

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

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ФРАНКО ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ**

УДК 005.72:334.722.8 (043.3)

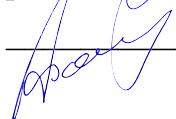
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В  
ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

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

  
Олександр ФРАНКО.

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

## АНОТАЦІЯ

*Франко О. І.* Організація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. – 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 методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

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 організації корпоративного контролю та його реалізації в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств» узагальнено економічну сутність корпоративного контролю та форми його реалізації. Наведено дефініції українських науковців щодо визначення економічної сутності та природи категоріального поняття «корпоративний контроль». Побудовано узагальнену схему визначальних особливостей значення поняття «корпоративний контроль». Встановлено, що корпоративний контроль забезпечує здатність учасників впливати на ухвалення корпоративних рішень через володіння часткою статутного капіталу.

Визначено структуру та онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю. Представлена корпоративна архітектура для розробки та реалізації механізму корпоративного контролю, яка є комплексною системою, що забезпечує ефективне управління та нагляд за діяльністю підприємств. Запропонована авторська структуризація рівнів та груп принципів, що формують методичний базис корпоративного контролю. Розглянуті специфічні принципи для моделювання механізму корпоративного контролю в господарському товаристві. Розроблені концептуальні положення та встановлений їх взаємозв'язок для створення механізму корпоративного контролю.

Систематизовано інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Обґрунтовано взаємодію інституціональних складових та інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Досліджено основні нормативно-правові акти України, які прямо чи опосередковано регулюють корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

У другому розділі «Економічний аналіз діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств і дослідження динаміки їх функціонування» проведено економічний аналіз діяльності та розглянуто динаміку функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. У роботі запропоновано застосування кластерного аналізу, що дозволило розподілити досліджені підприємства на групи за основними показниками, які визначають доцільність функціонування підприємства та його стабільність. Такими показниками є показники ефективності діяльності, стійкості економічного росту, рентабельності власного капіталу.

Проведення кластерного аналізу дозволило згрупувати інтеграційні об'єднання акціонерних товариств у групи за рівнем стабільності та результативності їх діяльності та виділити ті, для яких пріоритетним на теперішній час є впровадження заходів корпоративного контролю та ті, що мають достатній рівень фінансової стабільності і зможуть здійснити

фінансування впровадження нових технологій управління та корпоративного розвитку. Представлено динаміку діяльності досліджених інтеграційних об'єднань акціонерних товариств за період 2014-2023 рр. Проведено економічний аналіз та графічно візуалізовано показники виробничої та фінансової діяльності досліджуваних підприємств.

Проаналізовано передумови (глобалізацію економіки, концентрацію капіталу та ринкових часток, необхідність підвищення конкурентоспроможності, розвиток фінансових ринків, технологічний прогрес і інновації) та особливості (консолідацію управлінських функцій, механізми впливу акціонерів, регулювання і корпоративну етику, інституціональні зміни, ризики та виклики) розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Розроблено концепцію формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка передбачає розробку та впровадження механізмів, які забезпечують належний баланс між інтересами усіх учасників об'єднання, а також дозволять ефективно координувати їх діяльність. Обґрунтовано основні принципи та складові елементи формування системи корпоративного контролю. Інтеграція акціонерних товариств у великі корпоративні структури дозволяє досягати синергії через інтеграцію фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, що забезпечує підвищення ефективності корпоративного управління та довгостроковий розвиток компаній.

У третьому розділі «Методичне забезпечення організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств» досліджено праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Виокремлено чотири основні базиси, на яких побудовано застосування праксеологічного підходу в системі корпоративного контролю: виявлення та аналіз факторів ефективності; стратегії адаптації та інновації; розвиток персоналу та лідерства; інтеграція теорії та практики. Представлені потенційні результати

від практичного впровадження праксеологічного підходу до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Обґрунтовано економічну взаємодію фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Розглянуто сучасні технології корпоративного контролю й фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та визначено їх багатофакторний вплив на ефективне управління складними багаторівневими структурами. Побудовано механізм економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Сформовано організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки на основі використання систем внутрішнього аудиту, моніторингу виконання стратегічних цілей, оцінки ефективності управлінських рішень, інформаційних технологій та автоматизації процесів контролю, комплаєнс-контролю, підвищення кваліфікації персоналу, планування та впровадження антикризових заходів, впровадження інноваційних методів корпоративного контролю, оцінки корпоративних ризиків на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** корпоративний контроль, корпоративне управління, корпоративні права, корпоративні відносини, економічна безпека, економічні ризики, фінансовий контролінг, інтеграція, інституціональне забезпечення, організаційні механізми, стратегічний розвиток, праксеологічний підхід, технології менеджменту, інтеграційні об'єднання, акціонерні товариства.

## ABSTRACT

*Franko O. I.* Organization of corporate control in integration associations of joint-stock companies. – 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.

The scientific research is devoted to the substantiation and development of theoretical provisions, the development of methodological support and practical recommendations for the organization of corporate control in integrated associations of joint-stock companies on the basis of economic security.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation topic, formulates the goal, objectives, object, subject and methods of the study, provides a connection with scientific research works, determines the scientific novelty and practical significance of the results obtained, highlights the personal contribution of the applicant.

The first section "Theoretical principles of the organization of corporate control and its implementation in integrated associations of joint-stock companies" summarizes the economic essence of corporate control and the forms of its implementation. Definitions of Ukrainian scientists are given regarding the definition of the economic essence and nature of the categorical concept of "corporate control". A generalized scheme of the defining features of the meaning of the concept of "corporate control" is constructed. It is established that corporate control provides the power of participants to influence the adoption of corporate decisions through ownership of a share of the authorized capital.

The structure and ontological modeling of the corporate control mechanism are determined. The corporate architecture for the development and implementation of the corporate control mechanism is presented, which is a

complex system that ensures effective management and supervision of the activities of enterprises. The author's structuring of levels and groups of principles that form the methodological basis of corporate control is proposed. Specific principles for modeling the corporate control mechanism in a business company are considered. Conceptual provisions are developed and their relationship is established for creating a corporate control mechanism.

The institutional support of corporate control in integration associations of joint-stock companies is systematized. The interaction of institutional components and integration associations of joint-stock companies is substantiated. The main regulatory legal acts of Ukraine that directly or indirectly regulate corporate control in integration associations of joint-stock companies are studied.

In the second section “Economic analysis of the activities of integration associations of joint-stock companies and research on the dynamics of their functioning”, an economic analysis of the activities is carried out and the dynamics of the functioning of integration associations of joint-stock companies are considered. The paper proposes the use of cluster analysis, which allowed the distribution of the studied enterprises into groups according to the main indicators that determine the feasibility of the enterprise’s functioning and its stability. Such indicators are indicators of activity efficiency, sustainability of economic growth, and profitability of equity.

Conducting a cluster analysis allowed the integration associations of joint-stock companies to be grouped according to the level of stability and effectiveness of their activities and to identify those for which the implementation of corporate control measures is a priority at the moment and those that have a sufficient level of financial stability and will be able to finance the implementation of new management technologies and corporate development. The dynamics of the activities of the studied integration associations of joint-stock companies for the period 2014-2023 are presented. An economic analysis is carried out and indicators of the production and financial activities of the studied enterprises are graphically visualized.

The prerequisites (globalization of the economy, concentration of capital and market shares, the need to increase competitiveness, development of financial markets, technological progress and innovations) and features (consolidation of management functions, mechanisms of shareholder influence, regulation and corporate ethics, institutional changes, risks and challenges) of the development of corporate control in integration associations of joint-stock companies are analyzed.

A concept for the formation of a corporate control system in integration associations of joint-stock companies is developed, which provides for the development and implementation of mechanisms that ensure a proper balance between the interests of all participants in the association, as well as allow for effective coordination of their activities. The main principles and components of the formation of a corporate control system are substantiated. The integration of joint-stock companies into large corporate structures allows for synergy through the integration of financial, material and intellectual resources, which ensures increased corporate governance efficiency and long-term development of companies.

The third section, “Methodological support for the organization of corporate control in integrated associations of joint-stock companies,” explores the praxeological approach in the corporate control system in integrated associations of joint-stock companies. Four main bases are identified on which the application of the praxeological approach in the corporate control system is built: identification and analysis of efficiency factors; adaptation and innovation strategies; personnel and leadership development; integration of theory and practice. Potential results from the practical implementation of the praxeological approach to corporate control in integrated associations of joint-stock companies are presented.

The economic interaction of financial controlling with corporate control technologies in integrated associations of joint-stock companies is substantiated. Modern technologies of corporate control and financial controlling in integrated associations of joint-stock companies are considered and their multifactorial impact on the effective management of complex multi-level structures is



determined. A mechanism for economic interaction of financial controlling with corporate control technologies in integrated associations of joint-stock companies has been built.

An organizational and methodological support for determining the effectiveness of corporate control in integrated associations of joint-stock companies on the basis of economic security has been formed based on the use of internal audit systems, monitoring the implementation of strategic goals, assessing the effectiveness of management decisions, information technology and automation of control processes, compliance control, staff training, planning and implementation of anti-crisis measures, implementing innovative methods of corporate control, assessing corporate risks in international markets.

**Keywords:** corporate control, corporate governance, corporate rights, corporate relations, economic security, economic risks, financial controlling, integration, institutional support, organizational mechanisms, strategic development, praxeological approach, management technologies, integrated associations, joint-stock companies.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

1. Франко О.І. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 74-81. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).74-81](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).74-81). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2024/1/10-Franko.pdf> (0,56 д.а.)

2. Франко О.І. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 179-184. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-24>. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/397/381> (0,49 д.а.)

3. Франко О.І. Визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 215-219. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-37>. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae\\_2024\\_r03\\_a37.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a37.pdf) (0,47 д.а.)

### *Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:*

4. Франко О.І. Аспекти структурного та онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю. *Економіка, менеджмент і бізнес-адміністрування в системі транскордонного співробітництва: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19-20 вересня 2024 р.)*. Черкаси: ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», 2024. С. 78-80. URL: <https://suem.edu.ua/konferenciyi> (0,14 д.а.)

5. Франко О.І. Передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Умань, 15 жовтня 2024 р)*. Умань: УНУС. 2024. С. 293-295. URL: [https://ket.udau.edu.ua/assets/files/ndr/materiali-konferencii\\_uman\\_15.10.2024.pdf](https://ket.udau.edu.ua/assets/files/ndr/materiali-konferencii_uman_15.10.2024.pdf) (0,12 д.а.)

6. Франко О.І. Особливості економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Одеса, 18 жовтня 2024 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 201-202. (0,13 д.а.)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ .....	23
1.1. Економічна сутність корпоративного контролю та форми його реалізації .....	23
1.2. Структура та онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю .....	40
1.3. Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств .....	61
Висновки до розділу 1 .....	80
Список використаних джерел до розділу 1 .....	83
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ І ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....	91
2.1. Економічний аналіз діяльності та динаміка функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств .....	91
2.2. Аналіз передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств .....	107
2.3. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств .....	128
Висновки до розділу 2 .....	145
Список використаних джерел до розділу 2 .....	148

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ .....	154
3.1. Праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств .....	154
3.2. Економічна взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств .....	171
3.3. Організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки .....	196
Висновки до розділу 3 .....	215
Список використаних джерел до розділу 3 .....	218
ВИСНОВКИ .....	226
ДОДАТКИ .....	231

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Економічна інтеграція та глобалізація ринків створюють нові виклики та можливості для акціонерних товариств, які об'єднуються в інтеграційні структури для досягнення спільних стратегічних цілей. У таких умовах питання організації корпоративного контролю стає ключовим, оскільки саме ефективні механізми управління забезпечують координацію діяльності учасників, збереження інтересів акціонерів та підвищення конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань.

Корпоративний контроль охоплює процеси моніторингу, прийняття рішень та регулювання відносин між різними рівнями управління в межах інтеграційної структури. Особливо важливо розробити прозорі системи контролю, які враховують специфіку об'єднання, права та обов'язки акціонерів, а також механізми взаємодії з зовнішнім середовищем. Ефективна організація корпоративного контролю дозволяє мінімізувати конфлікти інтересів, покращити якість управлінських рішень і сприяти досягненню синергії в інтеграційних об'єднаннях.

Зростання кількості таких об'єднань, обумовлене потребою в підвищенні конкурентоспроможності, розширенні ринків та оптимізації ресурсів, ставить нові виклики перед системами управління. Успішна інтеграція потребує чітко структурованих механізмів корпоративного контролю, які дозволяють координувати діяльність компаній, знижувати ризики конфліктів інтересів та забезпечувати прозорість прийняття рішень.

Водночас, недостатня увага до питань організації корпоративного контролю може призводити до втрати довіри інвесторів, зниження ефективності діяльності об'єднань та погіршення фінансових результатів. Це особливо актуально для країн з ринковою економікою, де нормативно-правова база корпоративного управління часто перебуває в стадії становлення, а практика корпоративного контролю потребує удосконалення.

Розробка сучасних підходів до організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств сприятиме підвищенню їхньої ефективності, прозорості та конкурентоспроможності. Саме це визначає актуальність дослідження даної теми, оскільки від ефективного корпоративного контролю залежить стабільність і довгостроковий розвиток таких об'єднань у динамічному середовищі глобальної економіки.

Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань щодо організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: І. Ансоффа, О. Ареф'євої, Д. Баюра, О. Бойко, І. Бурачека, Н. Васюткіна, О. Вінника, А. Воронкової, О. Гарафонова, А. Градова, В. Гриньової, О. Гуцалюка, І. Дідовець, Л. Дмитриченко, В. Добровольської, В. Євтушевського, Д. Задохайло, І. Ігнат'єва, Ю. Іванова, Р. Камрасса, О. Кібенко, М. Круглова, Ю. Клюса, О. Ковальчука, М. Кужелева, С. Кузіна, А. Мазаракі, М. Мілявського, Г. Мінцберга, Г. Назарової, В. Печерського, А. Пилипенка, Л. Рогатіна, І. Сахно, К. Сердюкова, Г. Ус, М. Фарнкомб, О. Феєр, П. Фролова, М. Хаммер, Г. Хеканссон, Н. Хрущ, А. Черпак, М. Шашина, О. Якушева, О. Ярощук та інших.

Аналіз робіт багатьох учених дозволив дійти висновку щодо наявності невирішених науково-прикладних завдань, пов'язаних з організацією корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Поза увагою науковців залишаються відкритими питання щодо дослідження передумов, особливостей розвитку і формування концепції корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, застосування праксеологічного підходу в системі корпоративного контролю, обґрунтування економічної взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю, а також організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної

безпеки. Необхідність подальшого дослідження зазначених питань для підвищення рівня корпоративної організації та управління діяльністю інтеграційних об'єднань акціонерних товариств 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 «Економічний аналіз діяльності та динаміка функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств», «Аналіз передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств» та запропоновано концепцію формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств; «Економічна ризикологія, моделювання оцінювання систем корпоративної інтеграції та фінансового контролінгу» (номер державної реєстрації 0123U103855), в рамках якої представлено визначення економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств; «Технології управління корпоративними інтеграційними процесами в умовах інтелектуалізації економічного стратегування та інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0124U002684), за результатами якої розроблено комплексне організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування та розробка



методичного забезпечення і науково-практичних рекомендацій щодо організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств для підвищення прозорості й результативності управлінських процесів.

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

теоретично узагальнити економічну сутність корпоративного контролю та форми його реалізації;

визначити структуру та сформувати онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю;

систематизувати інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств;

провести економічний аналіз діяльності та розглянути динаміку функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств;

проаналізувати передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств;

розробити концепцію формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств;

дослідити праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств;

обґрунтувати економічну взаємодію фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств;

сформувати організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

*Об'єктом дослідження* є процес організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методи, методичні підходи, практичні рекомендації щодо організації корпоративного контролю

в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

*Методи дослідження.* Теоретичною, методичною та методологічною основою дисертації є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств й регулювання корпоративних відносин і корпоративного права.

Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів і способів, а саме: *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції* – для уточнення економічної сутності та узагальнення значення корпоративного контролю й форм його реалізації; *логіко-структурного аналізу та формалізації* – для визначення структури та онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю, аналізу передумов і особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств; *статистичного аналізу* – для проведення економічного аналізу діяльності та визначення динаміки функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств; *кваліметричного* – для формування організаційно-методичного забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки; *графічного* – для візуального подання окремих наукових результатів.

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

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в удосконаленні та розробці теоретичних положень і методичного забезпечення організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, а саме:

*удосконалено:*

концепцію формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка поєднує в собі стратегічну мету діяльності організації, підвищення інформаційної прозорості та підзвітності, забезпечення стійкого розвитку та довгострокову конкурентоспроможність, мінімізацію ризиків та забезпечення адаптації до змін, підтримку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій, гармонізацію інтересів учасників;

механізм економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, котрий базується на принципах системності, прозорості, оперативності, гнучкості, технологічної інноваційності та який регулює процеси інтеграції інформаційних платформ, ведення обліку й фінансової звітності, аналізу та прогнозування, ризик-менеджменту, кібербезпеки, моніторингу і комунікації;

методичний інструментарій щодо визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, що враховує комплексну систему управлінських і методологічних заходів, спрямованих на створення, впровадження та підтримку ефективної структури корпоративного контролю та забезпечує нормативно-правове регулювання корпоративних відносин і прав учасників;

*здобули подальший розвиток:*

корпоративна архітектура для розробки та реалізації механізму корпоративного контролю, яка, на відміну від існуючих, побудована на взаємодії внутрішніх механізмів контролю (рада директорів, виконавчі

органи управління, ревізійна комісія) із зовнішніми механізмами контролю (ринок корпоративного контролю, регуляторні органи, зовнішній аудит) та механізмами участі стейкхолдерів (акціонери, працівники, кредитори) з метою забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління, впливу на компанію, встановлюючи рамки й стандарти діяльності та врахування інтересів різних груп, що сприяє стійкому розвитку і підвищенню довіри до організації;

процедура формування групи передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка визначає ступінь впливу на управління (високий, середній, низький) для прийняття рішень менеджменту компанії, на які саме передумови варто звернути найбільшу увагу для забезпечення ефективного розвитку корпоративного контролю в організації;

праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, котрий ґрунтується на базисах: виявлення та аналіз факторів ефективності; стратегії адаптації та інновації; розвиток персоналу та лідерства; інтеграція теорії та практики, що є важливим елементом в організації корпоративного контролю в контексті ефективного управління та розвитку корпоративних структур, сприяючи їх прагненням до стратегічних кроків і швидкій реакції на зміни зовнішнього бізнес-середовища;

комплекс використання сучасних технологій корпоративного контролю та фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та обґрунтування їх багатофакторного впливу на ефективність управління складними багаторівневими структурами, основними з яких є: Big Data Analytics, Digital Twins, Business Intelligence, RiskWatch, Logic Manager, DocuWare, M-Files, RPA, IoT.

*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: *Черкаською агенцією регіонального розвитку* (довідка № 145 від 23.05.2024 р.) – при розробці проєктів регіонального розвитку використано пропозиції автора щодо застосування комплексу економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та результати дослідження економічного аналізу діяльності таких товариств і динаміки їх функціонування; *ТОВ «НЕТ Лізарт»* (довідка № 235-24 від 27.06.2024 р.) впроваджено використання розробленого дисертантом організаційно-методичного забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки; *ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»* (довідка № 1 від 11.07.2024 р.) інтегровано запропоновану здобувачем концепцію формування та застосування праксеологічного підходу в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

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 «Бізнес-консалтинг» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), «Корпоративний контролінг» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти) (довідка № 208/1 від 30.08.2024 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

всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Економіка, менеджмент і бізнес-адміністрування в системі транскордонного співробітництва» (м. Черкаси, 19-20 вересня 2024 р.); «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи» (м. Умань, 15 жовтня 2024 р.) та «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 18 жовтня 2024 р.).

*Публікації.* Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 6 наукових працях (3 статті у наукових фахових виданнях України; 3 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій). Загальний обсяг публікацій становить 1,91 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 236 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 28 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 206 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

### 1.1. Економічна сутність корпоративного контролю та форми його реалізації

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією, динамічністю ринкових умов і швидкими змінами в законодавчому регулюванні, корпоративний контроль в акціонерних товариствах стає однією з найважливіших складових їх успішного функціонування. Ефективний корпоративний контроль забезпечує належне управління підприємством, захищає інтереси акціонерів та сприяє стабільності фінансових показників. Проте, незважаючи на очевидну важливість цієї проблеми, існує недостатня теоретична розробленість концептуальних підходів до визначення економічної природи та сутності корпоративного контролю.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що корпоративний контроль є ключовим механізмом, який впливає на прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів та стратегічний розвиток акціонерних товариств. У зв'язку з глобалізацією ринків та інтеграцією в міжнародну економіку, питання про ефективність корпоративного контролю, його структуру та механізми стає ще більш актуальним. Це вимагає від дослідників детального аналізу існуючих теоретичних підходів, їх порівняння та виявлення найефективніших практик.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на виявлення та систематизацію теоретичних підходів до визначення економічної природи та сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. Це дозволить

не лише поглибити наукові знання у цій галузі, але й розробити рекомендації для практичного застосування, що підвищить ефективність управлінських процесів у корпоративному секторі.

Упродовж останніх років корпоративний контроль в акціонерних товариствах став предметом активного наукового аналізу, що відображає зростаючу актуальність цієї теми у контексті глобальних економічних змін. В численних публікаціях дослідники звертаються до різних аспектів корпоративного контролю, включаючи його структуру, механізми реалізації, вплив на ефективність управління та інші суттєві фактори.

Проблематика корпоративного контролю активно досліджується фахівцями в сферах управління, економіки та юриспруденції. Основна увага приділяється аналізу таких феноменів, як корпоративне управління, корпоративні суперечки, захист прав учасників конфліктів, а також угоди злиття та поглинання. Також значна увага приділяється зарубіжній практиці корпоративного управління. Механізми її функціонування були предметом дослідження таких іноземних науковців, як Колін Мейер та Марек Хессель [12].

В Україні тема корпоративного контролю в акціонерних товариствах отримує дедалі більшу увагу з боку науковців, які досліджують як теоретичні, так і практичні аспекти цього питання. До таких науковців можна віднести наступних: А. Босак [9], А. Воронкова [8], З. Гаталяк [9], В. Гончаров [2], О. Гуцалюк [26-28], В. Євтушевський [3], Д. Задихайло [4], О. Кібенко [4], К. Ковальська [7], Г. Козаченко [8], М. Колісник [9], Е. Коренєв [8], О. Кузьмін [9], О. Мукан [9], Г. Назарова [14], О. Осипенко [15], О. Скибінський [9], І. Чернобай [9], А. Черпак [23].

Виділимо кілька основних напрямків, в яких працюють зазначені українські вчені:

1. Теоретичні засади корпоративного контролю. Дослідження, зосереджуються на визначенні концептуальних основ корпоративного



контролю. Автори аналізують різні теоретичні підходи та їх адаптацію до умов українського ринку.

2. Аналіз практики корпоративного управління. Роботи присвячені аналізу практики корпоративного управління в українських акціонерних товариствах. Вони досліджують, як існуючі механізми контролю впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації.

3. Вплив зовнішніх факторів. Окремі дослідження аналізують вплив зовнішніх факторів, таких як економічна політика держави та міжнародні тенденції, на практику корпоративного контролю в Україні. Дослідження підкреслюють важливість адаптації стратегій управління до змінюваних умов.

4. Інноваційні підходи до управління. Дослідження фокусуються на впровадженні інноваційних технологій у процеси корпоративного управління. Автори аналізують, як цифровізація та нові інформаційні технології можуть підвищити ефективність корпоративного контролю.

Таким чином, українські вчені активно досліджують різні аспекти корпоративного контролю в акціонерних товариствах, що сприяє розвитку теоретичних знань та практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінських процесів в Україні. Дані дослідження створюють основи для подальшого вивчення і вдосконалення корпоративного контролю, що є особливо важливим в умовах сучасних економічних викликів.

Метою даного пункту дослідження є аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення економічної природи та сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах, що дозволить виявити ключові концепції та їх особливості.

Акціонерні товариства, завдяки своїй економічній ефективності, стали провідною організаційно-правовою формою великих корпоративних підприємств у світі. Одним із ключових чинників успішної діяльності таких товариств є ефективне управління з боку акціонерів. Важливо зазначити, що

цілі та майнові інтереси власників компанії зазвичай найбільш узгоджені з інтересами самого підприємства. Це забезпечує гармонійний розвиток акціонерного товариства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Проведенню ґрунтовної, всебічної, повної та об'єктивної оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах має передувати визначення поняття корпоративного управління та його складових елементів.

Незважаючи на довготривалу еволюцію поглядів на корпоративне управління, серед вчених та дослідників відсутні єдиний підхід та тлумачення поняття, а його розуміння та інтерпретація різняться в залежності від юридичних, економічних, інституційних та культурних особливостей. Визначення поняття корпоративного управління, сформульовані вченими, дослідниками та міжнародними організаціями наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття корпоративного управління

Автор, джерело	Визначення
Організація економічного співробітництва та розвитку	«Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин між керівництвом компанії, правлінням, акціонерами та зацікавленими сторонами» [29]
Комітет з фінансових аспектів корпоративних відносин у Великобританії (Комітет Кедбері)	«Корпоративне управління – це система, за допомогою якої компанії керуються і контролюються. Ради директорів відповідальні за управління своїми компаніями. Роль акціонерів в управлінні полягає в призначенні директорів та аудиторів, та у тому, щоб впевнитися в наявності відповідної структури управління» [30]
Професійна Асоціація Корпоративного Управління	«Корпоративне управління – система, за допомогою якої здійснюється управління компаніями та моніторинг за їх діяльністю. Воно включає відносини між акціонерами, радами директорів, керівництвом, зовнішніми та внутрішніми аудиторами та податковими органами. Метою практики корпоративного управління є створення механізмів, які дозволяють в процесі прийняття рішень максимізувати довгострокову вартість компаній» [31]
Корнеліс де Клуйвер	«Система корпоративного управління – сукупність фидуціарних та управлінських обов'язків, які пов'язують управління компанією, акціонерів та правління в більш широкому, суспільному контексті, визначеному правовими, регуляторними, конкурентними, економічними, демократичними, етичними та іншими суспільними силами» [32]

## Продовження табл. 1.1

Автор, джерело	Визначення
Шарма А.	«Корпоративне управління – система правил, положень, політики та резолюцій, які формуються для управління діяльністю фірми. Коли йдеться про управління корпорацією, виконавча рада є надзвичайно важливим елементом. Консультанти та акціонери є двома найбільш важливими зацікавленими сторонами, які впливають на управління. Корпоративне управління націлене на збалансування 4М, тобто гроші, робочу силу, машини та управління, щоб гармонізувати інтереси різних акціонерів разом з інтересами компанії» [33]
Алмашхадані Х.А.	«Корпоративне управління – взаємодія між радою директорів, командою вищого керівництва та акціонерами» [34]
Моріда І.	«Корпоративне управління – система правил, процедур та процесів, які використовуються для управління та контролю за компанією» [35]
Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А.	«Корпоративне управління – це механізм, який використовується для контролю та координації поведінки акціонерів, які співпрацюють з працівниками управління для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією» [36]
Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М.	Корпоративне управління є важливою основою для забезпечення ефективного, прибуткового та етичного розвитку бізнесу, а цифровізація структури потребує реформування на всіх рівнях організації та принесе значні результати в довгостроковому плані» [37]

*Джерело: узагальнено автором.*

Розкриваючи поняття корпоративного управління, дослідники та вчені використовують різні методологічні підходи, виходячи з поставлених цілей власних наукових досліджень. З приведеної сукупності визначень можливо виокремити декілька підходів до визначення поняття «корпоративне управління».

Корпоративний контроль в акціонерних товариствах є ключовим елементом, що забезпечує ефективність управління та стабільність функціонування підприємств у сучасних економічних умовах. Корпоративний контроль не лише гарантує реалізацію прав акціонерів, а й визначає механізми взаємодії між різними учасниками процесу управління. У контексті глобалізації та динамічних змін на ринках важливою є роль

корпоративного контролю у забезпеченні стабільності фінансових показників і підвищенні конкурентоспроможності [12].

Контроль у менеджменті є управлінською діяльністю, що має на меті кількісну та якісну оцінку результатів роботи організації. У цьому контексті контроль визначає ступінь відповідності між фактичними показниками та запланованими або нормативними значеннями, виконуючи інформаційну та оцінювальну функції. Менеджери реалізують такі функції, як планування, організація, мотивація, регулювання та контроль. Слід зазначити, що термін «контроль» у контексті менеджменту має інше значення, ніж у випадку, коли він вживається для опису взаємовідносин між акціонерним товариством і його акціонерами. Це підкреслює різноманітність аспектів контролю і його важливість у різних сферах управлінської практики [15].

Проте акціонери, інвестори, кредитори, громадськість і державні органи не займаються безпосереднім управлінням корпорацією у загальному сенсі, що включає фінансові, виробничі та кадрові аспекти. Замість цього їхній вплив на діяльність компанії реалізується через конкретні елементи та об'єкти, що викликають їхній інтерес. Акціонери, наприклад, через свої права голосу на загальних зборах можуть впливати на стратегічні рішення компанії, такі як зміни в управлінні чи фінансовій політиці. Інвестори, у свою чергу, оцінюють ефективність управління та можливості прибутку, що може сприяти або перешкоджати залученню капіталу.

Кредитори, які надають фінансування, зацікавлені в забезпеченні своєї повернення та дотриманні фінансових зобов'язань компанії, тому їхній вплив може проявлятися через умови кредитування та моніторинг фінансових показників. Громадськість та державні органи також відіграють важливу роль, оскільки можуть впливати на репутацію компанії та регуляторне середовище, у якому вона функціонує.

Наприклад, громадськість може піднімати питання соціальної відповідальності та екологічної стійкості, тоді як державні органи встановлюють нормативи, які компанія зобов'язана дотримуватися.

Отже, хоча зазначені групи не мають безпосереднього контролю над щоденною діяльністю корпорації, їхній вплив на рішення та стратегії компанії є суттєвим і не може бути проігноровано. Цей вплив створює складну мережу взаємовідносин, яка визначає, як компанія реагує на зовнішні фактори та адаптує свої внутрішні політики.

Відтак, вважаємо, що корпоративний контроль відіграє ключову роль у системі корпоративного управління, яка покликана забезпечити збалансованість інтересів усіх учасників корпоративних взаємовідносин. Це важливо, оскільки різні сторони, такі як акціонери, менеджери, кредитори та інші зацікавлені особи, можуть мати суперечливі цілі та очікування щодо діяльності підприємства.

Основними компонентами системи корпоративного контролю є дві підсистеми: зовнішній контроль і внутрішній контроль. Таким чином, корпоративний контроль, через взаємодію зовнішніх і внутрішніх механізмів, сприяє формуванню здорового корпоративного середовища, що забезпечує стабільний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність компанії. Збалансування інтересів усіх учасників сприяє не лише стабільності самого підприємства, але й формуванню довіри з боку суспільства та інших зацікавлених сторін.

Оскільки корпоративний контроль є ключовим у системі корпоративного управління, то важливо визначити в першу чергу поняття корпоративного управління.

У статті 1 Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» є офіційне визначення поняттю корпоративного управління, під яким розуміється система відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством [18].

Варто зазначити, що управління акціонерним товариством в основному здійснюють акціонери, які є власниками простих акцій. Власники

привілейованих акцій, хоча й мають певні привілеї, зокрема переважне право на отримання дивідендів і першочергові виплати у разі ліквідації майна, участь у загальному управлінні корпорацією здебільшого обмежена. Вони можуть брати участь у голосуванні на загальних зборах лише в окремих випадках, які передбачені частиною 5 статті 26 Закону України «Про акціонерні товариства» [16]. Також можливо, що статут приватного акціонерного товариства містить інші положення, що регулюють їх участь у управлінні.

Що стосується безпосередньо поняття «корпоративний контроль», то із позиції сучасної доктрини він розглядається як функція корпоративного управління у господарських товариствах, а також як «можливість визначати волевиявлення корпорації відповідно до волі та інтересів» певної особи [9].

Також, у сучасному загальноприйнятому розумінні корпоративний контроль в акціонерних товариствах визначається як правомочність акціонерів або їх групи впливати на рішення, що приймаються вищим органом акціонерного товариства – загальними зборами, а також отримувати прибуток від діяльності підприємства [1]. Цей термін вперше з'явився у 1932 році в роботі американських економістів Адольфа Берлі та Гардинера Мінза, які опублікували спільне дослідження під назвою «Сучасна корпорація та приватна власність» («The Modern Corporation and Private Property») [25, с. 85].

Автори розглядають корпоративний контроль як можливість обирати або усувати кандидатів до ради директорів компанії. Ця інтерпретація могла б бути прийнятною, якби контроль обмежувався виключно діяльністю ради директорів. Однак, у сучасних умовах управління підприємством не здійснюється безпосередньо виконавчим органом. Згідно з частиною 1 статті 32 Закону України «Про акціонерні товариства», саме загальні збори акціонерів є вищим органом управління акціонерним товариством [16].

Контроль за діяльністю господарського товариства, який здійснюється власниками, керівництвом та державними органами, має на меті забезпечення

надійної інформації для зацікавлених сторін, таких як акціонери, інвестори, працівники та суспільство. Цей контроль також сприяє захисту та збереженню цінних ресурсів, включаючи вкладений капітал. Ефективність контролю визначається системою, яка включає в себе правовий режим, процес прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність і корпоративну культуру. Таким чином, належне функціонування цих складових є критично важливим для успішного управління та розвитку товариства [4].

З іншого боку, корпоративний контроль можна розглядати як наявність певної кількості прав в акціонерному товаристві, які забезпечують постійний вплив на стратегічні управлінські рішення, а також їх формулювання та реалізацію [22].

У цьому контексті контроль пов'язується із правами на акції та можливістю управління цими активами. Багато українських дослідників розглядають корпоративний контроль через призму зазначених аспектів, ототожнюючи його з системою корпоративного управління.

Дослідники також поділяють корпоративний контроль на різні типи, такі як інсайдерський та аутсайдерський, а також виділяють англоамериканську, західноєвропейську (німецьку) та японську моделі.

Окрім того, вони враховують специфіку країн із перехідною економікою. Цей підхід знайшов відображення у працях таких вчених, як В. Євтушевський [3], Г. Козаченко [8], А. Воронкова [8] та Е. Коренєв [8]. Однак автори цих досліджень не завжди враховують, що система управління, притаманна кожному товариству, визначає специфіку виконання управлінських функцій контролю. Тому ототожнювати ці два поняття може бути не зовсім коректно, на наш погляд.

Г. Назарова зазначає, що питання контролю над власністю суттєво впливає на характер взаємодії між учасниками корпоративного контролю. Вона підкреслює, що відносини власності, притаманні українському суспільству, визначають розподіл влади в кожному товаристві, а також його

політику і стратегічний розвиток. Таким чином, в умовах кризи механізми корпоративного управління залишаються орієнтованими на забезпечення реалізації прав власності та формування відповідних структур корпоративного контролю [14].

А. Смітюх визначає «корпоративний контроль» як здатність окремих учасників або їх групи здійснювати правовий вплив на управління справами корпоративного підприємства [20.]

Т. Зайцева у своїх дослідженнях пояснює це поняття як гнучку систему, яка забезпечує інтереси різних учасників корпоративних відносин. Вона сприяє запобіганню виникнення корпоративних конфліктів, визначаючи вплив різних груп учасників на управлінський процес і організацію корпоративного управління в акціонерних товариствах [5, с. 9].

Багато дослідників розглядають корпоративний контроль через призму впливу. Наприклад, І. Лукач трактує корпоративний контроль як здатність одного суб'єкта господарювання забезпечувати вирішальний вплив на прийняття рішень підконтрольним суб'єктом у випадках, передбачених законодавством [11, с. 120].

Деякі науковці трактують корпоративний контроль як складову управлінської функції. В. Чаус визначає корпоративний контроль як підсистему корпоративного управління, яка спрямована на балансування інтересів учасників корпоративних відносин під час їхньої участі в діяльності компанії [21, с. 369].

О. Чуб зазначає, що корпоративний контроль це можливість приймати управлінські рішення та здійснювати контрольні функції [24, с. 54].

А. Черпак визначає корпоративний контроль як управлінську функцію, що здійснюється власниками та іншими зацікавленими особами, які мають право на отримання інсайдерської інформації про акціонерне товариство. Цей контроль дозволяє їм впливати на прийняття управлінських рішень [23, с. 12].

І. Ігнат'єва та О. Гарафонова також розглядають корпоративний контроль як одну з специфічних форм контролю та управлінську функцію



[6, с. 353]. Вони стверджують, що корпоративний контроль включає не лише внутрішні управлінські взаємовідносини, але й зовнішні. На їхню думку, це поняття не слід розглядати в вузькому контексті. Автори відносять до суб'єктів корпоративного контролю не тільки учасників, що визначаються за розміром акцій, але й менеджерів, працівників підрозділів, ревізійну комісію, службу внутрішнього аудиту, збори засновників, збори власників, а також органи державної влади, територіальні громади і представників громадськості [6].

О. Беяневич та А. Мягкий визначають корпоративний контроль, описуючи різні способи його реалізації. Вони зазначають, що корпоративний контроль – це можливість впливати на господарську діяльність товариства через методи, що передбачені законодавством та локальними актами підприємства. Це включає:

- реалізацію права володіння або користування всіма активами чи їх частинами;
- формування складу органів товариства;
- укладання правочинів, що визначають умови господарської діяльності;
- надання обов'язкових до виконання вказівок;
- виконання функцій органу товариства [1, с. 164].

У табл. 1.2 наведені дефініції українських науковців щодо визначення економічної сутності та природи категоріального поняття «корпоративний контроль».

Для узагальнення дефініцій корпоративного контролю, що надані українськими вченими, можна класифікувати їх за такими аспектами:

1. Корпоративний контроль як можливість впливу на господарську діяльність.
2. Корпоративний контроль як система, що забезпечує баланс інтересів.
3. Корпоративний контроль як специфічна управлінська функція.

4. Корпоративний контроль як вирішальний вплив на прийняття рішень інших суб'єктів у визначених законодавством випадках.
5. Корпоративний контроль як підсистема корпоративного управління.
6. Корпоративний контроль як функція власників та зацікавлених осіб.

Таблиця 1.2

**Дефініції українських вчених щодо визначення економічної сутності та природи категоріального поняття «корпоративний контроль»**

№ з/п	Автор	Трактування
1.	О. Беяневич та А. Мягкий	Корпоративний контроль – це можливість впливати на господарську діяльність товариства через методи, що передбачені законодавством та локальними актами підприємства [1, с. 164].
2.	Т. Зайцева	Корпоративний контроль – це гнучка система, яка забезпечує інтереси різних учасників корпоративних відносин. Вона сприяє запобіганню виникнення корпоративних конфліктів, визначаючи вплив різних груп учасників на управлінський процес і організацію корпоративного управління в акціонерних товариствах [5, с. 9].
3.	І. Ігнат'єва та О. Гарафонова	Корпоративний контроль – це одна з специфічних форм контролю та управлінська функція і включає не лише внутрішні управлінські взаємовідносини, але й зовнішні [6, с. 353].
4.	І. Лукач	Корпоративний контроль – це здатність одного суб'єкта господарювання забезпечувати вирішальний вплив на прийняття рішень підконтрольним суб'єктом у випадках, передбачених законодавством [11, с. 120].
5.	Г. Назарова	Питання контролю над власністю суттєво впливає на характер взаємодії між учасниками корпоративного контролю. Вона підкреслює, що відносини власності, притаманні українському суспільству, визначають розподіл влади в кожному товаристві, а також його політику і стратегічний розвиток [14].
6.	А. Смітюх	Корпоративний контроль – це здатність окремих учасників або їх групи здійснювати правовий вплив на управління справами корпоративного підприємства [20.]
7.	В. Чаус	Корпоративний контроль – це підсистема корпоративного управління, яка спрямована на балансування інтересів учасників корпоративних відносин під час їхньої участі в діяльності компанії [21, с. 369].
8.	А. Черпак	Корпоративний контроль – це управлінська функція, що здійснюється власниками та іншими зацікавленими особами, які мають право на отримання інсайдерської інформації про акціонерне товариство. Цей контроль дозволяє їм впливати на прийняття управлінських рішень [23, с. 12].
9.	О. Чуб	Корпоративний контроль – це можливість приймати управлінські рішення та здійснювати контрольні функції [24, с. 54].

*Джерело: узагальнено автором.*

Відтак можна побудувати узагальнену схему визначальних особливостей значення поняття «корпоративний контроль» (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Визначальні особливості поняття «корпоративний контроль»**

*Джерело: авторська розробка.*

Такий підхід допоможе структурувати різні аспекти визначення корпоративного контролю на основі сучасних наукових джерел.

Контроль над господарюючим суб'єктом (юридичною особою) отримав законодавче визначення в ряді нормативних актів України, зокрема в Законах «Про захист економічної конкуренції» [19], «Про банки і банківську діяльність» [17], а також у новому Законі «Про акціонерні товариства» [16].

Зокрема у Законі «Про акціонерні товариства» термін «контроль» наводиться у значенні, наведеному в Законі України «Про захист економічної конкуренції». Контроль визначений у Законі «Про захист економічної конкуренції», як можливість однієї чи декількох юридичних та/або фізичних осіб чинити вирішальний вплив на господарську діяльність суб'єкта господарювання чи його частини, який здійснюється безпосередньо або через

інших осіб, зокрема завдяки: праву володіння чи користування всіма активами чи їх значною частиною; праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу, результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання; укладенню договорів і контрактів, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові до виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання; заміщенню посади керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особою, яка вже обіймає одну чи кілька із зазначених посад в інших суб'єктах господарювання; обійманню більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів суб'єкта господарювання особами, які вже обіймають одну чи кілька із зазначених посад в іншому суб'єкті господарювання.

Пов'язаними особами є юридичні та/або фізичні особи, які спільно або узгоджено здійснюють господарську діяльність, у тому числі спільно або узгоджено чинять вплив на господарську діяльність суб'єкта господарювання. Зокрема, пов'язаними фізичними особами вважаються такі, які є подружжям, батьками та дітьми, братами та (або) сестрами.

Можливість однієї чи більше (декількох) пов'язаних юридичних та/або фізичних осіб чинити вирішальний вплив – спосіб відносин між суб'єктами господарювання, що характеризується відсутністю в особи, стосовно якої здійснюється вплив, здатності завжди незалежно (самостійно) визначати свою господарську поведінку на ринку [19].

Варто зазначити, що визначення терміна «вирішальний вплив» надається у «Методичних рекомендаціях щодо застосування поняття контролю», які були затверджені протокольним рішенням Антимонопольного комітету України 01.11.2018 року [13, с. 2]. Згідно з цими рекомендаціями, «вирішальний вплив» означає можливість однієї або кількох пов'язаних юридичних та/або фізичних осіб приймати рішення, що стосуються

господарської діяльності іншого суб'єкта, і які впливають на загальні умови його участі в товарному обороті.

Аналізуючи зміст Закону України «Про акціонерні товариства», можна відзначити, що його положення дозволяють визначити механізми регулювання та специфіку відносин, що стосуються встановлення контролю в корпоративних підприємствах. Закон також передбачає обмеження, які головним чином спрямовані на захист прав міноритарних акціонерів.

Відповідно до українського законодавства, акціонери отримують додаткові правомочності в залежності від розміру їхньої частки у статутному капіталі товариства. Зокрема, досягнення або перевищення певного відсотка частки може надавати різні обсяги прав. Наприклад, 25% простих акцій і 25% плюс одна проста акція, 50% простих акцій і 50% плюс одна акція, а також 90% простих акцій і 90% плюс одна акція мають різні юридичні наслідки. Таким чином, однаковий відсоток частки може супроводжуватися різними правами в рамках управління товариства.

Виходячи з викладеного, у відносинах корпоративного контролю можна виділити різні ступені, що свідчать про зростання впливу акціонера на управління акціонерним товариством. Це відбувається через збільшення його частки у статутному капіталі, що прямо корелює з рівнем контролю, який він може здійснювати.

Аналізуючи наукові праці по темі дослідження та Закони України, ми приходимо до висновку, що сучасний акціонерний контроль виступає як механізм управління діяльністю акціонерного товариства з боку його учасників. Цей контроль має кілька ключових ознак:

- наявність обов'язкових елементів, а саме суб'єкта та об'єкта контролю;
- підпорядкованість діяльності підприємства суб'єкту корпоративного контролю;
- спрямованість на досягнення визначених цілей у діяльності корпорації;

- урахування законних інтересів усіх акціонерів, включаючи захист прав міноритарних акціонерів.

Корпоративний контроль забезпечує владу учасників впливати на ухвалення корпоративних рішень через володіння часткою статутного капіталу. Він спрямований на регулювання і підтримку гармонійного балансу між правами та законними інтересами акціонерів та виконавчих структур товариства.

Корпоративний контроль у акціонерних товариствах відіграє ключову роль, оскільки він об'єднує інтереси різних груп акціонерів та виконавчого менеджменту. З одного боку, існують «гіганти» – акціонери, які мають контрольний пакет акцій та визначають стратегічний розвиток компанії, з іншого – міноритарні акціонери, чия участь у прийнятті рішень обмежена, а основна мета – отримання швидкого доходу з акцій.

Менеджмент акціонерних товариств також має свої специфічні інтереси, оскільки вони не тільки виконують рішення акціонерів, а й переслідують особисті цілі, зокрема отримання заробітної плати та бонусів, які іноді виписуються навіть у випадках, коли компанія не демонструє позитивних фінансових результатів. Згідно з дослідженнями, навіть у ситуаціях коли прибутковість компаній була негативною, топ-менеджери акціонерних товариств отримували значні бонуси.

Так, у 2019 році топ-менеджери у США та країнах Європейського Союзу отримали бонуси на загальну суму понад 1,2 трильйони доларів, незважаючи на те, що 34% цих компаній показали негативну прибутковість, а вартість акцій 47% з них знизилася до кінця звітної періоду [10].

По-друге, корпоративний контроль відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів між мажоритарними та міноритарними акціонерами. Основна проблема полягає в розбіжностях інтересів: мажоритарні акціонери часто домінують у прийнятті рішень, визначаючи стратегічний курс компанії, тоді як міноритарні акціонери, не маючи значного впливу, змушені приймати рішення, які були вирішені без їх активної участі. Це ставить їх перед

вибором: погоджуватися з домінуючою стратегією і отримувати короткостроковий прибуток від володіння акціями або відмовлятися від участі в акціонерному капіталі та вийти з компанії, тим самим уникнувши подальшої участі в конфліктах.

Таким чином, корпоративний контроль має забезпечувати баланс інтересів обох груп акціонерів, намагаючись не обмежувати амбіції мажоритарних акціонерів, але й задовольняти потреби міноритарних.

По-третє, корпоративний контроль відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного та поступального розвитку акціонерного товариства. Завдяки цьому механізму можливе дотримання основоположних принципів ефективного управління. Крім того, корпоративний контроль допомагає спрямовувати діяльність менеджменту на довготривалий розвиток компанії, що може відрізнитися від короткострокових бажань акціонерів.

Наприклад, у ситуаціях, коли акціонери прагнуть негайно збільшити прибуток за рахунок скорочення персоналу, професіоналізм менеджменту може переважати. Вони розуміють, що такі дії можуть призвести до втрати кваліфікованих кадрів та в подальшому до зниження доходів. Такий підхід дозволяє менеджменту виступати з позицій довгострокової перспективи інтересів товариства, а не тільки задовольняти миттєві вимоги акціонерів.

На основі проведеного дослідження теоретичних підходів до визначення економічної природи та сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах, ми прийшли до наступних висновків.

Корпоративний контроль є ключовою управлінською функцією, яка виконується власниками та іншими особами, що мають інтерес у діяльності акціонерного товариства. Дана функція забезпечує їм доступ до інсайдерської інформації та можливість коригувати управлінські рішення. Основна мета корпоративного контролю полягає у підтримці ефективного зворотного зв'язку, що допомагає у відстеженні та корекції відхилень від стратегічних рішень, а також забезпечує оптимальне виконання завдань. Це сприяє

досягненню цілей акціонерного товариства, визначених за інтересами учасників, через збалансування їх потреб та вимог.

Відмінною рисою корпоративного контролю в АТ від загальноприйнятої контрольно-управлінської системи в підприємствах є його орієнтація на підвищення ефективності акціонерних товариств. Це досягається через активний вплив на процеси, які балансують інтереси всіх зацікавлених сторін. Для цього створюється система корпоративного контролю, яка вирішує завдання, поставлені перед нею, на основі корпоративних принципів. Система складається з добре продуманих елементів та зв'язків між ними, що дозволяє не лише балансувати інтереси суб'єктів контролю, а й оптимізувати витрати ресурсів на проведення контрольних заходів, застосовуючи їх ефективно і з мінімальними втручаннями.

Суб'єкти корпоративного контролю включають фізичних та юридичних осіб, які мають право або можливість проводити регулярний моніторинг і впливати на об'єкти контролю. Цей вплив здійснюється через механізми, що відповідають умовам середовища та інтересам зацікавлених сторін, та включає коригування управлінських дій.

Загалом, корпоративний контроль в акціонерних товариствах є комплексною функцією, яка сприяє вирішенню конфліктів, підвищенню загальної ефективності та взаємодії між різними групами зацікавлених осіб, що забезпечує тривалий розвиток і стійкість компанії в динамічному бізнес-середовищі.

## **1.2. Структура та онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю**

У сучасному бізнес-середовищі, де складність управлінських структур та процесів стрімко зростає, значення ефективного корпоративного контролю



не може бути переоцінене. Онтологічне моделювання виступає як вагомий інструмент у структуруванні та глибокому розумінні механізмів корпоративного контролю, дозволяючи виділити й систематизувати ключові компоненти та взаємозв'язки між ними. Цей підрозділ має на меті розглянути структуру механізму корпоративного контролю, використовуючи методи онтологічного моделювання для чіткого визначення ієрархії рівнів управління та відповідальності, а також для аналізу потенційних ризиків та вразливостей системи.

Детальне онтологічне моделювання дозволить не тільки краще зрозуміти структурні аспекти корпоративного контролю, а й ефективно впроваджувати управлінські інновації, забезпечуючи розвиток та адаптацію до змінних умов господарювання. Вивчення даної теми спрямоване на підвищення транспарентності та оптимізацію контрольних процесів в корпоративній структурі, що є ключовим для забезпечення сталого розвитку підприємств у високо конкурентному середовищі.

Українські науковці активно досліджують різні аспекти корпоративного контролю, зокрема структуру та онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю, підкреслюючи важливість ефективного управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Серед провідних українських дослідників цієї тематики можна виокремити роботи таких авторів, як: І. Ансоффа, О. Ареф'євої, Д. Баюра, І. Бурачека, Н. Васюткіна, О. Вінника, А. Воронкової, О. Гарафонова, А. Градова, В. Гриньової, О. Гуцалюка, Л. Дмитриченко, В. Добровольської, В. Євтушевського, Д. Задихайло, І. Ігнат'єва, Ю. Іванова, Р. Камрасс, О. Кібенко, М. Круглова, Ю. Ключа, О. Ковальчука, М. Кужелева, С. Кузіна, А. Мазаракі, М. Мілявського, Г. Мінцберга, Г. Назарової, В. Печерського, А. Пилипенка, Л. Рогатіна, І. Сахно, К. Сердюкова, М. Фарнкомб, О. Феєр, П. Фролова, М. Хаммер, Г. Хеканссон, Н. Хрущ, А. Черпак, М. Шашина, О. Ярощук та інших.

Дослідження згаданих вчених звертають увагу на те, що механізм корпоративного контролю має бути гнучким та адаптивним, особливо в умовах зовнішніх загроз і

Науковці підкреслюють роль онтологічного моделювання, яке дозволяє систематизувати та інтегрувати різні елементи корпоративного управління, забезпечуючи кращу узгодженість процесів і прийняття рішень. Значний внесок також зроблено у вивчення структури механізму корпоративного контролю, які включають взаємодію між власниками, менеджментом та іншими стейкхолдерами. Основна увага приділяється побудові ефективних систем управління, що відповідають сучасним стандартам і враховують специфіку українського бізнес-середовища.

На основі праць авторів [29-37] ми прийшли до висновків, що корпоративне управління визначається як система взаємовідносин між керівництвом компанії, правлінням, акціонерами та зацікавленими сторонами, спрямована на ефективне керівництво та контроль діяльності компанії. Це включає встановлення правил, процедур та процесів для управління та моніторингу, забезпечуючи баланс інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

На основі аналізу визначень сутності корпоративного управління сучасними українськими науковцями та організації економічного співробітництва та розвитку, комітету з фінансових аспектів корпоративних відносин у Великобританії (Комітет Кедбері), професійної Асоціації Корпоративного Управління, можна визначати корпоративне управління як сукупність механізмів та процесів, за допомогою яких акціонери, рада директорів та керівництво компанії здійснюють нагляд, управління та координацію діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей, забезпечення прозорості, підзвітності та дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін. Таке визначення підкреслює важливість взаємодії між основними учасниками корпоративних відносин та спрямованість на досягнення ефективного управління компанією.

Далі важливо перейти до сутності корпоративного контролю.

У науковій літературі поняття корпоративного контролю трактується по-різному. Згідно з вузьким підходом, як зазначає В. Боковець, корпоративний контроль означає «вирішальний вплив на діяльність учасників корпоративних відносин» [38].

Натомість, К. Сердюков пропонує ширше розуміння, розглядаючи корпоративний контроль як надання стейкхолдерам права визначати та контролювати стратегію розвитку господарського товариства [39]. Аналізуючи ці підходи, можна визначити корпоративний контроль як сукупність механізмів та процесів, за допомогою яких зацікавлені сторони впливають на управління та стратегічний напрямок розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне досягнення його цілей.

Більшість сучасних досліджень корпоративного управління зосереджені на організації взаємодії акціонерів і керівництва акціонерних товариств. У цих дослідженнях (наприклад, [3], [40], [41], [42], [43]) підкреслюється, що власники отримують можливість приймати або коригувати управлінські рішення та виконувати контрольні функції, спрямовані на запобігання опортуністичній поведінці менеджменту.

Таке вузьке трактування корпоративного контролю переважно відображається у трьох підходах:

- управлінський підхід, який, за словами К. Майєра [42], визначає корпоративний контроль як «представництво інтересів через вище керівництво»;

- акціонерний підхід, що розглядає корпоративний контроль, як зазначає В. Євтушевський [3], через «володіння правами у господарському товаристві»;

- мотиваційний підхід, який Б. Шуба [44, с. 146] описує як «розподіл сил, позицій, можливостей і влади серед учасників корпоративних відносин». Ці підходи показують, що корпоративний контроль може мати різні інтерпретації, залежно від фокусу дослідження та управлінської перспективи.

У науковій літературі корпоративний контроль часто розглядається через призму розподілу капіталу між власниками корпоративних прав та діяльності вищого менеджменту підприємств. Такий підхід зосереджується на аналізі змін у структурі власності через злиття та поглинання, управління розподіленими холдингами та моделювання вартості корпорації під час інтеграційних процесів. Зокрема, Р. Фостер [45] детально досліджують процеси злиття та поглинання, акцентуючи увагу на їх впливі на структуру власності та корпоративний контроль.

В. Добровольська [46] аналізує управління в розподілених холдингах, розглядаючи специфіку контролю в таких структурах. Н. Хрущ [47], Т. Момот [48] зосереджуються на моделюванні вартості корпорації та взаємодії учасників корпоративних відносин під час інтеграційних процесів. Такий "вузький" підхід обмежує розуміння корпоративного контролю лише аспектами власності та управління, не враховуючи ширший контекст взаємодії між різними стейкхолдерами та вплив зовнішніх факторів на корпоративне управління.

У процесі моделювання дослідники іноді звужують або розширюють коло учасників корпоративного контролю. Прагнення до розширення цього переліку стало основою для формування «широкого» підходу до корпоративного контролю та управління, де акцент робиться на комплексному управлінні корпорацією. Особливо це актуально в контексті визначення корпоративного управління, яке Л. Скібицький описує як «управління корпораціями в інтересах власників» [49, с. 7].

Аналіз різних підходів [3, 38-49] до трактування корпоративного контролю вказує на важливість комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Такий підхід забезпечує ефективне управління та стійкий розвиток корпорації, узгоджуючи інтереси всіх зацікавлених сторін. Корпоративний контроль виступає ключовим елементом управління підприємством, дозволяючи власникам або групам власників впливати на стратегічні рішення та діяльність компанії. Він включає

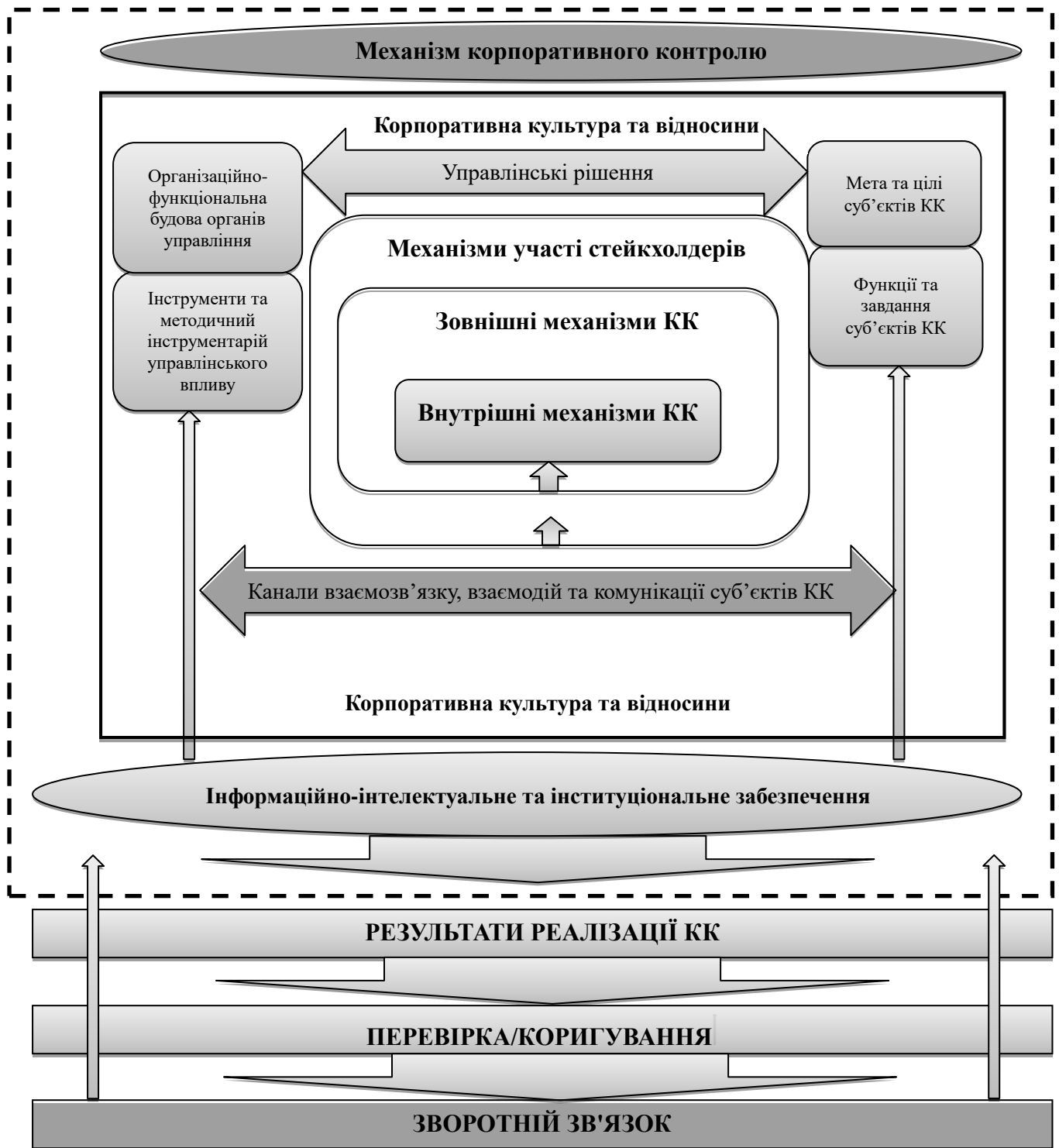
внутрішні та зовнішні аспекти управління, взаємодію з акціонерами, менеджментом і стейкхолдерами.

Залежно від підходу корпоративний контроль може означати вирішальний вплив на учасників корпоративних відносин (вузький підхід) або охоплювати право стейкхолдерів визначати та контролювати стратегію компанії (широкий підхід). Контроль не обмежується правовими аспектами, а також включає економічну владу, що дозволяє впливати на прийняття рішень. Це підкреслює необхідність всебічного підходу, який враховує юридичні та економічні чинники.

Для подальшого розгляду структури та онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю важливо розуміти, що контроль не є однорідним процесом. Він вимагає системного підходу, який інтегрує всі компоненти корпоративних відносин. Онтологічне моделювання допомагає структурувати та формалізувати цей процес, що дозволяє краще зрозуміти його елементи, зв'язки та вплив на ефективність управління компанією. Таким чином, корпоративний контроль можна визначити як сукупність механізмів і інструментів, що сприяють впливу на управління компанією з метою досягнення стратегічних цілей та захисту інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

При створенні механізму корпоративного контролю необхідно враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів господарського товариства. До стейкхолдерів належать не тільки власники акціонерного капіталу та керівництво товариства, але й інші ключові учасники, які впливають на його діяльність.

Підтримуючи погляди К. Сердюкова, варто виокремити групу стратегічних стейкхолдерів, важливість яких є критичною для функціонування та розвитку товариства [50]. В його працях [39; 50] зазначено, що саме взаємодія між стратегічними стейкхолдерами формує основу для впровадження корпоративного контролю. Ці взаємини можна використовувати для визначення та наповнення корпоративної архітектури.



**Рис. 1.2. Корпоративна архітектура для розробки та реалізації механізму корпоративного контролю**

*Джерело: авторська розробка.*

Розглянуті вище дослідження стали основою для розробки та реалізації механізму корпоративного контролю, який показано на рис. 1.2.

Варто зауважити, що механізм корпоративного контролю в господарському товаристві складається з кількох ключових компонентів (підмеханізмів), які взаємодіють для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей компанії.

#### 1. Внутрішні механізми контролю:

- Рада директорів. Вищий орган управління, відповідальний за визначення стратегії розвитку та нагляд за діяльністю виконавчого органу.

- Виконавчий орган (менеджмент). Здійснює оперативне управління компанією, реалізуючи рішення ради директорів.

- Ревізійна комісія (або аудитор). Проводить перевірки фінансово-господарської діяльності для забезпечення достовірності звітності та виявлення можливих порушень.

#### 2. Зовнішні механізми контролю.

- Ринок корпоративного контролю. Включає процеси злиття та поглинання, які можуть змінювати структуру власності та впливати на управління компанією.

- Регуляторні органи. Державні інституції, що встановлюють нормативні вимоги та здійснюють нагляд за дотриманням законодавства.

- Зовнішній аудит. Незалежна перевірка фінансової звітності компанії для підтвердження її достовірності та відповідності стандартам.

#### 3. Механізми участі стейкхолдерів.

- Акціонери. Мають право брати участь у прийнятті ключових рішень через загальні збори та голосування.

- Працівники. Можуть впливати на управління через представницькі органи або участь у програмах мотивації.

- Кредитори. Забезпечують фінансову підтримку та можуть встановлювати умови, що впливають на управлінські рішення.

Ми наголошуємо на взаємозв'язки цих компонентів. Внутрішні та зовнішні підмеханізми контролю взаємодіють для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління. Рада директорів координує

діяльність виконавчого органу та контролює його через ревізійну комісію. Зовнішні механізми, такі як ринок корпоративного контролю та регуляторні органи, впливають на компанію, встановлюючи рамки та стандарти діяльності. Участь стейкхолдерів забезпечує врахування інтересів різних груп, що сприяє стійкому розвитку та підвищенню довіри до компанії.

Запропонована корпоративна архітектура для розробки та реалізації механізму корпоративного контролю є комплексною системою, що забезпечує ефективне управління та нагляд за діяльністю підприємства. Ця архітектура складається з кількох ключових компонентів, кожен з яких виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими елементами для досягнення загальних цілей компанії.

На стратегічному рівні визначаються місія, бачення та довгострокові цілі компанії. Вищий керівний склад, зокрема рада директорів, формує загальну стратегію розвитку та встановлює основні напрями діяльності. Цей рівень забезпечує основу для всіх наступних управлінських рішень та контролю.

Організаційна структура включає формування підрозділів, визначення їх функцій та відповідальності. Чітко визначена організаційна структура сприяє ефективному розподілу ресурсів та забезпечує прозорість у прийнятті рішень. Вона також встановлює ієрархію та підзвітність, що є критично важливими для реалізації корпоративного контролю.

Система внутрішнього контролю охоплює політики, процедури та процеси, спрямовані на забезпечення точності фінансової звітності, дотримання законодавства та ефективність операцій. Внутрішній контроль допомагає виявляти та запобігати потенційним ризикам, забезпечуючи стабільність та надійність діяльності компанії.

Інформаційні системи та технології підтримують процеси корпоративного контролю, забезпечуючи своєчасний доступ до необхідної інформації, автоматизацію процесів та підвищення ефективності управління.



Вони також сприяють збереженню та аналізу даних, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

Культура корпоративного управління формує цінності, етику та поведінкові стандарти в компанії. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню довіри між співробітниками, стимулює відповідальність та прозорість у діяльності, що є основою ефективного корпоративного контролю.

Усі зазначені компоненти тісно взаємодіють між собою. Стратегічні рішення впливають на організаційну структуру, яка, у свою чергу, визначає необхідні системи внутрішнього контролю. Інформаційні технології підтримують та оптимізують ці процеси, а корпоративна культура забезпечує їх ефективне впровадження та дотримання. Такий інтегрований підхід дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та досягати поставлених цілей.

Розуміння та впровадження цієї корпоративної архітектури є ключовим для побудови ефективного механізму корпоративного контролю.

Наступним важливим аспектом є визначення принципів для онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю.

На основі наукової праці К. Салиги та О. Гуцалюка [52] ми розуміємо під онтологічним моделюванням механізму корпоративного контролю процес створення формалізованої моделі, яка відображає структуру, елементи та взаємозв'язки всіх компонентів корпоративного контролю в організації. Онтологія в цьому контексті виступає як структурована репрезентація знань про систему корпоративного контролю, що включає визначення основних понять, їх властивостей та взаємозв'язків між ними.

Це дозволить чітко визначити та класифікувати всі компоненти механізму контролю, включаючи процеси, ролі, правила та процедури; зрозуміти, як різні елементи системи контролю взаємодіють між собою, що сприяє виявленню потенційних ризиків та вразливостей; забезпечити прозорість та узгодженість процесів контролю, що сприяє прийняттю

обґрунтованих управлінських рішень; полегшити внесення змін до системи контролю у відповідь на зміну зовнішніх умов або внутрішніх потреб організації. Таким чином, онтологічне моделювання є потужним інструментом для аналізу, проєктування та вдосконалення механізмів корпоративного контролю, забезпечуючи їхню ефективність та відповідність стратегічним цілям організації.

Врахування системи специфічних принципів сприятиме узгодженню інтересів усіх стейкхолдерів господарського товариства, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення проблем корпоративного контролю. Ці проблемні сфери визначають елементи корпоративної архітектури. Як зазначає Ю. Іванов та А. Пилипенко, будь-яка бізнес-архітектура складається з набору окремих, але взаємопов'язаних платформ, які разом утворюють багатовимірну модульну конструкцію [53].

Авторська структуризація рівнів та груп принципів, що формують методичний базис корпоративного контролю, представлена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Специфічні принципи для моделювання механізму корпоративного контролю в господарському товаристві**

*Джерело: авторська розробка.*

Ця схема застосовує динамічний підхід до визначення змісту корпоративного контролю, зосереджуючись на прийнятті та реалізації управлінських рішень у контексті існуючого балансу прав, повноважень та відповідальності учасників корпоративних відносин. Формування такого балансу визначає ключову роль відповідних принципів корпоративного контролю. Зміст цих принципів базується на їх ідентифікації та авторській структуризації. Варто звернути увагу на виділення групи архітектурних принципів, оскільки нагляд за архітектурою господарського товариства та прийняття архітектурних рішень розглядаються як основа реалізації корпоративного контролю.

Принципи організації управлінсько-контрольної сфери, що складають методичний базис корпоративного контролю, включають:

1. Узгодженість і баланс інтересів учасників – забезпечення рівноваги між різними зацікавленими сторонами для ефективного управління та контролю.

2. Концентрація влади та повноважень для усунення конкуренції інтересів – створення чіткої системи розподілу повноважень, що мінімізує конфлікти між учасниками корпоративного процесу.

3. Орієнтація на ефективну систему корпоративного контролю – розробка та впровадження дієвих інструментів для моніторингу та управління.

4. Раціоналізація поведінки учасників – формування моделі поведінки, що сприяє продуктивності та мінімізує неефективні дії.

5. Визнання та управління ризиками – врахування потенційних загроз та розробка стратегій їх усунення.

6. Принцип обмеженої раціональності – усвідомлення того, що рішення приймаються на основі обмеженої інформації та обмежених можливостей аналітики.

Основні принципи корпоративного управління включають забезпечення рівних умов для всіх акціонерів; гарантування правової

захищеності інвесторів; підтримка ефективної роботи виконавчого керівництва; визнання значущості впливу стейкхолдерів; дотримання справедливості у реалізації прав учасників; здійснення контролю за виконанням обов'язків ради директорів.

Основні принципи корпоративного контролю: прийняття рішень на основі колегіального підходу; орієнтація на врахування інтересів акціонерів; забезпечення єдності інституційних норм і настанов; дотримання сумлінності, обґрунтованості та виваженості; підзвітність і відповідальність перед суспільством; створення балансу між централізацією та децентралізацією контролю.

Принципи узгодження учасників корпоративної взаємодії: забезпечення повного інформування, прозорості та відкритості інформації; рівноправне ставлення до акціонерів; підтримка соціальної єдності та добросовісного підходу; публічне оголошення прийнятих бізнес-правил; принципи демократичності та максимального залучення учасників; повага до автономії волевиявлення та свободи вибору; урахування інтересів усіх сторін та дотримання справедливості.

Принципи формування стратегічних цілей корпоративного розвитку: гнучкої зміни структури капіталу та цілісного підходу; забезпечення рівних можливостей для всіх учасників; пріоритету значущості та системності; чіткої визначеності напрямків розвитку; узгодженості та корпоративної обачності; адаптації процесу відтворення до потреб розвитку.

Принципи архітекtonіки: створення ефективної системи; постійне оновлення та трансформація архітектури; підтримка концептуальної цілісності; забезпечення інтеграції та можливості масштабування; багатовимірний підхід і дотримання холархічної структури.

Принципи ведення загальнокорпоративної діяльності: зосередженість на ключових компетенціях; забезпечення єдності корпоративних процесів; гнучкість стратегій та адаптивність до змін; контроль за розпорядженням капіталом.

Визначені принципи забезпечують моделі корпоративного контролю повинна бути адаптивною, стійкою до ризиків і здатною ефективно коригувати результати для забезпечення розвитку і стабільності господарського товариства.

В рамках даного пункту дослідження варто також визначити концептуальні положення формування механізму корпоративного контролю в господарських товариствах.

Проведений аналіз і систематизація теоретико-методологічної основи регулювання корпоративних відносин і корпоративного контролю в господарських товариствах у контексті сучасної парадигми дослідження цього складного феномену ринкової економіки дозволили автору визначити концептуальні положення та їх взаємозв'язок для створення механізму корпоративного контролю (рис. 1.4):

1. Механізм регулювання корпоративних відносин у контексті забезпечення балансу інтересів. Корпоративні відносини в господарських товариствах є складним феноменом капіталістичної економіки, що охоплює добровільну взаємодію учасників у процесі використання капіталу для досягнення індивідуальних та колективних цілей. Основна проблема полягає в забезпеченні збалансованого представництва різних інтересів в управлінні корпоративним сектором. Для її вирішення необхідно створити спеціалізований організаційно-економічний механізм регулювання корпоративних відносин, оскільки базові управлінські функції недостатні для подолання цих суперечностей.

2. Розподіл економічної влади та управління корпоративними ресурсами. Забезпечення інтересів, досягнення цілей і задоволення потреб учасників корпоративних відносин у процесі корпоративного співробітництва залежить від розподілу економічної влади в господарському товаристві. Економічна влада у цьому контексті визначається як офіційно закріплена сукупність прав на розпорядження економічними ресурсами корпорації, яка визнається усіма зацікавленими сторонами і реалізується



**Рис. 1.4. Концептуальні положення для створення механізму корпоративного контролю**

*Джерело: авторська розробка.*

через ухвалення, виконання та контроль управлінських рішень. Здійснення економічної влади в господарському товаристві включає вплив на вибір та зміну конфігурації розподілу корпоративних ресурсів, а також забезпечує пріоритетне право на присвоєння результатів діяльності корпорації.

3. Джерела та природа економічної влади в корпоративних відносинах. Джерела економічної влади в господарському товаристві можуть бути різноманітними.

- Майнові джерела включають права власності на частки статутного капіталу, а також кредитні та інші фінансові права, що створюють фінансову основу корпоративної співпраці.

- Економічні джерела визначаються правами та зобов'язаннями, що виникають у результаті участі та виконання учасниками певних ролей у господарських правовідносинах.

- Професійно-гносеологічні джерела охоплюють професійні знання, вміння та компетентності, використання яких підвищує загальну ефективність корпоративної діяльності.

- Організаційно-управлінські джерела пов'язані з посадовими обов'язками та повноваженнями, що дають можливість приймати управлінські рішення, координувати діяльність інших та регламентувати виконання завдань.

- Соціальні джерела базуються на культурному та інформаційному впливі через залучення індивідів до певних соціальних груп і дотримання норм та традицій.

- Психологічні джерела стосуються особистого домінування, яке визнають інші учасники завдяки перевагам конкретної особи.

- Примусові джерела відображають здатність застосовувати законний примус, що зазвичай притаманне державі або її уповноваженим органам.

Ці джерела можуть мати різну природу, але разом формують основу економічної влади в корпоративному середовищі.

4. Типологія та механізми корпоративного контролю в господарських товариствах. Економічна влада в господарському товаристві оформлюється, затверджується та розподіляється через механізм корпоративного контролю. Цей механізм включає форми, методи та інструменти для представлення інтересів учасників у процесі прийняття управлінських рішень і розподілу

результатів діяльності. Тип корпоративного контролю визначається домінуванням певної групи:

- Аутсайдерський контроль: майнова влада належить суб'єктам, що формують капітал, але не виконують виконавчих функцій.
- Інсайдерський контроль: влада базується на майнових, організаційних чи професійних джерелах і поєднує управлінські права та виконавчі функції.
- Змішаний контроль: взаємодія різних джерел впливу, де управлінські рішення приймаються колективно.

Ці типи визначають розподіл влади та управління в товаристві.

5. Аспекти механізму корпоративного контролю в господарських товариствах. Механізм корпоративного контролю в господарському товаристві – це складна система, що включає три основні аспекти:

- Статичний аспект охоплює методичне, організаційне та інструментальне забезпечення процесів оформлення, затвердження, розподілу та перерозподілу економічної влади.
- Динамічний аспект відображає взаємозв'язки та залежності, які виникають між учасниками корпоративних відносин у процесі реалізації економічної влади та корпоративного співробітництва.
- Інституціональний аспект передбачає створення та наповнення суспільним змістом соціальних ролей і статусів учасників через упорядкування та регулювання моделей поведінки, що сприяють ефективній взаємодії в корпоративному середовищі.

Ці аспекти разом забезпечують цілісне функціонування механізму корпоративного контролю та його ефективну реалізацію.

6. Принципи побудови механізму корпоративного контролю в господарському товаристві. Створення механізму корпоративного контролю в господарському товаристві має базуватися на таких основних принципах:

- Раціональність: перевага інтересів більшості учасників.
- Інформаційна прозорість: відкритість та повнота інформації для стейкхолдерів.



- Причинно-наслідкові зв'язки: врахування взаємозалежностей у процесах.
- Процесна єдність: узгодженість процедур контролю.
- Функціональність: виконання завдань відповідно до управлінських цілей.
- Нормативність: дотримання встановлених правил, доступних усім учасникам.
- Гнучкість: здатність адаптуватися до змін.
- Баланс прав та відповідальності: законне визначення повноважень.
- Комбінований контроль: рівновага між наглядом і самостійністю.
- Справедливість: дотримання прав кожного учасника.
- Добросовісність: запобігання недобросовісній поведінці.
- Демократичність: забезпечення доступу всіх до управління.
- Економічна орієнтація: спрямованість на досягнення корпоративних цілей.

Ці принципи забезпечують ефективність механізму корпоративного контролю та сприяють гармонійному функціонуванню господарського товариства.

7. Роль корпоративної архітектури у формуванні механізму корпоративного контролю. Корпоративна архітектура є організаційно-економічною основою для розвитку механізму корпоративного контролю в господарському товаристві. Вона сприяє узгодженню інтересів і цілей стейкхолдерів, відображаючи їхні очікування у стратегічних і поточних управлінських рішеннях, що ухвалюються вищими органами управління.

Виявлення розбіжностей між корпоративною архітектурою та бізнес-архітектурою управління вказує на можливі зони корпоративних конфліктів. Таким чином, механізм корпоративного контролю не тільки впорядковує взаємовідносини між зацікавленими сторонами та спостерігає за діяльністю органів управління, але й інтегрує систему захисту інтересів широкого кола стейкхолдерів у управлінські процеси.

8. Організаційне забезпечення механізму корпоративного контролю та управління стосунками в господарському товаристві. Організаційне забезпечення механізму корпоративного контролю здійснюється через інституційне оформлення, нормування функціонування, упорядкування компетенцій і повноважень, а також формування складу вищих органів управління. Структурна організація корпоративних відносин повинна враховувати концентрацію прав власності, впливовість органів управління, представництво власників, регламентацію та відкритість компанії.

Особливу увагу слід приділяти впорядкуванню відносин між власниками та найманим керівництвом, зважаючи на специфіку їхніх функцій і внеску в розвиток компанії. Вибір способів узгодження інтересів і вирішення проблеми «принципал-агент» потребує урахування структурних особливостей корпоративних відносин для задоволення потреб усіх сторін.

9. Цикл реалізації корпоративного контролю та адаптація корпоративної архітектури. Цикл впровадження корпоративного контролю в межах управлінського механізму охоплює взаємодію ключових стейкхолдерів для узгодження інтересів, розробки стратегічних напрямів і їх інтеграції в корпоративну архітектуру, яка постійно змінюється під керівництвом управлінських органів господарського товариства.

Динамічний розвиток компанії призводить до змін у розподілі економічної влади, що зазвичай виявляється у зміні структури корпоративних прав. Ці зміни можуть супроводжувати процеси розвитку компанії або відбуватися незалежно від змін її стратегічних пріоритетів.

10. Економічна безпека та ризики в механізмі корпоративного контролю. Формування та функціонування механізму корпоративного контролю супроводжується оформленням, розподілом і перерозподілом економічної влади, що призводить до зростання економічних загроз і ризиків для стабільного розвитку та ефективності діяльності господарського товариства. Отже, підтримка економічної безпеки є невід'ємною частиною функціонування механізму корпоративного контролю, з урахуванням

розподілу загроз, які виникають через конфлікти інтересів ключових стейкхолдерів.

Важливо враховувати ці загрози та протиріччя під час розробки механізму корпоративного контролю, особливо в умовах низької концентрації економічної влади та різноманітності інтересів власників корпоративних прав. Це вимагає створення єдиної стратегічної лінії поведінки, яка забезпечить узгодженість інтересів і підтримає стабільність діяльності товариства.

11. Забезпечення економічної безпеки через архітектурний механізм корпоративного контролю. Підтримка стабільного розвитку господарського товариства у процесі формування механізму корпоративного контролю передбачає застосування практик протидії загрозам економічній безпеці. У межах архітектурної моделі товариства ці загрози можна пов'язати з певними параметрами діяльності та зміною інтересів окремих стейкхолдерів. Архітектурне представлення товариства, що включає побудову архітектурних моделей для відображення переходів між зонами економічної безпеки (які починаються з прояву системних подій та змін у корпоративному контролі), дозволяє враховувати зміни в цільових орієнтирах діяльності стейкхолдерів. Незадоволення інтересів стейкхолдерів може потенційно вплинути на рівень економічної безпеки товариства, що має бути враховано в механізмі корпоративного контролю.

12. Застосування концепції BSC для гармонізації інтересів стейкхолдерів у корпоративному контролі. Методологічною основою для узгодження стратегічних інтересів ключових стейкхолдерів у процесі співвіднесення стратегічного та корпоративного управління є застосування концепції збалансованої системи управління (BSC). Використання BSC дає змогу визначити показники, що відображають рівень задоволення інтересів власників корпоративних прав, і пов'язати їх із цілями окремих підрозділів товариства та інтересами інших стейкхолдерів. Завдяки цьому забезпечується

гармонізація інтересів усіх учасників, що є важливою перевагою застосування інструментів BSC у механізмі корпоративного контролю.

13. Соціокультурні чинники та корпоративна культура в механізмі корпоративного контролю. Соціокультурна основа розвитку корпоративних відносин і механізму корпоративного контролю в господарському товаристві формується на базі нематеріальних чинників, таких як цінності, духовні та етичні норми, а також психологічні й емоційні аспекти корпоративної взаємодії. Ці елементи, відображені у підприємницькому менталітеті, традиціях господарювання та культурно-історичних особливостях, утворюють корпоративну культуру.

Корпоративна культура визначає моделі мислення та поведінки стейкхолдерів як адаптивну відповідь на зміни у розподілі економічної влади та трансформації корпоративної і бізнес-архітектури товариства.

Дослідження показало, що корпоративний контроль залежно від підходу може трактуватися як вирішальний вплив на учасників корпоративних відносин (вузький підхід) або як право стейкхолдерів впливати на стратегію компанії (широкий підхід). Корпоративний контроль не обмежується правовими аспектами, а включає також економічну владу, що впливає на прийняття рішень. Це підтверджує необхідність всебічного підходу, який враховує юридичні та економічні чинники.

Таким чином, корпоративний контроль – це не однорідний процес, він вимагає системного підходу, що інтегрує всі компоненти корпоративних відносин. Його можна визначити як сукупність механізмів та інструментів для управління компанією з метою досягнення стратегічних цілей і захисту інтересів учасників корпоративних відносин.

У механізмі корпоративного контролю необхідно враховувати інтереси всіх стейкхолдерів. Запропонована корпоративна архітектура служить основою для розробки механізму контролю, який складається з кількох ключових компонентів: внутрішніх механізмів, зовнішніх механізмів та

механізмів участі стейкхолдерів. Їхня взаємодія забезпечує прозорість і ефективність управління.

Корпоративна архітектура створює основу для комплексної системи, яка підтримує ефективне управління та контроль у компанії. Далі було визначено принципи для онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю, що забезпечує його прозорість і ефективність. До основних принципів належать: узгодженість інтересів учасників; концентрація влади та повноважень; орієнтація на ефективність контролю; раціоналізація поведінки учасників; управління ризиками; принцип обмеженої раціональності.

Аналіз і систематизація теоретико-методологічних підходів до регулювання корпоративних відносин дозволили визначити концептуальні положення для побудови механізму корпоративного контролю, що включають: баланс інтересів у корпоративних відносинах; розподіл економічної влади; джерела економічної влади; типологію контролю; аспекти механізму контролю; принципи побудови; визначення ролі корпоративної архітектури; організаційне забезпечення; цикл реалізації та адаптація; економічна безпека та управління ризиками; забезпечення безпеки через архітектурний механізм; використання концепції BSC; соціокультурні аспекти корпоративного контролю.

Загалом, дослідження підтверджує, що для ефективної побудови механізму корпоративного контролю необхідна інтеграція різних підходів, принципів, компонентів, що сприяють його гнучкості, прозорості та адаптивності.

### **1.3. Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

В умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби значення ефективного корпоративного контролю зростає, особливо в

контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Інституціональне забезпечення корпоративного контролю є ключовим фактором забезпечення стабільності, прозорості, а також адаптивності корпорацій до змінних умов ринку. Це забезпечує не тільки внутрішню ефективність, але й довіру інвесторів і партнерів, що є вирішальним для залучення капіталу та розвитку бізнесу.

У контексті розвитку України, де економічна система переживає трансформаційні зміни та вплив воєнних подій, питання інституціонального забезпечення набуває особливої актуальності, вимагаючи глибокого аналізу та розробки новітніх підходів до корпоративного контролю.

Інституційні зміни у відносинах власності є критичними для ефективності економічних реформ. В умовах динаміки ринкових відносин, постійно переформатовані права власності впливають на управління та розпорядження активами. Це важливо для пошуку фінансування та формування механізмів корпоративного контролю, заснованих на принципах корпоративізму. Врахування таких аспектів як емісійне фінансування, структурно-інноваційні зміни, і нові форми економічної поведінки є ключовими для розвитку ефективних корпоративних відносин, зокрема, корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств

Ми визначили у попередньому підпункті дослідження, що у сучасних умовах, коли глобальні суспільні зміни набувають масштабних та багатоаспектних форм, розвиток системи корпоративних відносин проходить складні трансформації. Ця динаміка часто виявляється у фрагментарності та суперечливості наукових підходів до вивчення економічної природи та закономірностей корпоративізму. Важливим аспектом стає не лише специфіка форм співпраці учасників корпоративних відносин, а й об'єктивна потреба в розробці організаційно-методичних та інструментальних засобів для нових форм організації економічних відносин.

В цьому контексті виникають нові проблемні питання. Зокрема, як управлінські колективи можуть ефективно перейти на корпоративні принципи й методики в управлінні? Такий перехід підкреслює важливість вивчення суспільної природи корпоративізму та розуміння закономірностей його поширення в підприємницькій діяльності. Крім того, необхідно удосконалювати методи управління корпоративними відносинами, ґрунтуючись на глибокому науковому обґрунтуванні, щоб розв'язувати виникаючі протиріччя та сприяти стійкому розвитку акціонерних товариств.

Сучасні дослідження у сфері корпоративного управління та контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств акцентують на важливості аналізу еволюції управлінських практик, адаптації до нововведень та стратегічного планування з огляду на економічну безпеку. Визначні внески в цей дослідницький напрямок зроблені як українськими, так і міжнародними вченими. Зокрема варто зазначити дослідження таких вітчизняних вчених як: О. Ареф'єва, Г. Астапова, Д. Баюрда, В. Боковець, І. Бурачек, Л. Волощук, О. Гарафонова, О. Гуцалюк, Н. Деєва, В. Добровольська, І. Ігнат'єва, Д. Лойко, В. Печерський, Ю. Погорелов, К. Сердюков та ін., а також таких міжнародних дослідників, як L. Vaccaro, C.M. Daily, D.R. Dalton, Jr. A.A. Cannella, C. Finkelstein. Визначені дослідники сприяли глибшому розумінню корпоративного управління та контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що є критичним для формування ефективних механізмів управління в таких об'єднаннях.

Праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Д. Норт, Е. Остром, Р. Коуз, О. Іншаков, М. Кармазіна, І. Михальченко, О. Чубарь, О. Олейник та інші, присвячені вивченню сутності інституцій та інститутів. Ці вчені зробили значний внесок у розуміння механізмів функціонування інституцій та їх впливу на ефективність управління.

Роботи Л. Рябушки, Б. Сюркало, А. Лизн'євої та інших вчених зосереджені на вивченні інституційного регулювання діяльності суб'єктів господарювання та інституціонального забезпечення організаційного

розвитку в сфері управління. Ці дослідження відкривають важливі аспекти, які впливають на формування та ефективність управлінських процесів у різних організаціях.

Однак аспекти інституціонального забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств залишається недостатньо дослідженою.

На основі наукових праць [1, 3, 5, 6, 8, 10, 23, 36, 38, 39, 54] ми прийшли до авторського розуміння інтеграційних об'єднань акціонерних товариств як економічних структур, які створені шляхом об'єднання декількох акціонерних компаній. Ціль такого об'єднання – досягнення синергії, підвищення конкурентоздатності, оптимізація управлінських функцій та ефективніше використання ресурсів. Об'єднання можуть приймати різні форми, такі як альянси, концерни, холдинги, консорціуми, та інші типи кооперації.

Основною особливістю таких об'єднань є спільне використання капіталу, ресурсів та інтеграція управлінських і виробничих процесів для реалізації спільних стратегічних ініціатив. Незважаючи на те, що підприємства в рамках об'єднання зберігають юридичну та економічну незалежність, вони координують свою діяльність і підпорядковуються спільній стратегії розвитку, керованій центральним управлінським органом або материнською компанією. В сучасних економічних реаліях інтеграційні об'єднання акціонерних товариств використовуються як засіб забезпечення стабільності, зниження операційних витрат, та створення можливостей для інноваційного та інвестиційного зростання.

Аналіз різноманітних підходів вчених [3, 38-49] до тлумачення корпоративного контролю підкреслює необхідність застосування комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Такий підхід сприяє ефективному управлінню та стабільному розвитку корпорації, гармонізуючи інтереси різних заінтересованих сторін. Корпоративний контроль визначається нами як ключовий елемент управління



підприємством, що дозволяє власникам або групам власників впливати на стратегічні рішення та оперативну діяльність компанії, включаючи взаємодії з акціонерами, менеджментом та іншими стейкхолдерами.

Корпоративний контроль може чинити вирішальний вплив на корпоративні відносини або розширюватись до прав стейкхолдерів контролювати та визначати корпоративну стратегію. Нами визначено, що корпоративний контроль перевищує рамки лише правових аспектів, включаючи також економічні повноваження, які впливають на прийняття рішень в компанії, підкреслюючи важливість інтегрованого підходу, що враховує як юридичні, так і економічні чинники.

Корпоративний контроль не є монолітним процесом. Він вимагає систематичного підходу, що інтегрує всі аспекти корпоративних відносин. Таким чином, корпоративний контроль може бути визначений як набір механізмів та інструментів, спрямованих на вплив управління компанією для досягнення стратегічних цілей і захисту інтересів усіх учасників.

Відтак, інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств стає особливо актуальним в умовах коли такі об'єднання поєднують ресурси та потенціали декількох компаній, важливо мати чітко визначену структуру контролю, що забезпечить ефективне управління, координацію дій та виконання стратегічних завдань. Інституціональне забезпечення повинне включати розробку відповідних політик та процедур, що регулюють взаємодії всередині об'єднань, а також зовнішні відносини.

Нобелівський лауреат Д. Норт визначає інституції як "правила гри в суспільстві", що являють собою систему обмежень, створених людиною для організації взаємовідносин між людьми [55].

Підтримуючи цей погляд, також важливо врахувати визначення О. Іншакова та Д. Фролова, які розглядають інституції як соціальні форми, що регулюють функції суб'єктів та їхні економічні взаємовідносини [56]. Згідно з Н. Ільченко інституції обумовлюють еволюцію системи розподілу

праці в суспільстві через створення статусів, норм, правил, інструкцій та регламентів [57].

На основі праць [56, 58-64] ми сформулювали змістовне визначення категорії «інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств».

Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств – це система законодавчих та нормативних актів, яка визначає правові основи для регулювання внутрішньокорпоративних відносин, контролю за діяльністю та стратегічним управлінням у межах таких об'єднань. Вона включає в себе комплектацію правил і стандартів, що забезпечують легальність, прозорість та відповідальність у рішеннях і операціях об'єднань, а також охоплює процедури взаємодії між усіма заінтересованими сторонами – акціонерами, управлінцями та іншими стейкхолдерами. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності, дотримання корпоративних правил та захист інтересів інвесторів в умовах динамічного ринкового середовища.

Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств критично залежить від наявності та ефективності впроваджених інституцій. Ці інституції визначаються через комплекс формально закріплених норм та правил, які регулюють внутрішні та зовнішні процеси управління в рамках об'єднань. Вони включають як офіційні правила, що містяться в правових документах, так і неофіційні, такі як звичаї та традиції. Ці правила мають безпосередній та опосередкований вплив на формування та забезпечення управлінських механізмів, зокрема на корпоративне управління і бізнес-процеси, що є основою для діяльності всіх компаній в об'єднанні. Зрозуміння та адаптація до цих інституційних рамок є вирішальними для ефективності корпоративного контролю, стабільності та розвитку інтеграційних об'єднань [65].

Відтак, ефективність корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств суттєво залежить від наявності та функціонування відповідних інституцій, які визначають правила взаємодії на ринку через формально закріплені норми та закони. Ці правила і норми мають як прямий, так і опосередкований вплив на структурування та забезпечення корпоративного контролю, охоплюючи всі аспекти від управління активами до взаємодії з акціонерами. Розуміння впливу цих інституціональних рамок є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності управлінських процесів в таких об'єднаннях, дозволяючи їм успішно функціонувати в складних ринкових умовах

Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств включає в себе набір формальних та неформальних інститутів. Офіційні інститути, закріплені у правових документах, разом із неофіційними, такими як звичаї та традиції, впливають на ведення бізнесу в рамках об'єднань. Ця взаємодія інститутів спонукає підприємства до переосмислення та адаптації їхніх внутрішніх бізнес-процесів і управлінських стратегій у відповідності до встановлених правил, що є ключовим для ефективного корпоративного контролю (рис. 1.5).

Держава відіграє вирішальну роль як основний формальний інститут у рамках інституціонального забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Через свою мережу державних органів і установ, держава створює правові рамки та нормативну базу, що регулюють діяльність цих об'єднань. Це охоплює не лише владні структури, але й комплекс інституційних заходів, як-от норми, правила, регламенти, які санкціонуються державою і безпосередньо впливають на корпоративний контроль в таких об'єднаннях, формуючи умови для їхнього управління та стратегічного розвитку. Основні органи державної влади, такі як Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Президент України, а також центральні виконавчі органи, включно з різними Міністерствами, відіграють ключову роль.



**Рис. 1.5. Взаємодія інституціональних складових та інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

Ці інституції забезпечують загальне регулювання, встановлюючи рамки для корпоративного управління та контролю. Суди загальної юрисдикції також є частиною цієї системи, гарантуючи дотримання законодавчих норм в управлінських процесах.

Інститути першої групи впливають на загальні умови функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, встановлюючи базові правила для їх діяльності в державі. Основну роль у цьому процесі відіграє Верховна Рада України, яка як єдиний орган законодавчої влади країни, ухвалює закони та рішення, що мають обов'язковий характер виконання на всій території України. Це створює юридичні рамки для корпоративного управління та контролю в таких об'єднаннях.

Ключові законодавчі акти України, які регулюють корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, базуються на положеннях, викладених в Конституції України [67].

Конституція задає загальні рамки для підприємницької діяльності, але не входить у деталі регулювання конкретних аспектів корпоративних відносин. Так, вона визначає основні принципи підприємництва, на яких мають базуватися подальші законодавчі та нормативні акти, спрямовані на

регуляцію корпоративного контролю, зокрема в контексті створення та діяльності акціонерних товариств. Ці принципи включають забезпечення прозорості діяльності, захист прав акціонерів, а також ефективне управління та контроль за діяльністю підприємств. На основі цих конституційних вимог, українське законодавство розробляє більш специфічні норми, які безпосередньо стосуються регулювання корпоративних відносин в акціонерних товариствах, зокрема через Закон "Про акціонерні товариства" та інші пов'язані нормативні документи.

Господарський кодекс України [68] відіграє важливу роль у регулюванні корпоративного контролю, особливо у контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Цей кодекс становить основу для правового регулювання бізнес-відносин між економічними суб'єктами, визначає правила організації та функціонування корпоративних структур таких як асоціації, концерни, консорціуми, корпорації та інші форми об'єднань, які діють в рамках законодавства України. Він встановлює загальні принципи заснування, реєстрації та управління цими об'єднаннями, забезпечуючи юридичну основу для ефективного корпоративного контролю та адміністрування.

Цивільний кодекс України [69] відіграє важливу роль у регулюванні корпоративних об'єднань, встановлюючи ключові правила і норми для їх створення, управління, та ліквідації. Кодекс обумовлює визначення різних форм корпоративних об'єднань, як-от товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, кооперативи, встановлюючи основні принципи їхньої організації і функціонування. Він також визначає права та обов'язки учасників цих об'єднань, регулює їх взаємодії, включаючи процеси залучення нових членів та вихід існуючих учасників. Ці положення є вирішальними для забезпечення правильного корпоративного управління та захисту інтересів всіх сторін, задіяних у корпоративних об'єднаннях.

В Україні діє багато підзаконних нормативних актів, які регулюють різні аспекти діяльності інтегрованих структур. Ці акти включають укази

Президента, постанови Кабінету Міністрів, а також нормативи від Національного Банку, Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку, Фонду державного майна, Антимонопольного комітету, Міністерства фінансів, Державної податкової адміністрації, та інших органів центральної виконавчої влади. Ці акти визначають правила і параметри для регулювання діяльності, що сприяє правовій впевненості і стабільності в різних галузях економіки.

Ці підзаконні нормативні акти допомагають створювати ретельно структуроване середовище для корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Вони визначають чіткі правила щодо управління, структурування власності, процедури злиттів і поглинань, а також встановлюють контроль за діяльністю таких об'єднань з метою запобігання зловживанням, що може виникати в результаті монополізації чи недобросовісної конкуренції.

Конкретно, регуляції, такі як ті, що видаються Антимонопольним комітетом України, зосереджуються на запобіганні антиконкурентних практик, що є критично важливим у контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, де ризик таких практик може бути високим. Нормативи від Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку регулюють фінансові аспекти діяльності корпоративних об'єднань, включаючи правила випуску та обігу цінних паперів, що також впливає на корпоративне управління і контроль.

Ці заходи спрямовані на забезпечення прозорості, відповідальності та чесної конкуренції, що є необхідними умовами для здорового розвитку корпоративних об'єднань та захисту інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, споживачів, і ширше суспільство.

Безпосередньо у регулюванні корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств України ми можемо окремо визначити ключові законодавчі акти, що наведені у табл. 1.3.

**Основні нормативно-правові акти України, які прямо чи опосередковано регулюють корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

Нормативні акти	Вплив в контексті регулюванні корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств
ЗУ «Про акціонерні товариства» [16]	Визначає правові засади створення, діяльності, управління та припинення акціонерних товариств. Цей закон регулює відносини між акціонерами, правлінням і наглядовою радою, а також встановлює правила проведення загальних зборів акціонерів та вимоги до фінансової звітності.
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [70]	Закон має на меті підвищення ефективності та прозорості управління державними підприємствами, зближення з міжнародними стандартами, а також зміцнення захисту інтересів інвесторів. Основні аспекти закону включають розробку державної власності політики, встановлення вимог до прибутковості, ліквідності та платоспроможності стратегічних компаній, посилення автономії наглядових рад, впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю, а також процедур оцінки діяльності наглядових рад та визначення їх винагороди. Цей закон важливий крок у процесі євроінтеграції та виконання програми МВФ, оскільки він надає додаткові гарантії для інвесторів щодо дотримання Україною міжнародних норм корпоративного управління.
ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [71]	Цей закон встановлює правові рамки для різноманітних аспектів фінансового ринку. Він охоплює процеси, пов'язані з емісією, обігом та викупом цінних паперів, а також виконанням зобов'язань за цими паперами. Також регулюються угоди з деривативними контрактами, включаючи їх укладення, виконання та заміну сторони у контракті. Закон також стосується діяльності, пов'язаної з фінансовими інструментами на організованих товарних та капітальних ринках.
ЗУ «Про запобігання корупції» [72]	Цей закон встановлює основи для боротьби з корупцією в Україні, визначаючи правові та організаційні рамки. Він описує механізми запобігання корупції, деталізує процедури їхнього впровадження та норми, які регулюють ліквідацію наслідків корупційних діянь.
ЗУ «Про банки і банківську діяльність» [17]	Цей закон структурує банківську систему України та закладає економічні, організаційні, і правові основи для створення, функціонування, реорганізації, та ліквідації банків. Основною метою закону є забезпечення правового захисту інтересів вкладників та клієнтів банків.
ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом,	Цей закон встановлює правові рамки для захисту прав і законних інтересів громадян, суспільства, та держави. Його мета полягає у забезпеченні національної безпеки через розробку та впровадження механізмів, що перешкоджають легалізації доходів, здобутих незаконним шляхом, а також боротьбі з фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового знищення.

фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [73]	
ЗУ «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [74]	Цей закон становить основу для аудиту фінансових звітів та регулювання аудиторської діяльності в Україні. Він описує, як мають бути організовані та проведені аудиторські перевірки, а також встановлює правила для взаємодії між аудиторами та їх клієнтами.
ЗУ «Про захист прав споживачів» [75]	Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» [76]	Цей документ встановлює правові рамки для захисту господарських суб'єктів та споживачів від нечесної конкуренції. Його основна мета – створення умов для чесної конкуренції та розвитку здорових торговельних звичаїв у рамках ринкової економіки. Закон сприяє регулюванню корпоративних об'єднань та забезпеченню конкурентного середовища, що важливо для захисту прав споживачів і подальшого розвитку ринку.

*Джерело: авторська розробка.*

Важливо визначити яким чином наведені у табл. 1.3 закони України регулюють корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Закон України «Про акціонерні товариства» встановлює основи для корпоративного управління, включно з регуляцією стосунків між акціонерами, правлінням, та наглядовою радою, а також процедури проведення загальних зборів і вимоги до фінансової звітності. Ці положення сприяють забезпеченню прозорості та ефективного управління в акціонерних товариствах, особливо важливих для інтеграційних об'єднань.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління». Закон надає правову основу для регулювання корпоративного контролю, включаючи правила щодо придбання контрольних пакетів акцій, а також процедури примусового викупу та продажу акцій. Це сприяє захисту прав акціонерів та забезпечує прозорість і стабільність ринку. Значно посилює регулювання



корпоративного контролю, особливо в контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Цей закон зосереджений на покращенні механізмів управління та нагляду в державних підприємствах, але його положення можуть вплинути на загальні практики корпоративного управління в усіх типах акціонерних товариств. Наведемо деякі ключові аспекти, які можуть вплинути на корпоративне управління акціонерних товариств:

1. Посилення ролі наглядових рад. Закон надає наглядовим радам більше повноважень у стратегічному керуванні, включно з призначенням та звільненням виконавчих директорів. Це може сприяти більшій прозорості та відповідальності в управлінських структурах акціонерних товариств.

2. Впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю. Закон вводить нові інструменти для покращення внутрішнього контролю, включаючи вимоги до комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Це може допомогти забезпечити більш ефективне управління ризиками та дотримання законодавчих норм.

3. Встановлення чітких критеріїв для оцінювання діяльності та винагороди наглядових рад. Включення процедур оцінки ефективності діяльності наглядових рад та визначення їх винагород може сприяти більш об'єктивному та збалансованому підходу до корпоративного управління.

Ці зміни мають на меті зміцнити корпоративне управління та забезпечити більшу відповідальність у керуванні державними та приватними акціонерними товариствами, підвищуючи тим самим їх прозорість та ефективність. Ці заходи можуть зокрема сприяти привабленню інвестицій та покращенню загального бізнес-середовища в Україні.

Закон України «Про запобігання корупції» містить важливі положення, що впливають на корпоративне управління шляхом встановлення вимог до прозорості та відповідальності керівництва компаній, особливо в контексті взаємодії з державними інститутами.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» важливий для інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, які включають банківські структури або мають значні взаємовідносини з фінансовим сектором.

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». Закон має пряме відношення до корпоративного управління, оскільки вимагає від компаній встановлення процедур внутрішнього контролю та моніторингу фінансових операцій.

Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Цей закон важливий для забезпечення прозорості фінансової звітності та надійності аудиторських висновків, що є критичними аспектами у корпоративному управлінні акціонерних товариств.

Закон України «Про захист прав споживачів». Хоча цей закон переважно стосується споживачів, він також впливає на корпоративне управління через обов'язки компаній забезпечувати чесність та прозорість у своїх відносинах з клієнтами.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Закон важливо впливає на регулювання корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Цей закон встановлює правові рамки, які захищають економічні суб'єкти від недобросовісних практик конкурентів, включаючи неправомірне використання товарів інших виробників, недобросовісну рекламу та дискредитацію інших учасників ринку. Ці положення допомагають запобігати ситуаціям, коли компанії використовують нечесні методи для здобуття переваг у конкуренції, що може включати ситуації в рамках інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, де такі дії можуть негативно вплинути на справедливість та прозорість корпоративного управління.

Відтак, Закони України, такі як «Про акціонерні товариства» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення

корпоративного управління», відіграють найбільш ключову роль у регулюванні корпоративного контролю, забезпечуючи правові основи для ефективного управління та прозорості в акціонерних товариствах, особливо в контексті їх інтеграції. Ці закони сприяють стабільності ринку, встановлюючи чіткі правила для управлінських процедур, таких як придбання контрольних пакетів акцій, процедури злиттів та поглинань, а також примусового викупу та продажу акцій.

Ключові аспекти, включені в ці закони, такі як посилення ролі наглядових рад, впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю, і встановлення процедур для оцінювання та винагородження наглядових рад, забезпечують не лише внутрішній контроль, але й зовнішню відповідальність. Ці заходи підвищують прозорість діяльності акціонерних товариств, зміцнюють довіру інвесторів і покращують загальне бізнес-середовище в Україні.

Закон «Про запобігання корупції» вносить важливий вклад в корпоративне управління шляхом вимог до прозорості керівництва, що важливо для забезпечення чесності та відповідальності у взаємодії з державними структурами. Також, інші закони, такі як «Про банки і банківську діяльність», і «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», мають велике значення для акціонерних товариств, оскільки вони регулюють банківські операції та фінансовий звіт, що є критичним для прозорого фінансового управління.

Загалом, ці закони формують комплексний правовий фундамент, який спрямований на підвищення ефективності та надійності корпоративного управління в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств в Україні, забезпечуючи їх стабільність та розвиток в умовах ринкової економіки.

Окремо звернемо особливу увагу на щойно прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління». Цей Закон має на меті привести українське законодавство у сфері управління державними підприємствами у

відповідність до Керівних принципів корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку. Основною метою реформи є створення ефективної та зрозумілої системи управління для державних унітарних підприємств та господарських товариств, де більш ніж 50% статутного капіталу належить державі. Запровадження таких змін забезпечить вищу прозорість у їхній діяльності та сприятиме залученню приватних інвестицій.

Відповідно до нового Закону, державні підприємства повинні привести свої статuti та внутрішні регуляції у відповідність із законодавчими вимогами протягом одного року з дати його вступу в силу. За шість місяців після набуття чинності новим законом, Кабінет Міністрів України має розробити та прийняти всі необхідні нормативно-правові акти для його виконання. Це включає в себе розробку Політики державної власності та встановлення критеріїв для державних підприємств, які мають впровадити дворівневу структуру управління.

Державні підприємства, включаючи ті, які підлягають приватизації, зобов'язані встановити дворівневу структуру управління, що передбачає формування наглядових рад. Кабінет Міністрів України ще має затвердити критерії, за якими підприємства будуть оцінюватись для виконання цієї вимоги. Закон також регулює створення, склад, формування та повноваження наглядових рад, а також обов'язки їх членів. Склад та процедура формування наглядових рад визначені законодавчо. Кількість членів наглядової ради не може бути менше п'яти та більше дев'яти осіб, при цьому переважна більшість повинні бути незалежними членами.

Закон встановлює критерії незалежності членів ради, зокрема, член не може вважатися незалежним, якщо винагорода за його діяльність у раді становить єдине або основне джерело його доходу. Члени наглядової ради обираються та призначаються за процедурою, встановленою Кабінетом Міністрів України, і їхній строк повноважень триває три роки з можливістю повторного призначення. Закон також визначає причини для дострокового

зняття з посади члена наглядової ради, включно з невідповідністю кваліфікаційним вимогам або доведенням судом порушення фідучіарних обов'язків особою [77].

Державні підприємства зобов'язані розробити систему внутрішнього контролю, яка охоплює комплаєнс, управління ризиками та внутрішній аудит. Ця система має враховувати специфіку та потенційні ризики діяльності підприємства. Відповідальність за нагляд за цією системою покладається на наглядову раду підприємства. Діяльність наглядової ради підлягає регулярній оцінці, яка проводиться не рідше одного разу на три роки.

Результати цієї оцінки повинні бути затверджені та оприлюднені протягом двох робочих днів після їх затвердження. Залучення незалежного консультанта для оцінки може бути обов'язковим, залежно від критеріїв, встановлених відповідним рішенням. Кабінет Міністрів України затверджує порядок оцінки, що включає критерії для залучення незалежних консультантів, вимоги до них, елементи оцінки, а також чітке визначення обґрунтувань і підстав для прийняття рішень за результатами оцінювання. Повноваження членів наглядової ради можуть бути достроково припинені в разі невиконання цілей діяльності, недотримання кваліфікаційних стандартів, неналежного виконання обов'язків чи інших вагомих причин. Рішення про припинення приймається органом управління підприємства [77].

Цей та інші законодавчі акти формують комплексну нормативно-законодавчу базу, яка допомагає забезпечити ефективне корпоративне управління, контроль та відповідальність у рамках інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

Інститути другої групи – неформальні інститути, які впливають на забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, можуть включати:

1. Корпоративна культура. Це набір неписаних правил і норм поведінки, які формують відносини між співробітниками, керівництвом і акціонерами.

Корпоративна культура може сприяти злагодженій роботі та підтримці контролю через довіру, взаємодію та спільні цінності.

2. Корпоративні кодекси. Це документи, що відображають основні принципи, цінності та стандарти поведінки, яких повинні дотримуватись співробітники і керівники компанії. Вони допомагають встановити єдині підходи до управління та взаємодії, сприяючи зміцненню довіри і підтримці корпоративного контролю. Кодекси забезпечують узгодженість дій у процесі прийняття рішень і зменшують можливості для зловживань.

3. Етичні кодекси. Мають ключове значення для створення морального підґрунтя в компанії, регулюють поведінку керівників та співробітників, задають еталони ділової поведінки. Етичні кодекси сприяють формуванню корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємній повазі та соціальній відповідальності, що знижує ризики конфліктів та покращує інтеграцію структурних елементів у об'єднаннях.

2. Ділова етика. Етичні принципи, що впливають на прийняття рішень і поведінку управлінців та акціонерів. Дотримання етичних норм забезпечує довгострокову стабільність і довіру до управлінських рішень.

3. Мережі особистих контактів. Неофіційні зв'язки між керівниками, інвесторами та ключовими співробітниками, які допомагають створювати неформальні механізми впливу та координації дій в організації.

4. Соціальний капітал. Взаємна довіра, обмін інформацією та взаємодопомога між учасниками інтеграційних об'єднань, які сприяють кращому корпоративному контролю через неформальне регулювання.

5. Традиції та історичні звички. Історичні підходи до управління та способи ведення бізнесу, які можуть впливати на стиль контролю, зокрема в процесах злиття та поглинання.

6. Лідерство. Вплив неформальних лідерів, які можуть бути не завжди офіційно закріплені у структурі організації, але мають вагомий вплив на ухвалення рішень і забезпечення контролю.

7. Комунікаційні канали. Неофіційні канали передачі інформації, такі як особисті зустрічі, неформальні обговорення, які можуть підтримувати або навіть посилювати формальні механізми контролю.

Ці неформальні інститути доповнюють формальні механізми корпоративного контролю, підвищуючи ефективність управління, знижуючи ризики конфліктів і сприяючи адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Додавання цих елементів підкреслює комплексність загальних формальних та неформальних інститутів на забезпечення корпоративного контролю, що дозволяє підвищити ефективність управління та стабільність інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

В результаті проведеного дослідження сформульовано авторське розуміння інтеграційних об'єднань акціонерних товариств як економічних структур, створених шляхом об'єднання кількох акціонерних компаній для досягнення синергії, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації управлінських функцій та ефективного використання ресурсів.

Такі об'єднання можуть мати різні форми, включаючи альянси, концерни, холдинги та консорціуми. Їх ключовою особливістю є спільне використання капіталу та ресурсів, інтеграція управлінських і виробничих процесів задля реалізації спільних стратегічних цілей. Корпоративний контроль у таких об'єднаннях виходить за рамки суто правових аспектів, охоплюючи економічні повноваження, що впливають на прийняття рішень. Він передбачає інтегрований підхід, який враховує як юридичні, так і економічні чинники. Контроль є складним процесом, який потребує системного підходу до управління корпоративними відносинами.

Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є критичним для ефективного управління, координації дій та досягнення стратегічних завдань. Це забезпечення включає систему законодавчих і нормативних актів, що регулюють внутрішньокорпоративні відносини, забезпечують прозорість і відповідальність у діяльності об'єднань. Важливими є законодавчі акти, такі

як Закони України «Про акціонерні товариства» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління», що забезпечують правові основи для стабільного та прозорого управління, особливо у контексті інтеграції.

Також важливу роль відіграють неформальні інститути, серед яких корпоративна культура, корпоративні та етичні кодекси, ділова етика, мережі особистих контактів, соціальний капітал, традиції, лідерство та неформальні комунікаційні канали. Ці інститути підтримують та доповнюють формальні механізми контролю, сприяючи ефективності управління, зменшенню ризиків конфліктів та адаптації до змін у середовищі.

Загалом, комплекс формальних та неформальних інститутів створює багаторівневу структуру корпоративного контролю, яка забезпечує стабільність та ефективність управління інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств.

## **Висновки до розділу 1**

1. Розглянуто теоретичні підходи до визначення економічної природи та сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. Вивчення поняття корпоративного контролю в контексті сучасної доктрини виявило його багатогранність та залежність від національних правових та економічних особливостей. В українських умовах, де корпоративне управління переживає значні трансформації, корпоративний контроль набуває особливої актуальності. Визначено, що він реалізується не тільки через формальні механізми, як-от загальні збори акціонерів чи правління, а й через менш очевидні форми впливу, такі як внутрішній аудит, корпоративна культура, а також за допомогою впливу державних органів.

2. Корпоративний контроль визначений як ключова управлінська функція, тобто виконується власниками та іншими особами, які зацікавлені у діяльності акціонерного товариства. Функція надає доступ до інсайдерської



інформації та уможлиблює коригування управлінських рішень, сприяючи ефективному зворотному зв'язку та оптимізації виконання завдань. Також, доведена орієнтація на підвищення ефективності, зокрема корпоративний контроль в АТ відрізняється від стандартних контрольно-управлінських систем звичайних підприємств, орієнтуючись на ефективне балансування інтересів всіх зацікавлених сторін, що включає в себе розробку та використання продуманої системи корпоративного контролю. Суб'єкти корпоративного контролю, як фізичні, так і юридичні особи, забезпечують не лише моніторинг, але й активний вплив на управління, використовуючи механізми, які відповідають потребам середовища та інтересам зацікавлених осіб.

3. Обґрунтовано, що корпоративний контроль у акціонерних товариствах виконує важливу багатогранну роль, що включає вирішення конфліктів, забезпечення ефективної взаємодії між зацікавленими сторонами та підвищення загальної продуктивності. Ця функція критично важлива для забезпечення стабільного та тривалого розвитку компанії у швидко змінюваних умовах сучасного бізнесу. Ефективність корпоративного контролю в Україні має бути забезпечена через правильне розуміння його природи, яка включає здатність адаптуватися до змінних умов господарювання та включення широкого кола зацікавлених сторін у процес управління компанією.

4. Підкреслено важливість інтегративного підходу, що враховує як юридичні, так і економічні чинники. Визначено на основі праць зарубіжних та вітчизняних вчених сутність КК, як складного процесу, що вимагає системного підходу та охоплює всі компоненти корпоративних відносин. Його можна визначити як сукупність механізмів і інструментів для управління компанією з метою досягнення стратегічних цілей і захисту інтересів стейкхолдерів. Доведено, що ефективного функціонування механізму корпоративного контролю важливо враховувати інтереси всіх учасників.

5. Запропонована корпоративна архітектура, що включає внутрішні та зовнішні підмеханізми контролю, а також механізми участі стейкхолдерів. Вони забезпечують прозорість і ефективність управління, взаємодіючи між собою для досягнення стратегічних цілей компанії. Організаційна структура та інструменти контролю формують базу для ефективного управління та підзвітності. Для побудови ефективного механізму корпоративного контролю необхідне дотримання основних принципів, серед яких: узгодженість інтересів учасників; концентрація влади та повноважень; ефективність контролю; раціональність поведінки; управління ризиками; інформаційна прозорість. Також визначено концептуальні положення для створення механізму корпоративного контролю: баланс інтересів у корпоративних відносинах; розподіл та джерела економічної влади; типологія контролю; аспекти та принципи побудови механізму; роль корпоративної архітектури та організаційного забезпечення; цикл реалізації та економічна безпека.

6. Корпоративний контроль визначено як систему механізмів і інструментів, що забезпечують ефективне управління та захист інтересів учасників. Інституціональне забезпечення корпоративного контролю є критичним для координації дій і досягнення стратегічних завдань, включаючи формальні інститути (законодавчі акти) і неформальні інститути (корпоративна культура, етичні кодекси, ділова етика, соціальний капітал).

7. Окремо акцентовано на ролі ключових законів України, таких як «Про акціонерні товариства» та «Про вдосконалення корпоративного управління», які формують правову основу для стабільного управління інтеграційними об'єднаннями. У дослідженні відзначено важливість як формальних, так і неформальних інститутів, що разом забезпечують комплексний підхід до корпоративного контролю, підвищуючи ефективність управління, знижуючи ризики та сприяючи стабільності таких об'єднань в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у першому розділі, опубліковані у наукових працях: [78-79].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1:**

1. Беляневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми: монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
2. Гончаров В.М., Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю. Корпоративне управління: навчальний посібник. Луганськ: Еталон-2, 2011. 645 с.
3. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 406 с.
4. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
5. Зайцева Т.Г. Організаційно-економічний механізм розподілу та реалізації корпоративного контролю в акціонерних товариствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: ХНЕУ, 2008. 24 с.
6. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.Г. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.
7. Ковальська К.В. Стратегія внутрішньо корпоративного управління на підприємствах України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Київ, 2005. 18 с.
8. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Коренєв Е.Н. Основи корпоративного управління: навч. посібник. Луганськ: Вид-во СНУ. 2001. 367 с.
9. Кузьмін О.Є., Чернобай Л.І., Босак А.О., Скибінський О.С., Колісник М.В., Гаталяк З.П., Муқан О.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. 172 с.
10. Лоу Дж. Акціонерні товариства у США та країнах Європейського Союзу. Київ, 2020. 220 с.

11. Лукач І.В. Правове положення холдингових компаній: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 240 с.
12. Майер К. Майбутнє корпорації та економіка цілі. *European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper*. 2021. № 710/2020. *Forthcoming in Journal of Management Studies*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3731539>
13. Методичні рекомендації щодо застосування поняття контролю: Рішення АМКУ від 01.11.2018. URL: <https://amcu.gov.ua/npas/metodichni-rekomendaciyiyi-shchodo-zastosuvannya-ponyattya-kontrolyu>
14. Назарова Г.В. Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості. *Фінанси України*. 2003. № 9. С. 62-70.
15. Осипенко О.В. Корпоративний контроль: експертні проблеми ефективного управління дочірніми компаніями. Книга 1. Встановлення корпоративного контролю. Київ, 2013. 119 с.
16. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-ІХ. *Відомості Верховної Ради*. 2023. № 18-19. Ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>
17. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5-6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
18. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 51. Ст. 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
20. Смітюх А.В. Корпоративне право у схемах: навчальний посібник. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 322 с.

21. Чаус В.М. Соціально-психологічні наслідки розподілу прав власності в акціонерних товариствах та формування ефективного власника. *Науковий вісник НЛТУ*. 2004. Вип. 14.7. С. 367-372.
22. Черпак А.Є. Суб'єкти та об'єкти корпоративного контролю в умовах трансформації економіки. *Ринок цінних паперів України*. 2004. № 1-2. С. 29-39.
23. Черпак А.Є. Розвиток корпоративного контролю в умовах трансформації економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 20 с.
24. Чуб О. Банки на ринку корпоративного контролю: проблеми оцінки вартості бізнесу. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 10. С. 54-56.
25. Brealey R.A., Myers S.C. Principles of Corporate Finance. *McGraw Hill*. 2001. Pp. 85-94.
26. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79.
27. 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.
28. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51.
29. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html)

30. 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>
31. Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA). URL: <https://cgpa.com.ua/>
32. Cornelis A. de Kluyver. 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>
33. Abhisar Sharma. Interrelationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. 2022 URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4294364](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4294364)
34. 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.
35. 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.
36. 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.
37. Зінюк М., Дєєва 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.
38. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор, 2016. 206 с.
39. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в системі управління господарськими товариствами: дис. доктора екон. наук: 08.00.04. Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України. Харків, 2018. 558 с.

40. Переверзєв О.М. Корпоративний контроль в акціонерних товариствах: теоретичні засади та основні напрямки удосконалення. *Вісник Донецького університету. Економіка і право*. 2004. № 1. С. 355-360.
41. Рогатіна Л.П. Корпоративний контроль в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 52-59.
42. Mayer C., Hubbard R. *Financial Systems, Corporate Finance and Economic Development*. Chicago: University of Chicago, 1990. 375 p.
43. Streeck W.E. *Pluribus Unum? Varieties and Commonalities of Capitalism.*; MPIfG Discussion Paper 10/12. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Kuln, 2010. 48 p.
44. Шуба Б.В. Корпоративні правовідносини як особливий вид господарських правовідносин. *Форум права*. 2013. № 2. С. 618-622.
45. Фостер Р.С., Рід С.Ф., Лажу А.Р. Мистецтво злиття та поглинання. Альпіна Бізнес Букс, 2004. 958 с.
46. Добровольська В.В. Корпоративний контроль у сфері господарювання: поняття та ознаки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Т. 1. Вип. 3. С. 231-235.
47. Хрущ Н.А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія. Київ: Кафедра, 2012. 299 с.
48. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження. Харків: ХНАМГ. 2006. 380 с.
49. Стратегічне управління корпораціями / Л.І. Скібіцький, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
50. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
51. Гуцалюк О.М., Небаба Н.О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному

об'єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>

52. Салига К.С., Гуцалюк О.М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес-інформ*. 2018. №10. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-10\\_0-pages-369\\_376.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-10_0-pages-369_376.pdf)

53. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 400 с.

54. 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.

55. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159p.

56. Іншаков О.В., Фролов Д.П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. № 1. С. 52-62.

57. Ільченко Н.М. Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. 2010. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2011-1/doc/1/06.pdf>

58. Поченчук Г.М. Особливості сучасних інституціональних перетворень економіки України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2015. № 835. С. 298-304.

59. Алимов О.М., Даниленко А.І., Трегобчук В.М. та ін. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: монографія. Київ: Об'єднаний інститут економіки НАН України економіки НАН України, 2005. 540 с.

60. Рогач С.М. Теоретико-методологічні засади формування інституціоналізму та його значення в розвитку ринкових відносин. *Економіка*



*природокористування і охорони довкілля* : зб. наук. праць. Київ, 2009. С. 246-251.

61. Шаповалова Т.В. Інституціоналізм – релевантний підхід до дослідження соціального капіталу як економічної категорії. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 1 (9). С. 122-131.

62. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000. 198 с.

63. Безшура А.Ю. Інституціональний підхід до визначення змісту поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 83-86.

64. Ostrom E. *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 280p.

65. Дубіщев В.П., Краус Н.М. Інноваційна економіка та її інституціоналізація. *Економіка і регіон: ПолтНТУ*. 2015. № 3 (52). С. 22-27

66. Кармазіна М.С., Щербакова О. «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*. 2006. № 4. С. 10-19.

67. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

68. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

69. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

70. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>

71. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

72. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

73. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

74. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

75. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

76. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

77. Асоціація правників України. Експертна думка. Закон щодо корпоративного управління державними підприємствами: основні положення. URL: <https://uba.ua/ukr/news/ekspertna-dumka-zakon-shhodo-korporativnogo-upravlnnja-derzhavnimi-pdprimstvami-osnovn-polozhennja>

78. Франко О.І. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 74-81.

79. Франко О.І. Аспекти структурного та онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю. *Економіка, менеджмент і бізнес-адміністрування в системі транскордонного співробітництва: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19-20 вересня 2024 р.)*. Черкаси: ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», 2024. С. 78-80.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ І ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

#### **2.1. Економічний аналіз діяльності та динаміка функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств**

В практичній діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств саме економічний аналіз є важливим напрямом дослідження сучасної економічної науки, який спрямований на вивчення закономірностей функціонування корпоративних структур у динамічному економічному середовищі. Інтеграційні об'єднання, що включають різні форми корпоративної взаємодії, як-от концерни, холдинги, фінансово-промислові групи, відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку як окремих підприємств, так і економік країн загалом.

Особливе значення у цьому контексті має динаміка функціонування інтеграційних об'єднань, яка відображає зміни у їх структурі, фінансово-економічних показниках та взаємодії з ринковим середовищем. Такий аспект дослідження стає дедалі актуальнішим з огляду на глобалізаційні процеси, зростання конкуренції на міжнародних ринках і необхідність адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Метою даного дослідження є розгляд методичних підходів до аналізу діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, виявлення пріоритетних факторів, що впливають на їх ефективність, а також оцінка впливу інтеграційних процесів на економічний розвиток. Додатково є потреба у теоретичному обґрунтуванні, методологічному вдосконаленні та практичній реалізації підходів до аналізу економічної діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств з метою виявлення закономірностей їх функціонування та динаміки розвитку, оцінки

ефективності корпоративного управління та формування рекомендацій щодо оптимізації їх діяльності в умовах сучасної економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачається використання комплексного підходу, що включає аналіз фінансових показників, дослідження організаційної структури та оцінку стратегій управління.

Результати дослідження матимуть теоретичне та практичне значення, зокрема для формування подальших рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування інтеграційних об'єднань і розробки стратегій сталого розвитку корпоративного сектору.

Також метою економічного аналізу діяльності та динаміки функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств є всебічне дослідження економічної ефективності, фінансової стабільності та стратегічної взаємодії підприємств у складі інтеграційних структур. Це передбачає:

виявлення ключових тенденцій у розвитку інтеграційних об'єднань, таких як холдинги, концерни чи фінансово-промислові групи, в умовах сучасних економічних викликів;

оцінку економічних показників діяльності інтеграційних структур, включаючи фінансові результати, інвестиційну активність та інноваційний потенціал;

дослідження динаміки змін у структурі, організаційному управлінні та взаємодії між підприємствами у межах інтеграційного об'єднання;

аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування таких структур, зокрема впливу глобалізації, змін регуляторного середовища та економічної кон'юнктури;

формування рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптивності інтеграційних об'єднань до умов динамічного ринкового середовища;

розробку теоретико-методологічної бази для аналізу інтеграційних процесів у корпоративному секторі;

систематизацію підходів до оцінки економічної ефективності функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств;

дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на динаміку економічного розвитку інтеграційних структур;

оцінку стратегій управління та організаційних моделей у межах інтеграційних об'єднань з метою підвищення їх конкурентоспроможності;

розробку практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку, фінансової стабільності та інноваційної активності таких структур.

Зрештою, результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності функціонування інтеграційних об'єднань, що є важливим чинником економічного зростання та забезпечення довгострокової стабільності корпоративного сектору.

Така мета спрямована на поглиблення розуміння механізмів функціонування корпоративних структур та розробку практичних заходів для підвищення їх ефективності.

У роботі пропонується застосування кластерного аналізу, що дозволить розподілити досліджені підприємства на групи за основними показниками, які визначають доцільність функціонування підприємства та його стабільність. Такими показниками є показники ефективності діяльності, стійкості економічного росту, рентабельності власного капіталу (табл. 2.1).

Проведення кластерного аналізу дозволить згрупувати інтеграційні об'єднання акціонерних товариств у групи за рівнем стабільності та результативності їх діяльності та виділити ті, для яких пріоритетним на теперішній час є впровадження заходів корпоративного контролю та ті, що мають достатній рівень фінансової стабільності і зможуть здійснити фінансування впровадження нових технологій управління та корпоративного розвитку.

Процедура кластерного аналізу дозволяє згрупувати об'єкти за різними групами ознак, використовуючи різноманітні алгоритми кластеризації. У рамках ієрархічного методу кластеризації для оцінки відстаней між

кластерами використано метод «Уорда» (Ward's method), який спрямований на вибір кластерів із приблизно однаковою кількістю членів. Його сутність полягає у тому, що всі підприємства розглядаються як точки в багатомірному просторі ознак.

Процедура класифікації, що застосовується, виділяє точки, які близько розташовані одна від одної, і об'єднує їх у групи на основі схожих значень ознак. Що стосується відстані, пропонуються різні виміри, але найпоширенішою є Евклідова відстань (Euclidean distance).

Таблиця 2.1

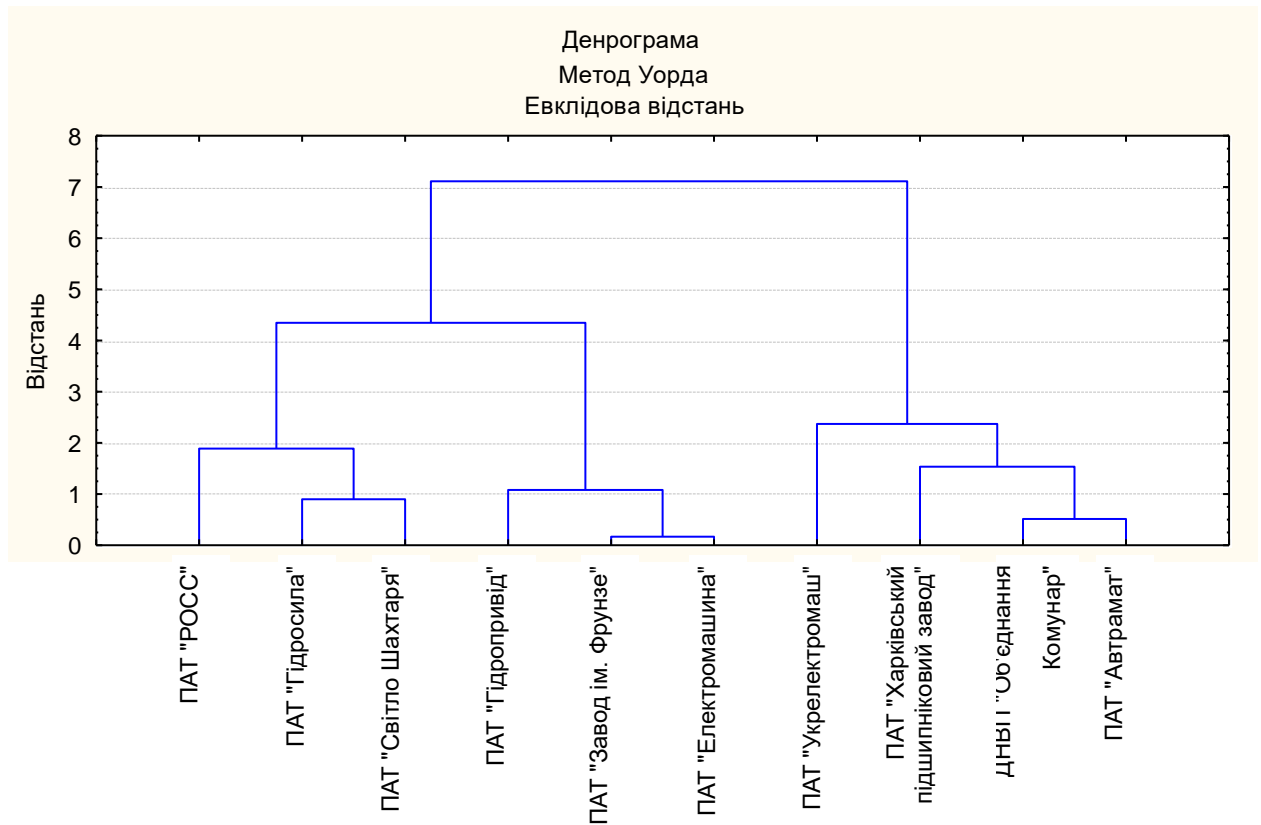
**Показники для групування підприємств – інтеграційних об'єднань акціонерних товариств за рівнем стабільності та результативності діяльності за даними 2023 р.**

Підприємство	Показник		
	коефіцієнт ефективності діяльності	коефіцієнт стійкості економічного росту	рентабельність власного капіталу
ПАТ «Гідросила»	0,065	2,475	25,79
ПАТ «РОСС»	0,138	2,309	15,88
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,048	1,869	7,53
ПАТ «Гідропривід»	0,058	0,959	11,18
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,044	0,461	14,49
ПАТ «Електромашина»	0,036	0,428	43,93
ПАТ «Автрамат»	-0,002	0,255	0,001
ДНВП «Об'єднання Комунар»	0,013	0,509	4,52
ПАТ «Укрелектромаш»	-0,084	0,279	0,004
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,016	1,423	9,66

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

За результатами кластерного аналізу (рис. 2.1) із сукупності досліджених підприємств виділилося три групи. До першої групи увійшло три підприємства – ПАТ «Гідросила», ПАТ «РОСС» та ПАТ «Світло Шахтаря». До другої групи увійшло теж три підприємства:

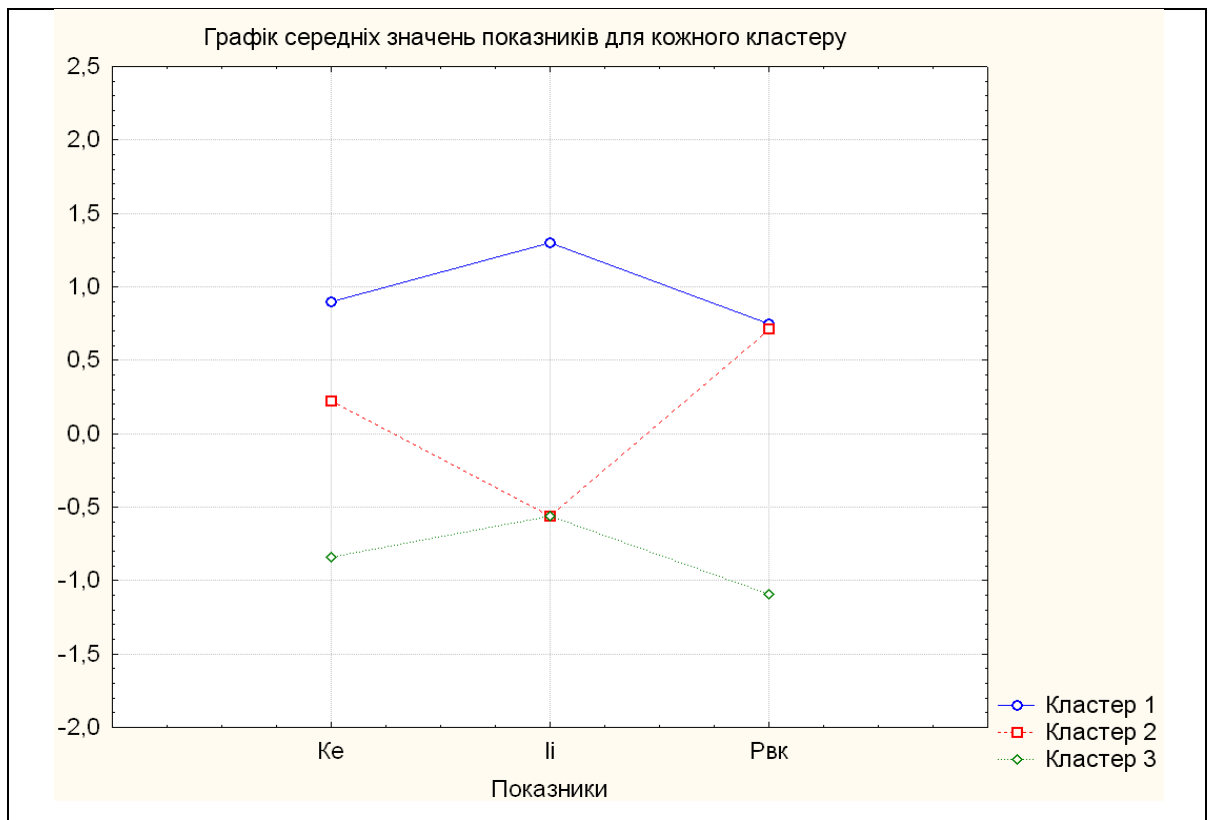
ПАТ «Гідропривід», ПАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Електромашина». Чотири підприємства, що залишилися, утворили третю групу: ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ДНВП «Об'єднання Комунар» та ПАТ «Автрамат». Для підтвердження отриманих даних кластеризації застосовано ітеративний метод.



**Рис. 2.1.** Дендрограма за результатами кластерного аналізу досліджених інтеграційних об'єднань акціонерних товариств

*Джерело: авторська розробка.*

Даний метод реалізований кластеризацією методом k-середніх. Цей метод дозволяє обирати кількість кластерів в умовах постановки завдання. Задано кількість кластерів, яка дорівнює трьом, та перевірено, які саме інтеграційні об'єднання акціонерних товариств опинилися у цих кластерах. На графіку середніх значень показників для кластерів зображені середні значення змінних у кластерах (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Графік середніх значень показників для кластерів**

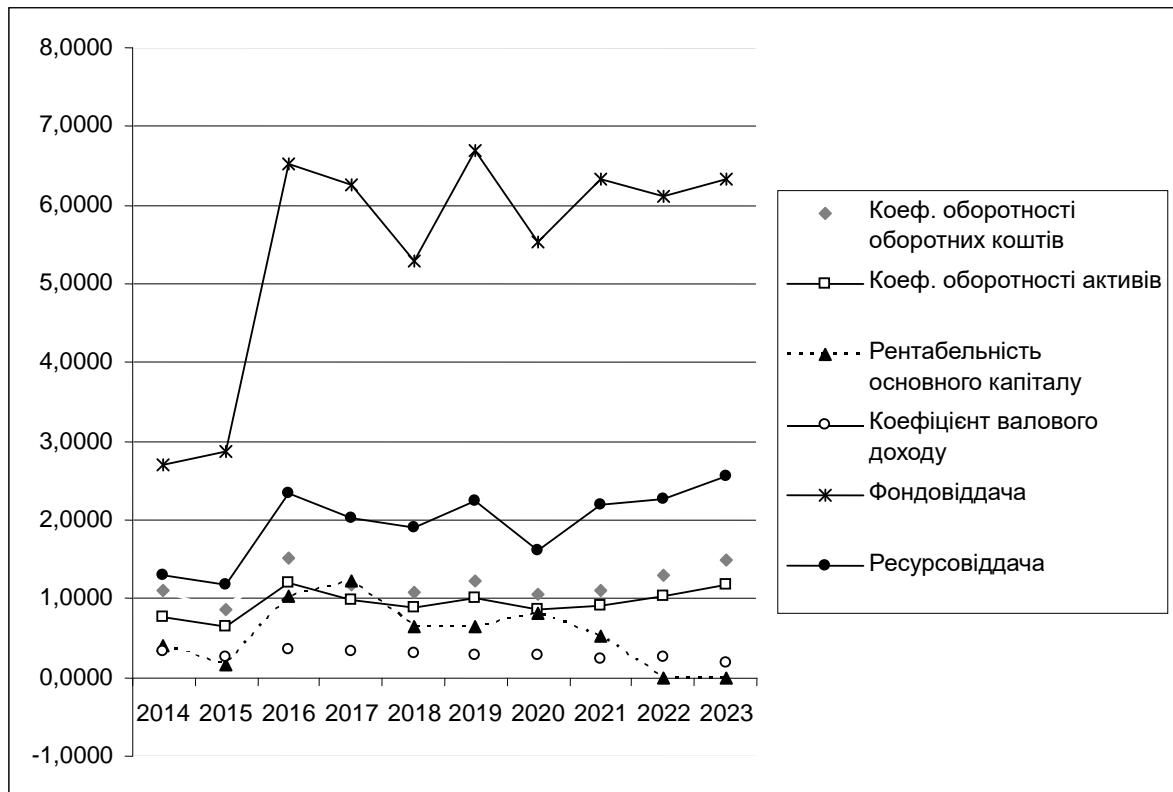
*Джерело: авторська розробка.*

До другого кластеру входять інтеграційні об'єднання акціонерних товариств, які мають середні значення коефіцієнту ефективності діяльності, рентабельності власного капіталу, показника стійкості економічного росту. Тобто підприємства першого та другого кластерів мають можливості для впровадження технологій корпоративного контролю, оскільки стабільність та результативність їх діяльності є достатніми.

Третій кластер характеризується низьким коефіцієнтом ефективності діяльності і рентабельності власного капіталу, та середнім значенням показника стійкості економічного росту, виходячи з чого ці підприємства не мають фінансових можливостей для придбання або заходів розробки корпоративного контролю, і для них доцільним є заходи щодо відновлення економічної життєздатності.



Економічний аналіз та динаміку функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств пропонується розглянути з позицій оцінки виробничої та фінансової діяльності.

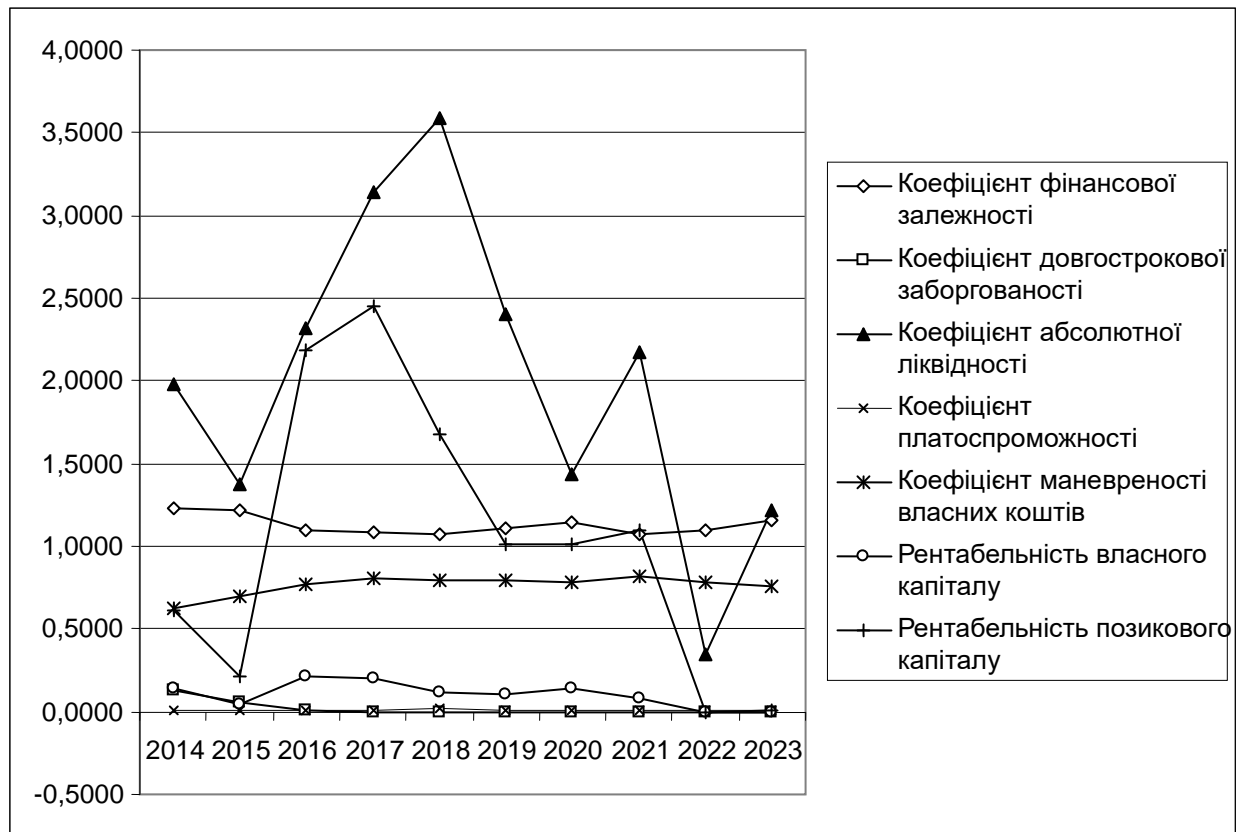


**Рис. 2.3. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Світло шахтаря»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Виробнича діяльність ПАТ «Світло шахтаря» за даними рис 2.3 характеризується високою фондівдачею, яка протягом 2014-2023 років тримається на рівні, що перевищує 6, що свідчить про ефективне використання основного капіталу підприємства, відсутність простоїв та невикористаних потужностей. Ресурсівдача підприємства протягом аналізованого періоду збільшилась від 1,3 до 2,5, що говорить про ефективне управління оборотними коштами підприємства. Показники оборотності і коефіцієнт валового доходу тримаються на стабільному високому рівні. Проте є й негативні тенденції: рентабельність основного капіталу протягом останніх трьох років знизилась нижче 0, зменшившись від 0,8 до -0,001, що

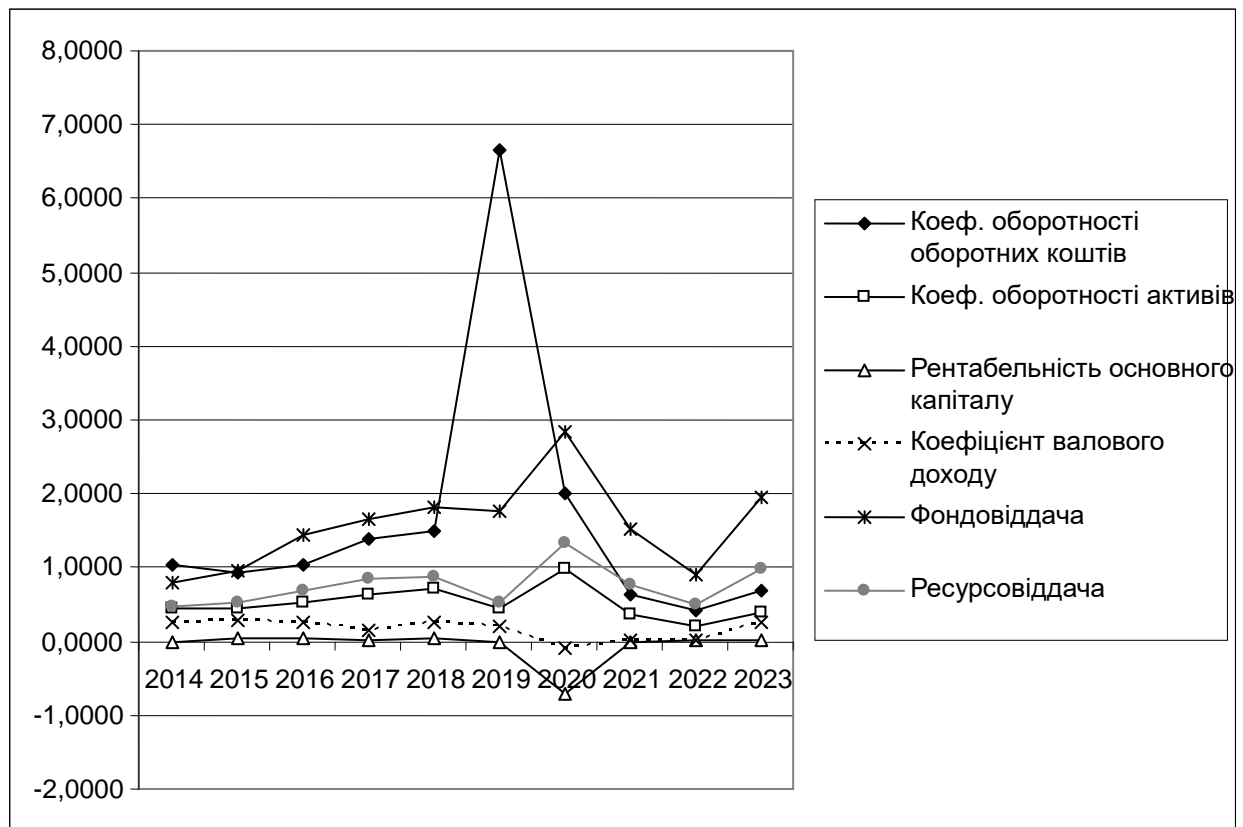
зумовлено різким зниженням чистого прибутку підприємства у 2020 і 2021 роках та наявністю збитків у 2022 році.



**Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової діяльності  
ПАТ «Світло шахтаря»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

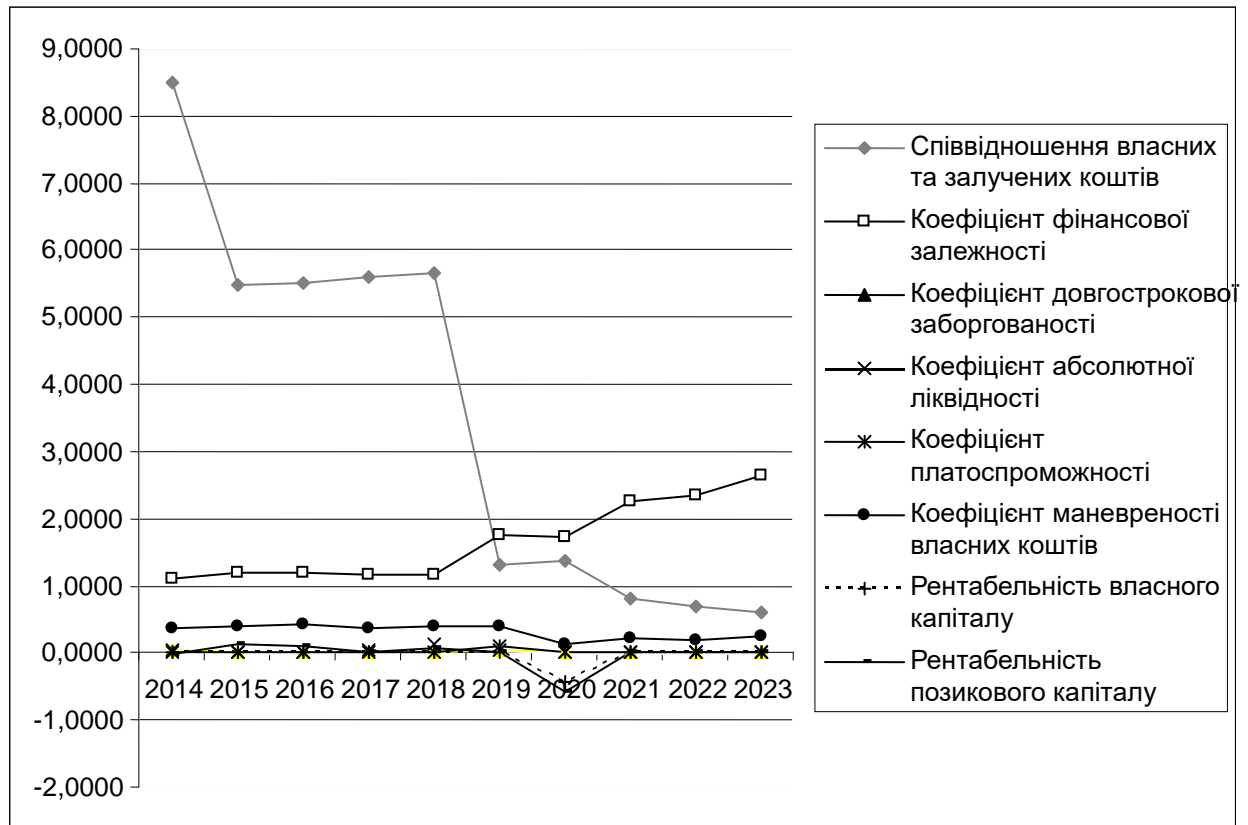
Результати фінансової діяльності ПАТ «Світло шахтаря», ґрунтуючись на даних рис. 2.4 в цілому можна назвати задовільними, оскільки підприємство пододало надліквідність, яка зменшилась з максимального значення 3,5 у 2018 році до 0,34 у 2022; коефіцієнт фінансової залежності близький до 1, що говорить про майже 100% фінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу; коефіцієнт маневреності власних коштів має стабільно високе значення на рівні 0,8, тоді як середнє значення по всім аналізованим підприємствам не перевищує 0,35; низькі значення коефіцієнтів платоспроможності і рентабельності є стабільними, проте суттєво не відрізняються від середніх показників.



**Рис. 2.5. Динаміка показників виробничої діяльності  
ПАТ «Гідропривід»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Виробнича діяльність ПАТ «Гідропривід» (рис. 2.5) характеризується низькими (нижчими ніж середні значення за всіма аналізованими підприємствами) значеннями оборотності оборотних коштів, яка за результатами 2019 стрімко зросла від 1,5 до 6,7, а протягом 2020-2023 років так само стрімко знижувалась до 0,4. Аналогічну тенденцію має й показник оборотності активів, що в цілому засвідчує про зниження ділової активності підприємства, що в свою чергу привело до зниження ефективності використання як основного, так і оборотного капіталу: протягом 2020-2022 років показник фондівіддачі зменшився у 3 рази (від 2,8 у 2020 році до 0,9 у 2022), а показник ресурсівіддачі зменшився з 1,3 до 0,5 відповідно. Коефіцієнт валового доходу має стабільні значення на рівні 1,6-1,9 (рис. 2.5).



**Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової діяльності  
ПАТ «Гідропривід»**

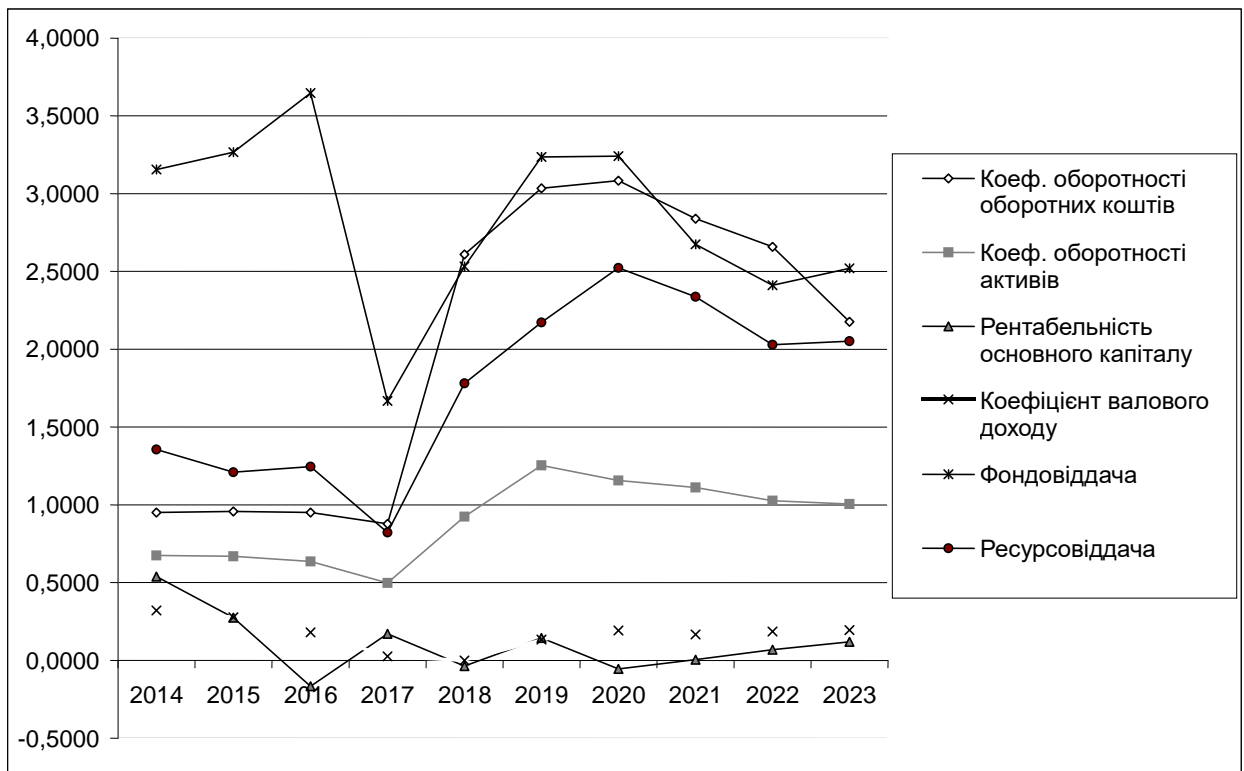
*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Діяльність з фінансування виробництва ПАТ «Гідропривід» здійснювалась протягом 2014-2020 років в цілому за рахунок власних коштів, про що засвідчує динаміка співвідношення власних та залучених коштів підприємства. Проте у 2022 та 2023 роках показник зменшився до 0,7 і 0,6 відповідно, що говорить про домінування фінансування діяльності за рахунок залучених коштів (рис 2.7). Зазначене вище також підтверджує динаміка коефіцієнта фінансової залежності, значення якого до 2019 року тримались на рівні близькому до 1, а протягом 2019-2023 років зросли з 1,7 до 2,75 відповідно. Щодо структури заборгованості підприємства, то значну частину позикового капіталу займають поточні зобов'язання банку, на що вказує коефіцієнт довгострокової заборгованості, динаміка якого стабільно

тримається на рівні, що не перевищує 0,25, отже довгостроковий позиковий капітал становить  $\frac{1}{4}$  від загального обсягу запозичених коштів (рис. 2.6).

Рентабельність основного капіталу ПАТ «Гідропривід» має низькі значення як у абсолютному виразі, так і у порівнянні з показниками інших аналізованих підприємств.

Дані рис. 2.6 також показують, що ПАТ «Гідропривід» має стабільно низькі показники ліквідності та платоспроможності, які значно нижчі, ніж середні значення за всіма аналізованими підприємствами. Аналогічне зауваження стосується й рентабельності власного і позикового капіталу.

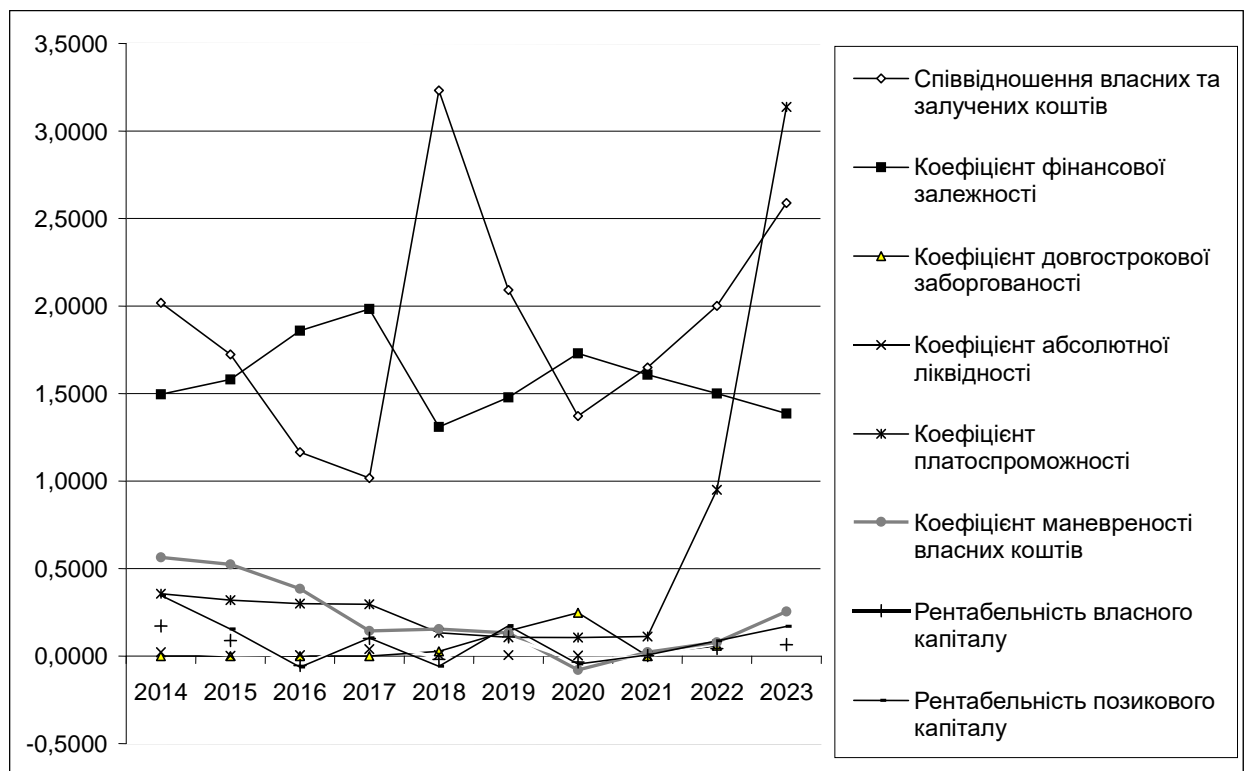


**Рис. 2.7. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Гідросила»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Дані рис. 2.7 показують, що динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Гідросила» має хвилеподібний характер. Спад результатів виробничої діяльності відбувався у 2017 році, після чого підйом продовжувався до 2020

року, після якого розпочався знову спад. Проте, не зважаючи на наявність зазначених коливань, окремі показники виробничої діяльності мають високі значення. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів протягом 2018-2023 років не був нижче, ніж 2,0. Значення коефіцієнту валового доходу в цілому на середньому рівні, проте вище ніж у інших підприємств за винятком ПАТ «Світло шахтаря». Ділова активність ПАТ «Гідросила», яку дають змогу проаналізувати показники оборотності, в цілому є нормальною, на середньому рівні. Рентабельність основного капіталу, починаючи з 2018 року має низькі значення.

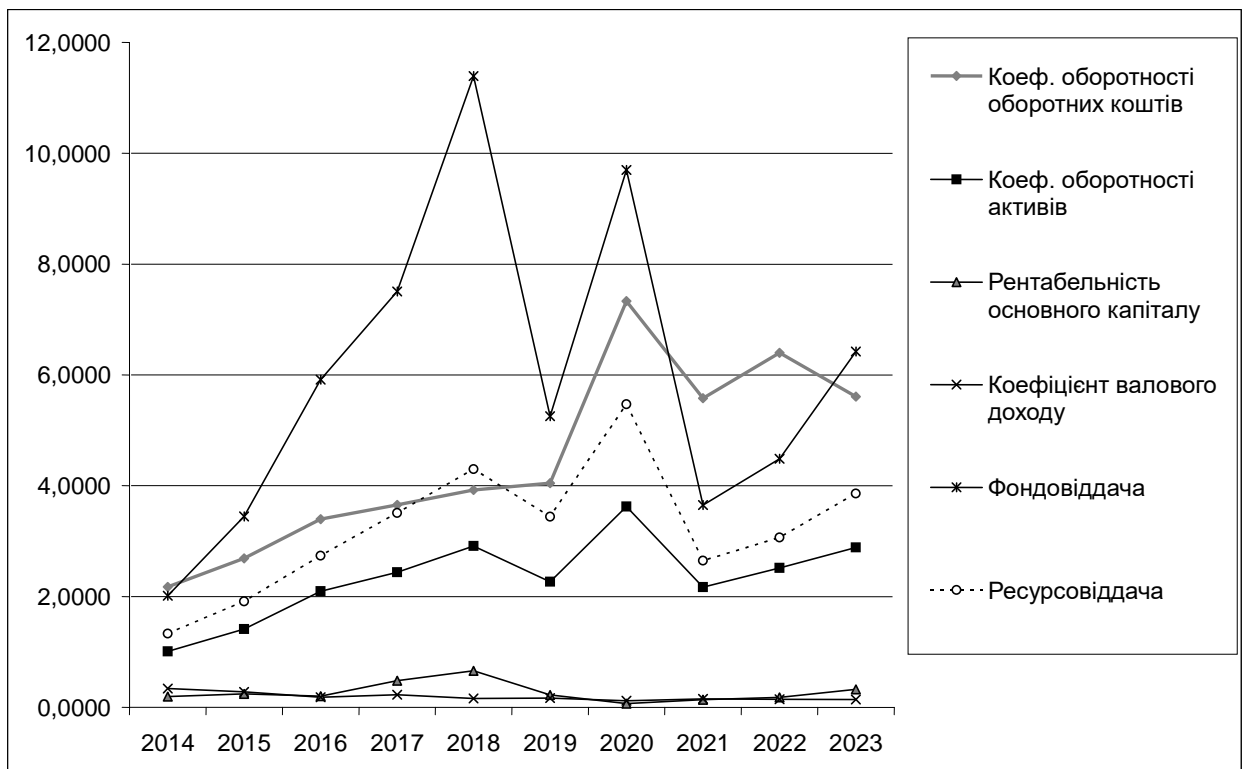


**Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «Гідросила»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Фінансування діяльності ПАТ «Гідросила», як показує рис 2.8, здійснюється в цілому за рахунок власного капіталу: співвідношення власних та залучених коштів протягом 2014-2023 років не менше ніж 1, а протягом

2020-2023 року дістало позначки 2,5; коефіцієнт фінансової залежності близький до 1 упродовж всього аналізованого періоду. Діяльність тривалий час (з 2014 по 2018 роки) фінансувалась без залучення довгострокових позикових коштів, а після їх залучення їх часта була незначною. Підприємство має певні проблеми з ліквідністю і низьку маневреність власних коштів і рентабельність капіталу. Проте упродовж 2022-2023 років значно підвищило платоспроможність.

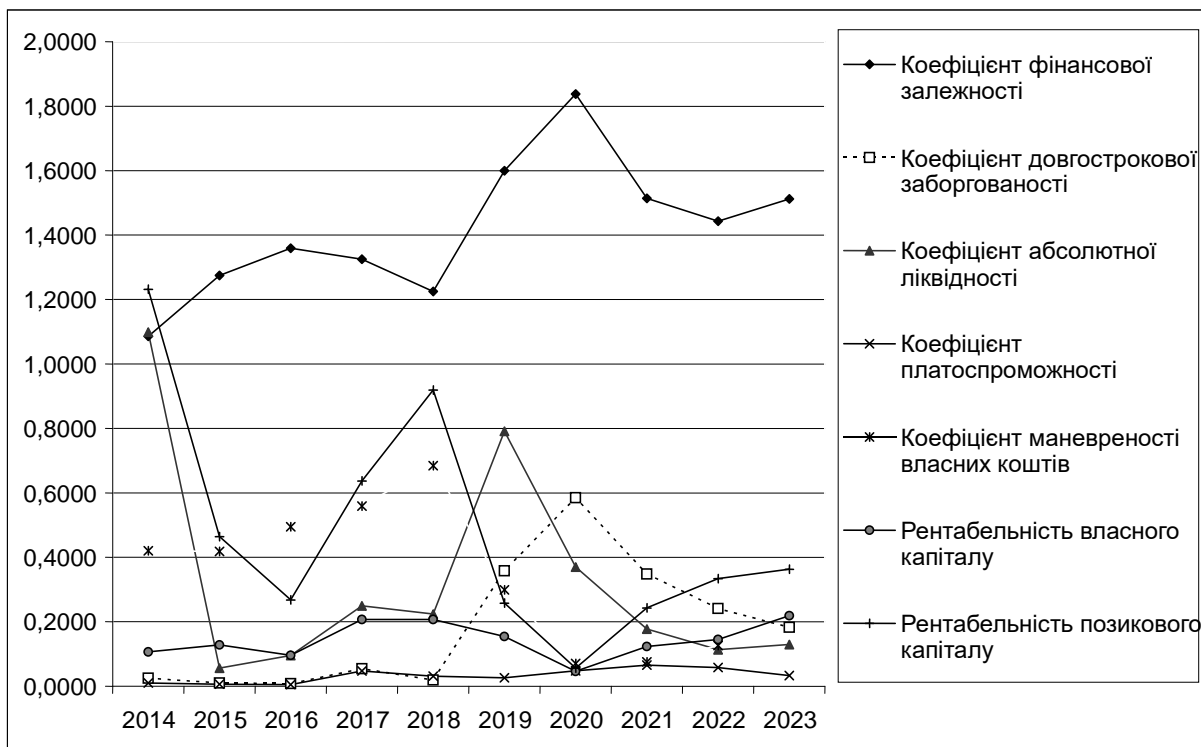


**Рис. 2.9. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Графіки рис. 2.9 показують, що в цілому упродовж 2014-2023 років основна діяльність ПАТ «Завод ім. Фрунзе» має висхідну тенденцію розвитку, хоча й присутні коливання. Зокрема, у 2020 році був різкий підйом виробничої діяльності, що позначилось збільшенням фондівдачі, ресурсівдачі і валового доходу і оборотності коштів. За результатами

роботи 2021 року значення показників повернулись на рівень 2019 року, проте у 2022 році зросли оборотність оборотних коштів, і оборотність оборотних активів, фондівіддача і ресурсівіддача; рентабельність основного капіталу і коефіцієнт валового доходу суттєво не змінились.



**Рис. 2.10. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе»**

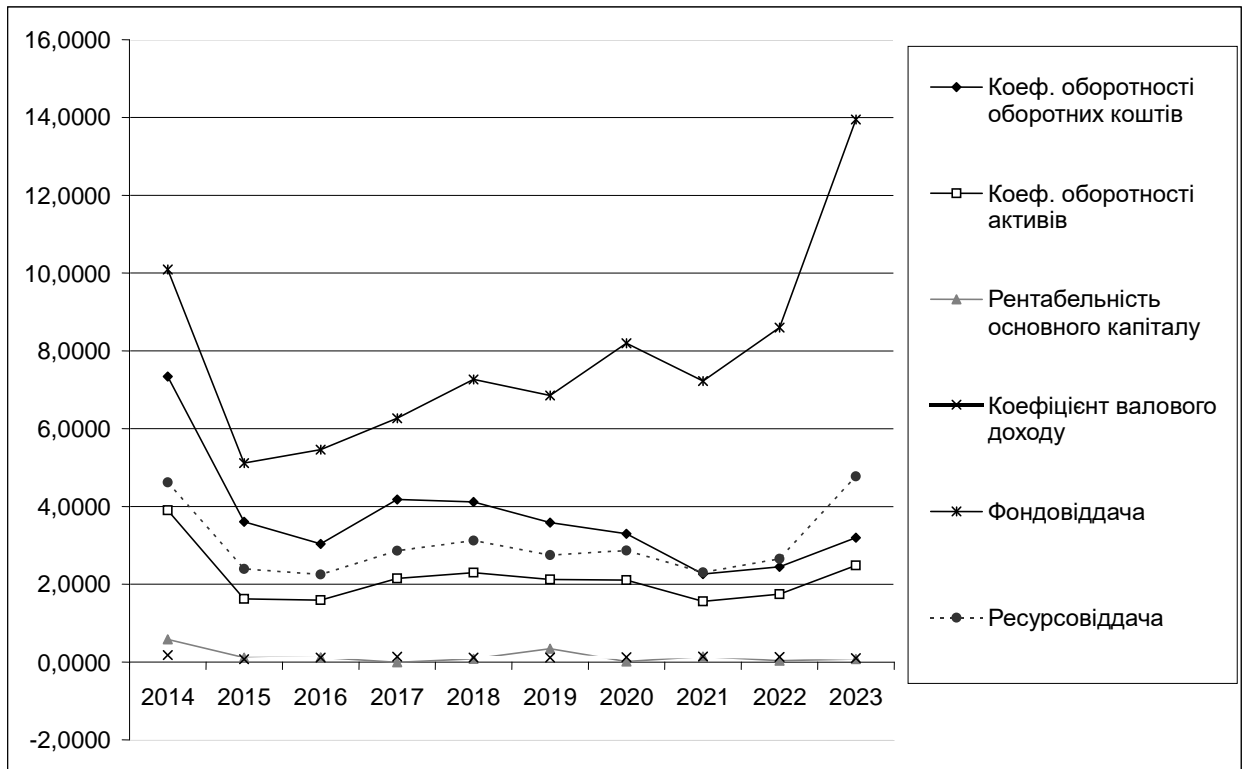
*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Фінансова діяльність ПАТ «Завод ім. Фрунзе», динаміка показників якої подана на рис. 2.10, характеризується такими особливостями: різким падінням ліквідності активів і зниженням маневреності власних коштів упродовж 2019-2023 років, що викликано в тому числі й збільшенням частки довгострокового позикового капіталу; низькою рентабельністю позикового і середньою рентабельністю власного капіталу.

Рис. 2.11 також дає змогу побачити наявність проблем із платоспроможністю підприємства, що є характерним для всіх аналізованих підприємств. Не зважаючи на зазначене, ПАТ «Завод ім. Фрунзе» здійснює



фінансування власної діяльності в основному за рахунок власного капіталу, частка якого не менше, ніж 65 % в структурі сукупного капіталу підприємства.

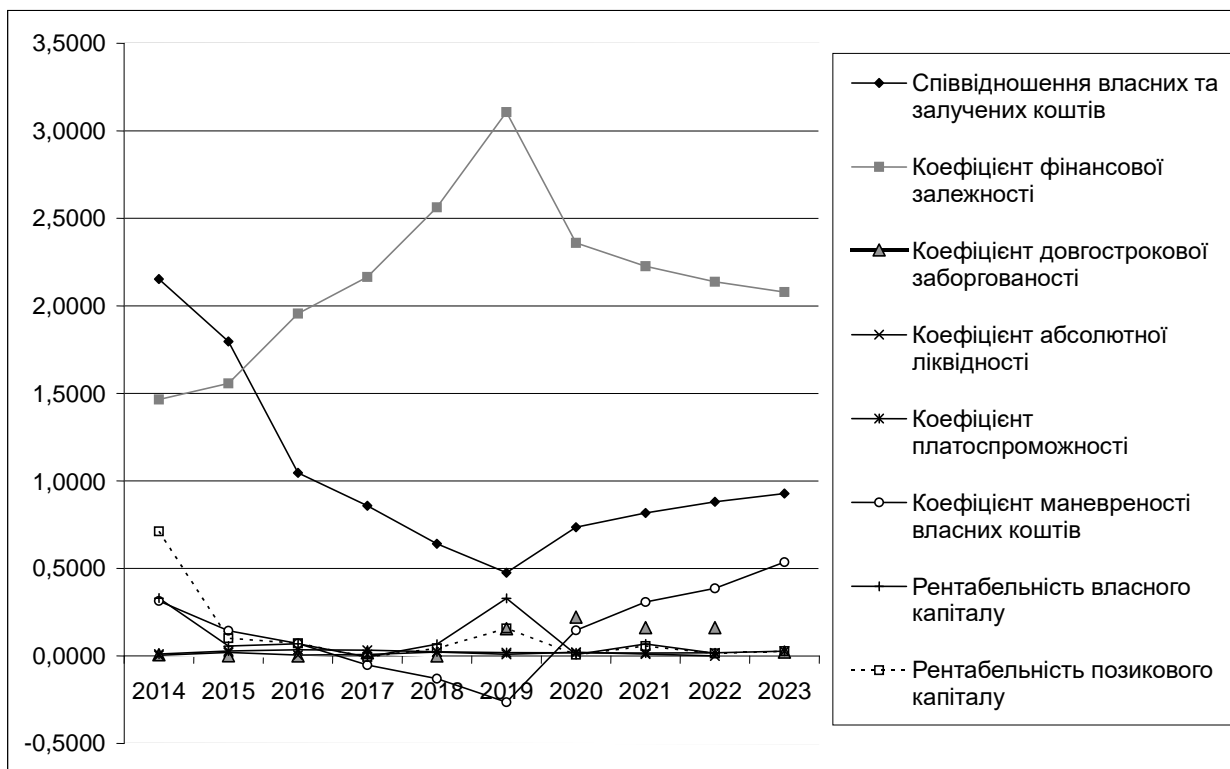


**Рис. 2.11. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «РОСС»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Результати виробничої діяльності ПАТ «РОСС», подані на рис 2.11, характеризуються високою фондівіддачею, яка за підсумками 2023 року майже у двічі більше ніж середні результати інших підприємств. Ресурсівіддача підприємства, не зважаючи на значне зниження у 2015 році також на високому рівні: середнє значення за всіма аналізованими підприємствами 2,07, а у ПАТ «РОСС» упродовж 2014-2023 років – не менше 2,6. Ділова активність підприємства знизилась в середньому на 20-30 % упродовж 2021-2022 років у порівнянні з 2020 роком. Негативною

тенденцією можна вважати низькі значення коефіцієнта валового доходу та рентабельності основного капіталу.



**Рис. 2.12. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «РОСС»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Наявність проблем у фінансовій діяльності підприємства дозволяють виявити (рис. 2.12) висока фінансова залежність від кредиторів, оскільки позиковий капітал підприємства перевищує обсяги власного, а коефіцієнт довгострокової заборгованості має найвищі серед аналізованих підприємств значення; низька ліквідність і платоспроможність (значення коефіцієнтів в 25 і в 8 разів відповідно менше за середні); низькі показники рентабельності капіталу. Незадовільною також можна вважати й інвестиційну діяльність ПАТ «РОСС»: відсутність приросту довгострокових фінансових інвестицій, низький приріст реальних інвестицій. Проте підприємство інтенсивно

здійснює реінвестування чистого грошового потоку від операційної діяльності, на що вказує відповідний коефіцієнт.

Проведений економічний аналіз діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств дозволив сформулювати розгорнуте уявлення про умови, в яких підприємства функціонують, про фінансово-економічний стан та результати їх діяльності, в тому числі й управлінської.

В цілому, функціонування аналізованих інтеграційних об'єднань акціонерних товариств можна охарактеризувати як таке, що, з одного боку, не потребує антикризового або санаційного управління, що нівелювало б цими першочерговими завданнями необхідність впровадження технологій корпоративного контролю, а з іншого – потребує підвищення результативності та ефективності діяльності і вдосконалення на цій основі системи управління, в тому числі й за рахунок використання заходів корпоративного контролю.

## **2.2. Аналіз передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів розвиток корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є одним з визначальних факторів підвищення ефективності управління підприємствами. Злиття, поглинання та утворення стратегічних альянсів стають дедалі поширенішими інструментами для досягнення конкурентних переваг, зростання ринкової вартості компаній та підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів.

Корпоративний контроль, як механізм управління, охоплює процеси, пов'язані з контролем над діяльністю та розвитком підприємства через володіння значним пакетом акцій, що дозволяє визначати стратегічний напрям його розвитку. Особливо важливим корпоративний контроль стає в

інтеграційних об'єднаннях, де об'єднання ресурсів, капіталу та компетенцій дозволяє створювати нові синергетичні ефекти.

Вивчення передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в таких об'єднаннях акціонерних товариств є надзвичайно актуальним. Це зумовлено тим, що корпоративні структури сьогодні зазнають значних змін, що призводить до нових викликів та можливостей у питаннях управління. У цьому контексті важливо дослідити вплив як зовнішніх (економічних, правових, політичних), так і внутрішніх (організаційних, фінансових, кадрових) факторів на розвиток корпоративного контролю. Актуальність даної проблеми обумовлена необхідністю адаптації акціонерних товариств до сучасних економічних реалій та пошуку нових підходів до управління в умовах динамічних змін та інтеграційних процесів.

Корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств виникає як відповідь на необхідність оптимізації управління та підвищення ефективності компаній у складних ринкових умовах. Для того щоб зрозуміти процеси розвитку корпоративного контролю, варто провести аналіз передумов його виникнення та особливостей еволюції.

Передумови розвитку корпоративного контролю:

Глобалізація економіки. Посилення міжнародної економічної інтеграції створило умови для активізації злиттів та поглинань, які стають одним з основних інструментів розширення бізнесу та зміцнення ринкових позицій. В умовах глобальної конкуренції підприємства прагнуть досягти економії на масштабах, знизити витрати та розширити доступ до нових ринків, що стимулює їх об'єднання у великі інтегровані структури.

Концентрація капіталу та ринкових часток. Посилення концентрації капіталу дозволяє великим акціонерним товариствам здійснювати більш ефективний контроль над виробничими процесами, логістикою та маркетингом. Це також допомагає зменшити ризики та підвищити стійкість до економічних криз і шоків.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція на міжнародному рівні стимулює компанії до об'єднання своїх ресурсів і зусиль, що в свою чергу сприяє розвитку корпоративного контролю як інструменту узгодження дій і стратегії розвитку компаній.

Розвиток фінансових ринків. Сучасні фінансові ринки пропонують різноманітні можливості для залучення капіталу, що полегшує процеси злиттів і поглинань. Зокрема, розвиток ринку капіталів сприяє централізації контролю через придбання великих пакетів акцій.

Технологічний прогрес і інновації. Розвиток інформаційних технологій дозволяє ефективніше управляти великими корпоративними структурами, забезпечуючи прозорість процесів та спрощуючи моніторинг та контроль за діяльністю компаній у глобальному масштабі.

Особливості розвитку корпоративного контролю:

Консолідація управлінських функцій. В інтеграційних об'єднаннях спостерігається тенденція до централізації управлінських функцій. Це дозволяє контролювати витрати, забезпечувати координацію діяльності різних підрозділів та ефективно використовувати синергію між компаніями.

Механізми впливу акціонерів. У великих корпораціях з інтегрованими структурами акціонери, які володіють значними пакетами акцій, мають більше можливостей для впливу на стратегічні рішення компаній. Це може проявлятися через призначення ключових управлінців, формування рад директорів або вплив на стратегію розвитку.

Регулювання і корпоративна етика. Однією з особливостей розвитку корпоративного контролю є необхідність дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління, які включають питання прозорості, підзвітності, захисту прав акціонерів та відповідальності керівництва компанії.

Інституціональні зміни. В умовах розвитку інтеграційних об'єднань акціонерних товариств відбуваються зміни в організаційній структурі компаній. Це може включати створення нових управлінських одиниць або

перебудову існуючих для досягнення більшої ефективності контролю і координації.

Ризики та виклики. Розвиток корпоративного контролю в інтеграційних структурах стикається з низкою викликів, таких як можливість конфліктів між акціонерами, ризики погіршення управлінських рішень через надмірну централізацію, а також можливі юридичні та регуляторні перешкоди.

Таким чином, розвиток корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є багатогранним процесом, який визначається як економічними, так і організаційними факторами. Успішна реалізація контролю залежить від здатності компаній ефективно адаптуватися до нових викликів, використовуючи інтеграційні механізми для досягнення стратегічних цілей.

Зростання складності корпоративних структур на тлі глобалізації та посилення конкуренції є викликами сьогодення. Інтеграційні стратегії стають важливими для підтримки конкурентоспроможності, що вимагає від компаній ефективного управління ризиками та забезпечення прозорості діяльності перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Вивчення та адаптація законодавства до міжнародних стандартів є необхідним для забезпечення прозорості та підзвітності управління, а аналіз міжнародного досвіду може сприяти імплементації передових практик у вітчизняні корпоративні структури. Особливо це стає важливим у контексті військових конфліктів та економічних нестабільностей, які вимагають більш гнучких та міцних стратегій управління для адаптації та виживання компаній у складних умовах. Таким чином, глибокий аналіз передумов та особливостей корпоративного контролю стає ключовим для підвищення ефективності управління та стабільності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

Продовжуючи аналіз актуальності теми, важливо відзначити, що стабілізація та оптимізація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств сприяє не тільки забезпеченню

ефективного управління ресурсами та ризиками, але й формує основу для сталого розвитку компаній. Належне корпоративне управління дозволяє компаніям краще реагувати на швидкі зміни у ринковому середовищі, використовувати інноваційні підходи, і, що важливо, забезпечувати довіру інвесторів та партнерів.

Додатково, оскільки корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях охоплює широкий спектр питань від стратегічного планування до оперативного управління, його аналіз важливий для виявлення потенційних слабких місць та можливостей для зростання. Це забезпечує компанії переваги в адаптації до змін, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенні загальної конкурентоспроможності.

Отже, аналіз передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю є критичним для глибокого розуміння та удосконалення механізмів управління в сучасних корпоративних умовах, особливо в контексті забезпечення гнучкості та реагування на економічні й політичні зміни.

Дослідження корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств охоплює різноманітні аспекти від корпоративного управління до стратегій інтеграції та взаємодії між компаніями.

Варто звернути увагу на праці українських та зарубіжних відомих дослідників і практиків, які внесли значний вклад у вивчення цих аспектів: М. Аокі, В. Боковець, І. Бурачек, О. Вільямсон, А. Воронцова, О. Гарафонова, В. Гриньова, О. Гуцалюк, В. Добровольська, В. Євтушевський, Д. Задохайло, Ю. Іванов, І. Ігнат'єва, О. Кібенко, Г. Козаченко, М. Кусакабе, В. Матвеев, Н. Небаба, Є. Палига, В. Печерський, А. Пилипенко, М. Портер, Т. Прутська, О. Попов, Л. Рассел, Л. Еккофф, О. Сватюк, В. Свіцельська, К. Сердюков, Р. Сешнс, Л. Скібіцький, Д. Дж. Тіс, Л. Форд, О. Франко, С. Фінкельштейн, А. Черпак, З. Шацька, Дж. С. Шоу, В. Щелкунов.

Вважаємо, що дослідження аналізу передумов та особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних

товариств наразі недостатньо розроблене. Дана тема вимагає глибшого вивчення та систематизації існуючих підходів, методологій і практик.

В умовах глобалізації ринків та зростання конкурентних викликів, ефективний корпоративний контроль стає вирішальним для забезпечення стабільності та розвитку компаній, зокрема в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Аналіз наукових підходів [1, 3, 5, 7, 8, 11, 16, 17, 18, 22, 32, 34] до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств підкреслює важливість комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Цей підхід є критичним для забезпечення ефективного управління та стабільного розвитку корпорацій, адекватно реагуючи на інтереси різних заінтересованих сторін. В контексті інтеграційних об'єднань корпоративний контроль розглядається як система механізмів та інструментів, які забезпечують власникам або їх групам можливість впливати на стратегічні та оперативні рішення компанії, організацію взаємодії з менеджментом, акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Особливість корпоративного контролю у таких умовах полягає в тому, що він перевищує традиційні правові рамки, охоплюючи економічні повноваження, які впливають на управлінські рішення. Це підкреслює необхідність інтегрованого підходу, що враховує як юридичні, так і економічні чинники, і підсилює системну інтеграцію всіх аспектів корпоративних відносин для досягнення стратегічних цілей організації та захисту інтересів усіх її учасників.

Згідно В. Євтушевський контроль у акціонерних товариствах проявляється через дві тісно пов'язані функції: можливість створення органів управління компанії та вплив на управління її активами [8].

З. Живко стверджує, що основна мета корпоративного контролю полягає у систематизації його типів та визначенні методів впровадження в управління акціонерними товариствами. Ефективне управління



корпоративним контролем здійснюється через системний підхід, який гарантує взаємодію та взаємозалежність усіх елементів управлінської системи. Так, корпоративний контроль можна уявити як модель «стримувань і противаг», яка сприяє створенню збалансованої управлінської структури на основі інституційного розподілу повноважень і функціональної взаємодії різних гілок управління. Така система, що регулює повноваження і забезпечує рівність прав учасників, є ключовою у корпоративному управлінні. Вона будується на принципах прозорості, підзвітності, чіткого розподілу обов'язків і належного внутрішнього контролю [36].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» контроль у контексті господарської діяльності означає здатність однієї або кількох юридичних чи фізичних осіб суттєво впливати на управління підприємством або його частиною, прямо чи через інших осіб.

Такий контроль виявляється через володіння або користування майном, можливість значно впливати на склад управлінських органів, прийняття рішень або результати голосування. Важливі засоби контролю включають укладення договорів, які дозволяють наказувати умови господарювання або виконувати управлінські функції, а також можливість призначення на ключові управлінські посади осіб, які вже займають подібні позиції в інших організаціях.

Крім того, контроль може бути зосереджений у руках пов'язаних осіб, які діють спільно або узгоджено, включаючи членів сім'ї, таких як подружжя, батьки, діти, брати та сестри. Така координація часто призводить до ситуацій, де суб'єкти господарювання не можуть незалежно визначати свою поведінку на ринку, що характеризує відносини між ними як залежні [37].

Особливість корпоративного контролю в компаніях виявляється у його здатності регулювати не лише внутрішні управлінські процеси, але й включати взаємодії з зовнішнім середовищем [36].

За визначенням О. Чуба, корпоративний контроль означає здатність впливати на управлінські рішення та виконувати контрольні обов'язки [38].

Згідно з поглядами А. Черпака, корпоративний контроль є управлінською функцією, яку виконують власники та інші зацікавлені особи корпорацій, що мають доступ до інсайдерської інформації та можливість впливати на управлінські рішення [22].

І. Ігнат'єва та О. Гарафонова також визначають корпоративний контроль як специфічну форму контролю і управлінську функцію [11].

О. Костюк вважає корпоративний контроль системою механізмів, які дозволяють власникам і стейкхолдерам банку забезпечувати контроль над його діяльністю, фінансовою стійкістю і прибутковістю [39].

Однак, важливо розуміти корпоративний контроль не просто як набір механізмів, а як комплекс правомочностей, які особа може використовувати. Не слід також ототожнювати корпоративний контроль з завершальним етапом управлінського процесу, як це відбувається з функціями планування чи організації; у цьому контексті, "контроль" виступає як основа управлінської діяльності, визначена через корпоративні права особи.

Більшість дослідників оцінюють корпоративний контроль через призму впливу. В. Щербина вважає корпоративний контроль однією з форм впливу на діяльність корпоративних підприємств [40]. І. Лукач визначає корпоративний контроль як можливість одного суб'єкта господарювання вирішально впливати на прийняття рішень контрольованим суб'єктом у випадках, що передбачені законодавством [41].

Відтак, корпоративний контроль варіюється в залежності від рівня впливу, який може мати учасник або група учасників на управління корпоративним підприємством. Цей вплив зростає зі збільшенням їхньої частки у статутному капіталі підприємства, а також кількості голосів, що вони мають. Корпоративний контроль може проявлятися не тільки як вирішальний, але й як ініціюючий, який дозволяє запускати певні корпоративні процедури, або кворумний, що дозволяє формувати необхідний кворум для проведення загальних зборів та їхньої юридичної легітимності відповідно до закону та корпоративних актів.

Окрім того, корпоративний контроль може мати і негативний характер, перешкоджаючи іншим учасникам набувати певні правомочності або ініціювати процедури, передбачені законодавством та корпоративними документами.

А. Мягкий та А. Беляневич описують корпоративний контроль як здатність впливати на господарську діяльність товариства з використанням засобів, що визначені законодавством і внутрішніми документами товариства. Такий контроль включає владу над активами, формуванням складу керівних органів і вчиненням правочинів, що можуть визначати умови діяльності товариства, вказівки, обов'язкові для виконання, або виконання функцій органів товариства [42].

Однак, контроль над активами зазвичай мають власники майна або особи, яким майно передано за договором. Попри визначений перелік способів, який є відкритим і може включати інші форми, важливо розуміти, що саме визначення корпоративного контролю має відображати його сутність, а не обмежуватися переліком засобів його реалізації.

На наш погляд, необхідно визначити основні об'єкти та суб'єкти корпоративного контролю в контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Основним об'єктом корпоративного контролю є саме інтеграційне об'єднання, яке включає акціонерні товариства як юридичні особи.

Вплив корпоративного контролю може змінити ключові параметри цих об'єднань, включно зі змістом їх статутів, організаційно-правовою формою, структурою управління, місцезнаходженням, назвою, і навіть вплинути на їхнє існування. Також критично важливо визначити суб'єкти, які здійснюють корпоративний контроль, та основи їх впливу в рамках інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

За твердженням І. Ігнат'євої та О. Гарафонові, корпоративний контроль включає як внутрішні, так і зовнішні аспекти управління, тому не може бути визначений у вузькому розумінні. Вони вважають, що до суб'єктів корпоративного контролю належать не лише акціонери за розміром частки,

але й менеджери, працівники підрозділів, ревізійні комісії, служби внутрішнього аудиту, а також органи державної влади, територіальні громади і громадськість [11].

Відмінні підходи до корпоративного контролю презентували інші дослідники: акценту на розгляді корпоративного контролю окремо від внутрішнього; обговорюють "внутрішній корпоративний контроль"; аналіз "внутрішній корпоративний контроль" як моніторинг фінансово-господарської діяльності структурними підрозділами.

О. Беляневич та А. Мягкий, в свою чергу, розмежовують корпоративний контроль, виконуваний спеціалізованими органами, і контроль з боку власників корпоративних прав, який вважає первинним, оскільки він віддзеркалює їх інтереси і спрямований на забезпечення стабільності діяльності товариства на ринку [42].

У контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, корпоративний контроль виконується суб'єктами, що володіють корпоративними правами. Такий контроль, зосереджений на впливі учасників на діяльність об'єднання, має свої особливості, на відміну від внутрішнього контролю, який зазвичай охоплює фінансовий та управлінський аспекти і здійснюється відповідними органами підприємства згідно з корпоративними процедурами. Внутрішній контроль може розглядатися як управлінська функція, що проіснує під впливом корпоративного контролю з боку учасників об'єднання. Також слід зазначити, що корпоративний контроль у таких об'єднаннях відрізняється від контролю, що здійснюють державні органи або інші зовнішні суб'єкти, над корпоративним підприємством.

В. Кравчук [43] та В. Щербина [40] визначають корпоративний контроль як "вплив". Інші автори, такі як наприклад, І. Лукач [41], та О. Беляневич та А. Мягкий [42], описують його як "можливість впливу". О. Чуб [38] розширює це визначення, описуючи корпоративний контроль як можливість прийняття рішень та виконання контрольних функцій. Ми пропонуємо об'єднати ці два підходи, розглядаючи корпоративний контроль

як одночасно вплив та можливість його здійснення. На нашу думку, найточніше відображає суть корпоративного контролю: це не тільки потенціал для правового впливу на управління, але і саме виконання цього впливу учасниками чи групою учасників.

На основі аналізу розглянутих підходів до визначення корпоративного контролю, можна сформулювати висновок, що у контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, цей вид контролю набуває особливої складності та значимості. Корпоративний контроль в таких структурах переважно виражається як можливість впливу на управління та рішення, які впливають на стратегічний розвиток та оперативне управління компаніями в об'єднанні.

Важливим є розуміння, що корпоративний контроль не обмежується лише внутрішнім впливом керівництва або акціонерів великих пакетів акцій. Він також включає зовнішні аспекти, де контроль може виходити за рамки традиційної взаємодії всередині корпорації та залучати зовнішні регуляторні та громадські органи, які можуть впливати на стратегічні рішення компанії.

У контексті інтеграційних об'єднань, де компанії тягнуться до синергії та оптимізації загальних ресурсів, ефективний корпоративний контроль стає ключовим для забезпечення балансу інтересів всіх заінтересованих сторін – від окремих акціонерів до керівництва та співробітників. Він повинен забезпечувати прозорість, обґрунтованість прийняття рішень та враховувати ризики, що можуть вплинути на стабільність та розвиток об'єднань. Такий підхід дозволяє не тільки ефективно управляти корпоративними процесами, але й гарантувати їхню відповідність цілям і стратегії розвитку всього об'єднання.

В контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, корпоративний контроль відіграє ключову роль у формуванні ефективного управління. Це пов'язано з тим, що учасники корпоративних прав впливають на прийняття рішень, що визначають як структурну організацію, так і стратегічні напрямки діяльності об'єднання.

Реалізація цих правомочностей забезпечує не лише вибір керівних органів та формування основних корпоративних політик, але й створює умови для їхньої реалізації. Так, корпоративний контроль стає вирішальним у визначенні того, як ресурси будуть розподілятися та використовуватися в рамках об'єднання, а також як буде реагувати об'єднання на зовнішні виклики та можливості. Внаслідок цього, вплив корпоративного контролю на управління інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств має системний характер і сприяє формуванню стійких стратегій розвитку та адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища.

Переходячи до аналізу передумов корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, важливо розглянути кілька ключових аспектів, які формують цей контроль. Основні та додаткові передумови зображені на рис. 2.13.



**Рис. 2.13. Основні та додаткові передумови корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

Основними передумовами, що впливають на ефективність та структуру корпоративного контролю в таких об'єднаннях, є:

1. Структура власності. В інтеграційних об'єднаннях розмір частки власності значною мірою визначає здатність акціонерів впливати на управління компанією. Великі акціонери або групи акціонерів, що контролюють значну частку акцій, мають більше можливостей здійснювати корпоративний контроль.

2. Правове регулювання. Законодавство, що регулює корпоративні відносини та процедури управління, визначає рамки для впровадження корпоративного контролю. Включення правил про корпоративну прозорість, зобов'язання щодо звітності та інші нормативні вимоги впливають на процеси внутрішнього та зовнішнього контролю.

3. Корпоративна культура. Цінності, норми поведінки та загальноприйняті практики в корпорації також впливають на виконання та прийняття корпоративного контролю. Культура відкритості та взаємної довіри сприяє більш ефективному та прозорому управлінню.

4. Міжнародний вплив. У глобалізованому світі міжнародні стандарти та практики можуть впливати на місцеві підходи до корпоративного контролю, особливо в компаніях, що входять до міжнародних об'єднань або мають іноземних інвесторів.

5. Технологічний розвиток. Впровадження новітніх технологій у процеси управління та контролю може значно змінити механізми корпоративного контролю, роблячи їх більш автоматизованими та ефективними.

Визначення і аналіз цих основних передумов дозволяє глибше зрозуміти, як корпоративний контроль може бути адаптований для вдосконалення управління в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що, в свою чергу, сприятиме їхньому сталому розвитку та успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

Варто розглянути додаткові передумови, які впливають на корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, можна виділити наступні аспекти:

1. Стратегічні альянси та партнерства. Формування стратегічних альянсів і партнерств може значно збільшити вплив на корпоративне управління через спільні інвестиції та обмін ресурсами між компаніями. Такі альянси часто вимагають координації та спільного контролю над ключовими рішеннями.

2. Зміни в ринковому середовищі. Ринкові умови, такі як економічні коливання, зміни в попиті та конкурентне середовище, можуть змусити компанії адаптувати свої стратегії управління та контролю, щоб залишатися конкурентоспроможними.

3. Технологічні інновації. Швидкий розвиток технологій, зокрема цифровізація та використання великих даних (big data), може трансформувати механізми корпоративного контролю, дозволяючи більш ефективно збирати інформацію, аналізувати її та приймати обґрунтовані рішення.

4. Регулятивні зміни. Зміни в законодавстві, нові нормативні вимоги щодо прозорості, фінансової звітності та корпоративної відповідальності також впливають на структуру та процедури корпоративного контролю.

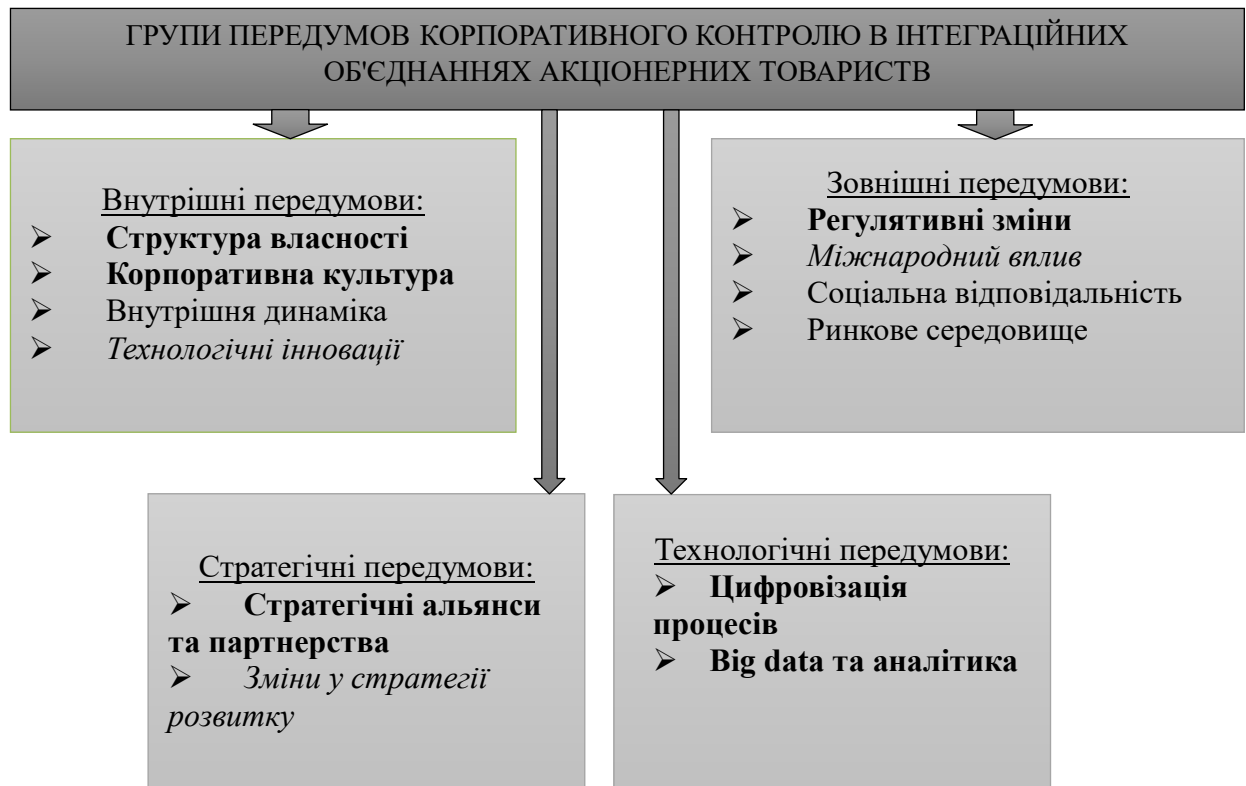
5. Соціальна відповідальність. Зростання значення соціальної відповідальності та екологічних питань змушує корпоративні підприємства включати ці аспекти до своїх стратегій і контрольних механізмів, що впливає на загальне управління компанією.

6. Внутрішня динаміка. Рівень кваліфікації та досвіду керівництва, корпоративна політика, внутрішні конфлікти та культура компанії також грають значну роль у формуванні ефективного корпоративного контролю.

Розуміння цих додаткових передумов допоможе в кращому розпізнаванні та застосуванні корпоративного контролю, адаптованого до специфіки інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, сприяючи їх стабільному розвитку та адаптації до змінюваних умов.



Ми також пропонуємо визначені передумови корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств розділити на такі основні групи, зображені на рис. 2.14.



**Рис. 2.14. Групи передумов корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

**1. Внутрішні передумови:**

- Структура власності. Концентрація акцій та частки володіння серед акціонерів визначає здатність впливати на управлінські рішення.

- Корпоративна культура. Цінності, традиції та взаємодії в компанії, які сприяють або перешкоджають ефективному корпоративному контролю.

- Внутрішня динаміка. Рівень кваліфікації керівництва, внутрішні конфлікти та політика компанії, що впливають на процеси контролю.

- Технологічні інновації. Використання нових технологій для управління та контролю внутрішніх процесів.

## 2. Зовнішні передумови:

- Регулятивні зміни. Законодавчі норми та нормативні вимоги, які впливають на процедури корпоративного контролю.
- Міжнародний вплив. Стандарти та практики, що застосовуються в глобальному середовищі і впливають на місцеві підходи до контролю.
- Соціальна відповідальність. Зростаюча увага до екологічних та соціальних аспектів, які впливають на стратегії управління.
- Ринкове середовище. Економічні коливання, попит, конкуренція та інші фактори, які змушують адаптувати механізми корпоративного контролю.

## 3. Стратегічні передумови:

- Стратегічні альянси та партнерства. Об'єднання ресурсів і зусиль для досягнення спільних цілей, що вимагає координації контролю.
- Зміни у стратегії розвитку. Необхідність адаптації стратегій управління до нових викликів і можливостей, що виникають у процесі розвитку.

## 4. Технологічні передумови:

- Цифровізація процесів. Використання інформаційних систем для підвищення ефективності корпоративного контролю.
- Big data та аналітика. Застосування аналітичних інструментів для збору й обробки інформації з метою підвищення точності прийняття рішень.

Розподіл передумов на групи дозволяє більш детально аналізувати їхній вплив на корпоративний контроль і розробляти відповідні підходи для ефективного управління інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств.

На рис. 2.14 жирним шрифтом виділені передумови з високим ступенем впливу на розвиток корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Тобто ми розмежовуємо передумови за ступенем впливу на розвиток корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Високий ступінь впливу мають:

структура власності, що визначає можливість контролю та впливу акціонерів на прийняття рішень, що є основою корпоративного контролю;

регулятивні зміни, адже законодавчі норми та вимоги безпосередньо впливають на структуру та процедури контролю, змушуючи підприємства адаптуватися;

корпоративна культура, яка безпосередньо формує середовище, у якому реалізується корпоративний контроль, визначаючи стиль управління та ефективність взаємодії між учасниками;

стратегічні альянси та партнерства, що викликають потребу в координації контролю та узгодженні стратегій управління;

цифровізація процесів, так як впровадження інформаційних систем і цифрових технологій підвищує ефективність корпоративного контролю, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, зменшувати ймовірність людських помилок і прискорювати обмін інформацією;

Big data та аналітика, які відкривають нові можливості для збору, обробки та аналізу інформації.

Все це дозволяє здійснювати більш точні та обґрунтовані управлінські рішення, оскільки доступні обсяги даних допомагають виявляти приховані тенденції та ризики. Аналітичні інструменти на основі big data допомагають компаніям глибше розуміти свої операції, оптимізувати контрольні механізми та передбачати майбутні виклики, що робить корпоративний контроль більш проактивним і стратегічно орієнтованим.

Курсивом виділені на рис. 2.14 передумови, що мають середній вплив:

міжнародний вплив, зокрема стандарти та практики з інших країн впливають на розвиток локальних підходів до корпоративного контролю, але їхній вплив може бути обмеженим національними особливостями;

зміни у стратегії розвитку, які вимагають адаптації корпоративного контролю для досягнення нових цілей і відповіді на виклики;

технологічні інновації, так як впровадження технологій змінює процеси управління, але ступінь впливу залежить від рівня впровадження новітніх рішень в організацію.

Низький ступінь впливу, на нашу думку мають: соціальна відповідальність, хоча цей фактор стає дедалі важливішим, його прямий вплив на корпоративний контроль поки що є відносно слабким, але зростає разом із суспільним інтересом; ринкове середовище, адже економічні умови впливають на адаптацію управління, але не є вирішальними у встановленні внутрішніх механізмів контролю; внутрішня динаміка, зокрема кваліфікація та внутрішні процеси управління мають значення, але впливають переважно на ефективність виконання, а не на загальний розвиток контролю.

Цей авторський розподіл за ступенем впливу допомагає зрозуміти, на які передумови варто звернути найбільшу увагу для забезпечення ефективного розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Наступним важливим кроком у нашому дослідженні є визначення основних особливостей розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. На основі сучасних наукових праць [7, 16-19, 22, 34, 36-38, 42, 44-45] з даної проблематики, ми виокремили такі, що представлені у табл. 2.2.

Загалом, визначені особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств підкреслюють складність і багатогранність цього процесу. Такий контроль вимагає впровадження багаторівневих управлінських механізмів, інтеграції сучасних технологій, а також дотримання міжнародних стандартів і норм. Особливої уваги заслуговує необхідність адаптивного підходу до управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, підтримуючи стійкість і конкурентоспроможність об'єднання.

Ці особливості свідчать про важливість створення ефективних механізмів координації та взаємодії між усіма рівнями управління.

## Основні особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств

Особливість	Зміст
1. Комплексність структури управління	Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств часто мають багаторівневу структуру управління, що включає кілька рівнів і типів учасників з різними інтересами. Це ускладнює процеси прийняття рішень та потребує створення ефективних механізмів координації та взаємодії.
2. Концентрація контролю та розподіл впливу	В інтеграційних об'єднаннях часто спостерігається концентрація контролю в руках великих акціонерів або груп інвесторів, що дозволяє їм мати значний вплив на стратегічні рішення. Водночас інші учасники можуть мати обмежені можливості впливу, що потребує балансу інтересів і створення механізмів захисту прав міноритарних акціонерів.
3. Складність регулювання	Розвиток корпоративного контролю в таких об'єднаннях супроводжується складними юридичними та регуляторними аспектами. Необхідність дотримання різноманітних законодавчих норм і міжнародних стандартів ускладнює контрольні функції та вимагає ретельного планування і відповідності нормативам.
4. Роль корпоративної культури та комунікацій	Корпоративна культура в інтеграційних об'єднаннях впливає на ефективність контролю та рівень взаємодії між учасниками. Прозорість, довіра та налагоджені комунікаційні процеси сприяють ефективному корпоративному управлінню і контролю.
5. Впровадження технологій	Інтеграційні об'єднання активно використовують сучасні технології, такі як цифровізація та аналітичні системи, для посилення механізмів корпоративного контролю. Це сприяє швидшому доступу до інформації, підвищенню прозорості процесів і оптимізації управлінських рішень.
6. Міжнародні стандарти та глобалізація	Розвиток корпоративного контролю також значною мірою залежить від міжнародних практик і стандартів, оскільки інтеграційні об'єднання часто включають учасників із різних країн. Глобалізація змушує адаптувати практики контролю до міжнародних норм, що сприяє конкурентоспроможності та привабливості об'єднань для іноземних інвесторів.
7. Адаптація до змін у ринковому середовищі	Корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зокрема до економічних коливань, інновацій і змін у конкурентному ландшафті. Це передбачає застосування проактивних підходів і використання аналітичних даних для прогнозування ризиків та прийняття стратегічних рішень.
8. Синергійний ефект та координація діяльності	Інтеграційні об'єднання прагнуть отримати синергійний ефект, поєднуючи ресурси, знання та можливості різних компаній. Це вимагає ефективного корпоративного контролю для координації стратегій, управління ризиками та оптимізації спільних процесів.
9. Залучення різних груп стейкхолдерів	Управління в інтеграційних об'єднаннях часто включає не тільки акціонерів, а й різні групи стейкхолдерів, зокрема кредиторів, постачальників, клієнтів та навіть регуляторні органи. Це вимагає розширеного підходу до корпоративного контролю, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін.

## Продовження табл. 2.2

Особливість	Зміст
10. Уніфікація та гармонізація процедур:	В інтеграційних об'єднаннях може виникати потреба у гармонізації різних управлінських процедур та систем контролю, що використовуються окремими компаніями. Це включає уніфікацію стандартів звітності, процедур прийняття рішень та внутрішнього аудиту, що підвищує ефективність і прозорість об'єднання.
11. Зростаюча роль ради директорів	Рада директорів у таких об'єднаннях часто має розширені повноваження і грає ключову роль у забезпеченні ефективного контролю. Її функції включають нагляд за стратегічними рішеннями, контроль за фінансовими результатами та управління ризиками
12. Конфлікти інтересів та їх врегулювання	В інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств часто виникають конфлікти інтересів між учасниками. Це може бути пов'язано з різними стратегіями розвитку, фінансовими цілями чи управлінськими підходами окремих компаній. Ефективний корпоративний контроль має включати механізми для вирішення таких конфліктів, щоб забезпечити стабільність і довгострокову співпрацю.
13. Механізми захисту від поглинання	У контексті інтеграційних об'єднань важливо враховувати наявність механізмів захисту від ворожого поглинання. Це може включати застосування спеціальних юридичних заходів та структур контролю, що допомагають зберегти стратегічний баланс і захистити інтереси акціонерів.
14. Фінансова прозорість і звітність	Оскільки інтеграційні об'єднання часто охоплюють кілька компаній, важливою особливістю корпоративного контролю є забезпечення фінансової прозорості та узгодженої системи звітності. Це дозволяє всім учасникам отримувати чітку інформацію про фінансовий стан об'єднання та його окремих складових.
15. Гнучкість у прийнятті рішень	Інтеграційні об'єднання потребують гнучкості в процесах прийняття рішень, щоб швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики. Це вимагає побудови корпоративного контролю, який підтримує адаптивність і проактивний підхід.

*Джерело: авторська розробка.*

А також про врахування інтересів різних стейкхолдерів та забезпечення прозорості й підзвітності процесів.

Розвиток корпоративного контролю, що враховує ці аспекти, не лише підвищує ефективність управління та стійкість інтеграційних об'єднань, але й створює умови для довгострокового розвитку, стабільної роботи та зростання вартості для акціонерів і партнерів.

Отже, інтеграційні об'єднання акціонерних товариств мають фокусуватися на комплексному підході до корпоративного контролю, що

сприятиме посиленню їх позицій у мінливих умовах сучасного бізнес-середовища та забезпечить ефективну діяльність у довгостроковій перспективі.

Корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є ключовим фактором стабільності та ефективності управління. Він впливає на стратегічне планування, прийняття рішень та оптимізацію ресурсів, забезпечуючи прозорість і підзвітність діяльності. Розвиток цього контролю має враховувати специфіку інтеграційних об'єднань, яка полягає у багаторівневій структурі управління та різноманітності учасників із різними інтересами.

Дослідження обґрунтувало, що структура власності є однією з найважливіших передумов для корпоративного контролю. Концентрація акцій у руках великих акціонерів або груп акціонерів забезпечує значний вплив на прийняття стратегічних рішень. Це вимагає створення механізмів, що підтримують баланс інтересів і захищають права міноритарних акціонерів. Також законодавчі норми та міжнародні стандарти мають вирішальне значення для впровадження ефективних механізмів корпоративного контролю.

Актуальність адаптації національного законодавства до міжнародних вимог підкреслює необхідність уніфікації правових процедур для підвищення конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань. Впровадження новітніх технологій, зокрема цифрових систем та аналізу великих даних, значно підвищує ефективність корпоративного контролю. Це сприяє кращій обробці інформації, автоматизації процесів і оптимізації управління, дозволяючи компаніям швидше адаптуватися до змін.

Розвиток корпоративної культури та налагодження ефективних комунікацій відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості управління. Корпоративна культура, яка підтримує довіру, відкритість і взаємодію, сприяє формуванню середовища, у якому корпоративний контроль є більш ефективним і результативним.

Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств повинні демонструвати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, щоб адаптуватися до зовнішніх змін і викликів ринку. Це передбачає використання проактивних стратегій, що базуються на аналізі даних і прогнозуванні ризиків, для забезпечення стійкого розвитку.

Визначені основні особливості корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств включають необхідність ефективної координації та управління різними інтересами учасників через комплексну структуру. Концентрація контролю вимагає балансу між великими акціонерами та міноритарними учасниками для захисту їхніх прав.

Складність регулювання потребує дотримання законодавчих норм і міжнародних стандартів. Корпоративна культура сприяє прозорості та ефективності управління завдяки довірі та відкритим комунікаціям. Використання технологій оптимізує контроль та забезпечує доступ до інформації.

Врахування інтересів різних стейкхолдерів є важливим для ефективного управління, а фінансова прозорість сприяє підзвітності та довірі. Ці аспекти підкреслюють потребу у комплексному підході для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань.

### **2.3. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

Інтеграція бізнес-структур у форматі акціонерних товариств зумовлена потребою в координації їх діяльності на внутрішньому та міжнародному рівнях, забезпеченні сталого розвитку і оптимізації управлінських процесів. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання конкурентного тиску, ефективне управління акціонерними товариствами набуває особливої актуальності.



Зокрема, вирішального значення набуває інтеграція таких товариств у більші бізнес-структури, з метою досягнення економії на масштабах, оптимізації виробничих та управлінських процесів, а також ефективного реагування на зовнішні виклики. У цьому контексті, корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств стає ключовим фактором, що впливає на їхню здатність до виживання та розвитку. Відповідно до цього, постає проблема формування та удосконалення систем корпоративного контролю, яка б надавала можливість адекватно оцінювати, прогнозувати та управляти ризиками, а також гарантувала б захист прав та інтересів всіх учасників інтеграційних об'єднань.

Це зумовлює необхідність розробки концептуальних підходів до корпоративного контролю, що враховуватимуть специфіку інтеграційних процесів та механізмів корпоративного управління в акціонерних товариствах. Відтак, актуальність дослідження полягає в необхідності вирішення комплексу теоретичних та практичних питань, пов'язаних із формуванням системи корпоративного контролю, яка могла б забезпечити:

- збалансування інтересів акціонерів та управлінського апарату, що особливо актуально в умовах, коли управління компанією зосереджене в руках міноритарних акціонерів;
- ефективність управлінських рішень, що ґрунтується на об'єктивному моніторингу діяльності та результатів інтеграційних об'єднань;
- прозорість та відкритість інформації про фінансовий стан і бізнес-операції, що сприяє підвищенню довіри інвесторів та кредиторів;
- здатність швидко та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізуючи негативний вплив економічних, політичних та соціальних змін.

Отже, дане дослідження спрямоване на розробку теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та впровадження системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних

товариств, з урахуванням сучасних трендів розвитку корпоративного управління та інтеграційних процесів у світовій економіці.

Сучасні українські та зарубіжні вчені вивчають різні аспекти, пов'язані з корпоративним контролем, включаючи ревізійну діяльність, управління корпоративними правами, економічну безпеку підприємств, що разом формують науково-методичну основу для вивчення системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Зокрема можна згадати таких вчених, як В. Боковець [1], І. Бурачек [3], О. Вілліамсон [34], В. Гриньова та О. Попов [4], О. Гуцалюк та Н. Небаба [5], В. Добровольська [7], В. Євтушевський [8], Д. Задихайло та Р. Кібенко [9], І. Ігнат'єва та О. Гарафонова [11], Г. Козаченко та А. Воронцова [12], О. Кузьмін, Л. Чернобай, А. Босак, О. Скибінський, М. Колісник, З. Гаталяк та О. Муқан [13], Є. Палига [14], В. Печерський [15], О. Сватюк [16], К. Сердюков [18-19], Р. Сесінс [30], Р. Сміт [32], А. Черпак [22], Дж. Шоу [31].

Отже, розглянуті наукові праці охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із корпоративним контролем, та слугують науково-методичною базою для формування концепції корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка повинна включати багаторівневий підхід до управління, інтеграцію фінансових, економічних і соціокультурних чинників, а також відповідати сучасним викликам глобалізації та економічної нестабільності.

У більшості випадків дослідження проблем формування та розподілу корпоративного контролю, а також регулювання корпоративних відносин зосереджуються на окремих аспектах корпоративного управління. Серед них – стратегічне керування розвитком, інноваційно-інвестиційна діяльність корпорацій, створення корпоративних інтеграційних структур або соціокультурна складова управління. Такий підхід не сприяє цілісному та системному підходу до побудови корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Метою даної частини дослідження є формування концепції системи корпоративного контролю, що дозволить забезпечити високий рівень управління і контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що сприятиме їхній стабільності, інноваційному розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку.

У сучасних економічних дослідженнях значну увагу приділяють аналізу таких понять, як «корпоративна інтеграція» та «корпоративне об'єднання». Українські та зарубіжні дослідники [1-2; 5-6; 10; 21; 23-24] детально розглядають їхню сутність, різноманітні класифікаційні підходи та чинники, які впливають на розвиток цих процесів в умовах інновацій.

Проте, на наш погляд, як у наукових роботах, так і в міжнародній бізнес-практиці спостерігається певна термінологічна невизначеність. Тому на початку дослідження важливо визначити розуміння сутності поняття «інтеграційні об'єднання» та «інтеграційні об'єднання акціонерних товариств».

Корпоративна інтеграція зазвичай означає процес об'єднання кількох компаній, що може мати різні форми – від створення нової юридичної особи до розширення діяльності існуючої організації. Цей процес може включати злиття, поглинання або формування стратегічних партнерств. Основними цілями інтеграції є підвищення ефективності операцій, освоєння нових ринків, а також розширення асортименту продуктів і послуг. Значною перевагою корпоративної інтеграції є можливість посилити конкурентні позиції компанії, збільшити частку ринку та оптимізувати витрати.

Інтеграційний процес, зазвичай, складається з переговорів, фінансового аналізу, оцінки активів і зобов'язань, укладання угод і планування подальшого злиття. У результаті відбувається глибша синергія компаній, що дає змогу ефективніше використовувати ресурси, гармонізувати корпоративні культури та об'єднати стратегії для досягнення спільного успіху. Тому корпоративна інтеграція сприяє встановленню стабільних відносин між компаніями на всіх етапах – від розробки і виробництва до комерціалізації продукції.

Корпоративні інтеграційні об'єднання мають важливе значення в сучасному бізнесі, відрізняючись від традиційних форм співпраці, таких як угоди купівлі-продажу або партнерства. Ці об'єднання вирізняються стратегічною орієнтованістю на довгострокове управління, яке виходить за межі звичайних ділових відносин. На відміну від загального поняття корпоративної інтеграції, корпоративне об'єднання має більш вузький характер. Воно охоплює не лише процеси злиття або поглинання, але також включає створення групи взаємопов'язаних компаній, які працюють під спільним управлінським центром. Учасники таких об'єднань зазвичай укладають тривалі контракти, що визначають їхню співпрацю на перспективу.

Ключовою метою таких об'єднань є досягнення синергетичного ефекту, який сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку бізнесу всіх учасників. Завдяки ефекту масштабу, об'єднання можуть спільно використовувати ресурси та оптимізувати свої процеси, що призводить до економічних переваг. Крім того, корпоративні об'єднання дозволяють поєднувати різні компетенції та активи, що стимулює досягнення спільних цілей.

Спільна діяльність учасників дозволяє їм краще використовувати свої конкурентні переваги та доповнювати один одного, що сприяє ефективнішому функціонуванню всієї структури. Таким чином, корпоративні інтеграційні об'єднання стають стратегічним інструментом для створення платформи, яка сприяє зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Ми пропонуємо визначати термін «інтеграційні об'єднання», як форму організації бізнесу, що передбачає довгострокове об'єднання кількох незалежних компаній або підприємств з метою досягнення спільних стратегічних цілей. Вони функціонують на основі спільного використання ресурсів, компетенцій та управлінських рішень, що дозволяє підвищити ефективність, конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток усіх учасників за рахунок синергії та оптимізації процесів.

З урахуванням даного сутнісного визначення, можна надати трактування дефініції «інтеграційні об'єднання акціонерних товариств». Отже, інтеграційні об'єднання акціонерних товариств – це особлива форма корпоративної взаємодії акціонерних компаній, яка включає створення групи взаємопов'язаних акціонерних товариств, що функціонують під єдиним управлінським центром. Ці об'єднання спрямовані на досягнення синергетичного ефекту через інтеграцію фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність корпоративного управління, розширити ринки збуту та забезпечити довгостроковий і сталий розвиток компаній-учасників.

З поглядів сучасних науковців і практиків управління [25-29; 33] інтеграційні об'єднання, зокрема об'єднання акціонерних товариств, відіграють ключову роль у розвитку сучасної економіки, оскільки дозволяють компаніям більш ефективно відповідати на виклики глобалізації та підвищеної конкуренції. Завдяки інтеграції ресурсів та управлінських компетенцій учасники таких об'єднань можуть досягати значно більших результатів, ніж діючи поодиночку.

Також, інтеграційні об'єднання акціонерних товариств сприяють підвищенню фінансової стійкості учасників, адже в умовах спільного управління фінансовими ресурсами та ризиками підприємства можуть краще захищатися від негативних економічних і ринкових коливань. Більш того, такі об'єднання полегшують доступ до нових ринків і технологій, оскільки компанії в складі інтеграційного об'єднання можуть спільно інвестувати в інновації та розвиток.

Українські вчені [20; 23] підкреслюють, що особливе значення інтеграційні об'єднання акціонерних товариств мають у галузях з високим рівнем технологічної та ресурсної залежності, таких як сільське господарство, енергетика або промисловість. Наприклад, у сільськогосподарському секторі, де кліматичні та ринкові ризики є надзвичайно високими, інтеграція може забезпечити не лише економічну

безпеку, але й розвиток через доступ до нових технологій, зменшення витрат на виробництво та покращення управління ланцюгами постачання.

Такі об'єднання також відіграють важливу роль у процесі стратегії диверсифікації компаній, коли різні напрямки діяльності об'єднаних підприємств створюють синергію і дають змогу збалансувати ризики між різними секторами або ринками. Це підвищує конкурентоспроможність учасників на глобальному рівні, дозволяючи їм більш ефективно адаптуватися до змін економічних умов.

Таким чином, інтеграційні об'єднання акціонерних товариств є не лише інструментом зростання та розширення бізнесу, але й засобом створення довготривалих конкурентних переваг. Розвиток таких структур потребує чіткого планування, стратегічного бачення та ефективного управління, що дозволяє максимізувати позитивний вплив на економічний розвиток і стійкість кожної з компаній-учасників.

Перехід до концепції формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є природним продовженням теми, оскільки саме ефективний контроль є ключовим елементом управління в таких структурах. У процесі інтеграції компанії зіштовхуються зі складністю координації та контролю спільної діяльності, а також із необхідністю забезпечення прозорості управлінських рішень, що важливо для досягнення спільних цілей.

Ми підтримуємо наукову концепцію, запропоновану у дисертаційному дослідженні К. Сердюкова [17], в якому він провів узагальнення та аналіз термінології, яка використовується як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками для визначення корпоративного управління та контролю в господарських товариствах. Проте, поряд з цим, ми вважаємо за доцільне додатково розглянути виокремлення таких основних підходів до визначення поняття «корпоративний контроль»:

1. Агентсько-представницький підхід (акціонери, органи корпорації, представництво, права власності, частки статутного капіталу).

2. Динамічно-представницький підхід (взаємодія, учасники КВ, співробітництво, збалансування, участь).

3. Функціонально-контрольний підхід (функція, нагляд, спостереження, перевірка, контрольні повноваження, норми).

4. Владно-розпорядчий підхід (влада, економічна влада, владні повноваження, політика, вигода, вплив, визначення впливу).

Перший підхід – агентсько-представницький – ґрунтується на взаємодії акціонерів і органів управління корпорацією. Основними аспектами цього підходу є представництво інтересів акціонерів, розмежування прав власності та часток статутного капіталу, а також забезпечення ефективного контролю за діяльністю виконавчого органу. Це включає захист законних прав та інтересів акціонерів, контроль за посадовими особами, підзвітність керівництва та прозорість структури власності й управління. Отже, агентсько-представницький підхід до корпоративного контролю зосереджується на забезпеченні балансу інтересів між акціонерами та керівництвом, розмежуванні прав власності, прозорості контролю та захисті інтересів власників.

Другий підхід до розуміння корпоративного контролю – динамічно-представницький підкреслює важливість взаємодії між усіма учасниками корпоративних відносин. Цей підхід акцентує увагу на процесі співпраці між акціонерами, менеджерами, директорами та іншими зацікавленими сторонами, що беруть участь у корпоративному управлінні. Динамічно-представницький підхід до корпоративного контролю розглядає управління як процес постійної взаємодії між акціонерами, керівниками і менеджерами, спрямований на досягнення збалансованості інтересів усіх учасників корпоративної системи. Даний підхід дозволяє забезпечити ефективне співробітництво, що сприяє стабільному розвитку компанії та її учасників.

Функціонально-контрольний підхід до корпоративного контролю акцентує увагу на його основній функції – забезпеченні нагляду та перевірки діяльності компанії. Цей підхід зосереджується на внутрішньому контролі за

діяльністю виконавчих органів, який здійснюється через спеціалізовані органи корпоративного управління на основі розмежування повноважень та дотримання ієрархії компетенцій.

Тому, функціонально-контрольний підхід до корпоративного контролю спрямований на ефективне управління і нагляд за діяльністю корпорацій через чітке розмежування контрольних функцій, постійний моніторинг фінансово-господарської діяльності та забезпечення виконання встановлених норм і правил.

Владно-розпорядчий підхід до корпоративного контролю зосереджується на можливостях учасників корпорації використовувати свою економічну владу для впливу на стратегічні та операційні процеси компанії. Цей підхід акцентує увагу на важливості владних повноважень і політичного впливу, що дозволяє контролюючим сторонам визначати розвиток компанії в своїх інтересах.

Таким чином, владно-розпорядчий підхід до корпоративного контролю зосереджується на використанні економічної та політичної влади учасниками корпоративних відносин для здійснення впливу на управління компанією. Цей підхід передбачає контроль за фінансовими потоками, прийняттям рішень та стратегічним розвитком корпорації в інтересах контролюючих сторін.

Вважаємо, що досягнення високої ефективності діяльності та стійкого розвитку АТ значною мірою залежить від якості та відповідності організаційного, методичного та інструментального забезпечення, яке використовується для розподілу та реалізації корпоративного контролю. Формування такої системи є складним завданням, оскільки виникають труднощі, пов'язані з природними розбіжностями інтересів різних груп учасників корпоративних відносин. Це може призводити до конфліктів і суперечностей, що негативно впливають на діяльність товариства.

Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств передбачає розробку та



впровадження механізмів, які забезпечать належний баланс між інтересами усіх учасників об'єднання, а також дозволять ефективно координувати їх діяльність.

Таблиця 2.3

**Основні принципи формування системи корпоративного контролю  
(СКК) в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

№ з/п	Принципи формування СКК	Зміст
1.	Прозорість	Усі управлінські процеси в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств повинні бути максимально відкритими для учасників. Це сприяє зміцненню довіри між компаніями та забезпечує взаємний контроль за виконанням спільних рішень.
2.	Підзвітність	Кожен з учасників об'єднання має нести відповідальність за свої дії та рішення перед іншими членами групи. Це важливо для підтримки внутрішньої дисципліни та ефективного виконання стратегічних завдань.
3.	Ефективність контролю	Система корпоративного контролю має бути побудована таким чином, щоб забезпечити мінімізацію управлінських ризиків, попередження конфліктів інтересів та своєчасне виявлення відхилень від узгоджених планів.
4.	Інтеграція контролю з управлінням ризиками	Система корпоративного контролю повинна бути тісно пов'язана з управлінням ризиками, особливо в умовах економічної нестабільності чи галузевих коливань. Це дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.
5.	Адаптивність	Система контролю має бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін як у внутрішньому середовищі компаній, так і в зовнішніх економічних умовах. Це важливо для підтримки стійкості об'єднання в умовах ринкових коливань.
6.	Збалансованість прав і відповідальності	Повноваження та обов'язки учасників мають бути законними та економічно обґрунтованими. Потрібно досягти раціонального балансу між прямим контролем і невтручанням зовнішніх учасників у внутрішнє управління товариством, залишивши виконання управлінських функцій керівництву та персоналу.
7.	Справедливість	Важливо запобігти обмеженню законних інтересів будь-якої групи учасників корпоративних відносин.
8.	Превентивність	Необхідно застосовувати комплекс методів і інструментів для запобігання опортуністичним чи конфліктним діям окремих учасників, які можуть завдати шкоди іншим.
9.	Демократизм	Всі учасники повинні мати можливість брати участь у роботі органів управління та впливати на процеси прийняття рішень у рамках корпоративної структури.
10.	Раціональність	Інтереси більшості учасників корпоративних відносин повинні домінувати над приватними інтересами окремих груп.
11.	Інформаційна прозорість	Учасники мають мати доступ до повної та достовірної інформації про діяльність товариства, що є їхнім законним правом.

*Джерело: авторська розробка.*

У контексті таких об'єднань корпоративний контроль має багаторівневу структуру, що охоплює контроль за фінансовими ресурсами, стратегічними рішеннями та операційною діяльністю.

Визначено основні принципи формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств (табл. 2.3).

Дотримання цих принципів допоможе забезпечити ефективне управління корпоративним контролем і сприятиме гармонізації відносин між усіма учасниками корпоративних процесів.

Відтак, корпоративний контроль в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств повинен забезпечувати гармонізацію інтересів учасників та ефективне використання спільних ресурсів. Важливою складовою є також підтримка інноваційного розвитку та забезпечення стійкого зростання компаній-учасників, що потребує використання сучасних управлінських підходів, таких як діджиталізація контролю, автоматизація управлінських процесів та застосування передових інструментів аналізу даних.

Таким чином, система корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування об'єднання, підтримки синергії між його учасниками та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Для подальшого розвитку концепції системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств важливо визначити її основні складові з позиції їх формування та функціонування.

Система корпоративного контролю повинна охоплювати не лише управлінські процеси, але й забезпечувати їхню інтеграцію з фінансовими, операційними та стратегічними аспектами діяльності компаній-учасників. Розглянемо основні складові цієї системи на рис. 2.15.

1. Стратегічний контроль. Забезпечує узгодженість дій учасників об'єднання з довгостроковими цілями розвитку, спрямованими на досягнення спільних стратегічних завдань. До стратегічного контролю відносяться



**Рис. 2.15. Складові системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

контроль за прийняттям рішень щодо стратегічного планування, диверсифікації діяльності, інновацій та виходу на нові ринки.

2. Фінансовий контроль. Включає моніторинг та оцінку фінансових потоків, використання капіталу, інвестиційних програм, а також контроль за розподілом прибутку між учасниками об'єднання. Ефективний фінансовий контроль дозволяє уникнути фінансових зловживань і забезпечує стабільність фінансових результатів.

3. Операційний контроль. Відповідає за моніторинг щоденної діяльності компаній-учасників, контроль за виконанням виробничих та управлінських процесів, а також за дотриманням стандартів ефективності.

Операційний контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення від затверджених планів та оперативно на них реагувати.

4. Контроль за дотриманням корпоративних норм і етики. Забезпечує дотримання учасниками об'єднання внутрішніх правил, етичних норм і законодавчих вимог. Цей елемент включає в себе моніторинг дотримання законодавства, корпоративних кодексів і стандартів поведінки.

5. Контроль за управлінням ризиками. Включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які можуть виникнути як всередині компаній-учасників, так і у зовнішньому середовищі. Ризиковий контроль має бути інтегрований з іншими складовими системи для мінімізації втрат і підвищення стійкості об'єднання.

6. Контроль за виконанням інноваційних програм. Відповідає за моніторинг та оцінку впровадження інноваційних рішень, нових технологій та процесів у діяльність компаній. Ця складова допомагає підтримувати конкурентоспроможність компаній і сприяє їхньому стійкому розвитку.

7. Автоматизація та діджиталізація контролю. Включає використання сучасних цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів і контролю за діяльністю компаній. Цифрові інструменти дозволяють значно підвищити ефективність моніторингу, аналізу даних і прийняття управлінських рішень.

8. Інформаційна прозорість та звітність. Ця складова забезпечує своєчасне та повне інформування учасників про стан справ в об'єднанні. Важливу роль відіграє система звітності, яка надає доступ до ключових фінансових і операційних показників, а також забезпечує можливість аналізу діяльності в реальному часі.

9. Підзвітність та відповідальність. Кожен учасник об'єднання повинен нести відповідальність за свої рішення та дії перед іншими учасниками. Це сприяє підвищенню дисципліни, забезпечує злагоджену роботу всіх структур об'єднання та дозволяє ефективно реалізовувати спільні стратегічні цілі.

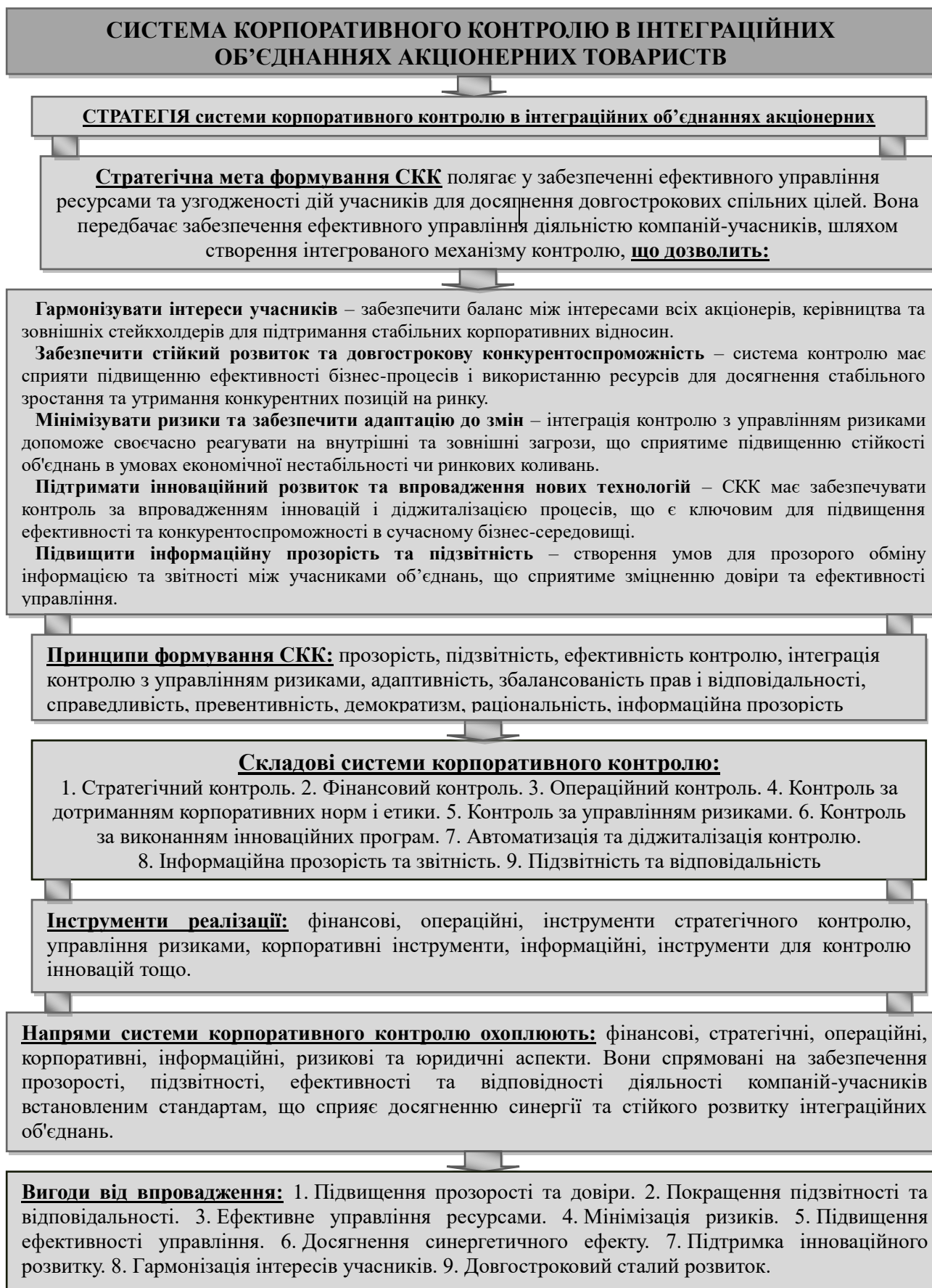
Відтак, система корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств має бути комплексною та багаторівневою. Система повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також використовувати сучасні підходи до управління та контролю. Її формування повинно базуватися на принципах прозорості, підзвітності, ефективності, адаптивності тощо. Інтеграція контролю з управлінням ризиками, підтримка інновацій та автоматизація процесів є важливими елементами цієї системи.

Дотримання зазначених принципів та врахування всіх складових корпоративного контролю дозволить забезпечити ефективне функціонування об'єднання, гармонізацію інтересів учасників і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

На основі визначених основних принципів формування системи корпоративного контролю (СКК) в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та складових СКК в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, можна запропонувати концептуальну схему системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств (рис. 2.16).

Як бачимо з концепції формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, то формування такої СКК дозволяє досягти балансу між інтересами акціонерів, керівництва та зовнішніх стейкхолдерів, що сприяє стабільним корпоративним відносинам. Це важливий елемент для підтримки стабільної взаємодії та довіри всередині інтеграційних об'єднань.

Ефективна СКК сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, що дозволяє компаніям-учасникам не лише підтримувати конкурентні позиції на ринку, але й досягати стабільного довгострокового розвитку. Впровадження принципів стратегічного та операційного контролю забезпечує досягнення спільних цілей об'єднання.



**Рис. 2.16. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

Інтеграція контролю з управлінням ризиками дозволяє об'єднанням ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, підвищуючи їхню стійкість в умовах економічної нестабільності та ринкових коливань.

Це сприяє захисту інтересів усіх учасників і стабільності корпоративних процесів. СКК включає контроль за інноваційними програмами та діджиталізацією процесів, що є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі.

Також це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та залишатися на передовій розвитку галузі. Прозорість і підзвітність є базовими принципами СКК, що забезпечують ефективний обмін інформацією між учасниками та сприяють зміцненню довіри. Це підвищує якість управлінських рішень і покращує загальну ефективність управління компаніями-учасниками. Завдяки інтегрованій системі контролю досягається синергія між учасниками об'єднання, що забезпечує кращу координацію дій, оптимізацію ресурсів і підвищення загальної результативності. Це сприяє максимальному використанню потенціалу всіх учасників. Запровадження СКК сприяє формуванню системи управління, яка забезпечує стабільний розвиток компаній-учасників та їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Це дозволяє досягати не лише поточних результатів, але й будувати основу для майбутнього зростання та стійкості.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Інтеграція акціонерних товариств у більші корпоративні структури дозволяє ефективно вирішувати питання управління, оптимізації операційних процесів та досягати синергії між учасниками. Це стає критично важливим в умовах глобалізації та конкурентного тиску.

Визначено, що інтеграційні об'єднання акціонерних товариств – це особлива форма корпоративної взаємодії акціонерних компаній, яка включає створення групи взаємопов'язаних акціонерних товариств, що функціонують під єдиним управлінським центром. Такі об'єднання спрямовані на

досягнення синергетичного ефекту через інтеграцію фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність корпоративного управління, розширити ринки збуту та забезпечити довгостроковий і сталий розвиток компаній-учасників.

Обґрунтовано, що в умовах інтеграції акціонерних товариств важливим є формування ефективної системи корпоративного контролю, яка б забезпечувала прозорість управлінських рішень, захист прав акціонерів, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності діяльності. Визначено, що система корпоративного контролю повинна базуватися на таких ключових принципах, як прозорість, підзвітність, ефективність контролю, інтеграція контролю з управлінням ризиками, адаптивність, збалансованість прав і відповідальності, справедливість, превентивність, демократизм, раціональність та інформаційна прозорість.

До важливих складових системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств належать: стратегічний, фінансовий, операційний контроль, контроль за дотриманням корпоративних норм та етики, контроль за управлінням ризиками, контроль за виконанням інноваційних програм, автоматизація та діджиталізація контролю, інформаційна прозорість та звітність та підзвітність та відповідальність. Формування системи корпоративного контролю є критично важливим для забезпечення стійкості, ефективного функціонування та довгострокового розвитку інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

Система повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також використовувати сучасні підходи до управління та контролю. Відтак, ці висновки підкреслюють важливість системного підходу до формування корпоративного контролю в інтеграційних структурах, який повинен бути адаптивним, прозорим і ефективним для досягнення стратегічних цілей інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств дозволяє створити



ефективну структуру управління, яка гармонізує інтереси учасників, сприяє стійкому розвитку, мінімізує ризики та підтримує інновації. Впровадження цієї системи забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність діяльності компаній, що сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей і синергетичного ефекту для всіх учасників.

## **Висновки до розділу 2**

1. Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств є важливими суб'єктами ринкової економіки, що сприяють мобілізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку. Їх функціонування дозволяє ефективніше використовувати синергійний ефект від взаємодії учасників у межах єдиної корпоративної структури.

Результати економічного аналізу свідчать, що ефективність функціонування інтеграційних об'єднань залежить від таких факторів, як оптимізація організаційної структури, вдосконалення системи управління та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Оцінка фінансових показників демонструє, що успішні інтеграційні об'єднання досягають стабільного зростання доходів, зменшення витрат та підвищення рентабельності.

2. Інтеграційні процеси є особливо важливими у контексті глобалізаційних змін. Ефективність таких об'єднань значною мірою визначається їх здатністю швидко адаптуватися до ринкових умов, інтегрувати інновації та диверсифікувати діяльність. Розроблені у межах дослідження рекомендації стосуються оптимізації управління ресурсами, формування ефективних стратегій розвитку та удосконалення системи взаємодії між учасниками інтеграційного об'єднання. Це забезпечує підвищення стійкості до зовнішніх викликів та досягнення стратегічних цілей.

3. Розглянуто, що корпоративний контроль виступає не лише як механізм впливу на управлінські рішення, але й як засіб забезпечення

стабільного функціонування та стратегічного розвитку компаній в умовах складних ринкових умов. Систематизовано основні та додаткові передумови корпоративного контролю, серед яких структура власності, правове регулювання, корпоративна культура, міжнародні стандарти, технологічний розвиток, стратегічні альянси та партнерства, зміни в ринковому середовищі, соціальна відповідальність та внутрішня динаміка.

4. Визначено основні групи передумов: внутрішні (структура власності, корпоративна культура, внутрішня динаміка, технологічні інновації), зовнішні (регулятивні зміни, міжнародний вплив, соціальна відповідальність, ринкове середовище), стратегічні (стратегічні альянси та партнерства, зміни у стратегії розвитку) та технологічні (цифровізація процесів, використання аналітики та великих даних). Відповідно, підкреслено, що структура власності, регулятивні зміни, корпоративна культура, стратегічні альянси, цифровізація та аналітика мають високий ступінь впливу на розвиток корпоративного контролю.

5. Окрему увагу приділено ключовим особливостям корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях, зокрема комплексності структури управління, концентрації контролю, складності регулювання, впровадженню технологій, залученню стейкхолдерів, фінансовій прозорості, ролі ради директорів та врегулюванню конфліктів інтересів. Зроблено висновок, що корпоративний контроль повинен враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, забезпечувати прозорість, обґрунтованість прийняття рішень та зберігати баланс інтересів усіх учасників.

6. Інтеграція акціонерних товариств у великі корпоративні структури дозволяє досягати синергії через інтеграцію фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, що забезпечує підвищення ефективності корпоративного управління та довгостроковий розвиток компаній. Визначено, що інтеграційні об'єднання акціонерних товариств можна трактувати як специфічну форму корпоративної взаємодії акціонерних компаній. Ці об'єднання утворюють групу взаємопов'язаних акціонерних товариств, що

працюють під єдиним управлінським центром. Їхня мета – досягнення синергетичного ефекту шляхом об'єднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що сприяє покращенню корпоративного управління, розширенню ринків збуту та забезпеченню сталого й довготривалого розвитку компаній-учасників.

7. Формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є складним та багатограним процесом, що спрямований на забезпечення ефективного управління, мінімізацію ризиків і досягнення стратегічних цілей об'єднання. Основними аспектами концепції є: системний підхід до контролю; впровадження прозорих процедур; організаційна структура корпоративного контролю; технологічна підтримка; гнучкість і адаптивність. Таким чином, концепція корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств повинна бути спрямована на забезпечення стабільності, ефективного використання ресурсів і зростання конкурентоспроможності. Вона слугує основою для гармонізації інтересів усіх учасників об'єднання, зміцнення довіри серед акціонерів і забезпечення сталого розвитку інтегрованих структур.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у другому розділі, опубліковані у наукових працях: [53-54].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2:**

1. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор, 2016. 206 с.
2. Боковець В.В., Прутська Т.Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 79-84.
3. Бурачек І.В., Свіцельська В.В. Моделі корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2012. № 1 (59). С. 42-45.
4. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків: ХДЕУ, 2003. 340 с.
5. Гуцалюк О.М., Небаба Н.О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. *Ефективна економіка*, 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>
6. Гуцалюк О.М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.
7. Добровольська В.В. Корпоративний контроль у сфері господарювання: поняття та ознаки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Т. 1. Вип. 3. С. 231-235.
8. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 406 с.
9. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р. Корпоративне управління: навч. посібник. Харків: Еспада, 2003. 456 с.

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. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.
12. Козаченко Г.В., Воронцова А.Е. Корпоративне управління. Київ: Лібра, 2004. 368 с.
13. Корпоративне управління: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, М.В. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Муқан. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. 172 с.
14. Палига Є.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Економічна думка, 2013. 422 с.
15. Печерський В.В. Корпоративне управління в інтегрованих підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 1. С. 83-97.
16. Сватюк О.Р. Корпоративний контроль як умова забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія економічна*. 2010. Вип. 1. С. 352-361.
17. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в системі управління господарськими товариствами: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України. Харків, 2018. 558 с.
18. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
19. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль реалізації стратегії розвитку інтегрованого акціонерного товариства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 27. С. 56-60.

20. Скібіцький Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
21. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія. Київ: НУХТ, 2012. 266 с.
22. Черпак А.Є. Розвиток корпоративного контролю в умовах трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Київ, 2006. 19 с.
23. Шацька З.Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). URL: 10.31732/2663-2209-2019-56-143-147
24. Ackoff Russel L. *Creating the corporate future*. Wiley. 1991. 312 p.
25. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
26. Ford L.R. *Flows in Networks*. Princeton: Prinseton Press, 2000. Pp. 151-161.
27. Kusakabe M. *ICT and National Innovation Systems. Creating an Enabling Environment. Toward the Millennium Development Goals*. Edited by Denis Gilhooly. New York: The United Nations Information and Communication Technologies Task Force. 2005. Pp. 130-143.
28. Masahiko Aoki. *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance and Institutions. Socio-Economic Review*. 2010. Vol. 8. Iss. 4. Pp. 765-779. URL: <https://doi.org/10.1093/ser/mwq021>
29. Porter M. *On Competition*. Harvard Business Review Press. Updated, Expanded ed. edition., 2008. 576 p.
30. Sessions R. *Simple Architectures for complex enterprises. Best practices*. Washington: Microsoft Press, 2008. 78 с.
31. Shaw J.C. *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach*. Wiley, 2003. 212 p.

32. Smith R.C. *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*. Oxford University Press, USA, 2005. 336 p.
33. Teece D.J. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford, 2009. University Press. 299 p.
34. Williamson O.C. *Corporate Control & Business behavior*. New Jersey, 1970. 290 p.
35. Hutsaliuk O.M., Bondar Iu.A., Popov O.Y. *Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association*. *Economic Herald of the Donbass*. 2022. № 2 (68). Pp.41-51.
36. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник* / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко; за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 456 с
37. *Про Захист економічної конкуренції: Закон України від від 11.01.2001 № 2210-III*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#n14>
38. Чуб О. *Банки на ринку корпоративного контролю: проблеми оцінки вартості бізнесу*. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 10. С. 54-56
39. Костюк О. М. *Корпоративне управління банком: монографія*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 332 с.
40. Щербина В.С. *Господарське право: підручник*. Київ: Юрінком Інтер, 2013. 636 с.
41. Лукач І.В. *Правове положення холдингових компаній: монографія*. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 240 с.
42. Беляневич О.А., Мягкий А.В. *Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми. монографія*. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г.Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
43. Кравчук В.М. *Корпоративне право. Науково-практичний коментар законодавства та судової практики*. Київ, 2008. 720 с.

44. Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Пітел Н.С. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 64-79.

45. Кміть В.М., Коблюк А.С. Форми корпоративного контролю та їхній вплив на фінансову ефективність вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. (176). 136-140.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

47. Бойко О.В., Гаврилова Н.В., Щепка О.В. Економічні та фінансові ризики діяльності корпоративних інтегрованих структур в контексті розвитку безпекового і маркетингового менеджменту інтеграційних процесів. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 49-58.

48. Дідовець І.В., Ремзіна Н.А., Карпуніна М.С. Стратегування економічної безпеки корпоративних інтеграційних відносин в акціонерному товаристві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Т. 4. № 85. С. 102-113.

49. 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.

50. 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.

51. 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.

52. Гончар В.В., Калінін О.В., Орлова А.А., Федюк Б.О. Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 57-62.

53. Франко О.І. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 179-184.

54. Франко О.І. Передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Умань, 15 жовтня 2024 р)*. Умань: УНУС. 2024. С. 293-295.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

#### **3.1. Праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсифікацією процесів інтеграції, які залучають різноманітні сектори економіки та формують нові моделі управління корпоративними структурами. Акціонерні товариства, об'єднуючись в інтеграційні асоціації, прагнуть не тільки оптимізувати свої виробничі та збутові процеси, а й зміцнити свої позиції на ринку. У цьому контексті, система корпоративного контролю відіграє вирішальну роль, оскільки вона дозволяє координувати діяльність великої кількості учасників, гарантуючи ефективність і стабільність роботи інтеграційних об'єднань.

Праксеологічний підхід, який акцентує увагу на оптимізації дій та ресурсів для досягнення конкретних цілей, виявляється особливо актуальним у контексті корпоративного контролю. Він дозволяє не просто аналізувати діяльність з точки зору формальних процедур, але й зосередитися на ефективності використання ресурсів, якості взаємодії всередині інтеграційних асоціацій та прямому впливі цих факторів на результативність діяльності.

Загалом тема праксеологічного підходу в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є значущою через потребу розробки та впровадження ефективних методів управління, здатних адаптувати корпоративні структури до динамічних змін ринкових умов. Це дослідження зосереджено на вивченні використання

праксеологічних принципів для оптимізації корпоративного контролю, що включає аналіз стратегічного планування, управління ресурсами, а також методів оцінки та контролю ефективності діяльності.

Різноманітні проблеми корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств були і є предметом дослідження багатьох зарубіжних та українських вчених у сфері корпоративного управління, економіки, менеджменту та фінансів.

Ми наведемо декілька видатних дослідників, які зробили значний внесок у цю галузь: О. Ареф'єва, Г. Астапова, Л. Баккаро, Д. Баюра, В. Боковець, І. Бурачек, В. Васюткіна, Л. Волощук, А. Воронкова, О. Гарафонова, Д. Гнатченко, О. Гуцалюк, Д. Далтон, С. Дейлі, В. Добровольська, Н. Дєєва, Т. Зайцева, І. Ігнат'єва, А. Каннелла, Г. Козаченко, А. Котов, Д. Лойко, Н. Михайлова, М. Мілявський, О. Переверзєв, В. Печерський, Ю. Погорелов, О. Попов, Л. Рогатіна, В. Свіцельська, К. Сердюков, Ю. Уманців, С. Фінкельштейн.

Визначені вчені зосереджували свої дослідження на широкому спектрі питань, пов'язаних з корпоративним контролем у контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Основні напрями їхніх досліджень включали: механізми корпоративного контролю, стратегічне управління та планування, ризики та їх управління, фінансова стабільність та ефективність тощо.

Дослідники розвинули теорію та практику корпоративного управління, пропонуючи нові підходи та рішення для зміцнення корпоративного контролю, що є критично важливим для успіху інтеграційних об'єднань у динамічному та складному бізнес-середовищі. Їхні роботи сприяли розумінню ключових аспектів корпоративного контролю та створенню ефективних інструментів управління, які допомагають підвищити конкурентоспроможність та стабільність акціонерних товариств.

Однак, актуальним, наразі, постає вивчення аспекту праксеологічного підходу в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях

акціонерних товариств, що полягає в застосуванні праксеологічних принципів для оптимізації та вдосконалення механізмів управління. Саме таке дослідження у контексті праксеологічного підходу дозволить не тільки глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними елементами корпоративного контролю, але й забезпечити розробку практичних інструментів для їх оптимізації, що стане значним внеском у розвиток теорії та практики управління інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств.

В сучасному українському суспільстві, а особливо у сфері вищої освіти, зростає інтерес до практичного застосування знань. Це підтримує розвиток праксеології, яка виявляється ключовою для оптимізації управління та організації у соціальних системах. За словами Л. Романишиної, праксеологія стоїть на чолі дисциплін, що вивчають глобальне розуміння людської діяльності. Ця наука зосереджена на вивченні раціональних та ефективних підходів у професійній діяльності, включаючи широкий спектр трансдисциплінарних знань [30].

Протягом середини ХХ століття польський філософ Т. Котарбінський зробив значний внесок у розвиток праксеології, опублікувавши "Трактат про хорошу роботу" [31]. Цей твір став основою для формування праксеологічного підходу, що аналізує людську діяльність через призму її цілевідповідності, раціональності та ефективності. Т. Котарбінський визначав праксеологію як загальну теорію ефективної організації діяльності, охоплюючи такі аспекти, як аналітичний опис, класифікацію та систематизацію практичних дій. Він також звертав увагу на вивчення умов і законів, які визначають ефективність цих дій, та генезу розвитку різних видів діяльності [32].

Разом з іншими вченими, такими як М. Сацков та Є. Слуцький, Т. Котарбінський розглядав праксеологію як науку, яка надає свідомий вибір засобів, прийомів і методів для організації успішної діяльності. Ця галузь знань акцентує на навчанні особистості досягати найкращих результатів у

праці, сприяти активізації творчості та формуванні раціональної системи внутрішніх спонук [32].

Ми можемо відзначити, що праксеологія синтезує інформацію з різних наук, зосереджуючись на організаційних аспектах будь-якої діяльності, і пропонує універсальні підходи до ефективного управління. Ця наука займається не лише асиміляцією і систематизацією існуючих даних, але й напрацьовує практичні поради для оптимізації діяльності в різних сферах.

Для аналізу підходів вчених до визначення терміна “праксеологія”, ми можемо розглянути основні аспекти кожного з даних визначень і виокремити ключові елементи, які об'єднують ці підходи. Вивчаючи різні підходи вчених [30-34] до праксеології, можна визначити спільні теми та основні фокуси. Практична орієнтація та ефективність (усі сучасні визначення підкреслюють практичну орієнтацію праксеології, що вказує на її застосування для підвищення ефективності діяльності).

Мультидисциплінарний підхід (праксеологія використовує знання та методи з різних наук, що дозволяє їй інтегрувати та систематизувати інформацію для досягнення практичних цілей).

Соціально-гуманітарний вимір (праксеологія має велике значення в соціальних науках, оскільки досліджує раціональність та структуру організації діяльності в соціальних системах). Ці аспекти демонструють, що праксеологія є значущою наукою для аналізу та оптимізації дій у різних сферах людської діяльності, спрямованих на досягнення більшої ефективності та продуктивності.

За В. Чайкою, праксеологічний підхід підкреслює важливість всебічного самоаналізу та самооцінки в управлінні діяльністю. Цей метод включає цілеспрямоване моделювання умов та визначення засобів для її удосконалення, що базується на синтезі теоретичних знань і практичного досвіду.

Теорія праксеології вказує, що успіх виконання завдань залежить переважно від ретельної підготовки, включаючи комплексне навчання,

усвідомлений вибір методів та інструментів аналізу та регулювання, а також від емоційного та практичного оцінювання результатів [35, с. 177].

Отже, у сучасному розумінні, праксеологія вивчає норми, принципи та закономірності, які спрямовують досягнення ефективності та продуктивності в діяльності людей. Ця наука досліджує, як люди можуть оптимізувати свою роботу та підвищити результативність своєї праці. Вона займається аналізом раціональних та ефективних методів, що ведуть до досконалості у виконанні задач.

Праксеологія має на меті визначення універсальних законів, які регулюють будь-який тип людської діяльності, та формулювання на їх основі загальних правил. Ця наука фокусується на аналізі раціональної діяльності для збільшення її продуктивності. Раціональність тут розглядається як ключ до ефективності: вона відображає ступінь, в якому діяльність відповідає своїм цілям, сприяє досягненню позитивних результатів, і водночас інтегрується з внутрішньою і зовнішньою активністю, гармонізуючи систему з її середовищем і забезпечуючи її розвиток [36].

Праксеологія вивчає способи діяльності через призму їхніх практичних властивостей та ефективності. Щоб діяльність вважалася ефективною, вона має відповідати кільком критеріям. Перш за все, вона повинна бути результативною, тобто досягати встановленої мети. Також діяльність має бути продуктивною та плідною, що означає її здатність виробляти бажаний результат ефективно. Крім того, дії мають бути правильними", тобто точними, адекватними і якомога ближчими до стандартів чи норм. Додатково, ефективна діяльність повинна бути "чистою", уникаючи непередбачених наслідків і зайвих складнощів. Нарешті, важливою є "надійність" та послідовність в діях, що гарантує стабільність та передбачуваність результатів.

В контексті дослідження ми розглядаємо праксеологію через призму наукового дослідження, акцентуючи на вивченні норм, принципів та закономірностей, які керують організацією ефективної діяльності.

Праксеологічний підхід, що використовується в системі корпоративного контролю (КК) в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, зосереджується на оптимізації діяльності через наступні аспекти:

1. Виявлення та аналіз факторів ефективності КК:

ідентифікація ключових важелів впливу, які забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень;

оцінка умов для інтеграції та синергії між компонентами об'єднання, спрямована на оптимальне використання ресурсів.

2. Стратегії адаптації та інновації:

розробка стратегій соціально-діяльнісної адаптації та активної зміни внутрішнього корпоративного середовища;

інноваційні підходи до управління, що враховують специфіку корпоративних культур та структур в інтеграційних об'єднаннях.

3. Розвиток персоналу та лідерства:

формування лідерських якостей та компетенцій, спрямованих на саморегуляцію та самовдосконалення в умовах корпоративного управління;

сприяння професійному зростанню працівників через систематичне навчання та розвиток.

4. Інтеграція теорії та практики:

застосування теоретичних знань на практиці через впровадження моделей та методів, перевірених дослідженнями;

оцінка практичних результатів з метою подальшого удосконалення корпоративних практик та процедур.

Цей підхід дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси в межах корпоративного контролю, але й стимулює інноваційний розвиток та зміцнення корпоративної культури, адаптованої до сучасних викликів та можливостей (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Праксеологічний підхід, що використовується в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

Розглянемо кожен аспект більш детально.

1. Виявлення та аналіз факторів ефективності в системі корпоративного контролю інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

*Ідентифікація ключових важелів впливу.* Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств виокремлюються як спеціалізована форма корпоративної взаємодії, яка передбачає уніфіковане керівництво і спільні стратегічні цілі. В цьому контексті, ключовими важелями впливу на підвищення ефективності управлінських рішень є:

стратегічне планування: визначення спільних стратегічних напрямків і цілей, що враховують синергетичні можливості всіх компаній-учасників;

оптимізація ресурсів: централізоване управління ресурсами, що дозволяє досягати масштабної економії та ефективнішого їх використання;



координація дій: єдиний механізм управління дозволяє швидше реагувати на зміни у ринковому середовищі і внутрішніх процесах.

*Оцінка умов для інтеграції та синергії.* Основою для інтеграції та досягнення синергетичного ефекту в інтеграційних об'єднаннях є:

єдиний інформаційний простір: інтеграція інформаційних систем і технологій сприяє кращій координації дій та ефективності комунікацій між компаніями-учасниками;

спільне управління фінансами: централізоване управління фінансовими потоками дозволяє більш ефективно розподіляти капіталовкладення, зменшувати фінансові ризики та забезпечувати стійкість учасників;

розвиток спільних компетенцій: співпраця у сферах дослідження і розробок, обмін знаннями та досвідом забезпечують накопичення інтелектуальних та технологічних активів.

Ці елементи, коли ефективно оцінені та реалізовані, створюють фундамент для тривалого та стабільного розвитку інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, підвищуючи їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

2. Стратегії адаптації та інновації в контексті праксеологічного підходу до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

*Розробка стратегій соціально-діяльної адаптації.* В умовах інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, де кілька компаній об'єднують свої ресурси під єдиним управлінським центром, соціально-діяльна адаптація стає ключовим аспектом корпоративної стратегії. Ця стратегія зосереджена на кількох напрямках:

культурна інтеграція: розробка програм культурної адаптації для співробітників всіх компаній-учасників з метою створення єдиної корпоративної культури, що сприяє ефективній взаємодії та зниженню внутрішніх конфліктів;

організаційні зміни: впровадження гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкість і гнучкість у рішеннях.

*Інноваційні підходи до управління.* Інновації в управлінні в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств включають в себе використання передових методів і технологій для зміцнення корпоративного контролю та підвищення ефективності управління:

технологічні інновації: впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації процесів збору, аналізу та розподілу інформації, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та контролю;

стратегічні альянси: розвиток партнерських відносин з іншими учасниками ринку для обміну знаннями та технологіями, що розширює можливості інноваційного розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Ці стратегії, що розглядаються в рамках праксеологічного підходу, дозволяють не тільки адаптуватися до змінних умов ринку, але й активно впливати на формування внутрішнього та зовнішнього корпоративного середовища. Цей комплексний підхід забезпечує гармонізацію інтересів всіх зацікавлених сторін і стимулює стійкий розвиток корпорації, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти управління.

3. Розвиток персоналу та лідерства в рамках праксеологічного підходу до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

*Формування лідерських якостей та компетенцій, спрямованих на саморегуляцію та самовдосконалення в умовах корпоративного управління.* Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств, які об'єднують різні компанії під єдиним управлінським контролем, вимагають особливого підходу до лідерства, яке включає:

саморегуляція: лідери в таких структурах повинні вміти самостійно регулювати свою поведінку та емоції, щоб адаптуватися до динамічних умов

та викликів, з якими стикаються компанії. Це означає здатність до критичного аналізу власних рішень і коригування стратегій в реальному часі;

самовдосконалення: постійне навчання та професійний розвиток є критично важливими для лідерів, які повинні не тільки залишатися на крок попереду поточних трендів у своїх галузях, але й передбачати майбутні зміни та впливати на інновації в управлінні та операціях.

*Сприяння професійному зростанню працівників через систематичне навчання та розвиток.* Розвиток співробітників в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств вимагає системного підходу до навчання та розвитку:

систематичне навчання: впровадження програм неперервного навчання, які охоплюють як технічні навички, так і м'які навички. Програми можуть включати корпоративні тренінги, онлайн-курси, семінари та майстер-класи, спрямовані на підвищення кваліфікації та залучення співробітників до нових методик та інструментів;

кар'єрне планування та менторство: забезпечення співробітникам дорожніх карт кар'єрного росту та доступу до менторів з вищого керівництва сприяє не тільки їх професійному зростанню, але й підвищує загальну залученість та мотивацію.

Ці стратегії важливі для розвитку лідерського потенціалу і створення міцного кадрового резерву, здатного вести компанію через складні виклики сучасного бізнес-середовища. Вони також важливі для забезпечення стійкого розвитку корпорації, узгоджуючи інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, та включають в себе вирішення завдань в межах широкого (стратегічного впливу на діяльність та політику компанії) та вузького (контрольні функції) підходів до корпоративного управління.

4. Інтеграція теорії та практики в рамках праксеологічного підходу до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

*Застосування теоретичних знань на практиці через впровадження моделей та методів, перевірених дослідженнями.* В контексті інтеграційних

об'єднань акціонерних товариств, застосування теоретичних знань на практиці вимагає впровадження комплексних та адаптивних моделей управління, заснованих на об'єднанні передових наукових досліджень із специфікою корпоративних структур:

теоретичні основи: використання таких теоретичних основ, як теорія систем, теорія організаційних змін, теорія стратегічного управління та теорія корпоративного управління, для формування комплексних моделей, які дозволяють ефективно аналізувати та управляти інтеграційними процесами в рамках об'єднань акціонерних товариств;

дослідження та впровадження інновацій: залучення передових досліджень із визначення кращих практик управління, ризиками, оптимізації ресурсів, і корпоративної культури для адаптації та впровадження у рамках конкретної корпоративної структури.

*Оцінка практичних результатів з метою подальшого удосконалення корпоративних практик та процедур.* Оцінка практичних результатів є критично важливим елементом для перевірки ефективності впроваджених теоретичних моделей і методик. Вона включає:

аналітичні інструменти оцінки: використання складних аналітичних інструментів, таких як балансові картки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також фінансові показники ROI (повернення інвестицій), ROE (повернення на акціонерний капітал) для оцінки реального впливу впроваджених змін на діяльність корпорації;

циклічний процес зворотного зв'язку: створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє регулярно переглядати та оновлювати корпоративні стратегії і процедури на основі зібраних даних і аналітичних звітів, що сприяє адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Цей процес інтеграції теорії і практики в корпоративному управлінні в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей, але й формує основу для довгострокового розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку.

Врахування комплексного підходу, який об'єднує як внутрішні, так і зовнішні фактори, є ключовим для забезпечення ефективності корпоративного управління та згуртованості інтересів усіх зацікавлених сторін.

Відтак, праксеологічний підхід до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств виявляється ефективним інструментом для забезпечення комплексного управління та оптимізації використання ресурсів на всіх рівнях організації. Потенційні результати від його практичного впровадження представлені на рис. 3.2.

Отже, як видно на рис. 3.2 праксеологічний підхід до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств виявляється вкрай ефективним для гармонізації та оптимізації управлінських процесів у масштабах всієї організації. Цей підхід дозволяє не тільки максимізувати ефективність управлінських рішень через стратегічне планування, ресурсну оптимізацію та координацію дій, а й стимулює синергію та інтеграцію внутрішніх ресурсів.

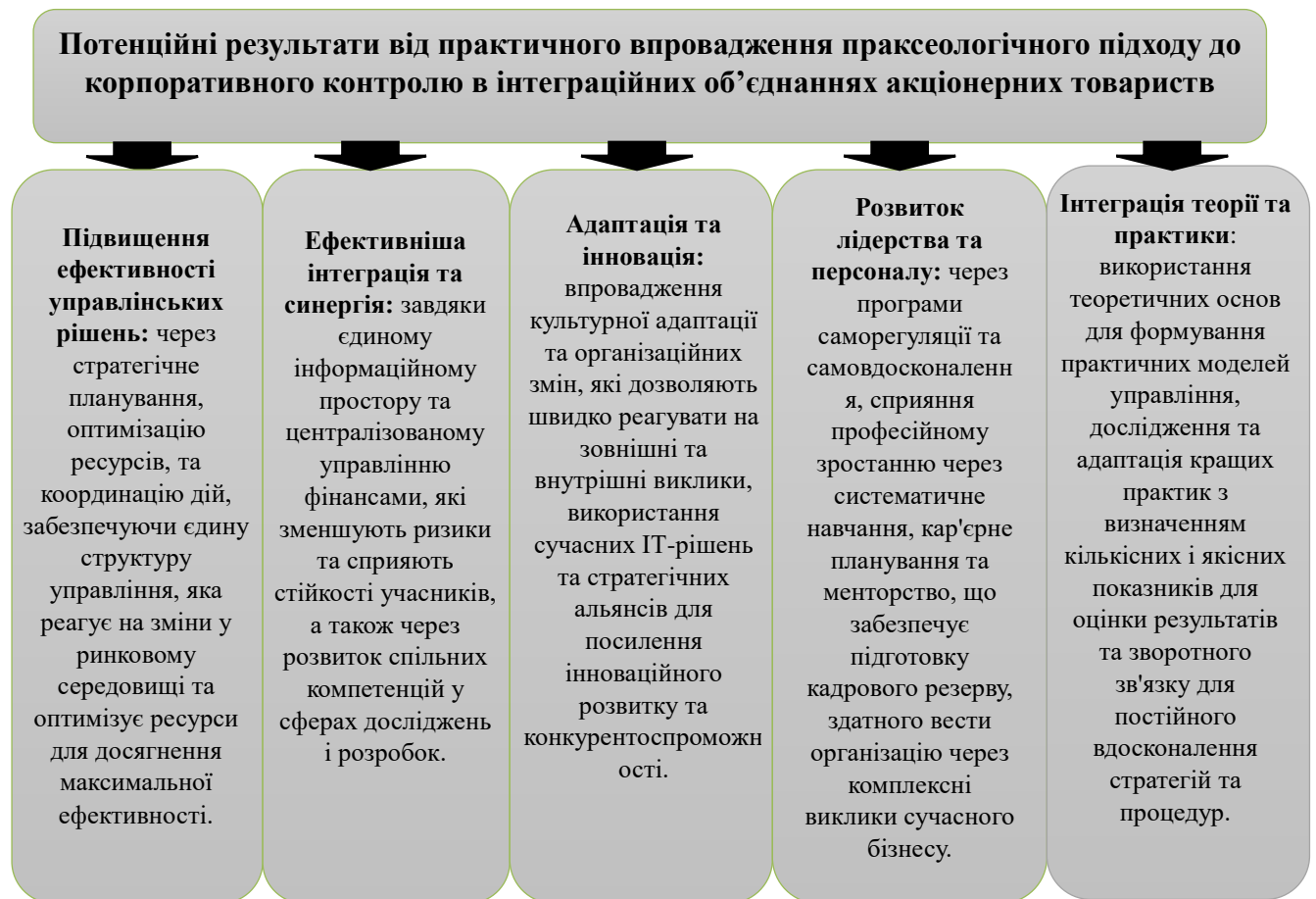
Основні переваги впровадження праксеологічного підходу включають:

1. Підвищення загальної ефективності. Через скоординоване управління та стратегічне використання ресурсів, організація здатна швидше адаптуватися до змін ринкових умов та оптимізувати загальну продуктивність.

2. Забезпечення стійкості та зниження ризиків. Централізоване управління фінансами та інтеграція інформаційних систем сприяють кращій згуртованості дій та зниженню фінансових ризиків.

3. Формування адаптивного та інноваційного середовища. Швидка адаптація до нових технологій та ринкових умов, здатність до інновацій, що сприяють зростанню конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

4. Розвиток лідерських навичок та кадрового потенціалу: Інвестиції в розвиток співробітників та лідерів забезпечують підготовку надійного кадрового резерву, здатного керувати комплексними процесами в динамічних умовах.



**Рис. 3.2. Потенційні результати від практичного впровадження праксеологічного підходу до корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*

5. Ефективна інтеграція теорії та практики. Використання науково обґрунтованих моделей і методів управління дозволяє не лише підвищити рівень професіоналізму в управлінні, але й забезпечує постійне оновлення стратегій та процедур згідно з отриманим зворотним зв'язком та результатами аналізу.

Визначені потенційні переваги від впровадження праксеологічного підходу сприяють формуванню стійких, гнучких та інноваційно орієнтованих корпоративних структур, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного бізнесу та активно впливати на формування корпоративної політики і контролю.

Вважаємо за доцільне надати концептуальний механізм практичного впровадження праксеологічного підходу в систему корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

По-перше, необхідна чітка структуризація корпоративного контролю. Для інтеграції праксеологічного підходу в корпоративний контроль, потрібно спершу структуризувати і централізувати систему управління на основі чітко визначених корпоративних цілей та стратегій:

формування єдиної управлінської структури (створення централізованих управлінських центрів, що відповідають за координацію діяльності всіх компаній у складі об'єднання. Це включає об'єднання ключових функцій таких як фінанси, HR, закупівлі та IT);

визначення KPI та індикаторів ефективності (розробка системи показників, що відображають ефективність реалізації корпоративної стратегії та взаємодію між компаніями об'єднання).

По-друге, необхідне застосування праксеологічних моделей та методів. Завдання полягає у застосуванні перевірених теоретичних концепцій, адаптованих до потреб корпоративного управління:

імплементация моделей прийняття рішень (впровадження моделей базованих на праксеології, які підтримують оптимальний вибір стратегій управління, базуючись на логічному аналізі та прогнозуванні результатів);

розвиток навичок критичного мислення (організація тренінгів та семінарів для керівників всіх рівнів для підвищення їх здатності до критичного аналізу, оцінки альтернатив та стратегічного планування).

По-третє, має бути здійснена оцінка ефективності втілення. Регулярний аналіз та оцінка/коригування результатів впровадження праксеологічних методів у корпоративне управління:

моніторинг і звітність (розробка та виконання комплексної системи моніторингу, яка включає періодичні звіти про досягнення, аналіз ефективності впроваджених змін, та оцінку відповідності практик корпоративним цілям);

застосування зворотного зв'язку для удосконалення (використання зібраних даних для точного налаштування корпоративних стратегій та оперативних процедур, що дозволяє керівництву гнучко реагувати на виклики та максимізувати загальну ефективність).

По-четверте, включення обов'язкового стимулювання інновацій та адаптації. Утворення екосистеми, яка сприяє інноваціям та адаптації, як ключовим елементам підтримки сталого розвитку:

інноваційні лабораторії (створення інноваційних хабів або лабораторій у складі корпорації для розробки нових продуктів та бізнес-моделей, які можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу);

гнучка адаптація до змін (забезпечення системи управління, яка дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ринкових умовах та технологічних інноваціях).

По-п'яте, постійний розвиток корпоративної культури і залучення співробітників. Залучення співробітників і розвиток корпоративної культури є важливими для забезпечення внутрішньої підтримки змін та інновацій:

посилення корпоративної культури (створення культури відкритості, інноваційності та довіри через регулярні внутрішні комунікації, корпоративні заходи та ініціативи з впровадження кращих практик);

програми мотивації і залучення (розробка і реалізація програм винагороди і визнання для співробітників, які активно підтримують і впроваджують корпоративні ініціативи та нововведення).

По-шосте, налагодження зовнішніх партнерств і співпраці. Розвиток стратегічних альянсів і партнерств може сприяти доступу до нових ринків, технологій та джерел фінансування:

стратегічні партнерства з навчальними та дослідницькими установами (співпраця з університетами та дослідницькими інститутами для розвитку наукових досліджень, отримання знань та розробки нових технологій);



співпраця з індустріальними партнерами (створення альянсів з іншими компаніями для розвитку спільних продуктів, технологій чи входження на нові ринки).

По-сьоме, постійне навчання та професійний розвиток. Удосконалення навичок і компетенцій керівників і співробітників через систематичні навчальні програми:

навчальні програми та курси (впровадження постійних навчальних програм для усіх рівнів організації, включаючи керівництво, для підтримки їх розвитку відповідно до нових корпоративних стандартів і процесів);

крос-функціональне навчання (заохочення співробітників до участі в проєктах різних відділів для розширення їх горизонтів та підвищення взаєморозуміння між різними підрозділами компанії).

Завдяки інтеграції цих стратегічних кроків і заходів, інтеграційні об'єднання акціонерних товариств можуть не тільки ефективно впроваджувати праксеологічний підхід у корпоративне управління, але й забезпечити стійкий розвиток і гнучкість у відповідь на зміни у зовнішньому бізнес-середовищі.

Отже, праксеологія, у сучасному викладі, фокусується на вивченні норм, принципів та закономірностей, які направляють людей до досягнення вищої ефективності та продуктивності у їх діяльності. Цей науковий напрямок розглядає, як можна покращити робочі процеси для збільшення результативності праці. Він зосереджений на аналізі раціональних методів роботи, що призводять до оптимального виконання завдань.

Основою праксеології є аналіз діяльності через її практичні аспекти та ефективність. Діяльність вважається ефективною, якщо вона є результативною (досягає мети), продуктивною (ефективно виробляє бажаний результат), "правильною" (точною і відповідає стандартам), "чистою" (мінімізує непередбачені наслідки та комплікації) і "надійною" (забезпечує стабільність і передбачуваність результатів).

У рамках корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, праксеологічний підхід зосереджується на оптимізації процесів через:

виявлення та аналіз факторів ефективності (ідентифікація ключових елементів, які забезпечують ефективність управлінських рішень та оцінка умов для інтеграції та виявлення синергії між компонентами об'єднання для оптимального використання ресурсів);

стратегії адаптації та інновації (розробка методів адаптації до змін у внутрішньому корпоративному середовищі та впровадження інноваційних управлінських практик, що відповідають особливостям корпоративних культур і структур);

розвиток персоналу та лідерства (формування лідерських якостей, зорієнтованих на саморегуляцію та самовдосконалення і підтримка професійного росту через систематичне навчання та розвиток співробітників);

інтеграція теорії та практики (застосування перевірених теоретичних моделей у практичній діяльності та оцінка результатів для подальшого удосконалення корпоративних практик та процедур).

Таким чином, праксеологічний підхід стає ключовим елементом для забезпечення ефективного корпоративного контролю в контексті управління та розвитку корпоративних структур, сприяючи їх адаптації до сучасних викликів і можливостей. Впровадження цього підходу може призвести до наступних результатів: підвищення ефективності управлінських рішень; збільшення інтеграції та синергії; покращення адаптації та інновацій; розвиток лідерства та персоналу; інтеграція теорії та практики.

Концептуальний механізм практичного впровадження праксеологічного підходу в систему корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств включає:

чітку структурування корпоративного контролю;

застосування праксеологічних моделей та методів;

оцінку ефективності втілення;  
стимулювання інновацій та адаптації;  
розвиток корпоративної культури і залучення співробітників;  
налагодження зовнішніх партнерств і співпраці;  
навчання та професійний розвиток.

Інтеграція цих стратегічних кроків дозволяє не тільки ефективно впроваджувати праксеологічний підхід у корпоративне управління в рамках корпоративного контролю, але й забезпечує стійкий розвиток і гнучкість в реакції на зміни зовнішнього бізнес-середовища.

### **3.2. Економічна взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

Вектор дослідження даної проблематики має високу актуальність з огляду на сучасні виклики корпоративного управління та інтеграційних процесів.

По-перше, відбувається стрімке зростання інтеграційних процесів серед акціонерних товариств, що збільшує потребу в ефективних інструментах для управління такими об'єднаннями. Інтеграція може створювати складнощі у координації та контролі, що вимагає глибшого розуміння взаємозв'язків між фінансовим контролінгом та корпоративним контролем.

По-друге, в умовах глобалізації та технологічних інновацій корпоративний контроль набуває нових вимірів. Ефективне використання технологій корпоративного контролю стає вирішальним для забезпечення прозорості, зниження ризиків та підвищення результативності фінансового управління.

По-третє, фінансовий контролінг як засіб ефективного управління ресурсами і ризиками займає ключове місце в управлінській структурі

компаній. Взаємодія фінансового контролінгу з корпоративним контролем може значно покращити якість фінансових рішень і стратегічне планування.

По-четверте, розвиток методів і підходів до фінансового контролінгу і корпоративного контролю в контексті інтеграції акціонерних товариств вимагає постійної адаптації та вдосконалення, щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

Відтак, визначені аспекти визначають важливість і необхідність глибокого дослідження теми економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю, особливо в контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, що має значний потенціал для розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій в даній сфері.

Дослідження економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є складною та мультидисциплінарною темою, яка зачіпає аспекти фінансів, корпоративного управління та інтеграційних процесів.

Розглянемо деяких українських та зарубіжних вчених, чії роботи релевантні до даної тематики: О. Беяневич, І. Бурачек, М. Бурмака, О. Гарафонова, О. Гуцалюк, В. Добровольська, Г. Ємець, Т. Зайцева, І. Ігнат'єва, А. Котов, М. Мілявський, А. Мягкий, Н. Небаба, В. Печерський, О. Попов, М. Попович, М. Портер, Л. Птащенко, А. Раппапорт, Л. Рогатіна, І. Саракун, О. Сватюк, В. Свіцельська, В. Сержанов, Н. Собкова, Р. Сміт, Д. Дж. Тіс, А. Черпак, М. Шкільняк, Дж. К. Шоу та ін.

Визначені українські та зарубіжні дослідники та їхні концепції можуть служити як фундаментальна база для вивчення економічної взаємодії між фінансовим контролінгом та корпоративним управлінням в контексті інтеграційних процесів. Залучення їхніх теорій і досліджень дозволить глибше зрозуміти цю тему і розробити ефективні управлінські стратегії.

Наразі питання взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних

товариств залишається малодослідженим, а відтак подальше дослідження теми може внести значний вклад у теорію і практику корпоративного управління, а також сприяти розробці нових методів оптимізації та ефективності фінансового контролінгу в умовах інтеграції акціонерних товариств.

На основі вивчення праць [1-14, 16, 17, 21, 23, 40] ми приходимо до розуміння, що у контексті корпоративного контролю існує декілька ключових форм, серед яких виділяють акціонерний, фінансовий та управлінський контроль. Кожна з цих форм має свою специфіку та значення у структурі корпоративного управління.

В. Кміть та А. Коблюк визначають акціонерний контроль як фундаментальну основу, яка дозволяє акціонерам використовувати свої права голосу для прийняття або відхилення рішень, що стосуються діяльності товариства. Такий контроль відображає інтереси всіх акціонерів, незалежно від обсягу їхньої участі у капіталі, якщо законодавством не визначені інші умови. Акціонери, зібравшись на загальних зборах, не лише ухвалюють рішення, але й здійснюють контроль за діяльністю товариства, що стає основою їх власності та управління [40].

Ця форма контролю сприяє прямому інвестуванню, де акціонери інвестують безпосередньо, обходячи посередників, як-от кредиторів. Водночас, пряме інвестування часто супроводжується складностями у виборі інвестиційних об'єктів, що може змусити інвесторів звертатися за порадами до кваліфікованих фахівців.

Таким чином, на наш погляд, акціонерний контроль відіграє ключову роль у визначенні стратегічного напрямку компанії, дозволяючи власникам акцій впливати на її майбутнє і забезпечуючи механізм для ефективного нагляду за її управлінськими рішеннями.

О. Кузьмін, Л. Чернобай та А. Босак в свою чергу зазначають, що управлінський контроль у корпоративній структурі забезпечує можливість фізичним та юридичним особам керувати діяльністю товариства шляхом

ухвалення управлінських рішень. Ця форма контролю, похідна від акціонерного контролю, організована таким чином, що акціонери проводять щорічні загальні збори для стратегічного управління, а також мають право скликати позачергові збори за потреби [39].

Між зборами, повноваження з денного управління делегуються від акціонерів до інших органів товариства. Наглядова рада і правління є ключовими виконавчими органами, які забезпечують виконання стратегій, обраних під час загальних зборів. Правління опікується повсякденними завданнями та здійснює політики, затвержені акціонерами та наглядовою радою. Завдання наглядової ради включають визначення стратегічних напрямків і розробку заходів з мінімізації ризиків.

Також до обов'язків ради належить розгляд скарг та звернень від акціонерів, що не задоволені діяльністю правління. Цей орган виконує критично важливу роль у забезпеченні зв'язку між акціонерами і правлінням, відстежуючи виконання встановлених вимог і політик. Крім того, наглядова рада контролює діяльність правління, зокрема через внутрішній контроль та функціонування ефективних інформаційних систем. Ці системи мають забезпечувати надання вчасної і точної інформації про фінансовий стан товариства, дозволяючи раді прогнозувати потенційні проблеми та швидко реагувати на них.

Таким чином, ми зазначаємо, що управлінський контроль є важливим механізмом, який допомагає забезпечити відповідальне та прозоре управління в корпоративній сфері, гарантуючи, що інтереси акціонерів і зацікавлених сторін враховуються належним чином.

Л. Птащенко та В. Сержанов описують фінансовий контроль в акціонерних товариствах, що виявляється через здатність впливати на ухвалення рішень за допомогою спеціалізованих фінансових інструментів та методів. Цей процес включає ретельну перевірку виконання завдань, досягнення фінансових цілей і реалізацію стратегій, з особливою увагою до

своєчасного виявлення та реагування на відхилення від запланованих результатів [41].

Фінансовий контроль, заснований на кредитно-фінансових відносинах, іноді контрастує з акціонерним контролем через свій фокус на виборі між внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування. Ця залежність від зовнішніх ресурсів підсилює його значення в структурі корпоративного управління. Одним з ключових органів, що забезпечує фінансовий контроль, є ревізійна комісія. Ця комісія проводить періодичні перевірки, які дозволяють оцінити реальний фінансовий стан компанії, виявляючи будь-які фінансові нестабільності, недоліки чи зловживання, що могли мати місце у процесі управління товариством. Поряд із ревізійною комісією, аудиторські організації також відіграють важливу роль у здійсненні фінансового контролю, забезпечуючи додатковий рівень нагляду та звітності [42].

Такий підхід до фінансового контролю допомагає забезпечити прозорість і відповідальність у фінансовій діяльності компанії, підвищуючи довіру інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Отже, система корпоративного контролю, яка є невід'ємною частиною ширшої системи корпоративного управління, забезпечує балансування інтересів різних учасників корпоративних взаємин.

Одним з напрямків, що сприяє демократизації корпоративного контролю, є розвиток пенсійних і страхових збережень. Зокрема, приватні недержавні пенсійні фонди, які формуються на базі акціонерних товариств, накопичують значні довгострокові фінансові ресурси. Ці кошти, що належать вкладникам фондів, можуть інвестуватися у капітал товариств, збільшуючи тим самим можливість для акціонерного контролю. Такі фонди виступають важливими гравцями у сфері корпоративного контролю, оскільки вони акумулюють значні суми грошей, які можуть використовуватися для розвитку компаній.

Управління активами пенсійних фондів здійснюється фінансовими інститутами, що надають спеціалізовані послуги з професійного управління.

У рамках системи корпоративного контролю можна виділити дві основні підсистеми: зовнішній контроль та внутрішній контроль. Вони включають аспекти підзвітності та комунікації, які забезпечують прозорість діяльності і сприяють ефективному управлінню та нагляду за корпоративними процесами [40].

Детальне вивчення праць [13, 17, 20, 22, 23, 24, 40] дало нам змогу узагальнити сутнісне бачення корпоративного контролю у контексті інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, що відіграє ключову роль у координації та оптимізації управлінських процесів. Цей вид контролю забезпечує збалансування інтересів всіх учасників взаємодій, виявляючи і коригуючи відхилення в управлінських рішеннях, що стосуються спільної діяльності товариств. Важливими елементами цієї системи є акціонерний, фінансовий та управлінський контроль, кожен з яких вносить свій вклад у загальний механізм корпоративного управління.

Корпоративний контроль у таких об'єднаннях також забезпечує ефективний зворотний зв'язок між діяльністю товариств і їхніми акціонерами, що сприяє прозорості та відповідальності. Розвиток системи відповідальності в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств означає, що кожен рівень – від корпорації до акціонерів, у тому числі великих фінансово-кредитних інституцій, несе відповідальність перед своїми вкладниками, створюючи мережу взаємних зобов'язань, що зміцнює цілісність та стійкість корпоративної структури.

Такий підхід не тільки підвищує ефективність корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях, але й сприяє залученню всіх учасників до активної участі в управлінні, спільної відповідальності та контролю, закладаючи фундамент для міцної корпоративної культури.

В рамках даного дослідження варто зосередити увагу на визначення найпоширеніших технологій корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління та контролю над складними



багаторівневими структурами. Визначені нами технології включають ряд сучасних інструментів та методологій, що дозволяють синхронізувати внутрішні процеси та відповідальності, оптимізувати ресурси і сприяти злагодженій взаємодії між різними частинами корпорації.

Цифрові системи управління даними. Одним з основних інструментів є цифрові системи управління даними, які дозволяють збирати, аналізувати та звітувати про фінансові та операційні результати діяльності всіх підрозділів об'єднання. Ці системи забезпечують прозорість рішень і сприяють їх обґрунтованості на основі актуальної інформації [43].

Автоматизовані системи контролінгу. Використання автоматизованих систем контролінгу дозволяє відслідковувати виконання бюджетів, ефективність використання ресурсів та динаміку ключових показників ефективності. Це забезпечує можливість швидкого реагування на будь-які відхилення від планових значень, що критично для збереження фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей [43].

Системи ризик-менеджменту. Інтеграція різних підрозділів в рамках об'єднання вимагає вдосконалення систем ризик-менеджменту, які включають ідентифікацію, аналіз та управління потенційними ризиками. Технології ризик-менеджменту сприяють захисту активів і забезпечують стійкість компанії до внутрішніх та зовнішніх шоків [44].

Електронні платформи для звітності та комунікації. Розвиток технологій забезпечив використання електронних платформ для звітності та комунікації, які полегшують обмін інформацією між різними рівнями управління та акціонерами. Це забезпечує своєчасне інформування всіх сторін про поточні результати діяльності та важливі управлінські рішення [45].

Ці найпоширеніші технології корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств сприяють забезпеченню високого рівня організаційної інтегрованості, зміцненню корпоративної дисципліни та підвищенню загальної ефективності управління.

Також в сучасному світі існує багато інших технологій, які можуть застосовуватися для підсилення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Зупинимося на них більш детально.

**Блокчейн.** Технологія блокчейн може використовуватися для забезпечення прозорості та незмінності фінансових записів, голосувань акціонерів та контрактів. Використання розподілених реєстрів дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та помилок, забезпечуючи всім сторонам доступ до однакової, незмінної інформації [46].

**Штучний інтелект (AI) та машинне навчання.** AI і машинне навчання можуть аналізувати великі обсяги даних для ідентифікації тенденцій, прогнозування результатів і автоматизації складних процесів. Ці технології можуть використовуватися для раннього виявлення ризиків, автоматичного виявлення аномалій у фінансових звітах та оптимізації управлінських рішень [47].

**Big Data Analytics.** Використання аналітики великих даних дозволяє компаніям збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги неструктурованої інформації для прийняття більш обґрунтованих рішень. Це може включати аналіз трендів ринку, споживацької поведінки, а також внутрішньої продуктивності та ефективності [48].

**Інтернет речей (IoT).** Інтернет речей може бути інтегрований у корпоративне управління для моніторингу та управління фізичними активами, такими як виробничі лінії, складські приміщення та логістика. IoT дозволяє реалізувати реальний моніторинг стану обладнання та ефективності роботи, оптимізуючи ресурси та знижуючи витрати [49].

**Клієнтські портали та платформи звітності.** Сучасні цифрові платформи дозволяють корпораціям підтримувати прозорість та активне спілкування з акціонерами та інвесторами через електронні портали. Такі платформи можуть забезпечувати регулярні фінансові звіти, оновлення проєктів та іншу важливу інформацію, підтримуючи зв'язок і довіру між усіма сторонами.

У контексті корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств можна виділити додаткові інноваційні технології, які забезпечують ефективність і сучасність управлінських процесів, зокрема:

роботизована автоматизація процесів (RPA) (роботизована автоматизація процесів використовується для автоматизації рутинних і повторюваних завдань в областях бухгалтерського обліку, управління документообігом та інших адміністративних функцій. RPA може значно підвищити ефективність роботи, зменшити помилки та вільний час співробітників для більш складних та стратегічних завдань);

кібербезпека (з огляду на величезну кількість цифрових даних, які обробляють корпорації, кібербезпека стає критично важливою технологією для захисту цих даних від зовнішніх та внутрішніх загроз. Сучасні рішення в області кібербезпеки включають шифрування, мережеву безпеку, антивірусне забезпечення, та розробку захищених корпоративних додатків);

клауд-комп'ютинг (клауд-комп'ютинг дозволяє компаніям зберігати великі обсяги даних і використовувати обчислювальні ресурси через інтернет, що сприяє гнучкості і масштабованості бізнесу. Це також дозволяє легко інтегрувати ресурси з різних відділів та географічних локацій, сприяючи ефективній взаємодії і синергії в рамках інтеграційних об'єднань);

цифрові двійники (Digital Twins) (цифрові двійники – це віртуальні моделі реальних бізнес-процесів, продуктів або послуг, які можуть використовуватися для моделювання та прогнозування результатів різних рішень і стратегій у безризиковому середовищі. Це допомагає керівництву приймати більш інформовані та точні рішення);

платформи смарт-контрактів (використання технологій блокчейн для створення смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання контрактних зобов'язань без необхідності посередників. Це забезпечує високий рівень прозорості, знижує можливість шахрайства та оптимізує юридичні та фінансові процеси) [50].

Вважаємо, що використання цих та інших передових технологій у рамках корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств не лише забезпечує сучасне управління та контроль, а й створює умови для інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Активне застосування цих технологій в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств може значно покращити ефективність управління, гнучкість відповіді на зміни ринкових умов і рівень задоволення стейкхолдерів.

Технології корпоративного контролю, які використовуються в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, відіграють вирішальну роль у формуванні сучасної моделі корпоративного управління. Інноваційні інструменти, такі як блокчейн, штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та цифрові комунікаційні платформи, сприяють оптимізації процесів, підвищенню прозорості та підсиленню зв'язків між усіма учасниками корпоративних взаємовідносин.

На рис. 3.3 представлено сучасні технології корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та їх багатофакторний вплив на ефективне управління складними багаторівневими структурами.

Отже, визначені технології дозволяють компаніям використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізувати внутрішні процеси та реагувати на зовнішні зміни з більшою гнучкістю.

Автоматизація та збір даних у реальному часі зменшують ризики помилок та поліпшують загальну оперативність. Інноваційні технології забезпечують високий рівень прозорості, що є критично важливим для залучення та збереження довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін. Шляхом забезпечення доступу до однозначної інформації ці технології допомагають уникнути конфліктів інтересів та зміцнюють корпоративну культуру відкритості. Технології допомагають в ідентифікації та аналізі

ризиків, дозволяючи компаніям проактивно планувати та реалізовувати стратегії розвитку.



**Рис. 3.3. Сучасні технології корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та їх багатофакторний вплив на ефективне управління складними багаторівневими структурами**

*Джерело: авторська розробка.*

Аналітика великих даних та машинне навчання стають основою для розвитку довгострокових планів та відшліфовування тактичних підходів. Застосування сучасних технологій допомагає компаніям адаптуватися до змінних умов ринку, зміцнюючи їх стійкість до економічних та фінансових криз. Це особливо важливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

Відтак, активне використання технологій корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств не тільки сприяє підвищенню оперативності та ефективності управління, але й зможе підвищити довіру та задоволення стейкхолдерів, зміцнюючи загальну стратегічну позицію корпорацій на ринку.

Ми визначили, що використання сучасних технологій корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств створює нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, забезпечуючи прозорість, інтегрованість та адаптивність. Однак ефективне впровадження таких технологій вимагає належної координації з іншими функціональними напрямами корпоративного управління, зокрема фінансовим контролінгом.

У загальному розумінні фінансовий контролінг як складова управлінського контролю забезпечує оцінку фінансових результатів, моніторинг виконання бюджетів та аналіз економічної ефективності. У контексті інтеграційних об'єднань він виступає ключовим інструментом для підтримки фінансової стабільності та стратегічного планування. Поєднання фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю може відкрити нові перспективи для створення синергії між інформаційними, аналітичними та управлінськими процесами.

У науковій літературі система фінансового контролінгу часто розглядається через призму її функцій. Зокрема, А. Турило та С. Святенко виділяють такі ключові функції: інформаційне забезпечення; аналіз; планування та прогнозування; консультування; моніторинг і контроль; координація [51].

Інший підхід пропонують І. Брітченко та А. Князевич, які визначають функції фінансового контролінгу через наступні складові: облік; планування; контроль і регулювання; інформаційно-аналітичне забезпечення; спеціальні функції [52].

Таким чином, функції фінансового контролінгу можуть мати різні акценти залежно від підходу авторів, але спільною для всіх є їхня роль у забезпеченні ефективного управління фінансовими процесами підприємства.

На початковому етапі розвитку поняття "контролінг" його розуміли як виконання завдань, пов'язаних із обліком і фінансами, а роль контролера зводилася до функцій головного бухгалтера. З часом значення цього терміна розширилося: до його функцій стали включати не лише фінансовий контроль, але й оптимізацію використання фінансових ресурсів та їх джерел [41].

Автором сучасної концепції контролінгу вважається німецький професор Ельмар Майєр, який працював у Спеціальній вищій школі м. Кельна та очолював товариство "Економічна наука й практика в системі контролінгу і обліку". Він визначає контролінг як систему управління процесами, що спрямовані на досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності компанії. У його розумінні це, з певною умовністю, можна вважати системою управління прибутком підприємства. У своїй праці "Контролінг як система мислення і управління" Майєр зазначає, що завдяки методам стратегічного менеджменту, які інтегровані у контролінг, можна значно випереджати конкурентів. Використання цих методів дозволяє прогнозувати не лише на класичний трирічний період, але й оцінювати довгострокові тенденції, такі як зміни у попиті, проблеми у взаємодії із зовнішнім середовищем, обмеження ресурсів або моральне старіння технологій [41].

Інший підхід до визначення контролінгу пропонує науковець Д. Хан. Він трактує цей термін як процес управління та нагляду. Водночас учений наголошує, що ефективний нагляд і управління неможливі без попереднього визначення цілей та розробки планів для їх досягнення. Таким чином, контролінг охоплює широкий спектр завдань, зокрема планування, регулювання та моніторинг виконання поставлених цілей [53].

Отже, сучасний контролінг є інтегрованою системою, що об'єднує стратегічне і оперативне управління, забезпечуючи підприємство інструментами для прийняття ефективних управлінських рішень.

На основі аналізу наукової інформації [52-54], авторське розуміння фінансового контролінгу у інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств можна сформулювати наступним чином.

Фінансовий контролінг у інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств – це система управління фінансовими процесами, що спрямована на забезпечення фінансової стабільності, оптимізацію використання ресурсів, моніторинг виконання бюджетів, аналіз економічної ефективності, планування та прогнозування, а також координацію дій різних підрозділів. Вона інтегрує інструменти стратегічного і оперативного управління, синхронізуючи інформаційно-аналітичне забезпечення з сучасними технологіями корпоративного контролю для досягнення довгострокових цілей і підвищення ефективності функціонування багаторівневих корпоративних структур.

Технології фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств є ключовими інструментами для забезпечення ефективного управління фінансовими потоками, контролю витрат і стратегічного планування. Враховуючи особливості багаторівневих корпоративних структур, до сучасних технологій фінансового контролінгу можна віднести наступні.

Цифрові платформи обліку та звітності. Використання автоматизованих систем бухгалтерського обліку, таких як ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), дозволяє централізувати дані про фінансові операції всіх підрозділів. Це забезпечує прозорість звітності та швидкий доступ до фінансової інформації [55].

Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Інструменти BI, наприклад, Tableau, Power BI, QlikView, допомагають аналізувати фінансові



дані в реальному часі, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення на основі інтерактивних візуалізацій та аналітичних моделей [56].

Системи бюджетування та прогнозування. Інтегровані системи, такі як Anaplan або Adaptive Insights, дозволяють формувати бюджети, аналізувати їх виконання, розробляти сценарії прогнозування та оцінювати вплив змін на фінансові результати об'єднання [55].

Технології управління ризиками. Платформи ризик-менеджменту (наприклад, RiskWatch, LogicManager) сприяють ідентифікації фінансових ризиків, оцінці їхнього впливу та розробці стратегій мінімізації [56].

Аналітика великих даних (Big Data Analytics). Використання технологій аналізу великих даних дозволяє виявляти приховані фінансові ризики, аналізувати поведінкові аспекти ринку та створювати точні прогнози фінансових потоків [57].

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання. AI-технології можуть автоматизувати процеси аудиту, виявляти аномалії у фінансових даних, прогнозувати ризики і розробляти рекомендації для оптимізації витрат [57].

Блокчейн. Використання технології блокчейн для зберігання фінансових даних забезпечує прозорість операцій, унеможливорює підробку звітності та спрощує аудиторські перевірки [58].

Роботизована автоматизація процесів (RPA). RPA-технології (UiPath, Blue Prism) автоматизують рутинні фінансові процеси, такі як обробка рахунків, звірка платежів і складання звітності [58].

Системи електронного документообігу. Впровадження систем електронного документообігу (наприклад, DocuWare, M-Files) прискорює обмін фінансовими документами між підрозділами, знижує ризик втрати даних і забезпечує юридичну безпеку.

Інструменти кібербезпеки. Для захисту фінансових даних використовуються системи захисту інформації, шифрування та багаторівнева аутентифікація, що забезпечують безпеку цифрових фінансових процесів.

Хмарні технології. Хмарні сервіси (AWS, Google Cloud, Azure) забезпечують гнучкість у доступі до фінансових даних, спрощують інтеграцію між підрозділами і скорочують витрати на утримання серверної інфраструктури.

Цифрові двійники (Digital Twins). Використання цифрових моделей фінансових процесів дозволяє прогнозувати результати впровадження різних стратегій у безризиковому середовищі, оптимізуючи прийняття рішень.

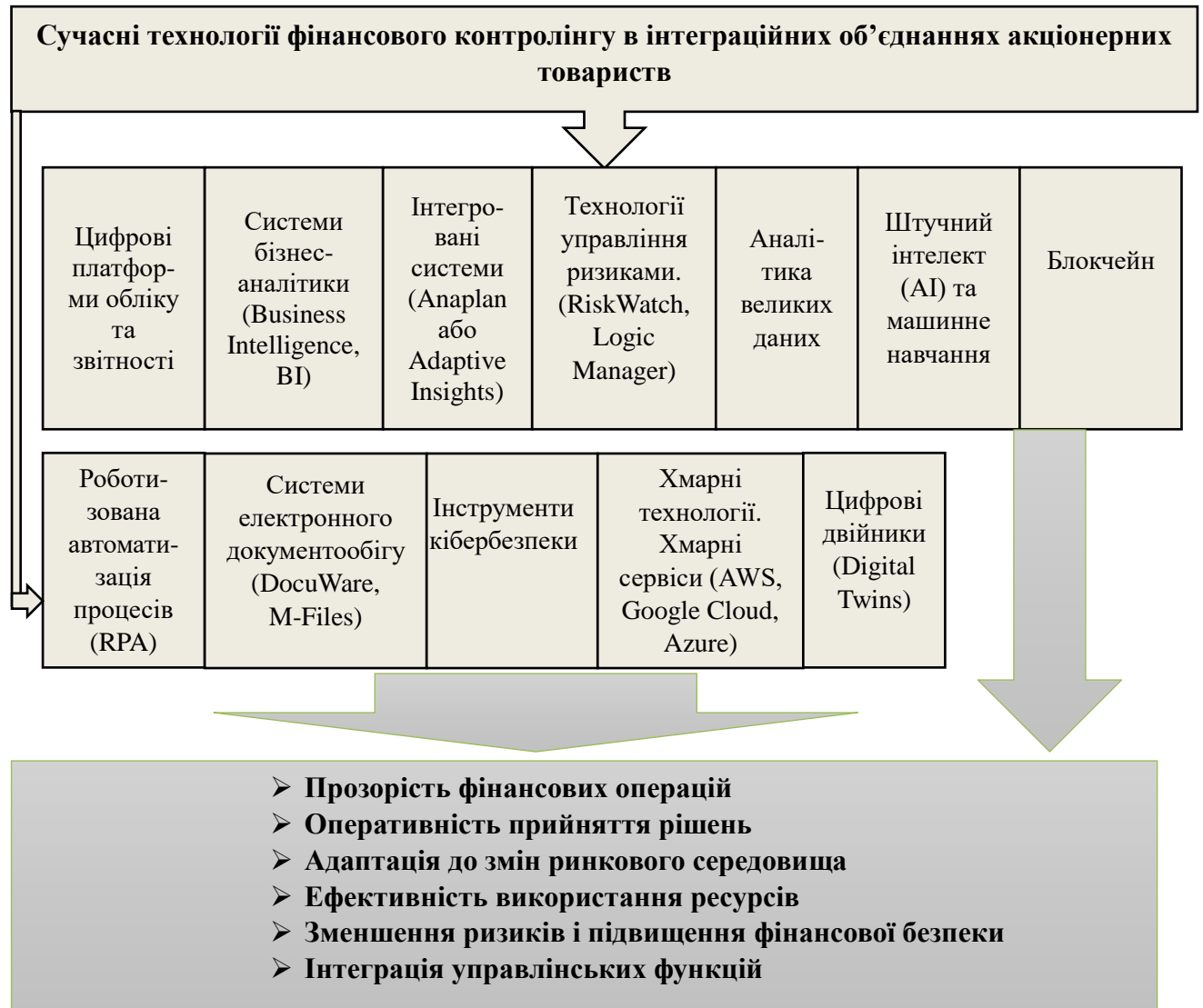
Технології фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств представлені на рис. 3.4. Також визначений вплив технологій фінансового контролінгу на ефективне управління складними багаторівневими структурами, такими як інтеграційні об'єднання акціонерних товариств, є багатогранним. Ці технології не тільки оптимізують фінансові процеси, але й створюють умови для підвищення прозорості, адаптивності та інтеграції управлінських рішень. Розглянемо ключові аспекти цього впливу:

1. Прозорість фінансових операцій. Завдяки цифровим платформам обліку та звітності, а також технологіям блокчейн: забезпечується доступ до актуальної та достовірної фінансової інформації в реальному часі; знижується ризик шахрайства та неточностей у фінансовій звітності; усі підрозділи інтеграційного об'єднання можуть функціонувати в умовах єдиного інформаційного простору.

2. Оперативність прийняття рішень. Системи бізнес-аналітики (BI) та аналітика великих даних забезпечують: аналіз великих обсягів інформації, що дозволяє швидко виявляти ризики та відхилення від планів; підготовку обґрунтованих рішень на основі інтерактивних візуалізацій і прогнозів; реалізацію оперативного контролю за ключовими показниками ефективності (KPI).

3. Адаптація до змін ринкового середовища. Інструменти прогнозування та планування, підтримувані штучним інтелектом та хмарними технологіями, дозволяють: моделювати різні сценарії розвитку

подій для визначення оптимальних стратегій; прогнозувати вплив макроекономічних факторів, таких як зміни цін, попиту або валютних курсів; швидко адаптувати фінансові стратегії до зовнішніх викликів.



**Рис. 3.4. Сучасні технології фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та їх багатфакторний вплив на ефективне управління складними багаторівневими структурами**

*Джерело: авторська розробка.*

4. Ефективність використання ресурсів. Технології автоматизації, такі як RPA, цифрові двійники та ERP-системи, сприяють: зниженню витрат на адміністративні функції шляхом автоматизації рутинних процесів;

підвищенню ефективності управління ресурсами завдяки інтеграції даних про операції, бюджети та плани; оптимізації розподілу фінансових потоків між підрозділами.

5. Зменшення ризиків і підвищення фінансової безпеки. Технології управління ризиками та кібербезпеки забезпечують: ідентифікацію потенційних фінансових ризиків, таких як несплати, неефективність інвестицій або перевищення бюджету; захист фінансових даних від кібератак та несанкціонованого доступу.

6. Інтеграція управлінських функцій. Завдяки сучасним технологіям фінансовий контролінг синхронізується з іншими компонентами корпоративного управління: забезпечується координація між різними підрозділами об'єднання; розробляються єдині підходи до формування бюджетів, фінансових планів і звітності; підвищується ефективність співпраці між акціонерами, менеджерами та іншими стейкхолдерами.

7. Підтримка корпоративної культури та довіри. Електронні платформи звітності та комунікації сприяють: створенню культури прозорості та відповідальності; забезпеченню своєчасного інформування акціонерів про фінансові результати та плани; підвищенню довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Відтак, впровадження технологій фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств дозволяє значно підвищити ефективність управління багаторівневими структурами. Ці технології забезпечують гнучкість, точність, прозорість і швидкість прийняття рішень, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Їхнє використання створює конкурентні переваги та сприяє довгостроковій фінансовій стабільності об'єднань.

Визначені ключові технології сприяють синхронізації фінансового контролінгу з корпоративним управлінням, підвищуючи ефективність інтеграційних об'єднань акціонерних товариств та їхню здатність адаптуватися до швидких змін ринкового середовища.

Для нашого дослідження важливо визначити і обґрунтувати економічну взаємодію фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що забезпечує синергію між управлінськими процесами, фінансовою стабільністю та технологічною інтеграцією. Цей процес, на наш погляд, відбувається через кілька ключових механізмів:

### 1. Інтеграція інформаційних систем.

Фінансовий контролінг покладається на дані, зібрані за допомогою сучасних цифрових платформ корпоративного контролю, таких як ERP-системи або інструменти бізнес-аналітики. Це дозволяє синхронізувати фінансову інформацію між різними рівнями управління, забезпечуючи:

централізацію даних: оперативний доступ до фінансових показників кожного підрозділу;

прозорість звітності: автоматизоване формування консолідованих фінансових звітів.

### 2. Підтримка стратегічного планування.

Технології корпоративного контролю, зокрема системи прогнозування та аналізу великих даних, забезпечують фінансовий контролінг точними прогнозами. Це сприяє:

оптимізації бюджетування на основі реальних даних;

розробці стратегій з урахуванням довгострокових ринкових тенденцій; визначенню фінансових ризиків на ранніх стадіях.

### 3. Моніторинг і управління ризиками.

Системи ризик-менеджменту, що входять до технологій корпоративного контролю, тісно взаємодіють із фінансовим контролінгом для:

ідентифікації ризиків, пов'язаних із фінансовими потоками, інвестиціями або заборгованістю;

розробки превентивних заходів і сценаріїв для мінімізації впливу ризиків;

створення механізмів фінансової безпеки в інтеграційних об'єднаннях.

#### 4. Автоматизація фінансових процесів.

Роботизована автоматизація процесів (RPA) та системи управління документообігом дозволяють фінансовому контролінгу:

автоматизувати рутинні завдання, такі як облік транзакцій, звірка платежів та складання звітів;

підвищити швидкість і точність обробки фінансових даних.

#### 5. Прозорість і аудит.

Впровадження технологій, таких як блокчейн, забезпечує:

незмінність і достовірність фінансових даних;

зменшення ризиків шахрайства;

простоту і прозорість аудиторських перевірок.

#### 6. Підтримка прийняття рішень.

Технології корпоративного контролю забезпечують фінансовий контролінг аналітичними даними в реальному часі, що дозволяє:

приймати оперативні управлінські рішення на основі актуальної фінансової інформації;

проводити детальний аналіз відхилень від бюджетних показників;

формулювати рекомендації для оптимізації фінансової стратегії.

#### 7. Забезпечення адаптивності.

Інтеграція хмарних технологій і цифрових платформ забезпечує гнучкість фінансового контролінгу в умовах динамічного ринкового середовища. Це включає:

швидке реагування на зміни в економічних умовах;

можливість масштабування технологій відповідно до зростання або змін у структурі об'єднання.

#### 8. Розвиток корпоративної культури.

Електронні платформи звітності та комунікації сприяють:

прозору обміну інформацією між фінансовими відділами, менеджментом та акціонерами;

підвищенню довіри до управлінських рішень;

формуванню корпоративної культури відкритості та відповідальності.

Отже, економічна взаємодія фінансового контролінгу та технологій корпоративного контролю забезпечує оптимізацію управління фінансовими ресурсами, підвищення прозорості, оперативності та стратегічної адаптивності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Це дозволяє їм ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища, зміцнюючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

Для нас важливо побудувати концептуальну схему механізму економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка передбачає інтеграцію сучасних інструментів і процесів, що забезпечують ефективне управління багаторівневими корпоративними структурами. Такий механізм має базуватися на принципах прозорості, адаптивності, інтегрованості та інноваційності. Нижче наведено основні етапи і компоненти побудови цього механізму (рис. 3.5).

В першу чергу, потрібно визначити ґрунтовні принципи такого механізму:

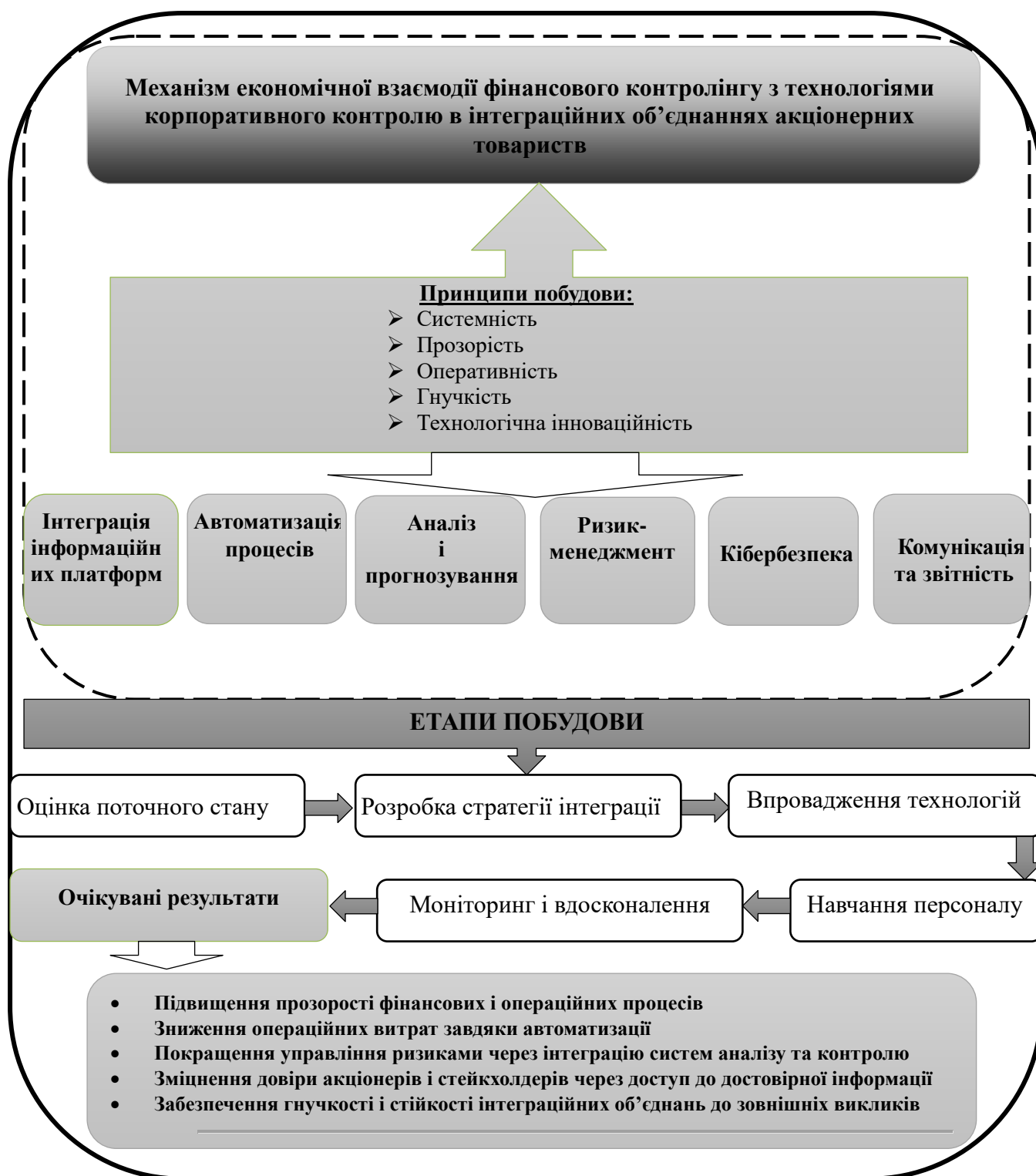
системність, тобто взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю повинна бути частиною загальної стратегії управління інтеграційними об'єднаннями;

прозорість, яка передбачає забезпечення доступності даних для всіх зацікавлених сторін;

оперативність, зокрема швидкий обмін інформацією та аналіз у реальному часі;

гнучкість, що проявляється у здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах;

системність, тобто взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю повинна бути частиною загальної стратегії управління інтеграційними об'єднаннями;



**Рис. 3.5. Механізм економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств**

*Джерело: авторська розробка.*



оперативність, зокрема швидкий обмін інформацією та аналіз у реальному часі;

технологічна інноваційність, зокрема використання сучасних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних та роботизована автоматизація тощо.

Основні компоненти механізму включають:

1. Інтеграція інформаційних платформ.

- впровадження ERP-систем для об'єднання фінансових і операційних даних;

- використання BI-систем для аналітики фінансових показників у реальному часі.

2. Автоматизація процесів.

- використання RPA для автоматизації рутинних фінансових операцій;  
- інтеграція систем електронного документообігу для зменшення часу на обробку документів.

3. Аналіз і прогнозування.

- аналітика великих даних для прогнозування ризиків і можливостей;  
- інструменти прогнозування для оцінки впливу стратегічних рішень.

4. Ризик-менеджмент.

- системи управління ризиками для ідентифікації та мінімізації фінансових загроз;

- використання блокчейну для збереження фінансової прозорості та уникнення шахрайства.

5. Кібербезпека.

- захист даних через багаторівневі системи кібербезпеки;  
- регулярний моніторинг і аудит інформаційних систем.

6. Комунікація та звітність.

- використання платформ для комунікації та звітності з акціонерами;  
- формування звітів у режимі реального часу для зацікавлених сторін.

Етапи побудови механізму включають наступні:

1. Оцінка поточного стану
  - аналіз існуючих технологій фінансового та корпоративного контролю;
  - визначення слабких місць і зон для вдосконалення.
2. Розробка стратегії інтеграції
  - визначення ключових технологій, які потребують впровадження;
  - формування плану інтеграції фінансових та корпоративних систем.
3. Впровадження технологій.
  - автоматизація ключових процесів (облік, звітність, прогнозування);
  - інтеграція нових платформ і систем ризик-менеджменту.
4. Навчання персоналу.
  - розробка програм навчання для співробітників;
  - забезпечення розуміння нових технологій і процесів.
5. Моніторинг і вдосконалення.
  - постійний моніторинг ефективності впровадженого механізму;
  - коригування на основі змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах.

Відтак, розроблена концептуальна схема механізму економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю створює основу для синхронізації всіх рівнів управління в інтеграційних об'єднаннях. Завдяки впровадженню інноваційних технологій цей механізм сприяє підвищенню ефективності, прозорості та стійкості багаторівневих корпоративних структур.

Корпоративний контроль у інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств забезпечує координацію, оптимізацію управлінських процесів і збалансування інтересів усіх учасників. Він включає акціонерний, фінансовий і управлінський контроль, сприяючи прозорості, відповідальності та розвитку корпоративної культури.

Сучасні технології корпоративного контролю, такі як цифрові системи управління даними, автоматизовані системи контролінгу, ризик-менеджмент, блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних, IoT, RPA, кібербезпека та клауд-комп'ютинг, забезпечують: синхронізацію внутрішніх процесів, прозорість фінансових операцій, гнучкість і адаптивність до змін ринкового середовища.

В свою чергу фінансовий контролінг у корпоративних структурах є системою управління, що спрямована на: забезпечення фінансової стабільності, оптимізацію використання ресурсів, моніторинг виконання бюджетів та аналіз економічної ефективності.

Визначено, що економічна взаємодія фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю забезпечує: інтеграцію інформаційних систем для управління фінансовими потоками; автоматизацію фінансових процесів для підвищення точності та швидкості операцій; моніторинг і управління ризиками для забезпечення фінансової безпеки; підтримку стратегічного планування на основі аналізу даних у реальному часі.

В процесі дослідження запропонована концептуальна схема механізму економічної взаємодії, яка включає: інтеграцію інформаційних платформ; автоматизацію процесів та аналіз ризиків; побудову кібербезпеки та ефективної комунікації; постійний моніторинг та вдосконалення системи.

Визначені переваги впровадження застосування сучасних технологій фінансового та корпоративного контролю, зокрема це підвищує прозорість, оперативність і ефективність управління, створює конкурентні переваги; зміцнює фінансову стабільність та стійкість до криз.

Отже, інтеграція фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю створює основу для сучасної моделі управління інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств. Цей підхід забезпечує довгострокову стабільність, ефективність і адаптивність до викликів сучасного бізнес-середовища.

### **3.3. Організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки**

В умовах динамічних змін економічного середовища та глобалізації ринків акціонерні товариства все частіше обирають інтеграцію як стратегію розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності та стійкості. Водночас, ефективне функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств потребує вдосконалення системи корпоративного контролю, який забезпечує баланс інтересів усіх учасників таких об'єднань та гарантує належний рівень економічної безпеки.

Невизначеність економічних ризиків, зовнішні загрози, пов'язані з війною та нестабільністю на ринку, а також внутрішні організаційні проблеми, зокрема ефективне управління активами та прозорість фінансових операцій, потребують науково обґрунтованого підходу до організаційно-методичного забезпечення корпоративного контролю.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних методів та інструментів забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на основі економічної безпеки, що дозволить знизити рівень ризиків, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільний розвиток таких структур.

Питання економічної безпеки стає особливо гострим в контексті сучасних викликів, таких як збройні конфлікти, рецесії та вплив глобальних фінансових криз, що робить необхідним комплексне дослідження та впровадження нових підходів до корпоративного управління.

Проблема забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств полягає в недостатності існуючих організаційно-методичних підходів, які не враховують у повній мірі сучасні ризики і виклики, з якими стикаються такі об'єднання. Зокрема, наявні моделі корпоративного контролю не завжди здатні забезпечити

належний рівень економічної безпеки, що призводить до втрати капіталу, фінансової нестабільності та порушення інтересів акціонерів.

Основними аспектами проблеми є недостатнє врахування інтеграційних процесів та їх впливу на ефективність управління корпоративним контролем, обмеженість інструментів для адаптації до змінних зовнішніх умов, а також відсутність комплексного підходу до економічної безпеки в межах корпоративного управління. Вирішення цих проблем вимагає розробки нових організаційно-методичних підходів, які б базувалися на принципах економічної безпеки та відповідали сучасним викликам глобалізованої економіки.

Сучасні дослідження в області корпоративного управління та контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на основі економічної безпеки включає аналіз різних аспектів, від еволюції та адаптації практик управління до впровадження інновацій та стратегічного планування.

Наступні українські та зарубіжна вчені внесли важливий вклад у розуміння потреб і механізмів вдосконалення корпоративного контролю в контексті економічної безпеки, що є важливим для формування ефективної системи управління в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств: О. Арефєва [1], Г. Астапова, Є. Астапова, Д. Лойко [2], Д. Баюрда [3], В. Боковець [4], І. Бурачек, В. Свіцельська [5], Л. Волощук [6], Д. Гнатченко [7], О. Гуцалюк [8-11], Н. Дєєва [12], В. Добровольська [13], І. Ігнатєва та О. Гарафонова [14], О. Переверзєв [17], В. Печерський [18], Ю. Погорелов [19], Л. Рогатіна [21], К. Сердюков [22-24], L. Vaccaro [27], DailyC.M., Dalton D.R., Cannella Jr.A.A. [28], C. Finkelstein [29].

Проте питання яку саме роль відіграє організаційно-методичне забезпечення в підвищенні ефективності корпоративного контролю, і які існують кращі практики та методології для підвищення його ефективності в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, залишається недостатньо висвітленим.

Мета даного пункту роботи полягає в аналізі та розробці організаційно-методичних засобів підвищення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на основі забезпечення економічної безпеки.

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин, акціонерні товариства все частіше стикаються з необхідністю інтеграції для досягнення стратегічних цілей. На практиці доведено, що інтеграційні об'єднання акціонерних товариств дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити стійкість на ринку, зменшити витрати та ефективніше використовувати ресурси. Однак, зростання масштабів та складності таких об'єднань супроводжується появою нових викликів у сфері управління, зокрема, стосовно забезпечення корпоративного контролю та підтримки економічної безпеки.

Під інтеграційними об'єднаннями акціонерних товариств ми визначаємо такі економічні структури, що утворюються в результаті об'єднання кількох акціонерних товариств з метою досягнення синергетичного ефекту, посилення конкурентних позицій на ринку, оптимізації управлінських процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Такі об'єднання можуть мати різні форми, включаючи альянси, концерни, холдинги, консорціуми та інші форми кооперації між підприємствами.

Ключовою характеристикою інтеграційних об'єднань є об'єднання капіталу, ресурсів, управлінських та виробничих процесів для досягнення спільних стратегічних цілей. При цьому, кожне з підприємств, що входить до складу об'єднання, може зберігати свою юридичну та економічну самостійність, але підпорядковується загальній стратегії розвитку та координує свою діяльність із центральним керівним органом або материнською компанією.

Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств наразі є інструментом забезпечення стійкості до зовнішніх ризиків, оптимізації управління,

зменшення операційних витрат і створення можливостей для зростання інноваційного та інвестиційного потенціалу.

У сучасних умовах, коли інтеграційні об'єднання акціонерних товариств стають ключовим інструментом для досягнення синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності, виникає важлива потреба у забезпеченні ефективного корпоративного контролю. Успішне функціонування таких об'єднань неможливе без надійної системи контролю, яка здатна забезпечити гармонізацію інтересів учасників, узгодженість їх дій, а також захистити від потенційних загроз і ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх.

На сьогодні існують різноманітні підходи до сутнісного розуміння корпоративного контролю. Наприклад, І. Бурачек та В. Свіцельська аналізують концепцію корпоративного контролю, яку вони описують через кілька ключових аспектів. Зокрема, важливим є чітке розмежування повноважень між органами контролю. Ефективність корпоративного контролю також залежить від активної ролі наглядової ради у моніторингу діяльності виконавчих органів. Крім того, акцент робиться на захисті законних прав і інтересів акціонерів, забезпеченні відкритості та прозорості у структурі власності, а також на підзвітності посадових осіб та контролі за їх діяльністю. Ці елементи в сукупності формують фундамент для надійної системи корпоративного управління [5, с. 45].

Г. Козаченко та А. Воронкова розглядають корпоративний контроль як можливість володіння достатньою кількістю прав в економічній структурі товариства. Це дозволяє здійснювати стабільний вплив на процеси ухвалення стратегічних рішень управління [15, с. 99]. Цей підхід базується на розподілі ролей між акціонерами та органами управління корпорації. Акціонери, як власники часток статутного капіталу, передають свої права на управління компанією представницьким органам, які діють від їхнього імені. Це створює систему представництва, де акціонери зберігають права власності, а органи

корпорації, виконуючи функції агентів, приймають рішення для забезпечення інтересів власників.

Інший підхід передбачає активну взаємодію між учасниками корпоративних відносин, що спрямована на ефективне співробітництво. Основна мета цього підходу полягає в збалансуванні інтересів усіх сторін через рівноправну участь у прийнятті рішень та управлінських процесах. Така модель сприяє гармонізації взаємовідносин між учасниками та забезпечує їхню активну залученість у корпоративне управління.

Представники даного підходу, наприклад О. Попов, А. Котов та Т. Зайцева розглядають корпоративний контроль як можливість володіння достатньою кількістю прав в економічній структурі товариства. Це дозволяє здійснювати стабільний вплив на процеси ухвалення стратегічних рішень управління [20, с. 89-90].

Л. Рогатіна описує корпоративний контроль як набір можливостей, що дозволяють отримувати вигоду з роботи корпорації. Це поняття вона тісно пов'язує з терміном «корпоративний інтерес» [21, с. 57].

Ю. Уманців розглядає корпоративний контроль як управлінську функцію, яка виконується власниками та іншими особами, зацікавленими у діяльності корпорації. Ці особи мають доступ до інсайдерської інформації, що дозволяє їм здійснювати коригувальний вплив на процеси прийняття управлінських рішень. Функція корпоративного контролю спрямована на підтримку досягнення корпоративних цілей, які впливають з інтересів учасників корпорації. Ефективність цієї функції забезпечується через активний зворотний зв'язок, виявлення та корекцію відхилень від запланованих рішень, а також оптимальне виконання рішень для забезпечення найкращих результатів, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін [26, с. 110].

І. Ігнат'єва та О. Гарафонова висловлюють погляд, що корпоративний контроль являє собою особливий вид контролю в корпораціях. Вони вказують, що цей контроль розширюється не тільки на внутрішні



управлінські процеси, але також охоплює взаємодії з зовнішнім середовищем [14, с. 352].

М. Мілявський описує корпоративний контроль як постійний моніторинг ефективності економічної політики і якості управління в корпораціях. Він підкреслює, що такий контроль є критичним для запобігання втратам ресурсів, усунення недоліків, а також для своєчасного виявлення та попередження фінансових проблем, що можуть призвести до корпоративного захоплення [16, с. 238].

А. Смітюх розглядає корпоративний контроль як можливість одного учасника або групи учасників впливати на управління корпоративним підприємством через використання правових повноважень. Ці повноваження можуть бути ініціюючими, блокуючими, чи вирішальними, і безпосередньо стосуються впливу, який учасники можуть здійснювати на діяльність підприємства [25, с. 59].

К. Сердюков описує корпоративний контроль як набір методів і форм, які служать для представлення інтересів учасників корпоративних відносин у процесі ухвалення управлінських рішень. Ці рішення впливають на формування і розподіл результатів діяльності в господарських товариствах. Представництво інтересів здійснюється за допомогою спеціалізованого інструментарію, який варіюється залежно від типу корпоративного контролю: інсайдерський, аутсайдерський чи змішаний [24].

На основі аналізу різних наукових підходів до визначення корпоративного контролю можна зробити висновок, що це багатогранне явище, яке охоплює низку важливих аспектів управління (сукупність форм і способів представництва інтересів учасників корпоративних відносин) та взаємодії в межах корпоративних структур. Узагальнюючи думки дослідників, корпоративний контроль можна визначити як систему взаємодії між учасниками корпоративних відносин, що включає розподіл прав, обов'язків та відповідальності між акціонерами, керівними органами та іншими зацікавленими сторонами.

**Причини розробки організаційно-методичного забезпечення для ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки**

№ з/п	Причини	Зміст
1.	Підтримка системного підходу до управління	Організаційно-методичне забезпечення створює основу для чіткої систематизації управлінських процесів, які включають не лише контроль за фінансовими та операційними аспектами, але й інтеграцію управління ризиками, відповідальність керівних органів та дотримання внутрішніх процедур. Такий підхід забезпечує стабільність корпоративної системи і її стійкість до зовнішніх загроз.
2.	Гармонізація корпоративних процесів	Методичне забезпечення допомагає встановити прозорі правила гри між учасниками об'єднання, акціонерами та керівними органами. Це сприяє гармонізації корпоративних відносин і запобігає конфліктам інтересів. Крім того, чіткі методологічні підходи забезпечують баланс між економічними інтересами всіх учасників.
3.	Мінімізація ризиків та захист економічної безпеки	Ефективне організаційно-методичне забезпечення дозволяє ідентифікувати, оцінювати та реагувати на ризики, які можуть загрожувати економічній безпеці компаній-учасників. Методологія управління ризиками стає невід'ємною частиною контролю, що дозволяє зменшити вплив внутрішніх і зовнішніх загроз.
4.	Підвищення прозорості та підзвітності	Організаційні методи забезпечують прозорість управлінських процесів і звітності. Чіткі правила та механізми контролю за діяльністю керівних органів сприяють підвищенню довіри серед учасників і акціонерів. Це також дозволяє знизити можливість шахрайства чи недобросовісного управління.
5.	Ефективне управління ресурсами	Методичне забезпечення дозволяє краще організувати управління фінансовими, людськими та інтелектуальними ресурсами об'єднання. Це призводить до оптимізації витрат, підвищення продуктивності та забезпечення максимального ефекту від використання спільних ресурсів.
6.	Підтримка інноваційного розвитку	Організаційно-методичні рекомендації забезпечують впровадження сучасних підходів та технологій, таких як автоматизація контролю, діджиталізація процесів та впровадження інноваційних рішень. Це підвищує ефективність корпоративного контролю та сприяє адаптації об'єднань до нових ринкових умов.
7.	Стратегічна узгодженість та досягнення цілей	Методичне забезпечення гарантує, що всі управлінські рішення відповідають довгостроковій стратегії розвитку компаній-учасників. Встановлюються чіткі критерії контролю та оцінки виконання стратегічних цілей, що сприяє успішному досягненню спільних результатів.

*Джерело: авторська розробка.*

Така система забезпечує ефективне управління компанією, контроль за діяльністю органів управління, дотримання інтересів учасників корпоративних відносин та прозорість у прийнятті рішень.

Отже, корпоративний контроль – це комплексна управлінська функція, яка спрямована на забезпечення стабільної та ефективної діяльності корпорації через прозорий розподіл прав та відповідальності, постійний моніторинг за прийняттям та виконанням стратегічних рішень, а також гармонізацію інтересів акціонерів, керівних органів та інших стейкхолдерів для досягнення спільних корпоративних цілей.

Організаційно-методичне забезпечення є важливою складовою для забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки з певних причин, що наведені у табл. 3.1.

Відтак, організаційно-методичне забезпечення необхідне для забезпечення ефективного корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, оскільки воно створює умови для стабільної, прозорої та контрольованої роботи компаній, мінімізує ризики, оптимізує управління ресурсами та сприяє інноваційному розвитку.

Принципи побудови організаційно-методичного забезпечення, необхідного для ефективного корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, включають низку ключових положень (табл. 3.2).

Як видно з табл. 3.2, визначені принципи організаційно-методичного забезпечення є основою для створення ефективної системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Вони забезпечують прозорість, підзвітність, ефективне управління ризиками, а також гармонізацію інтересів учасників, що сприяє досягненню економічної безпеки і стійкого розвитку об'єднань.

**Принципи побудови організаційно-методичного забезпечення,  
необхідного для ефективного корпоративного контролю в інтеграційних  
об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки**

№ з/п	Принципи	Зміст
1.	Прозорість	Цей принцип забезпечує відкритість і доступність інформації про всі аспекти діяльності об'єднання для його учасників і акціонерів. Прозорість сприяє зміцненню довіри, зменшенню ризику шахрайства та забезпеченню точного прийняття рішень на основі актуальної та достовірної інформації.
2.	Підзвітність	Усі учасники об'єднання, зокрема керівні органи, повинні бути підзвітними акціонерам і контролюючим структурам. Підзвітність забезпечує відповідальність за прийняті рішення і дії, що допомагає уникати зловживань і гарантує ефективне виконання корпоративних функцій.
3.	Інтеграція контролю з управлінням ризиками	Ефективний корпоративний контроль повинен бути інтегрований з системою управління ризиками, що дозволить вчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив на стабільність і економічну безпеку об'єднання.
4.	Адаптивність	Організаційно-методичне забезпечення повинно бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це включає можливість коригування процесів корпоративного контролю у відповідь на нові виклики, ринкові умови або законодавчі зміни.
5.	Ефективність контролю	Система корпоративного контролю має бути ефективною, зосередженою на результатах, які забезпечують досягнення стратегічних цілей об'єднання. Ефективність контролю передбачає оптимізацію ресурсів, мінімізацію витрат і підвищення загальної продуктивності компаній-учасників.
6.	Превентивність	Цей принцип передбачає застосування превентивних заходів для виявлення та усунення потенційних проблем до їх виникнення. Превентивний контроль дозволяє зменшити ризики та запобігти негативним наслідкам, що можуть виникнути через внутрішні або зовнішні загрози.
7.	Збалансованість прав і відповідальності	Необхідно забезпечити чітке розмежування прав і відповідальності між учасниками об'єднання та керівними органами. Це дозволить досягти рівноваги між контролем і незалежністю управлінських рішень, запобігаючи конфліктам інтересів та забезпечуючи стабільність у діяльності об'єднання.
8.	Справедливість	Принцип справедливості передбачає рівні можливості для всіх учасників корпоративних відносин щодо впливу на прийняття рішень і доступу до ресурсів. Важливо уникати дискримінації та забезпечувати захист інтересів усіх акціонерів, незалежно від їхнього впливу або розміру частки в компанії.
9.	Демократизм	Цей принцип передбачає залучення всіх учасників до процесів прийняття рішень, що сприяє їх активній участі в управлінні об'єднанням. Важливо, щоб кожен учасник мав право голосу та можливість впливати на стратегічні рішення.

## Продовження табл. 3.2

№ з/п	Принципи	Зміст
10.	Раціональність	Раціональність у процесі корпоративного контролю означає використання найбільш ефективних методів для досягнення поставлених цілей. Система контролю повинна спрямовуватись на досягнення оптимальних результатів із мінімальними витратами ресурсів та часу.
11.	Інформаційна прозорість	Цей принцип забезпечує доступ до актуальної та повної інформації для всіх учасників об'єднання. Інформаційна прозорість сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень і підтримує довіру серед учасників корпоративних відносин.
12.	Безперервність контролю	Корпоративний контроль має бути безперервним процесом, що передбачає регулярний моніторинг і перевірку діяльності компаній-учасників об'єднання. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити корективи в управлінські рішення.

*Джерело: авторська розробка.*

Пропонуємо авторське визначення сутності й змістовного наповнення організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю (ОМЗЕКК) в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

ОМЗЕКК – це комплексна система управлінських та методологічних заходів, спрямованих на створення, впровадження і підтримку ефективної структури корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Вона охоплює управлінські процедури, методичні інструменти, інформаційні системи, правові та фінансові механізми, що забезпечують прозорість, підзвітність і ефективне управління компаніями в межах об'єднання.

Основним завданням цієї системи є захист економічної безпеки, гармонізація інтересів учасників об'єднань, мінімізація ризиків та забезпечення стійкого розвитку компаній. Змістовне наповнення організаційно-методичного забезпечення включає: організаційні механізми, методологічні інструменти, інформаційне забезпечення, юридичне забезпечення, фінансовий контроль та ризик-менеджмент.

Таким чином, організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки виступає ключовим інструментом для підтримки стабільності, прозорості та економічної безпеки об'єднань, забезпечуючи їх стійке функціонування та розвиток.

Більш детально складові організаційно-методичного забезпечення для забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки класифіковані за кількома основними напрямками на рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Складові організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної**

*Джерело: авторська розробка.*

Отже, основні напрями:

1. Організаційні складові. Ці елементи забезпечують чітку структуру управління та контролю в інтеграційних об'єднаннях:

Структура корпоративного управління. Визначення ієрархії управлінських органів, розподіл повноважень і відповідальності між акціонерами, виконавчими органами та наглядовою радою.

Організація наглядового контролю. Створення ефективного механізму наглядової ради, яка контролює діяльність виконавчих органів, а також забезпечує дотримання інтересів акціонерів і стратегічних напрямів розвитку компанії.

Інтеграція управлінських і контрольних функцій. Впровадження процесів контролю на всіх рівнях управління для забезпечення взаємодії між функціональними підрозділами та контролюючими органами.

2. Методичні складові. Ці складові забезпечують стандартизацію, планування та моніторинг процесів корпоративного контролю:

Методологія контролю. Розробка єдиних стандартів і методів контролю за фінансовими, операційними, стратегічними та іншими аспектами діяльності об'єднань.

Регламенти та процедури. Встановлення внутрішніх регламентів для здійснення контролю за прийняттям і виконанням управлінських рішень, розробка процедур для запобігання ризикам і реагування на порушення.

Методика управління ризиками. Створення методичних рекомендацій з ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, що можуть загрожувати діяльності об'єднання, включаючи економічні, ринкові та внутрішні загрози.

3. Інформаційні складові. Інформаційне забезпечення є ключовим фактором у процесах контролю та моніторингу:

Система звітності та обміну інформацією. Впровадження чітких механізмів звітності між учасниками об'єднання, доступу до актуальної інформації щодо фінансових показників, управлінських рішень і стратегічних цілей.

Інформаційна прозорість. Забезпечення доступу до повної, точної та своєчасної інформації для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів та органи управління.

Інформаційно-аналітичні системи. Використання сучасних цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє автоматизувати контрольні процеси та робити висновки на основі актуальних даних.

4. Юридичні складові. Ці елементи спрямовані на забезпечення правової основи для здійснення контролю та захисту інтересів учасників об'єднання:

Правові норми та стандарти. Визначення і дотримання законодавчих вимог щодо корпоративного управління, фінансового контролю та захисту прав акціонерів.

Контроль за дотриманням внутрішніх корпоративних норм. Забезпечення відповідності діяльності компаній корпоративним кодексам, етичним нормам та правилам.

Юридичний аудит. Періодичний аналіз та перевірка юридичної відповідності діяльності компанії законодавству і внутрішнім нормативним документам.

5. Фінансові складові. Контроль за фінансовою діяльністю та розподілом ресурсів:

Фінансовий моніторинг. Регулярний контроль за фінансовими потоками, капіталовкладеннями, виконанням бюджетів і розподілом прибутку між учасниками об'єднання.

Аудит. Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для перевірки фінансової звітності, виявлення відхилень та попередження фінансових порушень.

Контроль за інвестиціями. Моніторинг інвестиційних проєктів і оцінка їхньої ефективності з точки зору стратегічних цілей об'єднання.



6. Контрольні та наглядові складові. Ці складові забезпечують постійний нагляд за всіма процесами в межах об'єднання:

Внутрішній контроль та аудит. Впровадження системи внутрішнього контролю для моніторингу виконання прийнятих рішень і ефективного використання ресурсів.

Наглядова рада. Важливий елемент контролю, який здійснює нагляд за виконавчими органами та стратегічними рішеннями компанії.

Оцінка результативності. Постійна оцінка ефективності прийнятих рішень і реалізації стратегій для коригування управлінських підходів.

7. Ризик-менеджмент. Управління ризиками є важливим елементом економічної безпеки об'єднань:

Оцінка ризиків. Систематичне виявлення потенційних ризиків і загроз, які можуть вплинути на стабільність та ефективність діяльності.

Управління ризиками. Впровадження механізмів для своєчасного реагування на ризики, їх мінімізація і запобігання негативному впливу на діяльність компанії.

Планування антикризових заходів. Розробка стратегій для подолання кризових ситуацій, які можуть загрожувати корпоративному контролю.

Відтак, організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки складається з різних складових, які охоплюють управлінські, інформаційні, юридичні, фінансові та ризикові аспекти. Вони спрямовані на забезпечення стабільної, прозорої та контрольованої роботи об'єднань, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності управління ресурсами.

Також можна доповнити організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки такими елементами:

система внутрішнього аудиту (дозволяє незалежно перевіряти всі аспекти діяльності компаній-учасників об'єднання, включаючи фінансові

операції, відповідність внутрішнім регламентам, а також забезпечує контроль за дотриманням нормативно-правових вимог);

моніторинг виконання стратегічних цілей (включає в себе регулярний аналіз досягнутих результатів і корекцію дій у разі відхилень від запланованого);

оцінка ефективності управлінських рішень (розробка системи показників (KPI), за якими можна оцінювати ефективність управлінських рішень та дій виконавчих органів);

інформаційні технології та автоматизація процесів контролю (автоматизовані системи управління корпоративними процесами, які дозволяють проводити оперативний аналіз діяльності об'єднання та вчасно виявляти відхилення);

комплаєнс-контроль (дотримання компаніями внутрішніх та зовнішніх нормативно-правових вимог, корпоративних кодексів та етичних стандартів для запобігання порушенням законодавства, внутрішнім конфліктам та ризикам, пов'язаним з репутацією об'єднання);

підвищення кваліфікації персоналу (програми з навчання та підвищення кваліфікації керівників і співробітників у сфері корпоративного управління та контролю для забезпечення ефективнішого впровадження корпоративних стандартів та методик контролю, а також підвищення обізнаності працівників щодо управління ризиками та дотримання корпоративних політик);

планування та впровадження антикризових заходів (розробка антикризових планів, які спрямовані на мінімізацію збитків у випадку виникнення критичних ситуацій, зокрема включає сценарії реагування на економічні кризи, ринкові зміни або внутрішні конфлікти, що можуть вплинути на стабільність об'єднання);

впровадження інноваційних методів корпоративного контролю (нові технології для аналізу великих обсягів даних, використання штучного інтелекту для моніторингу фінансових потоків і прогнозування ризиків, а

також інші цифрові інструменти, що сприяють підвищенню точності та оперативності контролю);

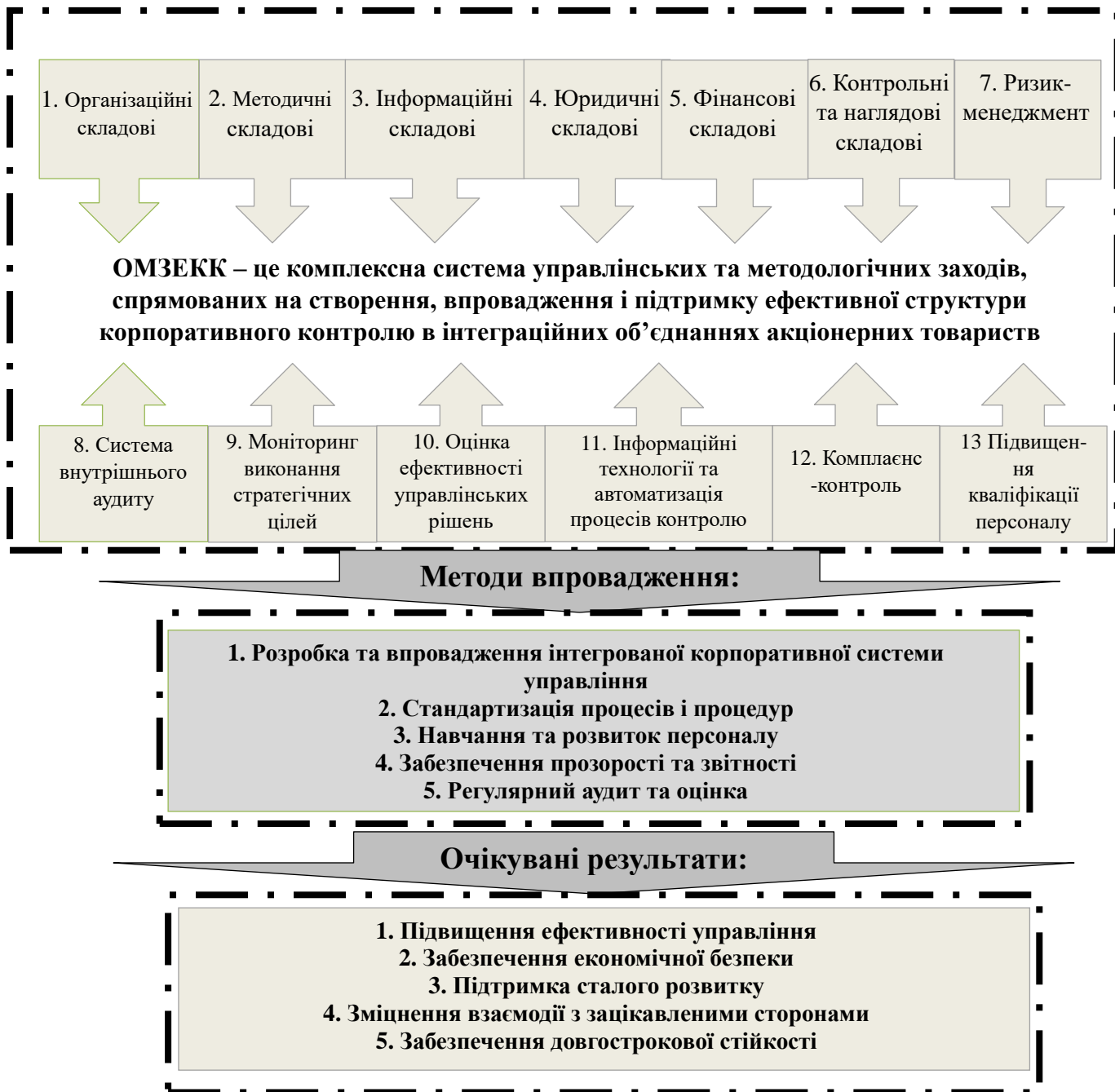
оцінка корпоративних ризиків на міжнародних ринках (інструменти для оцінки та управління ризиками в різних юрисдикціях.

Це допоможе уникати міжнародних юридичних та економічних ризиків, таких як зміни законодавства або валютні коливання); впровадження політик корпоративної соціальної відповідальності (розробка і впровадження політик КСВ, які сприяють підвищенню репутації об'єднання та підтримують соціально-етичну складову бізнесу, а також впливає на стійкість і економічну безпеку об'єднання, особливо в довгостроковій перспективі).

Організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки повинно бути комплексним і включати елементи, що забезпечують прозорість, підзвітність, мінімізацію ризиків, підтримку стабільності та розвиток інновацій. Використання інформаційних технологій, внутрішнього аудиту, оцінки ефективності рішень, навчання персоналу та антикризового планування є критично важливими для ефективного управління корпоративними процесами та захисту економічної безпеки об'єднання.

Варто зазначити, що організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки можна впровадити, використовуючи такі основні методи:

1. Розробка та впровадження інтегрованої корпоративної системи управління.
2. Стандартизація процесів і процедур.
3. Навчання та розвиток персоналу.
4. Забезпечення прозорості та звітності.
5. Регулярний аудит та оцінка результативності (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Схема впровадження організаційно-методичне забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки**

*Джерело: авторська розробка.*

Впровадження організаційно-методичного забезпечення для корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних

товариств має на меті підвищення ефективності управління, забезпечення економічної безпеки та підтримку сталого розвитку компаній.

Наведемо головні результати та вигоди, яких можна досягти:

#### 1. Підвищення ефективності управління.

Оптимізація процесів управління: чітка структура і розподіл відповідальностей дозволяють покращити координацію і спрощують прийняття управлінських рішень.

Підвищення відповідальності: створення ефективних механізмів звітності та контролю забезпечує більшу відповідальність керівництва перед акціонерами та наглядовою радою.

#### 2. Забезпечення економічної безпеки.

Зміцнення фінансової стабільності: регулярний фінансовий моніторинг і аудит допомагають запобігати фінансовим ризикам і забезпечують більшу прозорість фінансової звітності.

Мінімізація ризиків: впровадження систематичного ризик-менеджменту зменшує вплив потенційних загроз на діяльність компанії та підвищує її стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

#### 3. Підтримка сталого розвитку.

Інноваційний розвиток: використання сучасних інформаційних технологій і методів управління сприяє інноваційному розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

Покращення корпоративного іміджу: забезпечення високих стандартів корпоративного управління і етики підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів та споживачів.

#### 4. Зміцнення взаємодії з зацікавленими сторонами.

Збільшення прозорості: відкритість і доступність інформації забезпечують краще розуміння діяльності компанії з боку акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Підтримка соціальної відповідальності: реалізація принципів соціальної відповідальності сприяє зміцненню соціального та екологічного компонентів діяльності компанії.

#### 5. Забезпечення довгострокової стійкості.

Адаптація до змін у ринковому середовищі: гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до нових умов ринку.

Впровадження антикризових стратегій: розробка та реалізація антикризових заходів дозволяють ефективно відповідати на виклики і забезпечувати бізнес-неперервність у складних умовах.

Представлені результати демонструють, що системне впровадження організаційно-методичного забезпечення не тільки покращує управління та контроль, але й сприяє загальній стабільності та прогресу компаній в рамках інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

Основні висновки з дослідження можуть бути сформульовані наступним чином. У роботі підкреслюється, що в умовах глобалізації та динамічних змін економічного середовища, інтеграція є ключовою стратегією для акціонерних товариств, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності та стійкості.

Виявлено, що існуючі системи корпоративного контролю часто недостатньо ефективні для забезпечення балансу інтересів всіх учасників об'єднань, що може призводити до втрати капіталу, фінансової нестабільності, та порушень інтересів акціонерів. Дослідження акцентує на необхідності розробки нових підходів до організаційно-методичного забезпечення корпоративного контролю, які б враховували сучасні економічні ризики та забезпечували б високий рівень економічної безпеки.

На основі аналізу було встановлено, що правильно організовані інтеграційні процеси дозволяють знижувати оперативні витрати, підвищувати конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх ризиків. Відтак, були обґрунтовані принципи побудови організаційно-методичного забезпечення,

необхідного для ефективного корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

Надано авторське визначення організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю (ОМЗЕКК) в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, як комплексної системи управлінських та методологічних заходів, спрямованих на створення, впровадження і підтримку ефективної структури корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств.

Визначено основні складові організаційно-методичного забезпечення для забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, такі як організаційні, методичні, інформаційні, юридичні, фінансові, контрольні та наглядові складові, що формують ефективне корпоративне управління.

Підкреслено значення впровадження сучасних інформаційних систем та інноваційних методів у процесі корпоративного контролю для забезпечення та оперативності управління. Окреслено основні методи впровадження ОМЗЕКК, які в сукупності мають на меті підвищення ефективності управління, забезпечення економічної безпеки та підтримку сталого розвитку компаній. Комплексні результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до організаційно-методичного забезпечення в інтеграційних об'єднаннях, з метою забезпечення їхньої економічної безпеки та стійкості.

### **Висновки до розділу 3**

1. Праксеологія, як науковий напрямок, вивчає норми, принципи та закономірності, які спрямовують людей до досягнення оптимальної продуктивності та ефективності в їхній професійній діяльності. Розглянуто, як покращення робочих процесів сприяє підвищенню результативності праці

через раціоналізацію методів роботи. Основний акцент зроблено на практичній ефективності діяльності, оцінюваній через такі параметри як результативність, продуктивність, точність, чистота процесів та надійність результатів.

2. Особливу увагу приділено інтеграції праксеологічного підходу у стратегічні аспекти корпоративного управління, що включає: виявлення і аналіз ключових факторів ефективності, що сприяють оптимізації управлінських рішень; розробка і впровадження стратегій адаптації та інновацій, відповідно до потреб і специфіки корпоративних структур; розвиток персоналу та лідерських компетенцій, спрямованих на саморегуляцію та самовдосконалення; гармонізація теоретичних знань і практичного досвіду через застосування перевірених моделей і методик. Впровадження заходів праксеологічного механізму дозволяє компаніям не тільки ефективно реагувати на виклики зовнішнього бізнес-середовища, але й забезпечувати стійкий розвиток та гнучкість у відповідь на динамічні зміни.

3. Розглянуто сутність та ключові аспекти корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Визначено його роль у координації, оптимізації управлінських процесів і збалансуванні інтересів усіх учасників корпоративної взаємодії. Виокремлено важливі елементи системи корпоративного контролю, зокрема акціонерний, фінансовий і управлінський контроль, які сприяють забезпеченню прозорості, відповідальності та розвитку корпоративної культури.

4. Проаналізовано сучасні технології корпоративного контролю, доведено, що їхнє застосування забезпечує підвищення прозорості, адаптивності, інтегрованості управлінських рішень, а також зміцнює фінансову стабільність і конкурентоспроможність корпорацій. Запропоновано авторське визначення фінансового контролінгу в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств як системи управління фінансовими процесами, що поєднує стратегічні та оперативні підходи. Визначено ключові механізми економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями



корпоративного контролю, такі як інтеграція інформаційних систем, автоматизація процесів, управління ризиками, підтримка прийняття рішень і розвиток корпоративної культури.

5. Розроблено концептуальну схему механізму економічної взаємодії, що базується на принципах прозорості, адаптивності, інтегрованості та інноваційності. Механізм спрямований на підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості корпоративної структури та її адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

6. Розроблено організаційно-методичні засоби підвищення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на основі забезпечення економічної безпеки. Визначено ключові проблеми у корпоративному контролі інтеграційних об'єднань, розроблено організаційно-методичне забезпечення, що включає організаційні, методичні, інформаційні, юридичні, фінансові та контрольні складові для підвищення ефективності корпоративного контролю.

7. Запропоноване авторське визначення поняття «організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної», як комплексної системи управлінських та методологічних заходів, що спрямовані на створення, впровадження та підтримку ефективної структури корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, а також у побудові концептуальної схеми впровадження організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки, яка включає складові організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної, методи впровадження та очікувані результати від її впровадження.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у третьому розділі, опубліковані у наукових працях: [72-73].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3:**

1. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. Астапова Г.В., Астапова Є.А., Лойко Д.П. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в сучасних умовах реформування економіки України Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2001. 279 с.
3. Баюра Д. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 10 (151). С. 18-22.
4. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор, 2016. 206 с.
5. Бурачек І.В., Свіцельська В.В. Моделі корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2012. № 1(59).
6. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2015. 396 с.
7. Гнатченко Д.Д. Особливості функціонування моделей корпоративного контролю. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. № 5 (3). С. 52-55.
8. Гуцалюк О.М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С.144-152.
9. 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.
10. Гуцалюк О.М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.

11. Гуцалюк О.М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.
12. Дєєва Н.Е., Михайлова Н.С. Сутність корпоративного контролю та передумови його виникнення. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 338-343
13. Добровольська В.В. Корпоративний контроль у сфері господарювання: поняття та ознаки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Т. 1. Вип. 3. С. 231-235.
14. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.
15. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Лібра, 2004. 367 с.
16. Мілявський М.Ю. Місце корпоративного контролю в системі управління підприємством. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 2 (27). С. 236-238.
17. Переверзєв О.М. Корпоративний контроль в акціонерних товариствах: теоретичні засади та основні напрямки удосконалення. *Вісник Донецького університету. Економіка і право*. 2004. № 1. С. 355-360.
18. Печерський В.В. Корпоративне управління в інтегрованих підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 1. С. 83-97.
19. Погорелов Ю.С. Принципи та складові контролю як елемента системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 39-43.
20. Попов О.Є., Котов А.М., Зайцева Т.Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: Інжек, 2009. 320 с.

21. Рогатіна Л.П. Корпоративний контроль в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 52-59.
22. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль реалізації стратегії розвитку інтегрованого акціонерного товариства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 27. С. 56-60.
23. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
24. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в системі управління господарськими товариствами: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України. Харків, 2018. 558 с.
25. Смітюх А.В. Корпоративне право у схемах. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017. 322 с.
26. Уманців Ю. Механізми та особливості реалізації корпоративного контролю. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2011. № 4. С.109-120.
27. Vaccaro L. What is Alive and What is Dead in the Theory of Corporatism. *British Journal of Industrial Relations*. 2003. Vol. 41. Iss. 4. Pp. 683-706. URL: <https://doi.org/10.1046/j.1467-8543.2003.00294.x>
28. DailyC.M., Dalton D.R., Cannella Jr.A.A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28. Iss 3. Pp. 371-378.
29. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
30. Романишина Л.М. Використання праксеологічного підходу під час професійної підготовки студентів до розв'язування конфліктів. *Науковий*

*вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки.* 2017. № 4 (59). С. 447-451.

31. Котарбінський Т. Трактат про хорошу роботу; за ред. проф. Г.Х. Попова; пер. з польськ. Л.В. Васильєва та В.І. Соколовського. Економіка, 1975. 271 с.

32. Комаха Л.Г. Тадеуш Котарбінський як засновник праксеології. *Мультиверсум. Філософський альманах.* 2001. Вип. 25. С. 103-111.

33. Бебик В.М. Соціально-комунікаційна праксеологія: поняття і методологія. *Інформація і право.* 2011. № 2 (2). С. 53-60.

34. Поліщук В.А. Практиологічний підхід як інноваційна основа вдосконалення професійної підготовки майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Педагогіка, соціальна робота.* 2014. Вип. 32. С. 148-150.

35. Чайка В.М. Основні підходи до розробки концепції і системи підготовки майбутнього вчителя до інноваційної педагогічної діяльності. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ.* 2013. Вип. 2. С. 174-181.

36. Романовська Л.І. Практиологічний підхід: теоретико-методологічні аспекти. *Інноваційна педагогіка. Теорія і методика професійної освіти.* 2020. Вип. 25. Т. 2. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part\\_2/33.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_2/33.pdf)

37. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. КНТУ ім. Тараса Шевченка. Ін-т. вищ. осв. Акад. пед. наук Укр. Київ: Знання, 2006. 406 с.

38. Задихайло Д.В., Кібенко Г.В., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Харків: Еспада, 2003.

39. Кузьмін О.Є., Чернобай Л.І., Босак А.О. Корпоративне управління: навч. посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

40. Кміть, В.М., Коблюк, А.С. Форми корпоративного контролю та їх вплив на фінансову ефективність вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. (176). С. 136-140.
41. Птащенко Л., Сержанов В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
42. Сафаров О.І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? Актуальні проблеми економіки. 2008. № 4. С. 27-31.
43. Теорія цифрових систем: навчальний посібник для студ. спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології», освітньої програми «Інформаційне забезпечення робототехнічних систем» / І.Р. Пархомей, В.П. Пасько, О.М. Польшакова, О.А. Стенін; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 133 с.
44. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
45. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій в Україні – 2030. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>
46. Дмитрик О.О. безпека та прозорість: як Blockchain змінює платіжні системи і фінансовий сектор. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. URL: [http://lsej.org.ua/9\\_2023/114.pdf](http://lsej.org.ua/9_2023/114.pdf)
47. Як машинне навчання впливає на розвиток бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/istoriya-shtuchnogo-intelektu-czikavo-pro-rozvitok-tehnologiyi-chastina-2>
48. Big Data для бізнесу: як технології Великих даних допомагають розвиватися. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/big-data-dlya-biznesu-yak-tehnologiyi-velikih-danih-dopomagayuti-rozvivatisya>

49. Макаруч І., Федулова І. Інтернет речей: можливості і загрози. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція*. 2022. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271604>
50. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 107-115.
51. Турило А.М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НГУ*. 2007. № 3. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399097.pdf>
52. Брітченко І.Г. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
53. Лондар С.Л., Тимошенко О.В. Фінанси: навч. посібник. URL: [http://pidruchniki.com/19570411/finansu/upravlinnya\\_finansami\\_pidpriyemstv\\_organizatsiya\\_finansovoyi\\_roboti\\_pidpriyemstvi](http://pidruchniki.com/19570411/finansu/upravlinnya_finansami_pidpriyemstv_organizatsiya_finansovoyi_roboti_pidpriyemstvi)
54. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України. *Формування ринкових відносин*. 2009. № 2. С. 17-22.
55. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенков О.В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). С. 71-77.
56. Гоголь Т.А., Дмитренко А.В. Фінансовий контролінг як система ефективного управління спільною діяльністю підприємств. *Фінансові дослідження*. 2019. № 1 (6) URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=192>
57. Корбутяк А.Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. С. 89-94.
58. Радзівіло І.В., Сіліна І.В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4518>

59. Бойко О.В., Гаврилова Н.В., Ремзіна Н.А., Сухачова О.О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92.

60. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107.

61. 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.

62. Гаврилова Н.В., Бойко О.В., Ремзіна Н.А., Сухачова О.О. Фінансово-економічний інструментарій забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 56-61.

63. Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Скопцов К.В. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 93-100.

64. Дідовець І.В., Карпуніна М.С. Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 73-78.

65. 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.

66. 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 Ч.* 2023. С. 3-22.



67. 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.

68. Gonchar V., Yakushev O., Trushkina N. Innovative activity of corporate-integrated structures in the system of activation of organizational resources of marketing management. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. Vol. 4. No. 1. Pp. 85-103.

69. Kolodynskyi S.B., Storozhuk O.V., Lozova T.P., Kalinin O.V. Strategic management of the economic security of corporate enterprises under the influence of integration processes and digitalization. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol. 22. Pp. 55-63.

70. Kolodynskyi S.B., Zakharchenko O.V., Kramskyi S.O. Directions of increasing the level of economic security of enterprises under the influence of digitalization. *Economics: time realities*. 2022. Vol. 6 (64). Pp. 33-39.

71. 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.

72. Франко О.І. Визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 215-219.

73. Франко О.І. Особливості економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Одеса, 18 жовтня 2024 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 201-202.

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання стосовно подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення і розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо організації корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки.

Найбільш вагомими висновками та рекомендаціями полягають у наступному:

1. Теоретично узагальнено економічну сутність корпоративного контролю та форми його реалізації. Визначено, що корпоративний контроль виступає ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління корпоративними структурами. Корпоративний контроль можна визначити як систему взаємодії, механізмів та інструментів, спрямованих на реалізацію інтересів акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін у процесі досягнення стратегічних і операційних цілей компанії.

Основними формами реалізації корпоративного контролю є: акціонерний контроль, інституційний контроль та ринковий контроль. Дослідження показують, що ефективна система корпоративного контролю сприяє підвищенню прозорості діяльності компаній, забезпечує захист прав акціонерів і знижує ризики нерационального використання ресурсів. Водночас важливим є дотримання балансу між централізованим управлінням та демократизацією процесів ухвалення рішень у корпорації.

2. Визначено структуру та сформовано онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю, що дозволило розкрити сутність, взаємозв'язки та функціональні особливості елементів, що забезпечують ефективність системи управління корпоративними структурами. Структура механізму корпоративного контролю включає такі компоненти, як: суб'єкти контролю, об'єкти контролю та інструменти контролю.

Онтологічне моделювання механізму корпоративного контролю допомагає систематизувати взаємозв'язки між цими компонентами,

визначити їх ієрархію, а також виявити критичні точки для підвищення прозорості та відповідності діяльності корпорацій встановленим стандартам і цілям. Результати моделювання демонструють, що впровадження системного підходу до управління корпоративним контролем сприяє оптимізації ресурсів, мінімізації ризиків, а також посиленню довіри з боку акціонерів і стейкхолдерів.

3. Систематизовано інституціональне забезпечення корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що надало змогу уточнити його структуру, функції та механізми реалізації. Інституціональне забезпечення корпоративного контролю в таких об'єднаннях включає: регуляторні механізми, організаційні інструменти, та контрольні інституції.

Систематизація інституціональних аспектів сприяла визначенню головних особливостей корпоративного контролю в умовах інтеграції, зокрема: необхідність уніфікації правил взаємодії між учасниками об'єднання, посилення регулювання трансакцій та підвищення відповідальності управлінських органів за стратегічні рішення.

4. Проведено економічний аналіз діяльності та розглянуто динаміку функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, що дозволило визначити сучасні тенденції, виявити сильні та слабкі сторони, а також оцінити ефективність управління в умовах інтеграції.

Результати аналізу свідчать про: економічну ефективність інтеграційних об'єднань, яка залежить від оптимального поєднання ресурсів, синергійного ефекту та здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов; динаміку функціонування таких об'єднань, що демонструє тенденції до зростання фінансових показників у довгостроковій перспективі, хоча в короткостроковому періоді можливі коливання, зумовлені витратами на інтеграційні процеси та адаптацію внутрішніх структур та про ключові фактори впливу, які включають регуляторне середовище, макроекономічні

умови, рівень взаємодії між учасниками об'єднання, а також якість управління на всіх рівнях.

Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств сприяють посиленню ринкових позицій своїх учасників завдяки зростанню масштабів діяльності, зниженню витрат і вдосконаленню системи управління. Однак для досягнення стійкого розвитку необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління, підвищувати рівень прозорості та зосереджувати увагу на оптимізації внутрішніх процесів.

5. Проаналізовано передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Визначено ключові чинники, які впливають на формування ефективної системи контролю в таких структурах.

Особливостями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях є підвищена складність координації дій між учасниками, необхідність врахування різноманітних інтересів, а також інтеграція сучасних цифрових технологій для моніторингу і забезпечення прозорості. Важливу роль відіграють ефективна діяльність наглядових рад та вдосконалення механізмів контролю на всіх рівнях управління.

Удосконалення системи корпоративного контролю є необхідним для стабільного функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, підвищення їх прозорості та адаптивності до сучасних економічних умов.

6. Розроблено концепцію формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, яка враховує специфіку взаємодії учасників таких структур, їхні стратегічні цілі та сучасні виклики управління. Концепція передбачає: ієрархічну структуру контролю, інтегровані механізми моніторингу, уніфіковані стандарти управління та гнучкість системи контролю.

Розроблена концепція спрямована на підвищення ефективності корпоративного управління, посилення довіри між учасниками об'єднань,

зниження ризиків нераціонального використання ресурсів та створення умов для сталого розвитку.

Запропонована концепція формування системи корпоративного контролю є важливим інструментом забезпечення прозорості, стабільності та конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств. Вона створює основу для гармонізації інтересів учасників і досягнення їхніх стратегічних цілей.

7. Досліджено праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Даний підхід дозволяє зосередити увагу на практичній ефективності функціонування системи контролю, що сприяє досягненню цілей об'єднань. Практикологічний підхід акцентує на оптимізації процесів ухвалення управлінських рішень, підвищенні відповідальності суб'єктів контролю та забезпеченні їхньої координації. Особливе значення надається досягненню результативності через застосування інноваційних механізмів контролю, таких як цифрові технології, автоматизовані системи моніторингу та інтеграція даних для аналізу ефективності діяльності.

Використання праксеологічного підходу в корпоративному контролі сприяє зменшенню управлінських ризиків, забезпеченню прозорості діяльності та гармонізації інтересів учасників інтеграційних об'єднань. Впровадження такого підходу створює умови для підвищення гнучкості управління та ефективного розв'язання конфліктів у процесі взаємодії.

8. Обґрунтовано економічну взаємодію фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Така взаємодія є важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє забезпечити не тільки фінансову стабільність, але й оперативний контроль за використанням ресурсів у межах об'єднання.

Фінансовий контролінг, інтегруючи сучасні технології корпоративного контролю, забезпечує точність та своєчасність фінансових звітів, що є основою для ухвалення ефективних управлінських рішень. Ця взаємодія

дозволяє здійснювати постійний моніторинг фінансових результатів, виявляти відхилення та оптимізувати витрати. Завдяки використанню автоматизованих систем та аналітичних інструментів, інтеграція контролінгу і корпоративного контролю значно підвищує рівень прозорості та ефективності внутрішнього контролю.

Таким чином, взаємодія фінансового контролінгу та технологій корпоративного контролю є важливим чинником стабільності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, сприяючи зниженню управлінських ризиків, покращенню ефективності використання ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

9. Сформовано організаційно-методичне забезпечення визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки. Запропонована система дозволяє комплексно оцінити рівень ефективності корпоративного контролю, враховуючи його вплив на забезпечення стабільності та захисту інтересів акціонерів і стейкхолдерів.

Методичний підхід передбачає інтеграцію стратегічних, фінансових та операційних аспектів корпоративного контролю з урахуванням факторів економічної безпеки, таких як захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення стабільності фінансових потоків та мінімізація ризиків. Це забезпечує створення ефективної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі і забезпечувати сталий розвиток інтеграційних об'єднань.

Результати дослідження свідчать, що організаційно-методичне забезпечення, що поєднує принципи корпоративного контролю та економічної безпеки, є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів, захисту інтересів учасників об'єднання та зниження потенційних ризиків. Це сприяє забезпеченню довгострокової стабільності та конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Список опублікованих праць здобувача за темою дисертації

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

1. Франко О.І. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 74-81. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).74-81](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).74-81). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2024/1/10-Franko.pdf>

2. Франко О.І. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 179-184. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-24>. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/397/381>

3. Франко О.І. Визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 215-219. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-37>. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae\\_2024\\_r03\\_a37.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a37.pdf)

*Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:*

4. Франко О.І. Аспекти структурного та онтологічного моделювання механізму корпоративного контролю. *Економіка, менеджмент і бізнес-адміністрування в системі транскордонного співробітництва: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19-20 вересня 2024 р.)*. Черкаси: ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», 2024. С. 78-80. URL: <https://suem.edu.ua/konferenciyi>

5. Франко О.І. Передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Сталий*

*розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Умань, 15 жовтня 2024 р).* Умань: УНУС. 2024. С. 293-295. URL: [https://ket.udau.edu.ua/assets/files/ndr/materiali-konferencii\\_uman\\_15.10.2024.pdf](https://ket.udau.edu.ua/assets/files/ndr/materiali-konferencii_uman_15.10.2024.pdf)

6. Франко О.І. Особливості економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Одеса, 18 жовтня 2024 р.).* Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 201-202.



## Додаток Б

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
від від Черкаської агенції регіонального розвитку

**УСТАНОВА «ЧЕРКАСЬКА АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»** вул. Б. Вишневецького, 17, м. Черкаси, 18002, Код ЄДРПОУ 40848641 e-mail: rda.ck.ua@gmail.com, т. (0472) 50-09-32

Дата видачі 23.05.2024

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Даною довідкою засвідчується, що певні результати та окремі пропозиції дисертаційного дослідження Франка Олександра Івановича на тему: «Організація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», враховані у діяльності Черкаської агенції регіонального розвитку.

Зокрема, було використано пропозиції автора щодо застосування комплексу економічної взаємодії фінансового контролінгу з технологіями корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств та результати дослідження економічного аналізу діяльності таких товариств і динаміки їх функціонування.

Застосування наукових розробок Франка О.І., в цілому, дозволило покращити окремі вектори практичної діяльності Черкаської агенції регіонального розвитку.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор АРР



Ілона ПРИХОДЬКО

## Додаток В

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
від ТОВ «НЕТ Лізард»

**NET LIZARD**  
DEVELOPMENT

Postal address:  
Ukraine, 69068  
Zaporozhye, 5 Omskaya str., office 16

CORRESPONDENT BANK:  
RZB Bank, Vienna, Austria  
SWIFT: RZBAATWW  
CORRESPONDENT ACCOUNT:  
70-55.023.899  
BENEFICIARY BANK:  
Parex Banka AS, Riga, Latvia  
SWIFT: PARXLV22  
BENEFICIARY:  
Net Lizard LLP  
BENEFICIARY ACCOUNT:  
LV74PARX0008931780001

27 червня 2024 року №235-24

## ДОВІДКА

Об'єктивна потреба переходу до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу вимагає проведення радикальних змін в стратегії управління та підходах до планування діяльності підприємств усіх форм власності.

В практику діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «НЕТ Лізард» було впроваджено методичні та практичні рекомендації Франка Олександра Івановича, які представлені в дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» на тему: «Організація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств».

Використання пропозицій автора щодо впровадження організаційно-методичного забезпечення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки застосовано в практичній діяльності ТОВ «НЕТ Лізард».

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор  
ООО «НЕТ Лизард»



*А. Решетило*  
Олексій РЕШЕТИЛО

## Додаток Г

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»

**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА**



вул. Тараса Карпи, 84, кім. 106, м. Кіровоград, 25006,  
тел/факс: 24-29-15, e-mail: [dorada.kr@ukr.net](mailto:dorada.kr@ukr.net) ідентифікаційний  
код за ЄДРПОУ 26321931, МФО 351005  
п/р UA243510050000026001201478600  
у Відділенні АКІБ "Укрсиббанк" м. Харків

№ 1

11 липня 2024 р.

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження**

Цією довідкою засвідчується, що деякі результати та окремі пропозиції дисертаційного дослідження Франка Олександра Івановича на тему: «Організація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки будуть використовуватися в діяльності ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба», а саме:

- отримані результати від розробленої концепції формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, основною метою якої є забезпечення ефективного управління та координації діяльності компаній-учасників шляхом створення механізмів контролю, які сприяють досягненню стратегічних цілей групи підприємств;

- сформований автором праксеологічний підхід в системі корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств, що ґрунтується на вивченні й оптимізації дій, спрямованих на досягнення конкретних результатів у рамках корпоративного управління та сутність якого полягає в ефективній організації й управлінні процесами шляхом аналізу та вдосконалення практичних дій, що забезпечують досягнення цілей інтегрованих компаній.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Голова ГО Кіровоградської обласної  
сільськогосподарської дорадчої служби



В.Д.Гліжинський

## Додаток Г

## Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ РАУФА АБЛЯЗОВАвул. Печуя-Левинського, 16, м. Черкаси, 18036, Україна  
тел.: /0472/ 64-70-55  
тел./факс: /0472/ 64-73-00  
e-mail: rauniver@suem.edu.uaRAUF ABLYAZOV  
UNIVERSITY EAST EUROPEAN16. Nechuy-Levitsky str., Cherkasy, 18036, Ukraine  
tel.: 38 /0472/ 64-70-55  
tel./fax: 38 /0472/ 64-73-00  
e-mail: rauniver@suem.edu.ua30.08.2024 № 208/1  
На № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів, окремих пропозицій та рекомендацій Франка Олександра Івановича, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему: «Організація корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств» за спеціальністю 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Основні положення дисертаційної роботи Франка Олександра Івановича 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 «Бізнес-консалтинг»;

– для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Цифрова економіка» спеціальності 051 Економіка під час викладання дисципліни: «Корпоративний контролінг».

Ректор



Ія ЧУДАЄВА