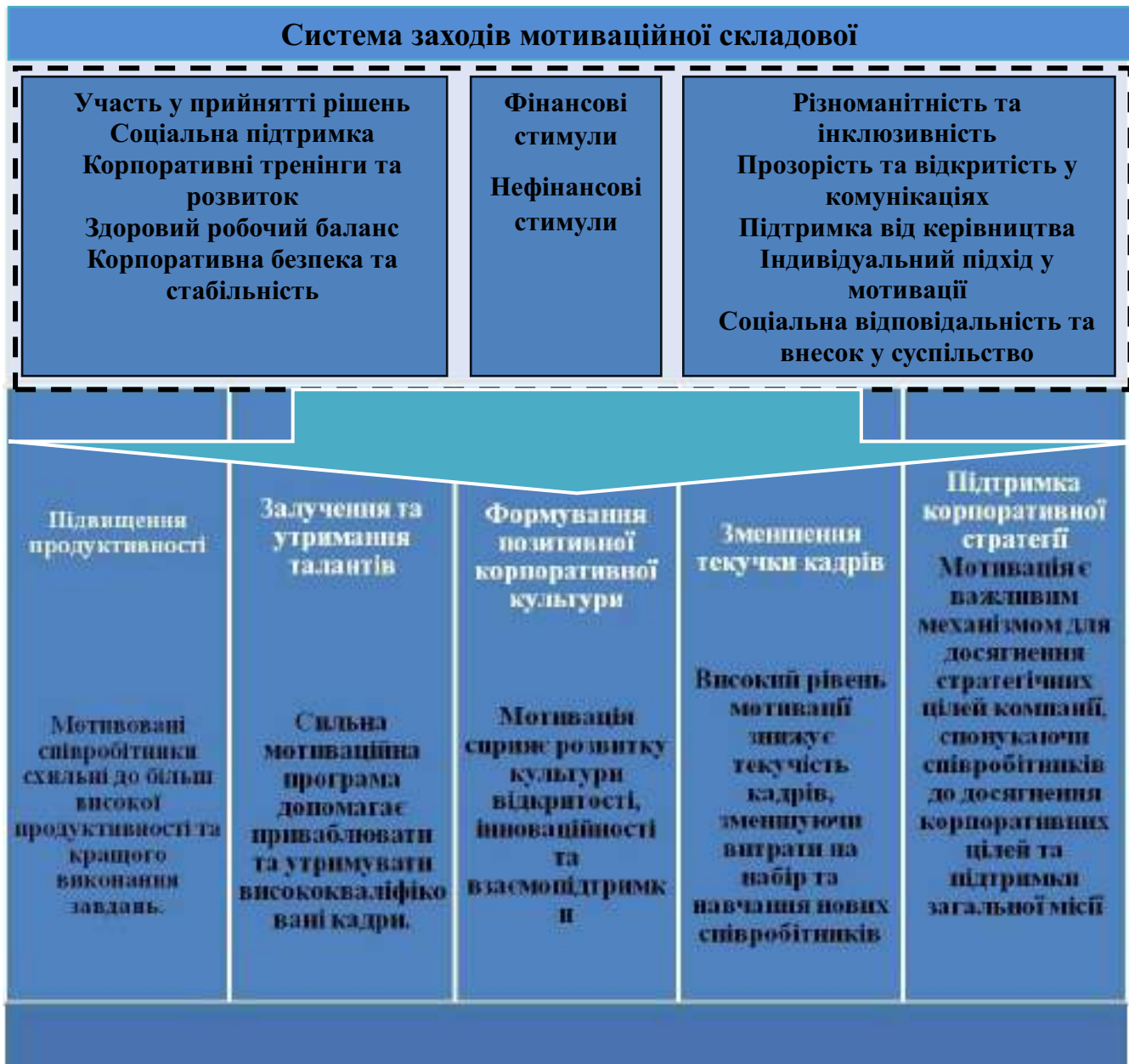


Рис. 3.4. Багатофакторний вплив визначених заходів мотиваційної складової на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям АТ

Джерело: авторська розробка.

Мотиваційна складова відіграє фундаментальну роль у забезпеченні розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах. Вона визначає ефективність інтеграції стратегічних цілей компанії з повсякденною діяльністю співробітників, сприяючи досягненню бізнес-результатів та водночас забезпечуючи високий рівень задоволеності та залученості персоналу. Мотиваційна складова включає систему заходів, спрямованих на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям. Це представлено у таблиці 3.2.

На рис. 3.4 представлено багатофакторний вплив визначених заходів мотиваційної складової на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям АТ.

Таким чином, мотиваційна складова є не тільки інструментом для досягнення короткострокових бізнес-завдань, але й стратегічним ресурсом для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Відтак, мотиваційна складова відіграє критичну роль у забезпеченні розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах. Вона стимулює співробітників до активної участі в житті компанії, підтримки корпоративних цінностей і реалізації стратегічних ініціатив. Всі визначені нами елементи мотиваційної складової сприяють не тільки підвищенню індивідуальної продуктивності кожного співробітника, але й формують міцну, здорову та високопродуктивну корпоративну культуру та відносини. Це, у свою чергу, забезпечує успішне виконання стратегічних цілей акціонерного товариства і підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Завдяки ліквідності ринку акцій, інвестори мають можливість легко купувати та продавати акції, що сприяє ефективному формуванню цін на капітал. Законодавчо акціонерні товариства в Україні регулюються Законом України «Про акціонерні товариства», який визначає їх як господарські товариства з статутним капіталом, поділеним на акції. Ці товариства можуть створюватись різними шляхами і мають здатність функціонувати без часових

обмежень, що робить їх гнучкими інструментами для ділової активності. Загалом, АТ є важливим елементом ринкової економіки України, що сприяє її динамічному розвитку та стійкості, забезпечуючи ефективне використання капіталу та ресурсів на користь як окремих інвесторів, так і загальнонаціональної економіки.

Висока прозорість управління і фінансових операцій знижує ризики фінансових маніпуляцій, забезпечує довіру інвесторів та ринків, що є критично важливим для здоров'я фінансової системи компанії. АТ з розвинутою корпоративною культурою швидше адаптуються до змін у ринкових умовах та впроваджують інновації, що сприяє їхньому стійкому розвитку. Сильна корпоративна культура покращує загальну репутацію АТ та його сприйняття зовні, сприяє збільшенню продажів і міцнішим бізнес-партнерствам. Також, такі компанії краще справляються з економічними кризами завдяки взаємопідтримці та спільним цінностям. Отже, розвиток корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах є критично важливим для їх внутрішньої стабільності, зовнішнього успіху та здатності адаптуватися і просуватися у складному економічному середовищі.

Загалом, корпоративна культура в акціонерних товариствах є ключовим фактором, який впливає на всі аспекти їх діяльності, від внутрішньої взаємодії до зовнішніх відносин, і відіграє критичну роль у їх довгостроковому успіху та стійкості.

Загальні висновки щодо розвитку корпоративної культури та відносин в акціонерних товариствах можна сформулювати наступним чином. Ефективне лідерство, що демонструє корпоративні цінності на практиці, є фундаментом для зміцнення корпоративної культури. Лідери повинні бути прикладом дотримання стандартів і відігравати активну роль у формуванні довгострокової стратегії компанії. Відкритість та чесність у комунікаціях всередині компанії та з акціонерами сприяє побудові довіри, включеності та залученості усіх стейкхолдерів.

Встановлення і дотримання високих етичних стандартів є критично важливим для забезпечення чесної роботи, запобігання конфліктам інтересів та зміцнення репутації компанії. Інвестиції в професійний розвиток і навчання співробітників підвищують їх компетенції та мотивацію, а також сприяють інноваціям і адаптивності компанії до змін на ринку. Залучення різноманітних точок зору та досвіду збагачує корпоративну культуру, сприяє креативності та допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень.

Створення культури, де співробітники відчують себе цінними та важливими, зміцнює їхню відданість та мотивацію до роботи, що безпосередньо впливає на продуктивність і успіх компанії. Підтримка та розвиток корпоративної культури та корпоративних відносин у АТ вимагає цілеспрямованих зусиль на всіх рівнях організації. Чітке зосередження на лідерстві, комунікації, етичних стандартах, розвитку талантів, різноманітності, і залученні співробітників допоможе створити міцну основу для сталого розвитку АТ.

3.3. Система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції, значення корпоративної інтеграції стає вирішальним для ефективного функціонування компаній на ринку. Корпоративна інтеграція сприяє оптимізації процесів, ресурсів та компетенцій, що, у свою чергу, забезпечує стратегічну синергію і підвищує конкурентоздатність організації. Це ставить перед керівництвом компаній завдання впровадження ефективних інструментів для підтримки управлінських рішень, спрямованих на інтеграційні процеси.

Особливе місце у цьому контексті займають системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР), які базуються на використанні

формалізованих моделей. Проблематика розробки та впровадження систем підтримки прийняття управлінських рішень для корпоративної інтеграції є актуальною з огляду на потребу компаній адаптуватися до швидко змінних ринкових умов. Такі системи повинні бути здатні аналізувати великі обсяги даних, інтегрувати різноманітні бізнес-процеси та оцінювати потенційні ризики та можливості. Проте, існує низка викликів, зокрема, розробка адекватних математичних та комп'ютерних моделей, які б забезпечували високу точність прогнозування та ефективність управлінських рішень.

Відтак, дослідження систем підтримки прийняття управлінських рішень є вкрай важливим у контексті корпоративної інтеграції, оскільки дозволяє забезпечити стратегічне управління, оптимізацію бізнес-процесів та посилення взаємодії між різними підрозділами компанії. Використання формалізованих моделей у таких системах дозволяє зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень, підвищити їхню об'єктивність і наукову обґрунтованість. Ці фактори роблять дослідження та розробку таких систем актуальними для науковців та практиків у галузі управління та інформаційних технологій.

Науковці, як в Україні, так і за кордоном, звертали значну увагу на вивчення корпоративної інтеграції, висвітлюючи теоретичні, методичні та методологічні аспекти цього процесу у своїх роботах. Вони аналізували як сам феномен інтеграції, так і пов'язані з ним аспекти, включаючи кооперацію, ділове партнерство та стратегічну взаємодію, етапи реалізації корпоративної інтеграції, загальне формування сучасного розуміння корпоративної інтеграції і її вплив на розвиток економічних наук. Ми можемо визначити таких визначних зарубіжних і вітчизняних вчених у даних напрямках дослідження: І. Ансоф, О. Ареф'єва, В. Боковець, І. Васильчук, Н. Волоснікова, О. Гуцалюк, Ю. Іванов та А. Пилипенко, І. Ігнат'єва та О. Гарафонова, Т. Міллер, Н. Міценко, М. Ребсток, Дж. Фенгель, Х. Полгейм, А. Ткаченко, С. Фінкельштейн, Цзусянь Лінь.

Окремо питаннями системної інтеграції в управлінні підприємствами вивчалось досить детально Є. Цікало, О. Бондар та М. Трофимчук,

Т. Вдовичин та Л. Лазурчак, Ю. Грибовська та Ж. Кононенко, О. Данченко, О. Бедрій та О. Семко, М. Демиденко, О. Кузьмін, Є. Цікало, К. Дорошкевич та Н. Колінко. Проте на зважаючи на достатні теоретико-методологічні здобутки, вважаємо, що в контексті теми дослідження, залишаються малодослідженими питання аналізу можливостей впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для автоматизації та підтримки прийняття рішень в управлінні інтеграційними процесами та розробка стратегій і методів управління змінами, які забезпечують гладку інтеграцію та мінімізацію ризиків у періоди значних корпоративних трансформацій.

На початку дослідження, вважаємо за потрібне визначити поняття «систем підтримки прийняття рішень» (СППР). СППР – інтерактивна комп'ютерна система для підтримки різних видів діяльності під час прийняття рішень стосовно слабоструктурованих і неструктурованих проблем. Такі системи дають змогу особам ОПР відшукувати релевантні дані, згенеровані системами оброблення транзакцій та інших внутрішніх інформаційних джерел, а також надають доступ до зовнішньої, по відношенню до організації, інформації. СППР дає змогу користувачам моделювати й аналізувати інформацію у такий спосіб, який буде найефективнішим для вироблення певного специфічного рішення і буде забезпечувати підтримку в інтерактивному режимі [21].

В англійських виданнях поширеним є застосування терміну decision support systems (DSS) [30]. Зокрема, DSS визначають так: «Іноді керівник приймає рішення індивідуально. В інших випадках прийняття рішень може бути розподіленим, залучаючи об'єднані та скоординовані зусилля багатьох працівників інтелектуальної сфери. Як індивідуальне, так і розподілене прийняття рішень сприйнятливі до підтримки систем, які полегшують, розширюють або покращують здатність менеджера працювати з одним або кількома видами знань. Такі системи, засновані на знаннях, називаються системами підтримки прийняття рішень» [30].

Коллектив авторів під редакцією Данилова В.Я. вважає, що під СППР або DSS розуміється інтерактивна комп'ютерна автоматизована система (програмний комплекс), яка призначена для допомоги та підтримки різних видів діяльності людини при прийнятті рішень стосовно розв'язання слабоструктурованих або неструктурованих проблем. Застосування СППР забезпечує виконання ґрунтовного та об'єктивного аналізу предметної області при прийнятті рішень у складних умовах [2].

Переходимо до системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР). Ми вважаємо, що системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) відіграють ключову роль у процесах корпоративної інтеграції, особливо коли йдеться про посилення і оптимізацію діяльності об'єднаних корпоративних структур.

На наш погляд системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) – це комплексні інформаційні системи, спроектовані для асистування керівникам на всіх рівнях управління в процесі аналізу даних та прийняття раціональних рішень. Вони інтегрують і обробляють різноманітні дані, включаючи фінансові показники, ринкові тенденції, а також внутрішню оперативну інформацію, що дозволяє користувачам моделювати наслідки різних стратегічних варіантів і вибирати оптимальні шляхи розвитку. Ці системи використовують розширений набір інструментів, таких як штучний інтелект, машинне навчання та експертні системи, для забезпечення глибокого аналізу та прогнозування, що важливо при здійсненні корпоративних злиттів і поглинань. Завдяки їх здатності до обробки великих обсягів неструктурованих даних, СППУР можуть адаптуватися до складних умов і забезпечувати точні, своєчасні та обґрунтовані рекомендації, сприяючи таким чином підвищенню ефективності управлінської діяльності та стратегічної гнучкості корпорацій.

На вступному етапі до СППУР слід провести аналіз поточного стану корпоративної інтеграції, ідентифікувати ключові проблеми та визначити цілі, які необхідно досягти за допомогою впровадження формалізованих

моделей. Потім слід вибрати або розробити моделі, які найкраще відповідають потребам організації, і визначити показники ефективності, за якими буде оцінюватися успішність впровадження.

Успішне впровадження СППУР з використанням формалізованих моделей може значно покращити процеси корпоративної інтеграції, сприяючи зростанню конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку.

Актуальність питань та проблем СППУР, пов'язаних з використанням формалізованих моделей для посилення процесів корпоративної інтеграції виправдана з ряду причин:

1. Складність корпоративних процесів: з розвитком глобалізації та зростанням конкуренції важливо забезпечити ефективну інтеграцію між компаніями, що об'єднуються або співпрацюють. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як культурна, технологічна та стратегічна сумісність. Формалізовані моделі дозволяють управляти цими складними процесами більш системно.

2. Потреба в ефективних управлінських рішеннях: управління корпоративною інтеграцією вимагає швидкого та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Використання формалізованих моделей у СППУР допомагає знизити ризик помилкових рішень, орієнтуватися на об'єктивні дані та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

3. Розвиток аналітичних технологій: зростання доступності та потужності аналітичних інструментів дозволяє створювати більш точні та реалістичні моделі для управління корпоративною інтеграцією.

4. Конкурентний тиск: у світі, де бізнесове середовище постійно змінюється, компанії змушені швидко адаптуватися до нових умов. Використання СППУР з формалізованими моделями дозволяє компаніям бути більш гнучкими та реагувати на зміни швидше та ефективніше.

5. Міжкультурна адаптація: корпоративна інтеграція часто включає в себе об'єднання компаній з різними корпоративними культурами та стилями

управління. Використання формалізованих моделей у СППУР допомагає ідентифікувати ризики та можливості міжкультурної адаптації і розробляти стратегії для успішного об'єднання.

6. Стандартизація процесів: формалізовані моделі дозволяють стандартизувати процеси корпоративної інтеграції, що допомагає забезпечити їхню консистентність та ефективність на різних етапах і в різних підрозділах компанії.

7. Врахування ризиків і забезпечення економічної безпеки: корпоративна інтеграція може призвести до різноманітних ризиків, включаючи фінансові, технічні та правові аспекти. Використання СППУР дозволяє аналізувати ці ризики, розробляти стратегії їхнього зменшення та забезпечувати економічну безпеку під час процесу корпоративної інтеграції.

8. Оптимізація ресурсів: формалізовані моделі дозволяють ефективно розподіляти ресурси, включаючи людські, фінансові та технічні, що є критичним для успішної корпоративної інтеграції.

9. Моніторинг та оцінка результатів: СППУР дозволяє не лише планувати та приймати рішення щодо корпоративної інтеграції, але й вести моніторинг виконання цих планів та оцінювати результати. Формалізовані моделі надають можливість порівняти очікувані результати з фактичними даними та вносити корективи для досягнення бажаних цілей.

10. Підтримка прийняття стратегічних рішень: успішна корпоративна інтеграція часто вимагає прийняття стратегічних рішень на рівні високого керівництва компанії. СППУР з формалізованими моделями надає аналітичні засоби та прогнози, необхідні для здійснення обґрунтованих стратегічних виборів.

11. Підвищення адаптивності: швидкі зміни в економічному та технологічному середовищі вимагають від компаній швидкої адаптації. СППУР з формалізованими моделями допомагають створювати адаптивні стратегії та реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

12. Підтримка комунікації та співпраці: формалізовані моделі в СППУР можуть слугувати засобом комунікації та спільної роботи між різними підрозділами та стейкхолдерами, що сприяє збільшенню взаєморозуміння та спільної роботи над процесами інтеграції.

Отже, використання СППУР з формалізованими моделями є важливим інструментом для керівництва та управління процесами корпоративної інтеграції, що допомагає компаніям досягати успішних результатів у складному бізнес-середовищі, є актуальним і важливим напрямком для підприємств у забезпеченні їх успішного розвитку та конкурентоспроможності.

Враховуючи ці та інші додаткові аспекти, можна підкреслити значимість використання СППУР з формалізованими моделями для успішної реалізації процесів корпоративної інтеграції в сучасному бізнес-середовищі.

Успішна корпоративна інтеграція вимагає комплексного та системного підходу до управління процесами об'єднання та співробітництва між компаніями. Використання систем підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) з використанням формалізованих моделей є ключовим чинником для досягнення перспективного результату у цьому процесі.

Системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР), що використовують формалізовані моделі для посилення процесів корпоративної інтеграції, мають наступні ключові функції, представлені у табл. 3.3.

Ці функції СППУР забезпечують комплексну підтримку в управлінні процесами корпоративної інтеграції, дозволяючи корпораціям реалізувати свої стратегічні цілі більш ефективно та з меншими ризиками.

Більш детально СППУР, що використовують формалізовані математичні та логічні моделі, дозволяють адміністративному керівництву компаній ефективно аналізувати великі обсяги інформації, передбачаючи потенційні виклики та визначаючи стратегічні напрямки розвитку.

Впровадження СППУР допомагає вирішувати комплексні задачі, такі як координація діяльності різних підрозділів, злиття систем управління і технологічних платформ, а також гармонізація корпоративних культур.

Таблиця 3.3

Ключові функції СППУР, що використовують формалізовані моделі для посилення процесів корпоративної інтеграції

Функція	Зміст
1. Аналітика та моделювання	СППУР забезпечують аналітичні інструменти для обробки великих обсягів даних та ідентифікації ключових показників ефективності, що дозволяє моделювати можливі наслідки різних сценаріїв інтеграції. Це включає створення математичних та логічних моделей, які відображають потенційні впливи стратегічних рішень.
2. Підтримка прийняття рішень	СППУР надають менеджменту корпорацій інструменти для оцінки альтернативних стратегій, дозволяючи приймати обґрунтовані, добре інформовані рішення, які спираються на точні і актуальні дані. Система може використовувати передові алгоритми для рекомендації оптимальних рішень.
3. Оптимізація ресурсів	Завдяки інтеграції даних з різних підрозділів та джерел, СППУР допомагають оптимізувати розподіл ресурсів. Система аналізує поточні використання ресурсів і рекомендує зміни для підвищення загальної ефективності.
4. Прогнозування та ризик-менеджмент	СППУР використовують передові методики для оцінки й управління ризиками, дозволяючи прогнозувати потенційні проблеми перш, ніж вони стануть критичними. Це допомагає уникнути збитків і сприяє гладкому перебігу процесів інтеграції.
5. Координація діяльності	Інструменти СППУР можуть використовуватися для покращення координації між різними підрозділами, компаніями чи локаціями, що об'єднуються. Вони дозволяють узгоджувати цілі, стратегії та операції між всіма сторонами, забезпечуючи ефективне співробітництво.
6. Комунікація та звітність	Системи можуть автоматизувати процеси звітності та посилювати комунікаційні потоки в межах корпорації.
7. Адаптація до змін у законодавстві	СППУР можуть швидко адаптуватися до змін у національному та міжнародному регуляторному середовищі, автоматично оновлюючи вимоги і стандарти в своїх базах даних. Це дозволяє корпораціям уникати юридичних порушень і знижувати ризики, пов'язані з недотриманням законодавства.

Продовження табл. 3.3

Функція	Зміст
8. Управління знаннями	Ці системи часто включають компоненти для управління знаннями, які збирають, систематизують і аналізують інформацію, отриману в результаті корпоративної діяльності. Це допомагає підтримувати неперервність бізнесу та передачу знань всередині об'єднаних структур.
9. Підтримка культурної інтеграції	Особливо важливою є здатність СППУР сприяти культурній інтеграції під час злиттів та поглинань. Системи можуть аналізувати корпоративні культури об'єднаних організацій та рекомендувати стратегії для гармонізації відносин та виробничих практик.
10. Ефективність та продуктивність	СППУР можуть сприяти підвищенню загальної продуктивності шляхом оптимізації робочих процесів. Системи допомагають виявляти і усувати бутількові горловини в процесах, покращувати розподіл завдань та використання ресурсів.
11. Управління змінами	СППУР можуть відігравати ключову роль у управлінні змінами, надаючи інструменти для планування, впровадження та моніторингу змін в організації. Це включає в себе визначення пріоритетів, алокацію ресурсів і оцінку впливу змін на всі аспекти діяльності.
12. Сценарне планування	СППУР дозволяють користувачам створювати та аналізувати різні сценарії майбутніх подій, що сприяє кращому розумінню потенційних ризиків і можливостей. Ця можливість є важливою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень на вищому рівні.

Джерело: складено автором на основі [43; 47; 59].

За допомогою цих систем можна значно покращити взаємодію між персоналом різних підприємств, що входять у склад корпорації, спрощуючи тим самим процеси інтеграції та забезпечуючи більш високий рівень управлінської прозорості.

Окрім технічної сторони, СППУР відіграють важливу роль у формуванні корпоративної стратегії. Завдяки аналітичним можливостям, ці системи допомагають визначити не тільки короткострокові, але й довгострокові цілі, а також виявити найбільш ефективні шляхи їх досягнення, мінімізуючи при цьому ризики та оптимізуючи витрати.

Впровадження СППУР у процеси корпоративної інтеграції має бути частиною більш широкої стратегії цифрової трансформації, що передбачає також розробку нових навичок серед керівництва та персоналу. Побудова системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) для формування корпоративної стратегії в корпорації включає кілька кроків, які забезпечують інтеграцію різноманітних даних, аналітичних інструментів та взаємодію з ключовими стейкхолдерами. Представлені кроки для розробки такої системи на рис. 3.5.

Побудова ефективної СППУР для формування корпоративної стратегії є комплексним процесом, який вимагає тісної взаємодії між ІТ-спеціалістами, стратегічними менеджерами та керівництвом корпорації.

Для формулювання принципів розробки СППУР, які спрямовані на формування корпоративної стратегії в корпорації, необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів, що забезпечують ефективність та відповідність таких систем сучасним вимогам бізнесу:

1. Інтеграція даних з різних джерел. СППУР мають бути здатні інтегрувати великі обсяги даних з різних внутрішніх та зовнішніх джерел, у тому числі з ERP-систем, CRM-платформ, а також зовнішніх баз даних і соціальних медіа, для забезпечення повної картина ринкових умов та внутрішнього стану корпорації.

2. Гнучкість та масштабованість. Система має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у бізнес-процесах та стратегіях без великих витрат часу та ресурсів. Також важливою є масштабованість, щоб система могла ефективно обробляти зростаючі обсяги даних і користувачів в міру розвитку корпорації.

3. Аналітичні можливості. СППУР повинні включати передові аналітичні інструменти, такі як машинне навчання та штучний інтелект, для глибокого аналізу даних, виявлення тенденцій, прогнозування результатів та визначення оптимальних стратегічних рішень.

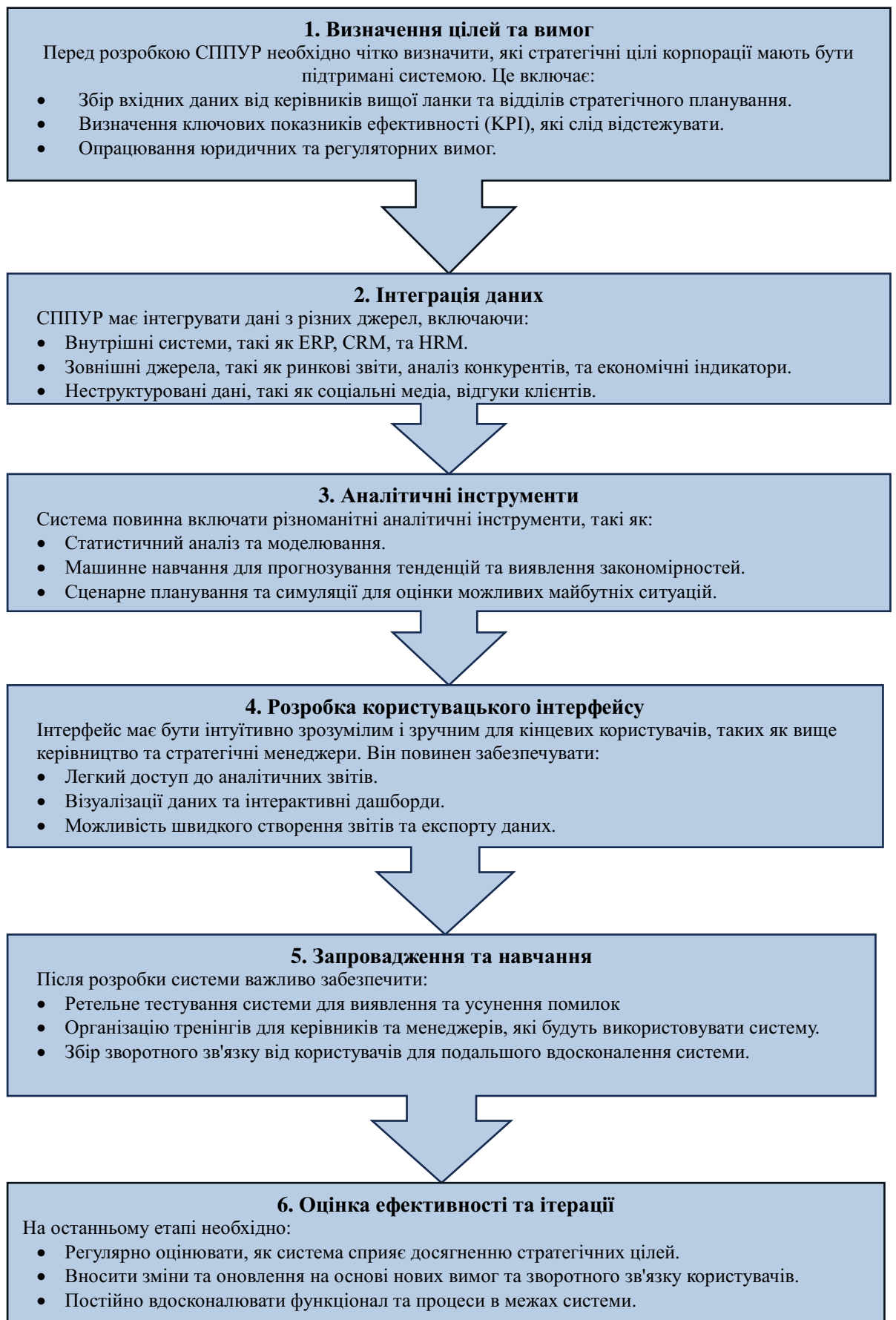


Рис. 3.5. Кроки для розробки СППУР для формування корпоративної стратегії в корпорації

Джерело: авторська розробка.

4. Взаємодія зі стейкхолдерами. Система повинна забезпечувати зручні інструменти для комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи вище керівництво, менеджерів середньої ланки, співробітників та зовнішніх партнерів. Це дозволяє забезпечити прозорість рішень і сприяє їхній підтримці на всіх рівнях організації.

5. Безпека та конфіденційність даних. Оскільки СППУР обробляють великі обсяги чутливих даних, необхідно забезпечити їхню безпеку через застосування передових методів шифрування, аутентифікації та забезпечення цілісності даних.

6. Прозорість та відстеження впливу рішень. Система має забезпечувати можливість легкого відстеження впливу прийнятих рішень на діяльність корпорації. Це включає забезпечення доступу до історичних даних та аналітики про те, як певні рішення вплинули на показники успішності.

Імплементація таких принципів дозволить створити потужну та ефективну систему, яка не тільки підтримує прийняття управлінських рішень, але й активно сприяє формуванню та реалізації довгострокової стратегії корпорації. Звісно, корпоративна інтеграція є ключовим елементом у стратегії зростання та розвитку багатьох компаній, оскільки вона забезпечує не тільки ефективну співпрацю, але й координацію між різними підрозділами, підприємствами чи компаніями, які об'єднуються або зливаються. Важливість такої інтеграції посилюється у глобалізованому бізнес-середовищі, де синергія ресурсів може стати вирішальним чинником успіху.

Процес корпоративної інтеграції включає стратегічне планування та узгодження бізнес-операцій, що дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати та оптимізувати свої ресурси.

Це стосується як матеріальних, так і нематеріальних активів – від технологічної інфраструктури до корпоративної культури та інтелектуального капіталу. Належне управління цим процесом може значно підвищити загальну продуктивність, знижуючи при цьому витрати та

усуваючи дублювання функцій. Для досягнення успіху в корпоративній інтеграції критично важливою є також гармонізація корпоративних культур.

Культурні розбіжності можуть стати серйозною перешкодою для успішного об'єднання, тому зусилля мають бути спрямовані на створення єдиної, інклюзивної корпоративної культури, що сприяє відкритому обміну ідеями та інноваціями між усіма членами команди.

Ефективна корпоративна інтеграція також передбачає використання передових технологій для забезпечення безперебійної комунікації та обміну даними між всіма структурними підрозділами.

Цифрові платформи, такі як системи управління ресурсами підприємства (ERP), інструменти для співпраці, а також передові аналітичні інструменти, відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи високий рівень прозорості та оперативності у прийнятті рішень. У результаті, комплексний підхід до корпоративної інтеграції, що включає стратегічне планування, культурну адаптацію, технологічну інтеграцію та ефективне управління змінами, може значно підвищити шанси компанії на успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

Формалізовані моделі в системах підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) відіграють незамінну роль у моделюванні складних процесів корпоративної інтеграції. Ці моделі, засновані на строгих математичних або логічних принципах, дозволяють структурувати і систематизувати великі обсяги даних, перетворюючи їх у зрозумілі та аналізовані формати.

Використання таких моделей спрощує аналіз складних процесів, поліпшує прогнозування наслідків різних управлінських рішень і сприяє більш об'єктивному прийняттю цих рішень. Ми пропонуємо формалізовані моделі в системах підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР), базувати в першу чергу на знаннях, що мають важливе значення в контексті посилення процесів корпоративної інтеграції з декількох причин:

1. Підвищення якості рішень. Знання є критично важливим ресурсом, який дозволяє підвищити якість управлінських рішень. Інтеграція комплексних знань у формалізовані моделі забезпечує більшу точність і обґрунтованість вибору стратегій і тактик корпоративної інтеграції. Це може включати знання про ринок, конкурентів, внутрішні процеси, технологічні можливості тощо.

2. Інтеграція та стандартизація даних. У корпоративному управлінні велике значення має інтеграція даних з різних джерел та їх стандартизація. Знання-базовані системи можуть об'єднувати інформацію від різних підрозділів компанії або зовнішніх джерел, забезпечуючи єдину базу для прийняття рішень, що є особливо важливим для успішної корпоративної інтеграції.

3. Адаптивність та гнучкість. Знання-орієнтовані СППУР дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ринкових умовах, оскільки знання можна оновлювати та модифікувати з врахуванням нових даних і трендів. Це важливо при інтеграції, яка часто вимагає реагування на динамічні умови та можливість швидко вносити корективи в плани і стратегії.

4. Посилення колаборативних процесів. Системи, засновані на знаннях, сприяють кращій колаборації між різними учасниками процесу управління. Вони дозволяють забезпечити доступ до важливої інформації, що сприяє узгодженості дій і спільному розумінню цілей та методів інтеграції.

5. Покращення звітності та контролю. Знання-базовані моделі дозволяють ефективніше здійснювати звітність і моніторинг впроваджених рішень. Вони забезпечують засоби для аналізу впливу прийнятих рішень та можливість коригувати процеси в реальному часі на основі отриманих даних.

6. Спрощення комплексного аналізу. Знання-орієнтовані СППУР сприяють комплексному аналізу ситуації, використовуючи розширені аналітичні інструменти, які дозволяють моделювати різні сценарії та оцінювати потенційні результати різних стратегічних виборів. Отже,

використання знання-базованих формалізованих моделей у системах підтримки прийняття управлінських рішень є ключовим для забезпечення ефективною корпоративної інтеграції, оскільки вони дозволяють управляти складністю та динамічністю процесів, забезпечуючи високий рівень інформаційної підтримки, адаптивність і стратегічну гнучкість (рис. 3.6).

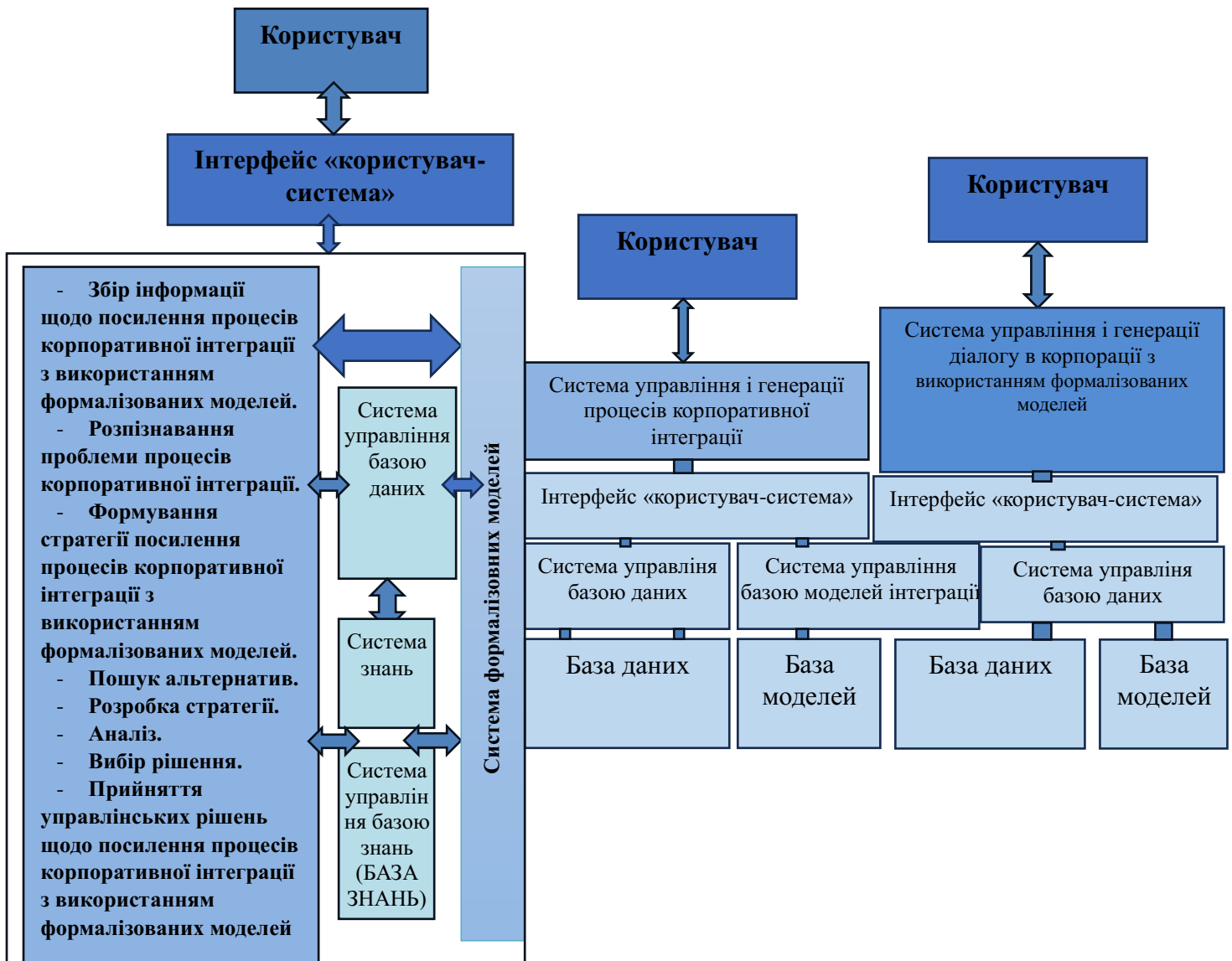


Рис. 3.6. Структурна схема СППУР щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, які базуються на знаннях

Джерело: авторська розробка.

Вважаємо, що для практичного обґрунтування використання формалізованих моделей в системах підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР), особливо в контексті корпоративної інтеграції, можна використати наступні аргументи. Застосування знань в моделях СППУР дозволяє краще враховувати внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на корпорацію та інтеграційні процеси. Наприклад, в компаніях, які входять на нові ринки, такі моделі можуть інтегрувати дані про конкурентів, регуляторні вимоги, споживацькі уподобання тощо, дозволяючи формувати стратегії, що максимально враховують особливості цих ринків.

Використання єдиної бази даних, яка об'єднує інформацію з різних підрозділів та зовнішніх джерел, дозволяє уникнути розрізненості та протиріч у даних. Наприклад, під час злиття двох компаній СППУР можуть забезпечити інтеграцію і стандартизацію операційних та фінансових даних обох сторін, що спрощує оцінку ефективності інтеграційного процесу.

Системи, засновані на знаннях, можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, завдяки можливості оперативного оновлення і доповнення бази даних. Наприклад, зміни в законодавстві або на ринку можуть бути швидко відображені у моделях, що дозволяє компанії оперативно коригувати свої стратегії. Знання-орієнтовані системи можуть сприяти співпраці між різними відділами і філіями корпорації, забезпечуючи всім доступ до однакової інформації. Це знижує ризики непорозумінь та конфліктів, а також підвищує загальну ефективність прийняття рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції.

Автоматизація звітності та моніторингу за допомогою СППУР дозволяє регулярно оцінювати ефективність вжитих рішень і своєчасно вносити корективи. Наприклад, така система може автоматично генерувати звіти про продуктивність підрозділів після впровадження нової стратегії інтеграції. Використання розширених аналітичних інструментів в рамках СППУР дозволяє моделювати різні сценарії та оцінювати їх потенційний вплив на корпооцію, що є важливим для стратегічного планування та

управління ризиками. Користуючись цими аргументами, можна підкреслити практичну цінність і важливість впровадження формалізованих моделей в СППУР для ефективної корпоративної інтеграції.

Також, однією із основних переваг формалізованих моделей є здатність зменшувати ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Через використання кількісних методів оцінки та алгоритмів оптимізації, такі моделі допомагають ідентифікувати потенційні проблеми на ранніх етапах інтеграційного процесу, що дозволяє запобігти великим збиткам чи стратегічним помилкам. Додатково, формалізовані моделі допомагають оптимізувати використання ресурсів. Через відображення складної інтеракції між різними підрозділами, процесами та ресурсами, ці моделі сприяють вибору найефективніших шляхів використання наявних активів, забезпечуючи тим самим більшу вартість за менші інвестиції.

Нарешті, формалізовані моделі в СППУР збільшують ефективність процесів корпоративної інтеграції шляхом забезпечення кращого управління проектами та координації різних ініціатив. Вони дозволяють керівникам проектів та менеджерам ефективніше керувати злиттями, адаптацією технологій та культурною інтеграцією, спираючись на точні дані та передбачення, які генеруються моделями. Завдяки аналітичним здібностям цих систем, організації можуть планувати та впроваджувати зміни більш виважено та зі зниженим ризиком несподіваних негативних наслідків. Крім того, формалізовані моделі можуть враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкурентне середовище, а також регуляторні вимоги, які можуть впливати на процеси інтеграції. Це дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі більш оперативно та ефективно, мінімізуючи затримки та збільшуючи загальну відповідність стратегічним цілям.

Науковий потенціал використання формалізованих моделей у СППУР також полягає у можливості проведення симуляцій та моделювання різних сценаріїв корпоративної інтеграції. Це не тільки допомагає у прийнятті

рішень на рівні стратегічного планування, але й сприяє в розробці тактичних підходів до вирішення поточних проблем. Симуляції дозволяють визначити оптимальні параметри для процесів злиття, навчання персоналу, технологічних оновлень, і навіть для кризового менеджменту. Важливим аспектом є також здатність цих моделей інтегрувати різноманітні дані, включаючи не тільки кількісні, але й якісні дані, що виходять за рамки традиційних баз даних. Це включає в себе соціальні медіа, відгуки споживачів, а також неструктуровані дані, які можуть бути аналізовані для отримання глибших інсайтів щодо емоційного та культурного впливу злиття.

Загалом, використання формалізованих моделей в системах підтримки прийняття управлінських рішень надає значущу перевагу організаціям у їхніх зусиллях по забезпеченню успішної інтеграції, дозволяючи не тільки мінімізувати ризики, але й оптимізувати стратегічний потенціал корпоративних об'єднань.

На основі представленого дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. Важливість систем підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР). У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції СППУР забезпечують важливу підтримку для корпорацій, дозволяючи ефективно керувати процесами корпоративної інтеграції. Використання формалізованих моделей у цих системах допомагає зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень та підвищити їхню об'єктивність і наукову обґрунтованість.

2. Роль формалізованих моделей у забезпеченні стратегічного управління. Формалізовані моделі дозволяють комплексно аналізувати великі обсяги даних, інтегрувати різноманітні бізнес-процеси та оцінювати потенційні ризики та можливості. Це сприяє ефективному стратегічному плануванню та виконанню корпоративних ініціатив.

3. Вплив на корпоративну інтеграцію. СППУР із формалізованими моделями є критично важливими для оптимізації процесів корпоративної інтеграції. Вони допомагають управляти складними інтеграційними

процесами, забезпечуючи кращу координацію та комунікацію між підрозділами, що об'єднуються, і сприяють стандартизації процесів.

4. Технологічне вдосконалення і адаптація. СППУР з формалізованими моделями активно використовують штучний інтелект, машинне навчання та експертні системи для забезпечення глибокого аналізу та прогнозування, що є важливим для здійснення корпоративних злиттів і поглинань.

5. Сценарне планування та ризик-менеджмент. Використання СППУР дозволяє користувачам створювати та аналізувати різні сценарії майбутніх подій, що сприяє кращому розумінню потенційних ризиків і можливостей, а також сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

6. Підвищення адаптивності і гнучкості. СППУР забезпечують корпораціям можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати ресурси та реагувати на ринкові зміни більш ефективно і своєчасно.

7. Підтримка комунікації та співпраці. Формалізовані моделі у СППУР можуть слугувати засобом комунікації та спільної роботи між різними підрозділами та стейкхолдерами, що сприяє збільшенню взаєморозуміння та спільної роботи над процесами інтеграції.

Загалом використання СППУР з формалізованими моделями, є ключовим інструментом для керівництва та управління процесами корпоративної інтеграції, забезпечуючи корпораціям змогу досягати успішних результатів у складному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

1. Визначено структурні композиції архітектурної моделі при формуванні механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції. До них віднесено наступні: аналіз потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції, розробка плану і стратегії

корпоративної інтеграції, створення команди та призначення керівника проєкту, визначення потрібних ресурсів, комунікація і залучення зацікавлених сторін, впровадження процесу корпоративної інтеграції, оцінка результатів, постійний моніторинг і контроль, управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій, забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу.

Доведено, що архітектура побудови та послідовність формування механізму управління процесами корпоративної інтеграції є основними складовими успішного об'єднання компаній. Правильна реалізація цих елементів сприяє досягненню високих результатів та забезпечує стабільний розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища.

2. Сформовано організаційно-економічний механізм управління корпоративною інтеграцією, що розглядає її як стратегічний процес. Важливими елементами є чітке визначення цілей, ефективне спілкування з акціонерами, клієнтами та співробітниками, а також розробка стратегії управління змінами для адаптації персоналу. Успіх інтеграції залежить від постійного моніторингу та оцінки результатів, забезпечення безперервності бізнесу та підтримки корпоративної культури. Архітектура механізму залежить від особливостей компаній, проте його впровадження підвищує ефективність і стабільність після інтеграції.

3. Комплексний аналіз мотиваційної складової забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах показав, що акціонерні товариства відіграють ключову роль у економічному розвитку країни завдяки своїй здатності залучати значні обсяги капіталу та інвестицій. Ці компанії сприяють інноваціям, розширенню бізнесу та технологічному прогресу. Інвестування в акції дозволяє інвесторам розподілити ризики, підвищуючи тим самим стабільність національної економіки.

4. Взаємодія між ключовими учасниками АТ, включаючи акціонерів, раду директорів, управлінську команду та зовнішнє середовище, є фундаментальною. Ці відносини формуються на принципах довіри,

відкритості та спільних цінностей, що сприяє ефективному управлінню і стабільному розвитку компанії. Сильна корпоративна культура і чітко визначені корпоративні відносини підвищують ефективність управління, сприяють уникненню конфліктів інтересів і залучають висококваліфікованих працівників. Також це забезпечує захист прав акціонерів і сприяє їхній готовності до довгострокових інвестицій.

5. Корпоративна культура в акціонерних товариствах є унікальною формою організаційної культури, оскільки базується на взаємодії різноманітних власників капіталу. Вона включає специфічні цінності, засоби їх реалізації та відповідні стандарти поведінки, які відображають інтереси та цінності акціонерів і керівництва. Серед ключових елементів корпоративної культури вирізняються: індивідуальні цінності засновників та акціонерів; організаційна структура, що підтримує ці цінності; внутрішньогрупові норми поведінки, що складають основу взаємодій в компанії; цінності в корпоративній культурі формують ієрархію, яка впливає на поведінку і стратегічні рішення на всіх рівнях компанії; ефективна корпоративна культура сприяє мотивації та залученості співробітників, а також підвищує адаптивність компанії до змін, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на виконавчу дисципліну та досягнення цілей; корпоративна культура визначає також спосіб взаємодії корпорації з зовнішнім середовищем, включаючи державу, спільноти, партнерів і ринки.

6. Сформовано авторський погляд на поняття системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР). Обґрунтовано, що використання СППУР з формалізованими моделями є важливим інструментом для керівництва та управління процесами корпоративної інтеграції, що допомагає компаніям досягати успішних результатів у складному бізнес-середовищі, є актуальним і важливим напрямком для підприємств у забезпеченні їх успішного розвитку та конкурентоспроможності.

7. Визначено, що СППУР для формування корпоративної стратегії в корпорації включає кілька кроків, які забезпечують інтеграцію різноманітних

даних, аналітичних інструментів та взаємодію з ключовими стейкхолдерами. Представлені кроки для розробки такої системи: визначення цілей та вимог, інтеграція даних, аналітичні інструменти, розробка користувацького інтерфейсу, запровадження та навчання, оцінка ефективності та ітерації.

8. Запропоновано формалізовані моделі в СППУР базувати, в першу чергу, на знаннях, що мають важливе значення в контексті посилення процесів корпоративної інтеграції з декількох причин: підвищення якості рішень, інтеграція та стандартизація даних, адаптивність та гнучкість, посилення колаборативних процесів, покращення звітності та контролю, спрощення комплексного аналізу. Відтак, побудовано структурну схему СППУ щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, які базуються на знаннях.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у третьому розділі, опубліковані у наукових працях: [71-72].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3:

1. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
2. Галіахметов І.А., Науменко О.С. Корпоративні відносини в акціонерному товаристві: від проблем кваліфікації до меж правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 60. URL: visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/14.pdf
3. Гнатченко Д.Д. Особливості функціонування моделей корпоративного контролю. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. № 5 (3). С. 52-55.
4. Горбатенко О.А. Удосконалення корпоративного управління на акціонерних товариствах з державною часткою в Україні. *Економіка та управління*. 2017. Вип. № 28/1. URL: <file:///C:/Users/Igor/Downloads/406-Article%20Text-809-1-10-20180811.pdf>
5. Жорнокуй Ю.М. Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: цивільно-правовий аспект: монографія. Харків: Право, 2015. 532 с.
6. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Ялдин І.В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 208 с.
7. Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування: монографія / Л.І. Дмитриченко, А.М. Хімченко, М.О. Кужелев та ін. Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. 160 с.
8. Колот А.М., Герасименко О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2021.
9. Корягіна Т.В. Деякі аспекти правового регулювання корпоративних відносин в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С. 33-36.

10. Момот Т. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
11. Педько А. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. Київ: Києво-Могилянська академія, 2008. 328 с.
12. Поважний О.С., Орлова Н.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Донецьк, 2012. 200 с.
13. Про акціонерні товариства: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2023, № 18-19, ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>
14. Савченко О.Ф. Мотиваційна природа корпоративних відносин в акціонерному товаристві. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=187>
15. Сердюков К.Г. Економічна безпека господарського товариства в структурі механізму корпоративного контролю. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 301-310.
16. Швець Ф.Д. Корпоративне управління: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017 р. 320 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6912/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
17. Шпильова В.О. Корпоративна культура: сутність та актуальні проблеми сучасності. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=70>
18. Шульга І.П. Аналіз стану корпоративного управління в акціонерних товариствах України. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=421>
19. Butenko D., Nemashkalo K. Corporate culture as a component of motivational management. *Efektivna ekonomika*. 2021. Vol. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8649>
20. Freeman R. E., Moutchnik A. Stakeholder management and CSR: questions and answers. *Springer Verlag*. 2013. Vol. 21. No. 1. Pp. 5-9.

21. Gracheva N. Analysis in corporate governance. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 157. Pp. 82-84.
22. Graham John R., Grennan Jillian, Harvey Campbell R. Corporate culture: *Evidence from the field*. *Journal of Financial Economics*. 2022. Vol. 146. Iss. 2. Pp. 552-593. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X22001684>
23. Shaw J.C. *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach*. Wiley, 2003. 212 p.
24. Smith R.C. *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*. Oxford University Press, USA, 2005. 336 p.
25. Taranych O., Vyshnivska A. The role of motivation system in the strategic development of an enterprise. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>
26. Van Frederikslust R.A.I. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*. Routledge, 2007. 784 p.
27. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
28. Бідюк П.І., О. Л. Тимощук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевніук Л.О. Системи і методи підтримки прийняття рішення: підручник. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content>
29. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
30. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 344.
31. Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. *Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 205-209.

32. Вдовичин Т.Я., Лазурчак, Л.В. Проектування інформаційнопошукових систем як засіб використання сучасних технологій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 66-71.

33. Волоснікова Н.М. Дослідження організаційно-економічних принципів системи корпоративного забезпечення промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 67-75.

34. Грибовська Ю., Кононенко, Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171/2098>

35. Гуцалюк О.М. Теоретико-аналітичний огляд розвитку корпоративного управління в об'єднаннях акціонерних товариств. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17 березня 2022 р.)*. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 172-179.

36. Гуцалюк О.М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.

37. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя, Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.

38. Гуцалюк О.М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Серія: Економіка*. 2015. № 15. С. 149-158.

39. Демиденко М.А. Економіко-математична модель науково обґрунтованого вибору системи ERP для управління підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 70-75.

40. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко О.В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 44. С. 20-26.

41. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.

42. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.

43. Коршевнюк Л.А. *Розробка структури системи підтримки прийняття рішень під час управління підприємством: матеріали міжнародної конференції «Автоматика 2001»*. Одеса: ОДПУ, 2001. Т. 2. С. 49-51.

44. Кузьмін О.Є., Цікало Є.І., Дорошкевич, К.О. Методичні положення з аналізування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. № 32 (3). С. 31-40.

45. Міценко Н.Г. Відображення інтеграційних процесів в економічних теоріях. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 42-49.

46. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>

47. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень. Київ: КНЕУ, 2004. 614 с.

48. Ткаченко А.М. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 215 с.

49. Цзусянь Л. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 5. pp. 63-79.

50. Цікало Є. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: теоретико-концептуальні основи. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. № 63. С. 123-132.
51. Цікало Є.І. Теоретико-концептуальні основи реалізації інтеграційного базису системи управління суб'єкта господарювання. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 8-19.
52. Цікало Є.І. Інтеграційна основа інформаційного забезпечення рішень в стандартизованій системі менеджменту. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (97). С.77-89.
53. Цікало Є.І. Уніфіковані управлінські елементи в інтегрованій системі управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 2 (60). С. 119-123.
54. Ansoff I.H. *The new corporate strategy*. New York: Wiley, 1988. 258 p.
55. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
56. Holsapple C.W. *Decision Support Systems (a knowledge based approach)*. New York: West Publishing Company, 2003. 860 p.
57. Miller T.E., Berger D.W. *Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement*. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p.
58. Rebstock M., Fengel J., Paulheim H. *Ontologies-Based Business Integration*. Berlin: Springer, 2008. 279 p.
59. Zadeh L. A. Toward a theory of fuzzy information granulation and its centrality in human reasoning and fuzzy logic. *Fuzzy Sets and Systems*. 1997. № 9. Pp. 111-127.
60. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Ус Г.О. Економічні підходи до оцінки цінних паперів та ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань та товариств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 36-44.

61. Бондар Ю.А., Аблязова Н.Р., Ус Г.О., Жовновач Р.І. Концепція корпоративного контролінгу та економічних ризиків в системі маркетингового менеджменту інтеграційних підприємств і об'єднань акціонерних товариств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 276-289.

62. Гончар В.В., Трушкіна Н.В., Якушев О.В. Розвиток корпоративно-інтеграційного процесу об'єднань підприємств в умовах трансформацій і змін. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 3-22.

63. Дідовець І.В., Карпуніна М.С. Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 73-78.

64. Дідовець І.В., Слободянюк О.В., Карпуніна М.С., Котлубай В.О. Фінансова стратегія інноваційного розвитку корпоративного управління інтеграційними об'єднаннями та підприємствами ІТ кластеру. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 2 (30). С. 169-177.

65. Петченко М.В., Якушев О.В., Якушева О.В., Зубарева Г.М. Фінансове управління корпорацій: емпіричне дослідження факторів впливу на залучення позикових коштів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 54-60.

66. Сердюков К.Г. Архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 175-181.

67. Ус Г.О., Ремзіна Н.А., Баш С.О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2 (87). С. 184-200.

68. Якушев О.В., Трушкіна Н.В. Теорія корпоративної інтеграції та ефективного партнерства суб'єктів логістичного ланцюга акціонерних товариств. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Т. 27. № 3-4.

69. Kotsiurba O.Yu., Abliazova N.R., Zakharchenko O.V., Motuzka O.M. Economic, financial and legal assessment of corporate integration association activity. *Economic Herald of Donbass*. 2023. Vol. 4. Pp. 37-42.

70. Zakharchenko O., Kotsiurba O., Koval V., Abliazova N. Organizational and Economic Levers of Activation of Corporate Governance in the Innovative Activity of Joint-Stock Companies of Ukraine. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2022. № 2 (43). Pp. 124-131.

71. Лінь Ц. Аспекти системної підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.)*. Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 302-304.

72. Лінь Ц. Архітектурна модель та формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 187-193.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення і розроблення організаційно-економічного забезпечення та надання практичних рекомендацій з управління процесами корпоративної інтеграції.

Найбільш вагомими висновками та рекомендаціями полягають у наступному:

1. Теоретично узагальнено економічну сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. Корпоративна інтеграція визначається як комплексний процес об'єднання підприємств та організацій для досягнення стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, оптимізація ресурсів, зниження витрат і адаптація до змін у ринковому середовищі. Цей процес включає різноманітні форми взаємодії, від ворожого поглинання до стратегічних альянсів, що дозволяє компаніям адаптуватися до глобалізованого ринку. Корпоративна інтеграція розглядається не лише як відповідь на ринкові виклики, а й як спосіб формування нових ринкових умов.

Дослідження теоретичних основ корпоративної інтеграції підкреслює її важливість у сучасному корпоративному управлінні, особливо в умовах економічної нестабільності. Загалом корпоративна інтеграція є не лише засобом для вирішення короткострокових завдань, але й довгостроковим стратегічним інструментом, що сприяє розвитку інновацій і технологічних змін у бізнесі.

2. Визначено основні передумови та фактори корпоративних інтеграційних процесів. Серед головних вагомих передумов для корпоративної інтеграції підприємств було виокремлено наступні: загострення конкуренції на всіх рівнях господарювання, концентрація виробництва, глобальні фінансово-економічні кризи, інтернаціоналізація господарських зв'язків, розвиток світової банківської системи та глобальних

фінансових ринків. Також було визначено й специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі.

Сформовано детальний перелік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і проведено класифікацію передумов (мотивів) корпоративної інтеграції підприємств в залежності від того чи іншого фактора. Аналіз факторів дозволив зробити висновок, що до корпоративного об'єднання підприємства «підштовхують» переважно фактори зовнішнього середовища.

3. Представлено алгоритмізацію реалізації процесів корпоративної інтеграції. Було запропоновано власно розроблену модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції. Зокрема, виділивши в процесі корпоративної інтеграції (крім традиційних етапів як аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування) комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація корпоративної інтегрованої системи, а також технологічний етап; етапи оцінки, аналізу та перевірки альтернатив; етап підтримки інтеграційних процесів, в результаті побудовано послідовність етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції. Було також доведено і обгрунтовано, що інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації. Відтак, запропоновано будувати класифікацію методів інтеграції з урахуванням форм узгодженості процесу, виділення способів, які унікальні для кожного методу.

4. Проаналізовано умови формування та функціонування корпоративного сектору України. Визначено переваги та недоліки акціонерної форми господарювання, зокрема акціонерні товариства в Україні демонструють суттєві переваги, зокрема можливість залучення інвестицій, розподіл ризиків та підвищену прозорість управління. Однак війна з росією загострила недоліки цієї форми, такі як вразливість до фінансових потрясінь, короткострокова орієнтація та ризики втрати активів і інфраструктури. Це

відображає складність умов, у яких функціонує корпоративний сектор в Україні, підкреслюючи необхідність стратегічної адаптації для подолання викликів. Визначений вплив ключових факторів на корпоративний сектор під час війни: геополітична нестабільність, політичні та економічні коливання, зміна ринкових умов і підвищені ризики безпеки є визначальними факторами, що впливають на функціонування корпорацій.

5. Здійснена оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України. Було виявлено зростання ролі корпоративних структур у національній економіці з 2019 по 2023 рік. Цей прогрес відобразився в збільшенні кількості господарських товариств, що свідчить про стабільну інтеграцію корпоративних структур у різні сектори, незважаючи на економічні та політичні виклики. Проте, кількість акціонерних товариств значно скоротилася на 48,62% за цей період, а їх частка у загальній кількості корпоративних утворень знизилася до 0,89% у 2023 році. Це вказує на структурні проблеми в управлінні акціонерними товариствами, які посилюються через пандемію COVID-19, економічний спад та недосконалість нормативно-правового забезпечення. Відсутність відповідності законодавства міжнародним стандартам, низький рівень захисту прав акціонерів і недостатній контроль за прозорістю управлінських процесів знижують конкурентоспроможність акціонерних товариств та їх привабливість для інвесторів.

6. Обґрунтовано вибір партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах. Розроблено та обґрунтовано підходи до вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах, спрямованих на досягнення успішної та ефективної інтеграції компаній. Визначено ключові етапи, які ведуть до прийняття рішення щодо створення стратегічного альянсу з обраним партнером: Доведено, що ретельно продуманий та обґрунтований вибір партнера є вирішальним фактором для успішної корпоративної інтеграції. Це сприяє стійкому розвитку компанії,

посиленню її конкурентних переваг та здатності адаптуватися до ринкових змін.

7. Розроблено архітектуру побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції. Визначено ключові складові архітектурної моделі для розробки механізму управління процесами корпоративної інтеграції. Обґрунтовано, що ефективна побудова архітектури управління процесами корпоративної інтеграції є критично важливою для успішного об'єднання компаній. Правильне впровадження цих етапів забезпечує досягнення високих результатів і стабільний розвиток у сучасному конкурентному середовищі.

8. Встановлено мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах. Розроблена система заходів мотиваційної складової, спрямованих на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям АТ, зокрема вона включає такі заходи: фінансові стимули, нефінансові стимули, участь у прийнятті рішень, соціальна підтримка, корпоративні тренінги та розвиток, здоровий робочий баланс, корпоративна безпека та стабільність, різноманітність та інклюзивність, прозорість та відкритість у комунікаціях, підтримка від керівництва, індивідуальний підхід у мотивації, а також соціальна відповідальність та внесок у суспільство.

9. Розглянуто систему підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей. У контексті розгляду системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей було визначено, що така система є важливим інструментом для управлінських команд у складному бізнес-середовищі. СППУР надає можливість аналітики, моделювання та підтримки прийняття рішень, що суттєво підвищує якість управлінських рішень.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список опублікованих праць здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 103-113. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-103-113](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-103-113)
URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/13-Lin.pdf> (0,61 д.а)
2. Лінь Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 147-159. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159> URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2023/11-Lin.pdf> (0,56 д.а.)
3. Лінь Ц. Архітектурна модель та формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 187-193. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).187-193](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).187-193)
URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-2/23-Lin.pdf> (0,48 д.а.)

Статті у наукових іноземних виданнях:

4. Лінь Ц. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 5. С. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.05>
URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/527/303> (0,72 д.а.)

Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:

5. Лінь Ц. Основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: зб. наук. праць за матеріалами XIX Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16 листопада, 2023 р.)*. Одеса: Лерадрук, 2023. С. 85-89.

URL: https://odesa.maup.com.ua/upload/editor/files/КНИГА%20Конф_16_11_2023%20ОІ%20МАУП.pdf (0,2 д.а.)

6. Лінь Ц. Особливості проведення оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 01-28 лютого 2024 р.)*. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. С. 38-40.

URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf> (0,18 д.а.)

7. Лінь Ц. Аспекти системної підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.)*. Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 302-304. URL: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/handle/123456789/412> (0,19 д.а.)

Додаток Б

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
від Департаменту інфраструктури Кіровоградської ОВА**ДЕПАРТАМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

пл. Героїв Майдану, 1, м. Кропивницький-22, 25022, тел. (0522) 32-14-01,
e-mail: public@procm.kr-admin.gov.ua, сайт: procm.kr-admin.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 33708580

№ _____
на № 146/1 від 22 лютого 2021

**ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного
дослідження**

Корпоративна інтеграція використовується для об'єднання економічних суб'єктів з метою досягнення спільних цілей. Вона може приймати різні форми від ворожого поглинання до угод про співробітництво.

Даною довідкою засвідчується, що певні результати та окремі пропозиції дисертаційного дослідження Лінь Цзусяня на тему: "Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції", поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка", галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки", враховані у діяльності Департаменту інфраструктури Кіровоградської обласної державної адміністрації.

Під час виконання завдань щодо забезпечення реалізації державної політики у регіоні використано напрацювання автора стосовно впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища на мотиви корпоративної інтеграції та етапи, методи і способи реалізації процесу корпоративної інтеграції, запропоновані здобувачем.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Заступник директора департаменту



Валентин ВИСОЦЬКИЙ

Додаток В

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
від ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»
(ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»)

вул. Братиславська, 82, м. Кропивницький, 25005, тел./факс: (0522) 34-53-11, 34-52-00
IBAN UA523223130000026007000002053 у філії «Укресімбанк» м. Кропивницького,
код банку 322313, ПІН 055070711238

E-mail: sekretar@yatran.com

Код ЄДРПОУ 05507073

19.04.2024 № 128/04

На № _____ від _____

ДОВІДКА

В практику діяльності товариства з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань» було впроваджено методичні та практичні рекомендації здобувача Лінь Цзусяня, що представлені в дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції».

Використання пропозицій дисертанта щодо побудови архітектурної моделі та формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції є актуальним та сприятиме досягненню високих економічних результатів в діяльності корпоративних підприємств.

ТДВ М'ясокомбінат «Ятрань» впроваджено організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції, який розроблений і реалізований автором на високому рівні.

В перспективній діяльності це може стати визначальним фактором успіху для корпорацій, які прагнуть досягти стабільного росту та збереження конкурентної переваги у складному бізнес-середовищі.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор виконавчий



Н.М.Артеменко

Додаток Г

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від ГО «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань»



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
**«ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ І ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ»**

вул. ЗСУ, 15/125, м. Суми, 40034

код ЄДРПОУ 44424871

тел.: +380951675952

e-mail: idskt.institute@gmail.com

<https://iidskt.org.ua>

№ 26 від 21.05.2024

ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

Даною довідкою засвідчується, що окремі результати та пропозиції дисертаційного дослідження Лінь Цзусяня на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки використовуються в науковій діяльності ГО «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань», а саме:

– науково обґрунтовані результати від формування етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції, де визначаються вид та бажані ознаки процесу інтеграції відповідно до поділу стратегії інтеграції на такі типи: загальна портфельна (розширення та зміцнення виробничого портфеля), сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція) та елементна (вихід на нові сегменти ринку з новими продуктами);

– система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, функції якої забезпечують комплексну підтримку в управлінні процесами корпоративної інтеграції, дозволяючи корпораціям реалізовувати свої стратегічні цілі більш ефективно та з меншими ризиками.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ГО «Інститут стратегій
інноваційного розвитку і трансферу знань»,
доктор економічних наук, професор,
академік Української
технологічної академії



Віталій ОМЕЛЬЯНЕНКО

Додаток Г

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»



03.07.24 № 157/1
На № _____

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів, окремих пропозицій та рекомендацій Лінь Цзусяня, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» за спеціальністю 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Основні положення дисертаційної роботи Лінь Цзусяня використовуються кафедрою економіки, обліку і оподаткування у навчальному процесі ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», а саме:

- для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Цифрова економіка» спеціальності 051 Економіка під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства» та «Прогнозування соціально-економічних процесів»;
- для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Цифрова економіка» спеціальності 051 Економіка під час викладання дисциплін: «Економічне обґрунтування проєктних рішень» та «Ризик-менеджмент».

Ректор



Ія ЧУДАСВА