

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Дідух Сергій Володимирович

УДК 658.15:334.722.24

ДИСЕРТАЦІЯ

Формування і розвиток системи управління ефективністю функціонування
акціонерних товариств

Спеціальність: 073 – «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового
ступеня доктора філософії

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

_____ Дідух Сергій Володимирович

Науковий керівник – Чикуркова Алла Дмитрівна, доктор економічних наук,
професор

Кам'янець-Подільський – 2026

АНОТАЦІЯ

Дідух С. В. Формування і розвиток системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» Міністерства освіти і науки України, Кам'янець-Подільський, 2026.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Представлена еволюція управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств. Акцентовано увагу на тому, що національні акціонерні товариства як соціально–економічні системи рольставникові, а не відкриті, що відповідно призводить до некоректної оцінки їх капіталізації. Систематизовані спільні риси (в системі «інновації – результати – стейкхолдери»), так і відмінності, пов'язані із методикою виміру ефективності діяльності акціонерних товариств. Узагальнені підходи до визначення категорії ефективності акціонерних товариств, яка охоплює фінансові, ринкові та інституційні аспекти їх діяльності з акцентом на темпоральну теорію, що актуалізує методи адаптивного прогнозування і потребує відповідної розробки фреймворку, що задовільнило б більшість ключових стейкхолдерів. Проведена систематизація кластерів наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств за характером оцінювання та акцентовано увагу на глокалізаційному чиннику в даній оцінці.

Визначено принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій. Доведено, що європейські стандарти захисту власників

акціонерного капіталу мають формувати адаптивну результативність, посилювати інноваційний потенціал і розвивати персонал в умовах його дефіциту як найбільш дорогу інвестицію акціонерних товариств. Концептуалізовано фінансово–корпоративно–адаптивний підхід до оцінювання ефективності акціонерних товариств з урахуванням одночасного впливу інституційних умов, внутрішніх механізмів корпоративного управління та фінансових результатів. Визначено фактори забезпечення довгострокової стійкості, стейкхолдер-менеджменту і підтримки довіри до бізнесу. Ефективність акціонерних товариств визначено компліментарною характеристикою їх розвитку, що заснована на управлінні змінами, зокрема інституційного середовища. Актуалізовано важливість адаптації в умовах мілітарі-економіки, зокрема до організаційного дизайну акціонерних товариств, інституційних показників якості управління, індексу сприйняття корупції через коротшу тривалість економічних циклів і життєвих циклів організацій і товарів. Систематизовано цілі управління ефективністю акціонерних товариств залежно від характеристик інституційного середовища, розвитку креативності, інноваційності та адаптивності.

Здійснено аналіз корпоративного управління як інституційної основи ефективності функціонування акціонерних товариств. Доведено, що в поточних турбулентних умовах макро- та мезорівня п'ятиспрямована структура сталого розвитку створюється додаванням до трьохспрямованої структури безпекового та темпорального чинників, применшуючи вплив економічної, соціальної та екологічної складових, актуалізуючи дефіцитність ресурсів, стейкхолдер-менеджмент та розвиток корпоративного контролю акціонерних товариств. Корпоративне управління розглянуто як ключовий інституційний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємств, що поєднує фінансові та нефінансові чинники впливу в умовах трансформації економіки України, воєнного стану, повоєнного відновлення, роботі на даних підприємствах віддалено,

роботі даних підприємств із ключовими національними та закордонними стейкхолдерами, відпрацювання сценарію зміни роботи національних інституцій в умовах євроінтеграції та інших глокалізованих альянсів тощо. Визначено, що ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом сукупності інституційних факторів корпоративного управління, серед яких ключове значення мають структура власності, рівень концентрації контролю, якість функціонування наглядових органів та ступінь прозорості діяльності.

Визначені основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків. Доведено, що акціонерні товариства в Україні стикаються із доволі специфічними умовами функціонування через підвищений рівень нестабільності, що провокує дилему ризик/прибутковість та воєнних ризиків, що провокують дилему безпека/транспарентність. Визначені проблеми інтернально–екстернальної асиметрії розвитку акціонерних товариств. Проведено аналіз сучасної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з урахуванням безпекових умов, зокрема при реалізації проєктів Fast recovery, синергію в досягненні цілей сталого розвитку та етапу життєвого циклу організації. Дану модель представлено як компліментаризацію управління ресурсозабезпеченням. Проведено поточну і прогностичну оцінку системи управління ефективністю акціонерного товариства через універсальний показник – функцію бажаності (переваги) Харрінгтона. Розраховано інтегральний показник ефективності корпоративного управління для ряду акціонерних товариств з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності. Апробовано методичний підхід щодо коригування даного показника з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів, що доволі суттєво вирівняло Індекс ефективності корпоративного управління аналізованих акціонерних товариств, який в усередненому вигляді став 0,59-0,74 замість 0,35-1,00 до усереднення.

Представлено механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств як такий, що підпорядкований реалізації бізнес-стратегії підприємства (що включає цілепокладання, формування кадрового потенціалу, гнучкість, систематичну оцінку результатів, регулярність діагностики життєвих циклів товарів та самого підприємства), заснований на принципах справедливості, підзвітності, відповідальності та прозорості. Оперуючи цілим асортиментом напрямів (зміцнення наглядової ради, прозорість та звітність, удосконалення структури управління тощо), механізм набуває адаптивності. Завдяки реалізації даного механізму можна отримувати Front Office наслідки (зростання вартості, зростання цінності для стейкхолдерів, зростання конкурентоспроможності тощо), а також Back-Office наслідки. Для моделювання ефективної системи корпоративного управління акціонерних товариств використано показники-запобіжники та акселератори з урахуванням спеціалізації, рівня їх конкурентоспроможності, стану динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ. Визначено, що взаємозв'язок інтересів акціонерного товариства з учасниками ринкового середовища заснований на взаємних вигодах.

Апробована адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, що формується на основі балансу інтересів власників (акціонерів) та менеджменту і має серед складових корпоративне управління, внутрішній контроль та аудит, стратегування та фінансово-економічний аналіз. При побудові відповідної моделі (що є динамічним явищем, оскільки змінюється в залежності від еволюції акціонерного товариства) формулюється мета (стратегічно сталий розвиток) та задачі (зростання капіталу, мобілізація інвестиційних ресурсів, забезпечення фінансової стійкості тощо). Побудовані однофакторні та багатфакторні моделі для аналізу рівня рентабельності, що є надзвичайно важливим для стейкхолдерів акціонерних товариств з точки зору перспективності співпраці із ними. Зважаючи на проведені розрахунки та запропоновану еволюційну теорію, сформовано альтернативну сучасну

парадигму корпоративного управління в системі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з дуальною орієнтацією на максимізацію прибутку (через тріаду дефіцит ресурсу/незацікавленість власників ресурсу/мобілізація доступного ресурсу) та інтереси таксономічних груп стейкхолдерів (акціонери, партнери, держава, екологія, суспільство, інвестори) і природню мотивацію до прогресу ефективності акціонерного товариства в площі зацікавлених сторін з конкретною суб'єктивізацією та без неї з акцентом на Open Data, комплаєнс, цифровізацію, ESGST-управління (ST – безпека і час) та BigData.

Апробовані інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. Використано бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана з відбором необхідних показників з використанням функції бажаності Харрінгтона. Актуалізовано однофакторну модель (факторна ознака – комплексний показник фінансового ризику) та багатфакторну модель (факторні ознаки – фінансові метрики впливу). Доведено, що будь-яка взаємодія між акціонерним товариством і стейкхолдерами, або стейкхолдерів між собою може призводити як до позитивних (ресурсна компліментарність), так і негативних (конкуренція за ресурси) наслідків. Змодельовані інтеграційні можливості корпоративної організації в сфері виробництва харчової продукції акціонерними товариствами. Адаптивні можливості акціонерного товариства проявляються в узгодженні власних інтересів із доступними обсягами ресурсного забезпечення та національними інтересами і пріоритетами.

Ключові слова: адаптивна модель, акціонерне товариство, виробничо-господарська діяльність, економічна турбулентність, ефективність, інноваційність, інструменти стратегічного управління, конкурентоспроможність, корпоративне управління, менеджмент, розвиток, сталий розвиток, стейкхолдер-менеджмент, фінансові та нефінансові чинники впливу, цифровізація.

ABSTRACT

Didukh S. V. Formation and development of a system for managing the efficiency of joint-stock companies.

Dissertation for a Doctor of Philosophy in specialty 073 "Management" (branch of knowledge 07 "Management and Administration"). – Higher educational institution "Podillia State University" of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kamianets-Podilskyi, 2026.

The dissertation substantiates theoretical provisions and offers practical recommendations for improving the formation and development of the system for managing the effectiveness of joint-stock companies.

The evolution of management approaches to the system of effectiveness of joint-stock companies is presented. Attention is focused on the fact that national joint-stock companies are both role-based socio-economic systems, and not open, which accordingly leads to an incorrect assessment of their capitalization. Common features (in the system "innovation – results – stakeholders") and differences related to the methodology for measuring the effectiveness of joint-stock companies are systematized. Generalized approaches to determining the category of effectiveness of joint-stock companies, which covers financial, market and institutional aspects of their activities with an emphasis on temporal theory, which actualizes adaptive forecasting methods and requires the appropriate development of a framework that would satisfy most key stakeholders. The clusters of scientific approaches to assessing the effectiveness of joint-stock companies by the nature of the assessment were systematized and the glocalization factor was emphasized in this assessment.

The principles, goals and performance indicators of joint-stock companies' effectiveness management in the context of institutional transformations were determined. It was proven that European standards for protecting shareholders should form adaptive performance, strengthen innovation potential and develop personnel in conditions of its shortage as the most expensive investment of joint-stock companies. The financial-corporate-adaptive approach to assessing the

effectiveness of joint-stock companies was conceptualized, taking into account the simultaneous influence of institutional conditions, internal mechanisms of corporate governance and financial results. The factors for ensuring long-term sustainability, stakeholder management and maintaining trust in business were determined. The effectiveness of joint-stock companies is determined by a complementary characteristic of their development, which is based on change management, in particular, the institutional environment. The importance of adaptation in the conditions of military-economics is actualized, in particular, to the organizational design of joint-stock companies, institutional indicators of management quality, the corruption perception index due to the shorter duration of economic cycles and life cycles of organizations and goods. The goals of managing the effectiveness of joint-stock companies are systematized depending on the characteristics of the institutional environment, the development of creativity, innovation and adaptability.

An analysis of corporate governance as an institutional basis for the effectiveness of the functioning of joint-stock companies is carried out. It is proved that in the current turbulent conditions of the macro- and meso-level, a five-directional structure of sustainable development is created by adding security and temporal factors to the three-directional structure, minimizing the influence of economic, social and environmental components, actualizing resource scarcity, stakeholder management and the development of corporate control of joint-stock companies. Corporate governance is considered as a key institutional mechanism for ensuring the efficiency of enterprises, combining financial and non-financial factors of influence in the conditions of the transformation of the Ukrainian economy, martial law, post-war recovery, work at these enterprises remotely, the work of these enterprises with key national and foreign stakeholders, working out a scenario for changing the work of national institutions in the conditions of European integration and other glocalised alliances, etc. It is determined that the efficiency of joint-stock companies is formed under the influence of a set of institutional factors of corporate governance, among which the ownership

structure, the level of concentration of control, the quality of the functioning of supervisory bodies and the degree of transparency of activities are of key importance.

The main problems and limitations of managing the efficiency of joint-stock companies in conditions of instability and military risks are identified. It is proven that joint-stock companies in Ukraine face quite specific operating conditions due to the increased level of instability, which provokes the risk/profitability dilemma and military risks, which provoke the security/transparency dilemma. The problems of internal-external asymmetry of the development of joint-stock companies are identified. An analysis of the modern model of managing the efficiency of joint-stock companies is carried out, taking into account security conditions, in particular when implementing Fast recovery projects, synergy in achieving sustainable development goals and the stage of the organization's life cycle. This model is presented as a complementarity of resource management. A current and forecast assessment of the joint-stock company's efficiency management system is carried out through a universal indicator – Harrington's desirability (preference) function. An integral indicator of corporate governance efficiency was calculated for a number of joint-stock companies, taking into account financial results and expert assessment of activities. A methodological approach was tested to adjust this indicator taking into account the personnel stability coefficient and the fixed assets renewal coefficient, which significantly leveled the Corporate Governance Efficiency Index of the analyzed joint-stock companies, which in average form became at the level of 0.59-0.74 instead of 0.35-1.00 before averaging.

A mechanism for increasing the efficiency of corporate governance of joint-stock companies is presented as one that is subordinate to the implementation of the enterprise's business strategy (which includes goal-setting, formation of human resources, flexibility, systematic assessment of results, regular diagnostics of the life cycles of goods and the enterprise itself), based on the principles of fairness, accountability, responsibility and transparency. Operating in a whole range of

areas (strengthening the supervisory board, transparency and reporting, improving the management structure, etc.), the mechanism acquires adaptability. Thanks to the implementation of this mechanism, it is possible to obtain Front Office consequences (increased value, increased value for stakeholders, increased competitiveness, etc.), as well as Back-Office consequences. To model the effective corporate governance system of joint-stock companies, indicators-fuses and accelerators were used, taking into account specialization, the level of their competitiveness, the state of dynamism of the internal and external environments. It was determined that the relationship of the interests of a joint-stock company with the main participants of the market environment is based on mutual benefits

An adaptive model of managing the effectiveness of the functioning of joint-stock companies was tested, which is formed on the basis of the balance of interests of owners (shareholders) and management and includes corporate governance, internal control and audit, strategy and financial and economic analysis. When building a corresponding model (which is a dynamic phenomenon, since it changes depending on the evolution of the joint-stock company), the goal (strategically sustainable development) and tasks (capital growth, mobilization of investment resources, ensuring financial stability, etc.) are formulated. Single-factor and multi-factor models are built to analyze the level of profitability, which is extremely important for stakeholders of joint-stock companies from the point of view of the prospects of cooperation with them. Taking into account the calculations and the proposed evolutionary theory, an alternative modern paradigm of corporate governance has been formed in the system of managing the efficiency of joint-stock companies with a dual orientation towards profit maximization (through the triad of resource shortage/disinterest of resource owners/mobilization of available resources) and the interests of taxonomic groups of stakeholders (shareholders, partners, state, ecology, society, investors) and natural motivation for the progress of the efficiency of a joint-stock company in the area of stakeholders with and without specific subjectification with an emphasis on Open Data, compliance, digitalization, ESGST-management (ST – safety and time) and

BigData.

Tools for strategic management of the efficiency of joint-stock companies have been tested. Corporate governance development score indices (CGR) according to the Crichton–Miller and Warman methods were used with the selection of necessary indicators using the Harrington desirability function. The single-factor model (factorial feature – a complex indicator of financial risk) and the multifactor model (factorial features – financial impact metrics) are updated. It is proven that any interaction between a joint-stock company and stakeholders, or stakeholders among themselves, can lead to both positive (resource complementarity) and negative (competition for resources) consequences. The adaptive capabilities of a joint-stock company are manifested in the coordination of its own interests with the available volumes of resource provision and national interests and priorities.

Key words: adaptive model, joint-stock company, production and economic activity, economic turbulence, efficiency, innovation, strategic management tools, competitiveness, corporate governance, management, development, sustainable development, stakeholder management, financial and non-financial influencing factors, digitalization.

Список публікацій здобувача

Статті у монографіях:

1. Chykurkova A., **Didukh S.** Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123–130 (0,29/0,14 друк. арк.). *(Особистий внесок автора: запропоновано методологію оцінки ефективності функціонування акціонерних товариств).*

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до

міжнародних наукометричних баз:

2. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28–34. ULR: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,29/0,14 друк. арк.).

3. Дідух С. В. Заходи з підвищення ефективності управління: розробка та впровадження стратегій та ініціатив для покращення управління АТ. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4 (102). С. 11–19. ULR: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/207> (**Google Scholar, Index Copernicus, Ulrichsweb, The Central European Journal of Social Sciences and Humanities, EconBiz**). (0,33 друк. арк.).

4. Дідух С. В. Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024. Випуск 15. С. 71–79. ULR: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4284/4319> (**Google Scholar, Index Copernicus**). (0,33 друк. арк.).

5. Дідух С. В. Моделювання гнучкої системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 169–212. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Serhii-Didukh-169-212.pdf (**EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (by ProQuest); Erih Plus; Cabell's Directories**). (1,79 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

6. Дідух С. В. Органи управління акціонерного товариства та їх повноваження. *Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер*: зб. матеріалів учасн. Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (4 листопада 2022 р.) / Бережани. ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 108–109. (0,08 друк. арк.).

7. Дідух С. В. Сутнісні характеристики ефективності функціонування підприємств акціонерного типу. *Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів. (28 жовтня 2022 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. С. 41–45. (0,21 друк. арк.).

8. Дідух С. В. Нормативно-правове регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 4 травня 2023 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 122–125 (0,17 друк. арк.).

9. Дідух С. В. Функціонування акціонерних товариств агропродовольчої сфери: особливості і проблеми розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 43–46 (0,17 друк. арк.).

10. Дідух С. В. Розвиток корпоративних форм бізнесу. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 09 листопада 2023 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 96–99. (0,12 друк. арк.).

11. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Дослідження ресурсного потенціалу та системи управління ефективністю на засадах синергетики. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 65-річчю ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя:

ФО-П Однорог Т.В., 2024. С. 84–86 (0,12/0,06 друк. арк.). *(Особистий внесок автора: проаналізовано систему управління ефективністю АТ на засадах синергетики).*

12. Дідух С. В. Управління ефективністю: поняття, принципи, складові. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти:* зб. матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 108–110. (0,08 друк. арк.).

13. Дідух С. В. Заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку:* зб. наук. праць ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 50-річчю кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 24 жовтня 2024 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 128–130. (0,12 друк. арк.).

14. Дідух С. В. Удосконалення системи управління підприємствами на основі кластерного підходу. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі:* зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 332–336. (0,17 друк. арк.).

15. Дідух С. В. Моделі корпоративного управління. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти:* зб. матеріалів Х Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 150–153. (0,12 друк. арк.).

16. Чикуркова А., Дідух С. Ключові аспекти управління ефективністю акціонерних товариств. *Актуальні проблеми теорії і практики*

бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації: зб. наук. праць X Міжнародної науково-практичної конференції науковців і здобувачів вищої освіти кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 6 листопада 2025 року / за наук. ред. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 447–450. (0,12/0,06 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано систему узгодження інтересів сторін АТ і подолання корпоративних конфліктів).

17. Дідух С. В. Сучасна парадигма корпоративного управління в акціонерних товариствах. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер: зб. матеріалів IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 12 листопада 2025 року. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2025. С. 227–229. (0,08 друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ	29
1.1. Еволюція управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств.....	29
1.2. Принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій	42
1.3. Корпоративне управління як інституційна основа ефективності функціонування акціонерних товариств	55
Висновки до розділу 1	66
Список використаних джерел до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ	90
2.1. Основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків	90
2.2. Аналіз сучасної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств	102
2.3. Оцінка впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств	113
Висновки до розділу 2	130
Список використаних джерел до розділу 2.....	133

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ	
ТОВАРИСТВ	
141	141
3.1. Механізм підвищення ефективності корпоративного управління	
акціонерних товариств	141
3.2. Адаптивна модель управління ефективністю функціонування	
акціонерних товариств	157
3.3. Інструменти стратегічного управління ефективністю	
функціонування акціонерних товариств	169
Висновки до розділу 3	179
Список використаних джерел до розділу 3.....	182
ВИСНОВКИ.....	190
ДОДАТКИ.....	197

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АТ – акціонерне товариство;
- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- ДП – дочірнє підприємство;
- КУ – корпоративне управління;
- ОСББ – об'єднання співвласників багатоквартирного будинку;
- ПАТ – Публічне акціонерне товариство;
- ПКС – паритет купівельної спроможності;
- ПрАТ – Приватне акціонерне товариство;
- ПФГ – промислово-фінансова група;
- ФДМУ – Фонд державного майна України;
- Balanced scorecard – система збалансованих показників;
- CFROI – показник грошової рентабельності інвестицій;
- CGR – індекс розвитку корпоративного управління;
- CPI – індекс сприйняття корупції;
- CSR – корпоративна соціальна відповідальність;
- DEA – аналіз середовища функціонування;
- Disclosure index – індекс розкриття інформації;
- EBITDA – обсяг прибутку підприємства до вирахування витрат на відсотки, сплати податків, а також амортизаційних відрахувань;
- EPS – прибуток на акцію;
- ESG-індекси – аналітичні інструменти, що оцінюють підприємство за критеріями Environmental (екологія), Social (соціальна відповідальність) та Governance (управління);
- EVA – показник економічної доданої вартості;
- Fast recovery – проєкт відновлення критично важливої пошкодженої інфраструктури в Україні;
- Input-output – інструментарій міжгалузевого аналізу і моделювання відтворювальних процесів за схемою «витрати-випуск»;

IR – відносини з інвесторами;

KPI – ключові показники ефективності;

MVA – додана ринкова вартість;

ROA – рентабельність активів;

ROE – рентабельність власного капіталу;

Tobin's Q – відношення ринкової вартості підприємства до віднової вартості його активів;

WGI – показники ефективності державного управління.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна динаміка розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ має суттєвий вплив на розвиток вітчизняних організацій, їх менеджмент і власників. Особливого непередбачуваних наслідків зазнає система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств (АТ) через специфіку організаційно-правової форми. В умовах мілітарі-економіки акціонерним товариствам необхідно активувати креативні, інноваційні та адаптивні бізнес-стратегії з одночасним реагуванням, крім економічного, соціального та екологічного, на безпековий та темпоральний чинники, дефіцитність ресурсів, технології стейкхолдер-менеджменту та розвиток корпоративного контролю. Апробація адаптивної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств має формувати адаптивну результативність, посилювати інноваційний потенціал і розвивати персонал в умовах його дефіциту як найбільш дорогу інвестицію акціонерних товариств, що особливо важливо під час повоєнної відбудови.

Вирішенню нагальних питань формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств присвятили свої роботи відомі закордонні та вітчизняні науковці й практики: Горова К. О., Гриценко Р. А., Диха М. В., Добровольська Е. В., Іванова Н. В., Корженівська Н. Л., Лега О. В., Мельник О. І., Мушеник І. М., Осецький В. Л., Покотильська Н. В., Попело О. В., Судомир С. М., Федоришина Л. М., Франко О. І., Харун О. А., Чубка О. М., Шаповалов В. О., Шуба Б. В., Вуй Н., Chen S., Demiraj R., Elfeituri H., Eliwa Y., Gao L., Kyere M., Mahmudi B., Mardiana M., Miller K., Padi A., Tricker B. та інші.

Аналіз наукових публікацій виявив, що, не зважаючи на наявність значної кількості наукових праць, при визначенні інструментів управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, виникає багато питань, вирішення яких потребує подальших досліджень. Особливо це

стосується удосконалення методики оцінки, прогнозування й оптимізації моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, що зумовило актуальність та вибір теми дослідження, визначення мети та постановку завдань дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень ЗВО «Подільський державний університет» за темою «Формування стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0114U007032) Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів, де автор визначив інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, за темою «Удосконалення системи управління розвитком суб'єктів господарювання та сільських територій» (номер державної реєстрації 0123U103852) кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, де автор проаналізував основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків, а також за індивідуальною темою «Система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств» (номер державної реєстрації 0126U003254), де автор апробував адаптивну модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Досягнення мети зумовило необхідність виконання таких **завдань**:

- представити еволюцію управлінських підходів до формування системи ефективності діяльності акціонерних товариств;
- узагальнити принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій;

- ідентифікувати корпоративне управління як інституційну основу ефективності функціонування акціонерних товариств;
- проаналізувати основні проблеми та обмеження управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків;
- оптимізувати механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств;
- апробувати адаптивну модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств;
- визначити інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Предметом дослідження є теоретико–методичні, наукові та практичні засади формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, відповідні нормативно–законодавчі акти стосовно зазначеної проблематики.

У процесі виконання поставлених завдань наукового дослідження були використані такі методи: *історичного та логічного аналізу* – для визначення еволюції наукових знань про систему управління ефективністю функціонування акціонерних товариств; *наукової абстракції* – для формулювання мети, завдання та висновків; *діалектичний і логічний* – для систематизації понятійно–категоріального апарату розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств та у ході формулювання висновків; *економіко–статистичний* – для визначення стану та тенденцій функціонування акціонерних товариств; *графічний* – для

наочної демонстрації виявлених тенденцій та відображення моделей і механізмів; *узагальнення, системного аналізу* – для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств; *економіко–математичний* – для планування та оптимізації управління ефективністю функціонування акціонерних товариств; *кореляційно–регресійного аналізу* – для візуалізації показників-запобіжників та акселераторів системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств; *функції бажаності Харрінгтона* – для оптимізації співвідношення значень комплексного показника фінансового ризику та фінансових метрик впливу на акціонерні товариства; *методика Кричтон–Міллера та Уормана* – для визначення бальних індексів розвитку корпоративного управління (CGR); *експертного опитування* – для аналізу відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною й аналітичною основою дисертаційної роботи є дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність акціонерних товариств, авторські результати експертного опитування, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених за тематикою дослідження, інші довідкові матеріали, інформаційні інтернет–ресурси, власні первинні та аналітичні матеріали дисертанта.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково–практичних положень щодо формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. У межах проведеного дослідження автор отримав наукові результати, що становлять наукову новизну та практичну значущість і виносяться на захист, зокрема:

удосконалено:

– концептуалізацію корпоративного управління як інституційного базису ефективності функціонування акціонерних товариств. На відміну від

існуючих підходів, запропонована концепція базується на п'ятивимірній моделі розвитку, що розширює традиційне ESG-управління за рахунок інтеграції безпекового та темпорального чинників. Концепція враховує умови ресурсного дефіциту, орієнтована на стейкхолдер-менеджмент та вдосконалення корпоративного контролю (оптимізація структури власності, рівня її концентрації, дієвості наглядових рад та прозорості діяльності). Це забезпечує синергію фінансових і нефінансових детермінант в умовах трансформації економіки України, дії воєнного стану та повоєнного відновлення, а також враховує процеси цифровізації (віддалену роботу), взаємодію з національними й глобальними стейкхолдерами та адаптацію до євроінтеграційних інституційних змін;

– механізм підвищення ефективності корпоративного управління АТ, який, на відміну від традиційних, безпосередньо інтегрований у процес реалізації бізнес-стратегій підприємства. Цей механізм охоплює цілепокладання, розвиток кадрового потенціалу, регулярний моніторинг результативності та діагностику життєвих циклів товарів і організацій. Базуючись на принципах справедливості, підзвітності, відповідальності та транспарентності, він формує системні ефекти на рівнях *Front-office* та *Back-office*. Запропонований механізм забезпечує високий рівень адаптивності управління, дозволяючи використовувати результати аналізу індикаторів-запобіжників та акселераторів з огляду на галузеву специфіку, конкурентоспроможність АТ і турбулентність його внутрішнього та зовнішнього середовищ;

– адаптивну модель управління ефективністю АТ, наукова новизна якої полягає в реалізації дуального підходу: гармонізації максимізації прибутку (через розв'язання тріади «дефіцитність ресурсів - асиметрія інтересів власників - мобілізація доступного потенціалу») із задоволенням інтересів ключових таксономічних груп стейкхолдерів (акціонерів, партнерів, держави, суспільства, інвесторів, а також екологічних імперативів). Модель спирається на інструментарій *Open Data*, *Big Data*, цифровізації, комплаєнсу та ESGST-

управління. Вона формує ендогенну мотивацію до підвищення ефективності компанії та забезпечує баланс інтересів акціонерів і менеджменту в межах систем корпоративного управління, внутрішнього контролю та аудиту, стратегічного планування і фінансово-економічного аналізу;

– методичний підхід до активації інструментів стратегічного управління ефективністю АТ. Його відмінність полягає в інтеграції бальних індексів розвитку корпоративного управління (CGR) за адаптованою методикою Крічтон-Міллера та Уормана з використанням функції бажаності Харрінгтона. Це дозволяє оптимізувати співвідношення інтегрального показника фінансового ризику та ключових фінансових метрик впливу. Запропонований підхід розширює адаптивні можливості АТ щодо узгодження корпоративних інтересів із доступним ресурсним забезпеченням (у межах дилеми «ресурсна комплементарність / конкуренція за ресурси») та загальнонаціональними пріоритетами розвитку;

набули подальшого розвитку:

– аналіз еволюції управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств, що, на відміну від існуючих, охоплює фінансові, ринкові та інституційні аспекти їх діяльності з акцентом на глокалізацію, безпекову складову і темпоральну теорію, яка актуалізує методи адаптивного прогнозування і потребує відповідної розробки фреймворку, що задовільнило б більшість ключових стейкхолдерів і забезпечило б екстернально–інтернальний баланс в системі «інновації – результати – стейкхолдери» за кластерами фінансово–економічної, ринково–інвестиційної, інституційної, операційно–ефективної, інтегрованої оцінки та підходу сталого розвитку;

– підхід до систематизації принципів, цілей та показників результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій, що, на відміну від існуючих, заснований на фінансово–корпоративно–адаптивній концепції компліментарності організаційного дизайну акціонерних товариств, інституційних показників

якості управління, індексу сприйняття корупції через коротшу тривалість економічних циклів і життєвих циклів організацій і товарів, що в умовах мілітарі-економіки забезпечуватиме довгострокову стійкість, ефективний стейкхолдер-менеджмент і підтримку довіри до бізнесу через розвиток креативності, інноваційності та адаптивності;

– систематизація основних проблем та обмежень управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків, що, на відміну від існуючих, актуалізує інтернально–екстернальну асиметрію розвитку національних акціонерних товариств через підвищений рівень нестабільності (дилему ризик/прибутковість) та воєнні ризики (дилема безпека/транспарентність), що дозволяє сучасну модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств ідентифікувати як компліментаризацію управління ресурсозабезпеченням, а оцінку впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств представити з урахуванням безпекових умов, синергії в досягненні цілей сталого розвитку та етапів життєвого циклу організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та практичні положення доведені до рівня методичних рекомендацій, які пропонуються для упровадження у практику акціонерних товариств України, громадських об'єднань та органів місцевого самоврядування під час формування й реалізації стратегій регіонального розвитку. Практичне значення має пропонована система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з використанням комплексного підходу до її поточного та прогностичного інтегрального оцінювання. Зазначені рекомендації використані в роботі Кам'янець-Подільської районної Ради (довідка № 37/01–27 від 26.02.2026 р.), Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (довідка від 24.03.2026 р.), Кам'янець-Подільського АТ «Гіпсовик» (довідка № 67 від 20.02.2026 р.), ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка № 31 від 10.04.2026 р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі ВСП «Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості НУХТ» при підготовці здобувачів під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом» (довідка № 1 від 23.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій висновки, рекомендації та положення наукової новизни одержані автором особисто. Із 4 опублікованих у співавторстві праць у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистої праці здобувача. Теоретичні розробки та науково–практичні рекомендації щодо формування і розвитку системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, які містяться в роботі та виносяться на захист, викладені в переліку наукових праць автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації доповідалися, обговорювалися та одержали схвалення на 12 міжнародних і всеукраїнських науково–практичних конференціях, таких як: Всеукр. студ. наук.–практ. конф. «Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер» (м. Бережани, 4 лист. 2022 р.); Міжнар. наук.–практ. конф. «Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів» (м. Кам'янець-Подільський, 28 жовт. 2022 р.); VIII Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 4 трав. 2023 р.); I Міжнар. наук.–практ. конф. «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 28 верес. 2023 р.); VIII Міжнар. наук.–практ. конф. «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку» (м. Кам'янець-Подільський, 9 листоп. 2023 р.); VIII Міжнар. наук.–практ. конф. «Сталий

розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (м. Бережани, 10 квіт. 2024 р.); IX Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 17 трав. 2024 р.); IX Міжнар. наук.–практ. конф. «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку» (м. Кам'янець-Подільський, 24 жовт. 2024 р.); Всеукр. наук.–практ. Інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти «Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі» (м. Кам'янець-Подільський, 30 квіт. 2025 р.); X Міжнар. наук.–практ. конф. науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 трав. 2025 р.); X Міжнар. наук.–практ. конф. науковців і здоб. вищ. осв. каф. обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації» (м. Кам'янець-Подільський, 6 листоп. 2025 р.); IV Всеукр. студ. наук.–практ. конф. «Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер» (м. Бережани, 12 листоп. 2025 р.).

Публікації. Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи відображені в 17 наукових працях, із яких 1 стаття – у колективних монографіях, 4 статті – у періодичних виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних; 12 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць за темою дисертації становить 4,59 друк. арк., особисто автору належить 4,17 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 215 найменувань, 22 додатків. Основний текст дисертації становить 152 сторінки та містить 61 таблицю, 35 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

1.1. Еволюція управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств

Ефективність діяльності акціонерних товариств є ключовою категорією економічного управління, яка визначає фінансову стійкість підприємств, їх інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Зміни у функціонуванні економічних систем, інституційні трансформації, вплив воєнних ризиків та процеси євроінтеграції та зумовлюють необхідність переосмислення підходів до оцінювання результативності діяльності підприємств [24, с. 12]. За таких умов ефективність не обмежується показниками прибутковості, а охоплює ширший спектр факторів, що визначають довгостроковий розвиток і стабільність бізнесу, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища надзвичайно важке завдання, яке потребує специфічних компетентностей менеджерів і персоналу. Трансформація підходів до управління підприємствами зумовлює зміну змісту самої категорії «ефективність», яка все більше пов'язується з якістю корпоративного управління, рівнем прозорості, довірою інвесторів та здатністю підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Посилюється роль нефінансових показників, зокрема соціальних та екологічних аспектів діяльності, що формує необхідність комплексного підходу до оцінювання результативності [5; 25–26; 33, с. 184; 35; 36; 56; 92].

Дослідження даних авторів потребує актуалізації більш широкого спектру проблем, пов'язаних зі змінами на ринку праці, комунікаційними політиками, зокрема крос-культурними, релокацією підприємств,

реінтеграцією вимушено переміщених громадян, набуттям/втратою великої кількості людей громадянства, побудови системи захисту не тільки від економічних та інформаційних ризиків, а й гібридних небезпек.

Даний висновок підтверджують Залюбовська С., Фурман С. і Грущенко О., які відмічають, що унікальність проблеми полягає у її багатовимірному характері, оскільки ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом економічних, інституційних, управлінських та соціально-екологічних факторів, які перебувають у постійній взаємодії [31, с. 72]. Тобто важливими для аналізу є не тільки фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, але і від взаємовідносин між ними (компліментарні, нейтральні або конкуруючі). При цьому, наприклад, базові закони ринкової економіки в умовах воєнного часу не спрацьовують в повному обсязі (обмеження у виборі інвесторів, постачальників, споживачів тощо), що нашаровує додаткові трансакційні витрати.

Відсутність універсального підходу до оцінювання даного виду ефективності ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень [12; 27; 29; 50–52] і зумовлює потребу в розробленні узгодженої системи показників, здатної відобразити комплексність діяльності акціонерного товариства. Оцінка наукових джерел дозволяє виокремити кілька ключових напрямів дослідження ефективності діяльності акціонерних товариств, серед яких фінансово-економічний, ринковий, інституційний та управлінський підходи, що відображають різні аспекти формування результативності підприємств. Фінансово-економічний напрям зосереджений на оцінюванні ефективності через показники прибутковості та фінансової стійкості. Так, П. Перерва з колегами акцентують увагу на ролі прибутку як основи стратегічного розвитку підприємства [56]. Зазначимо, що прибуток національних акціонерних товариств наразі суттєво обмежений не тільки рівнем платоспроможності кінцевих споживачів та їх динамікою, але і фондовими ризиками, коли потенційні міноритарні інвестори через

недосконалість законодавства щодо їх захисту пріоритетно вкладаються замість фондового ринку в ринок нерухомості (що штучно завищує ціни на об'єкти нерухомості), а акціонерні товариства за тієї ж причини еволюційно реорганізувалися шляхом перетворення ПАТ в ПрАТ як спосіб захисту від недружніх поглинань (що штучно занижує їх вартість).

У свою чергу, L. Rodríguez Valencia розглядає ефективність у взаємозв'язку з ринковою вартістю акціонерного товариства, що свідчить про поєднання фінансового та ринкового підходів [125]. Ринковий аспект ефективності пов'язаний з оцінюванням вартості підприємства та його позицій на ринку капіталу. Зокрема, M. Blikhar та ін. обґрунтовують використання ринкової капіталізації як індикатора ефективності акціонерних товариств [90, р. 66]. Проте, в умовах гібридних війн і відсутності дієвих механізмів захисту власників і національних інтересів, даний підхід має бути об'єднаний із безпековим підходом. Логіка даного висновку полягає в тому, що наразі ринок обмежений, а не вільний, акціонерні товариства як соціально-економічні системи рольставникові, а не відкриті, що відповідно призводить до невірної оцінки їх капіталізації. Тобто позитивна еволюція акціонерного товариства (фактично існування протягом життєвого циклу товару) в Україні в умовах війни вже свідчить про його інвестиційну привабливість, адаптивність і конкурентоспроможність. Дана методика аналогічна методиці визначення ВВП за ПКС, яка має аналогічну недосконалість (адже у воюючих країнах рівень цін зумовлений не тільки платоспроможністю населення, а й пріоритезованою структурою їх бюджету та рівнем трансакційних витрат).

Інституційний напрям представлений дослідженнями, що розглядають ефективність крізь призму корпоративного управління (органи управління акціонерного товариства представлені на рис. 1.1). У роботах S. Sodnomdorj з колегами [128, р. 45], Q. Nguyen та C. Nguyen [119], H. Bui і Z. Krajcsák [91, р. 22], N. Sofia та I. Januarti [129, р. 376] підтверджується зв'язок між якістю корпоративного управління, аудиту та фінансовими результатами

підприємств.



Рис. 1.1. Органи управління акціонерного товариства [сформовано автором за матеріалами 19]

В українських дослідженнях інституційний підхід доповнюється аналізом корпоративного контролю та розвитку корпоративного сектору. Зокрема, Н. Іванова та О. Попело акцентують увагу на ролі корпоративного управління у забезпеченні сталого розвитку [33, с. 186], тоді як О. Франко розглядає корпоративний контроль як інструмент підвищення ефективності [73, с. 216; 74, с. 179]. Оцінювання стану корпоративного сектору та його впливу на економіку розкрито у дослідженні О. Рудаченко та співавторів [63], а теоретичні аспекти корпоративного управління узагальнено у роботі С. Залюбовської та колег [31, с. 72]. Вчені сходяться в думці щодо недосконалості законодавчої бази щодо захищеності учасників

корпоративного управління, що викликає необхідність пошуку шляхів для самостійного чи кооперативного захисту учасників корпоративних відносин. В Україні даним захисним механізмом і є реорганізація шляхом перетворення ПАТ в ПрАТ, ігнорування ПАТ як організаційно-правової форми при створенні акціонерного товариства, санкційна політика держави. В інших країнах ситуація не є кращою і використовуються подібні механізми.

Управлінський аспект ефективності пов'язаний із формуванням механізмів підвищення результативності діяльності підприємств [24, с. 14; 46; 55]. Так, О. Фартушняк акцентує увагу на дивідендній політиці як факторі ефективності [70, с. 15], А. Татарченко висвітлює еволюцію підходів до корпоративного розвитку, останні з яких орієнтовані на стейкхолдерів, інноваційність і сталий розвиток [69, с. 38]. Представлені дослідження мають спільні риси (дивідендна політика напряму пов'язана із результатами діяльності акціонерного товариства, акціонери є одними із його стейкхолдерів, результати діяльності залежать від інноваційності, а сталий розвиток забезпечує екстернально-інтернальний баланс і далі по колу «інновації – результати – стейкхолдери»), так і відмінності, пов'язані із методикою виміру зазначених складових виміру управлінського аспекту ефективності.

Узагальнення наведених підходів свідчить про багатовимірність категорії ефективності, яка охоплює фінансові, ринкові та інституційні аспекти діяльності підприємств. Водночас необхідна їх інтеграція у межах комплексної системи оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств залишаються недостатньо узгодженими. Наявні підходи характеризуються темпоральним відставанням від практики, оскільки орієнтовані переважно на окремі аспекти діяльності підприємства – фінансові результати, ринкову вартість або якість

корпоративного управління, що ускладнює формування цілісної системи оцінювання. Відсутність уніфікованого підходу до визначення складу показників та методики їх інтеграції обмежує можливості порівняльного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Звісно, що уніфікований підхід має бути адаптивним через швидкозмінну складову зовнішнього та внутрішнього середовищ, тобто актуалізуються методи адаптивного прогнозування, що потребує відповідної розробки фреймворку, що задовільнило б більшість ключових стейкхолдерів. Окремої уваги потребує питання поєднання фінансових і нефінансових індикаторів, зокрема у контексті зростання ролі соціально–екологічних аспектів діяльності підприємств та вимог до прозорості корпоративного управління. Недостатньо визначеними залишаються методичні підходи до інтеграції таких показників у єдину систему оцінювання ефективності, що обумовлює необхідність їх систематизації та узгодження.

Оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств у сучасних умовах набуває комплексного характеру, що зумовлено ускладненням бізнес-середовища, зростанням вимог до прозорості та підвищенням ролі інвесторів і інших заінтересованих сторін.

Традиційні підходи, орієнтовані виключно на фінансові результати, поступово доповнюються інструментами, що враховують ринкову (в умовах війни – координовано ринкову) вартість (наприклад, нежитлові цокольні та підвальні приміщення через війну зросли в ціні та вартості оренди), якість корпоративного управління, рівень інформаційної відкритості, ефективність використання ресурсів, а також соціальні та екологічні аспекти діяльності [31, с. 73]. У результаті в науковій літературі [24; 31; 33; 56; 61; 63; 69; 70; 73; 74; 90; 91; 92; 101; 108; 119; 125; 126; 128; 129; 135] сформувався широкий спектр підходів до оцінювання ефективності, які відрізняються як за набором показників, так і за методологічними засадами їх застосування.

У межах дослідження здійснено ідентифікацію ключових підходів, визначено їх сутність, основні показники, а також переваги та обмеження

застосування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності
акціонерних товариств [побудовано за 24; 31; 33; 37; 41; 56; 63; 69; 70; 73;
74; 90; 91; 92; 101; 108; 119; 121; 125; 126; 128; 129; 135]**

Науковий підхід	Сутність підходу	Основні показники	Переваги	Обмеження
Фінансовий	Оцінка ефективності через фінансові результати підприємства	ROA, ROE, EBITDA, чистий прибуток, рівень рентабельності	Простота, доступність даних	Не враховує нефінансові аспекти
Ринковий	Оцінка вартості компанії на ринку капіталу	Tobin's Q, ринкова капіталізація, EPS	Відображає очікування інвесторів	Залежність від ринкової кон'юнктури
Корпоративного управління (governance)	Вплив механізмів управління на ефективність	Структура наглядової ради, власність, аудит, прозорість	Враховує інституційні фактори	Неоднозначність результатів
Інформаційної прозорості	Оцінка рівня розкриття інформації	disclosure index, прозорість, аудит	Зменшення інформаційної асиметрії	Складність вимірювання
Вартісно-орієнтований	Орієнтація на створення вартості для акціонерів	EVA, MVA, CFROI	Орієнтація на довгострокову вартість	Складність розрахунків
Ефективності ресурсів	Порівняння ефективності використання ресурсів	input-output показники, технічна ефективність	Дозволяє порівнювати компанії	Чутливість до вибору змінних
Інтегрований	Поєднання фінансових і нефінансових показників	KPI, balanced scorecard	Комплексність оцінки	Складність реалізації
ESG / сталого розвитку	Оцінка через економічні, соціальні та екологічні аспекти	ESG-індекси, соціальні та екологічні показники	Сучасний підхід, стійкість	Недостатня стандартизація

Як свідчать табличні дані, у науковій літературі сформовано широкий спектр підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств, які відрізняються за змістом, інструментарієм та орієнтацією

оцінювання. Найбільш поширеними залишаються фінансовий та ринковий підходи, що базуються на використанні показників прибутковості та ринкової вартості компанії. Вони забезпечують кількісну оцінку результативності діяльності, проте не дозволяють повною мірою врахувати вплив нефінансових чинників та довгострокові аспекти розвитку підприємства.

Подальший розвиток корпоративного сектору та ускладнення інституційного середовища зумовили формування підходів, орієнтованих на оцінювання якості корпоративного управління та рівня інформаційної прозорості. Зокрема, підходи корпоративного управління (governance) та інформаційної прозорості дозволяють врахувати вплив структури власності, системи контролю, аудиту та розкриття інформації на ефективність діяльності, що є важливим у контексті зменшення інформаційної асиметрії та підвищення довіри інвесторів. Водночас їх застосування ускладнюється недосконалістю і складністю алгоритму оцінки якісних характеристик та неоднозначністю інтерпретації отриманих результатів. До того ж євроінтеграційні перспективи українських акціонерних товариств призводить до необхідності урахування європейських традицій та підходів при відповідній оцінці.

Окрему групу становлять вартісно–орієнтовані та ресурсні підходи, які спрямовані на оцінювання здатності підприємства створювати додану вартість та ефективно використовувати наявні ресурси. Такі підходи забезпечують більш глибокий аналіз ефективності, однак характеризуються складністю розрахунків та високою чутливістю до вибору вихідних параметрів [44; 62; 66; 121]. У свою чергу, інтегровані та ESG–підходи відображають сучасний етап розвитку методології оцінювання, орієнтований на поєднання фінансових і нефінансових показників, врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності, а також забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Разом із тим, їх практичне застосування обмежується недостатньою стандартизацією показників і складністю формування

інформаційної бази.

Наявність значної кількості різноспрямованих підходів, їх відмінність за цілями, методами та показниками ускладнює формування цілісного уявлення про ефективність діяльності акціонерних товариств. У зв'язку з цим виникає потреба у їх систематизації за спільними ознаками, що дозволяє структурувати існуючі підходи, визначити їх функціональне призначення та забезпечити можливість комплексного застосування. Саме тому доцільним є проведення кластеризації наукових підходів до оцінювання ефективності за характером оцінювання, що дає змогу виділити ключові групи методів та окреслити їх взаємозв'язок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Кластеризація наукових підходів до оцінювання ефективності
[побудовано за 24; 31; 33; 38; 56; 63; 69; 70; 73; 74; 90; 91; 92; 101; 108;
119; 125; 126; 128; 129; 135]**

Кластер	Підходи	Характеристика	Орієнтація оцінки
Фінансово–економічний	Фінансовий, вартісний	Базується на фінансових результатах і вартості компанії	Прибутковість, вартість
Ринково–інвестиційний	Ринковий	Враховує оцінку компанії інвесторами	Ринкова ефективність
Інституційний	Корпоративного управління, інформаційний	Акцент на механізмах управління і прозорості	Якість управління
Операційно–ефективнісний	DEA, ресурсний	Оцінка ефективності використання ресурсів	Продуктивність
Інтегрований	Balanced scorecard, KPI	Поєднання різних груп показників	Комплексна ефективність
Сталого розвитку	ESG, sustainability	Орієнтація на довгострокову стійкість	Соціально–екологічна ефективність

Проведена кластеризація наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств дозволяє систематизувати їх за характером оцінювання та визначити ключові напрями дослідження ефективності. Виділені фінансово–економічний, ринково–інвестиційний,

інституційний, операційно-ефективнісний, інтегрований та підхід сталого розвитку відображають різні аспекти функціонування підприємства та орієнтовані на досягнення конкретних цілей оцінювання. А останні (цілі), відповідно, залежать від об'єкта і суб'єкта оцінки, а також з урахуванням теорії гістерезису – темпорального чиннику. Останнім часом в оцінці акціонерних товариств додався глокалізаційний чинник.

Фінансово–економічний та ринково–інвестиційний кластери зосереджені на кількісних параметрах результативності діяльності, зокрема прибутковості, вартості та ринкових очікуваннях інвесторів, що забезпечує об'єктивність оцінювання, проте обмежує врахування якісних характеристик. Інституційний кластер, навпаки, акцентує увагу на механізмах корпоративного управління, прозорості та інформаційного забезпечення, що дозволяє оцінити вплив організаційних та регуляторних факторів на ефективність діяльності підприємства. Операційно-ефективнісний підхід в більшому ступені орієнтований на аналіз продуктивності використання ресурсів товариства, що є важливим насамперед для оцінки внутрішньої ефективності його функціонування.

Особливе значення у сучасних умовах набувають інтегрований підхід та підхід сталого розвитку, які забезпечують комплексне оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств із урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників. Вони дозволяють врахувати довгострокові аспекти розвитку, вплив соціальних та екологічних факторів, а також інтереси різних груп стейкхолдерів [48; 49; 54; 67; 75; 80; 82; 121]. Саме ці підходи формують сучасну методологічну основу оцінювання ефективності підприємств в умовах трансформації економіки та зростання ролі сталого розвитку.

Поряд із систематизацією наукових підходів важливим є визначення домінуючих напрямів сучасних досліджень, що дозволяє оцінити практичну значущість окремих підходів та їх поширеність у науковій літературі. З цією метою проведено контент–аналіз ключових слів у відібраних наукових

джерелах, результати якого наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Частота використання ключових понять у наукових дослідженнях ефективності діяльності акціонерних товариств [побудовано за 24; 31; 33; 56; 63; 69; 70; 73; 74; 90; 91; 92; 101; 108; 119; 125; 126; 128; 129; 135]

Проведений контент-аналіз дозволяє ідентифікувати найбільш поширені категорії, що використовуються при оцінюванні ефективності діяльності акціонерних товариств. Найбільш частотними є поняття «financial performance» та «corporate governance», що свідчить про домінування фінансово-інституційного підходу в сучасних дослідженнях. Значна увага також приділяється показникам прибутковості (ROA, ROE) та ринкової вартості (Tobin's Q, firm value), що підтверджує поєднання фінансового та ринкового підходів.

Водночас простежується зростання ролі таких категорій, як «ESG performance» та «sustainability», що відображає трансформацію наукових підходів у напрямі інтеграції нефінансових показників та орієнтації на довгострокову стійкість бізнесу [85; 94; 105–106; 121].

Виявлені тенденції розвитку наукових досліджень підтверджують

необхідність аналізу еволюції підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств, що дозволяє простежити зміну методологічних пріоритетів у часі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств [побудовано за 6, с. 106; 24; 31; 33; 56; 63; 69; 70; 73; 74; 90; 91; 92; 101; 108; 119; 125; 126; 128; 129; 135]

Етап	Період	Основний підхід	Характеристика	Основні показники
1	1950–1980	Фінансовий	Оцінка результатів діяльності через прибуток	ROA, ROE
2	1980–2000	Ринковий	Орієнтація на ринкову вартість компанії	Tobin's q, капіталізація
3	1990–2010	Корпоративного управління	Дослідження впливу governance	Структура власності, рада директорів
4	2000–2015	Вартісний та DEA	Оцінка створення вартості та ефективності ресурсів	EVA, DEA
5	2010–2020	Інтегрований	Поєднання фінансових і нефінансових показників	KPI, BSC
6	2020–до-тепер	ESG / сталий розвиток	Оцінка безпечності та довгострокової стійкості бізнесу	ESG, SDG, ефінансові метри впливу

Як свідчать представлені дані, розвиток підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств має послідовний еволюційний характер і відображає зміну пріоритетів економічної науки та практики корпоративного управління. На початковому етапі домінував фінансовий підхід, який орієнтувався на оцінювання результатів діяльності через показники прибутковості. Його простота та доступність забезпечили широке застосування, однак обмеженість у врахуванні ринкових та інституційних факторів зумовила подальший розвиток методології. У наступні періоди відбувається розширення інструментарію оцінювання за рахунок ринкового та інституційного підходів, які враховують ринкову вартість компанії та вплив механізмів корпоративного управління. Це свідчить про поступовий перехід від внутрішньої оцінки результатів діяльності до врахування зовнішнього середовища та інтересів інвесторів.

Подальший розвиток теорії може бути пов'язаний із формуванням вартісно-орієнтованих моделей і методів аналізу ефективності використання обмежених ресурсів, що забезпечило б розуміння процесів створення доданої вартості.

Сучасний етап характеризується переходом до інтегрованих підходів, які поєднують фінансові та нефінансові показники, а також до моделей, орієнтованих на сталий розвиток. ESG-підхід відображає зміну парадигми оцінювання ефективності, де поряд із фінансовими результатами враховуються соціальні, екологічні, безпекові, темпоральні [6, с. 106] та управлінські аспекти діяльності підприємства. Це свідчить про трансформацію підходів у напрямі комплексного оцінювання ефективності [68; 113–114; 120; 121].

Отже, еволюція наукових підходів характеризується переходом від вузькофункціональних фінансових моделей до комплексних систем оцінювання, що враховують багатовимірний характер діяльності підприємств. Розширення інструментарію оцінювання зумовлено необхідністю врахування інтересів різних груп стейкхолдерів та впливу зовнішнього середовища. Сучасні підходи орієнтовані на інтеграцію фінансових і нефінансових показників та формування довгострокової вартості підприємства [64; 72; 76; 121]. Водночас відсутність уніфікованої методики оцінювання свідчить про необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств характеризується багатовимірністю та залежністю від цілей аналізу, що зумовило формування різних наукових підходів, орієнтованих на фінансові результати, ринкову вартість, якість корпоративного управління, ефективність використання ресурсів і рівень інформаційної прозорості. Узагальнення підходів показує, що жоден із них не забезпечує повного охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, що обмежує можливості їх окремого застосування.

Систематизація підходів та їх кластеризація дають змогу структурувати інструментарій оцінювання, визначити функціональне призначення кожного напрямку та окреслити можливості їх поєднання. При цьому фінансово-економічні та ринкові підходи забезпечують кількісну оцінку результатів, інституційні – відображають якість управління, а операційні – ефективність використання ресурсів, що разом формує основу комплексного аналізу діяльності акціонерних товариств.

1.2. Принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням інституційної нестабільності, що проявляється у зміні регуляторних умов, зростанні ризиків та невизначеності бізнес-середовища [43, с. 455]. Для України ці процеси ускладнюються впливом воєнних факторів, які трансформують економічні пріоритети, обмежують доступ до ресурсів і підвищують вимоги до стійкості підприємств. Водночас євроінтеграційні процеси формують нові стандарти прозорості, підзвітності та корпоративного управління, що потребує адаптації підходів до оцінювання результативності діяльності акціонерних товариств [13–14; 45, с. 96]. Однак, гібридна небезпека присутня в усіх без виключення країнах світу, які до 2014 року вважалися стійкими до економічних криз, томі і європейські стандарти мають бути адаптованими до сучасних реалій, потребують змін, ширших гарантій державних інституцій і дифузії українських інновацій у протистоянні цим загрозам.

У таких умовах традиційне трактування ефективності, яке зосереджується переважно на фінансових показниках, виявляється недостатнім для відображення реального стану функціонування підприємств

[111]. Ефективність акціонерних товариств формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх інституційних умов, що визначають рівень ризиків, доступ до інвестицій та довіру до бізнесу (рис. 1.3). Відтак розгляд ефективності поза інституційним контекстом обмежує можливості її об'єктивного оцінювання та управління. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління ефективністю акціонерних товариств з урахуванням інституційної динаміки, яка визначає трансформацію цілей і принципів корпоративного управління.



Рис. 1.3. Особливості акціонерних товариств [складено автором за матеріалами 23]

Сучасні дослідження ефективності діяльності акціонерних товариств демонструють поступове розширення наукових підходів, що враховують не лише фінансові результати, а й вплив інституційного середовища, якості корпоративного управління та нефінансових факторів. Зокрема, у роботі А. В. М. Ф. Рахі та колег акцентується увага на тому, що якість інституційного середовища безпосередньо визначає рівень сталої результативності підприємств, забезпечуючи їхню адаптацію до зовнішніх

умов [124]. Не можемо повністю погодитися із цим висновком через те, що більш актуальною є адаптивна результативність, оскільки, наприклад, працювати стабільно з низькою ефективністю в умовах підвищених ризиків – не може бути пріоритетом. Результативність прямо корелює із ризиком. Але конкретно по Україні даний постулат стикається із низьким рівнем платоспроможності кінцевих споживачів, що, відповідно, змушує підприємства посилювати інноваційний потенціал і розвивати персонал в умовах його дефіциту як найбільш дорогу інвестицію. Тобто сучасному підприємству, для того, щоб бути ефективним, необхідно ще й забезпечувати адаптацію до внутрішніх умов.

Подібну позицію підтверджують результати дослідження R. Demiraj та ін., які показують, що інституційні показники (WGI) відіграють важливу роль у формуванні ефективності підприємств, модифікуючи вплив ESG-факторів на фінансові результати [97]. В цьому аспекті позитивний досвід вітчизняних акціонерних товариств має набувати міжнародний розголос, масштабуватися, тож потребує додаткових інформаційних каналів, оскільки інформаційна асиметрія зменшує попит українських товарів, впізнаваність брендів і відповідно недокапіталізацію українських акціонерних товариств і штучне заниження ціни їх товарів, навіть найвищої якості. Негативним фактором в цьому контексті є війна, яка, крім економічних, також суттєво впливає на соціальні (недієвість державних стимулів щодо внутрішньої міграції) та екологічні (жорсткі європейські екологічні стандарти без урахування небезпечних умов аграрного виробництва за умов фізичних, хімічних, біологічних, кібер- загроз тощо) аспекти (відповідно до зазначеної теорії соціальної відповідальності бізнесу).

Взаємозв'язок інституційних характеристик із рівнем корупції розкрито у дослідженні P. Koeswayo та співавторів, де наголошується, що ефективність державного управління та верховенство права визначають рівень корупційних ризиків, а отже – умови функціонування бізнесу [107]. У свою чергу, L. Ngoc, V. C. Dang доводять, що якість управління здатна

послаблювати негативний вплив корупції на сталий розвиток, виступаючи ключовим механізмом інституційного регулювання [118]. При цьому є очевидним, що корупційні ризики більші в державних акціонерних товариствах через формальну прозорість процедури закупівлі, навіть, не зважаючи на Prozorro, вирішення питань із призначенням на посади, преміювання тощо. В приватних акціонерних товариствах дані ризики мінімальні.

Окремий напрям досліджень присвячено ролі корпоративного управління у забезпеченні ефективності підприємств. Так, Н. Elfeituri з J. Alokla підкреслюють значення верховенства права та внутрішніх механізмів управління у формуванні фінансових результатів [98, р. 149], тоді як В. Mahmudi узагальнює, що структура ради директорів, інституційна власність та прозорість звітності є визначальними факторами підвищення результативності в країнах з ринками, що розвиваються [109, р. 271], до яких зараз і відноситься Україна. Водночас результати дослідження А. Radі та А. Musah свідчать про важливість управлінської компетентності та прозорості фінансової інформації для підвищення ефективності підприємств, особливо в умовах слабкого інституційного середовища [123, р. 259].

Розширення підходів до оцінювання ефективності пов'язане з урахуванням нефінансових факторів, зокрема ESG та корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Зокрема, Н. Namad і К. Сек зазначають, що CSR виступає фактором, який посилює вплив корпоративного управління на фінансові результати та сприяє зниженню ризиків [102]. У. Eliwa з співавторами акцентують увагу на важливості інтеграції ESG у систему мотивації менеджменту, що забезпечує підвищення прозорості та відповідності корпоративних практик [99, р. 1805]. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні має неабиякий потенціал розвитку, оскільки її кінцевим бенефіціаром є елементи громадянського суспільства, що розвинені не суттєво. Наприклад, розвиток на території громад громадських об'єднань, об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), спілок,

асоціацій підприємців (навіть, конкурентів) дозволяє проводити більш обґрунтований діалог влади, бізнесу і громади (через представників громадянського суспільства). Індивідуальні вимоги і пропозиції фізичних осіб щодо налагодження зв'язків і співіснування їх з бізнесом часто ігноруються.

Фінансовий аспект ефективності також залишається важливим об'єктом дослідження, що підтверджується результатами О. Akbulut, де доведено, що використання багатокритеріальних моделей оцінювання дозволяє визначити ключові фактори результативності та оптимізувати управлінські рішення, забезпечуючи баланс між прибутковістю та ризиками [87, р. 58].

Узагальнення сучасних наукових підходів свідчить про перехід від вузького фінансового трактування ефективності до комплексного підходу, що враховує інституційні, управлінські та нефінансові фактори, що створює підґрунтя для подальшого дослідження трансформації цілей і принципів управління ефективністю акціонерних товариств.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням корпоративного управління, інституційної якості та ефективності підприємств, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у науковій літературі відсутній цілісний підхід до оцінювання ефективності акціонерних товариств з урахуванням одночасного впливу інституційних умов, внутрішніх механізмів корпоративного управління, фінансових результатів, воєнного стану (що має неабиякий вплив на бізнес). Потребує подальшого уточнення взаємозв'язок між змінами інституційного середовища та трансформацією цілей управління ефективністю, а також адаптація принципів корпоративного управління до умов підвищеної нестабільності та ризиків. Недостатньо дослідженим залишається і питання інтеграції макроекономічних інституційних індикаторів у систему оцінювання результативності діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу, який дозволяє поєднати

інституційні, управлінські та фінансові аспекти оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств.

Управління ефективністю акціонерних товариств у сучасних умовах формується під впливом змін у підходах до визначення цілей корпоративної діяльності та ролі зовнішнього середовища. Традиційно ефективність ототожнювалася з фінансовими результатами, зокрема прибутковістю та рентабельністю, що відображало орієнтацію на максимізацію вартості для акціонерів [43, с. 460]. Подальший розвиток корпоративних відносин зумовив розширення змісту ефективності за рахунок управлінського компонента, пов'язаного з контролем діяльності менеджменту, підвищенням прозорості та якістю корпоративного управління [30; 64; 71; 83]. Через дану необхідність результативність діяльності підприємства почала оцінюватися крім фінансових показників ще й за їх підзвітністю та організаційним дизайном.

У сучасних умовах ефективність акціонерних товариств набуває комплексного характеру та включає здатність забезпечувати довгострокову стійкість, враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів і підтримувати довіру до бізнесу. Водночас суттєвого значення набуває інституційний контекст, який визначає рівень ризиків, доступ до ресурсів та умови функціонування підприємств. Відповідно, наразі ефективність саме акціонерних товариств є компліментарною фінансово–корпоративно–адаптивною характеристикою їх розвитку, що заснована на управлінні змінами, зокрема інституційного середовища.

Представлена еволюція підходів (табл. 1.4) свідчить про поступове розширення змісту поняття ефективності акціонерних товариств – від суто фінансового результату до комплексної характеристики, що охоплює якість управління, рівень довіри та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Якщо на ранніх етапах ключовим орієнтиром виступала максимізація прибутку, то сучасні підходи акцентують увагу на стійкості діяльності та мінімізації ризиків.

Еволюція підходів до розуміння ефективності акціонерних товариств [побудовано за 30; 39; 43; 45; 87; 97; 98; 100; 103; 104; 110]

Підхід	Домінуюча концепція	Управлінський фокус	Основна мета діяльності
Класичний	Shareholder value	фінансовий результат	максимізація прибутку та вартості компанії
Агентський	Агентська теорія	контроль і підзвітність	зниження конфлікту інтересів між власниками і менеджментом
Стейк-голдерський	Stakeholder model	баланс інтересів	забезпечення довгострокової стійкості та довіри
Інституційний	Institutional approach	адаптивність і ризику	приспособлення до зовнішнього середовища та мінімізація ризиків

Особливого значення в цьому контексті набуває інституційний підхід, який переносить фокус аналізу з внутрішніх характеристик підприємства на умови його функціонування. Саме якість інституційного середовища визначає рівень правової та фізичної захищеності, передбачуваність регуляторної політик та ступінь довіри інвесторів, що безпосередньо впливає на можливості досягнення цілей акціонерних товариств.

З огляду на це доцільним є аналіз інституційних параметрів, що характеризують середовище функціонування бізнесу. Для цього використано показники Worldwide Governance Indicators (WGI) [134], які дозволяють комплексно оцінити ефективність державного управління, якість регулювання, рівень верховенства права та контроль корупції. Для порівняльного аналізу обрано три країни (рис. 1.4), в яких знайшли відображення різні види інституційної еволюції: Німеччина як приклад стабільності даної системи (корпоративна складова), Польща як країна з ознаками фінансово-інституційних трансформацій (фінансова складова) та Україна як економіку, що перебуває у стані структурних змін (адаптивна складова). Такий підхід дає змогу простежити, як різний рівень інституційної якості формує відмінності у підходах до управління ефективністю акціонерних товариств.

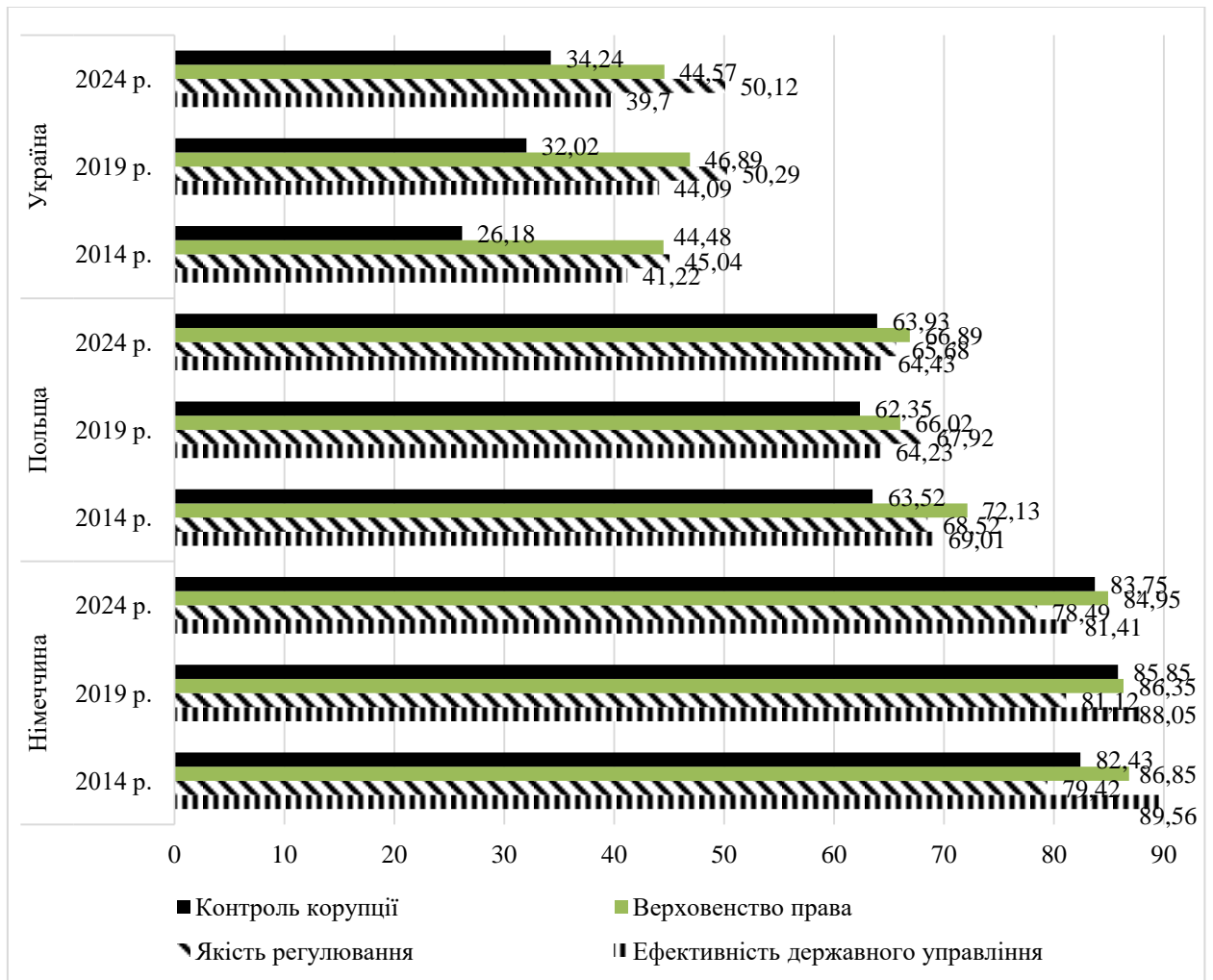


Рис. 1.4. Динаміка інституційних показників якості управління (WGI) за 2014–2024 рр. [побудовано за 134]

Аналіз динаміки показників WGI засвідчує суттєву диференціацію інституційної якості між досліджуваними країнами та різну спрямованість її змін упродовж 2014–2024 рр. Німеччина демонструє стабільно високі значення індикаторів із незначним зниженням загального рівня: середнє значення скоротилося з 84,57 у 2014 р. до 82,15 у 2024 р., що свідчить про збереження високої інституційної стійкості попри окремі негативні тенденції, зокрема зниження ефективності державного управління на 8,15 в.п. Для Польщі характерне поступове погіршення інституційних параметрів: середнє значення зменшилося з 68,30 до 65,23. Найбільш відчутні зміни спостерігаються за показником верховенства права (–5,24 в.п.) та якості регулювання (–2,84 в.п.), що відображає посилення інституційних

дисбалансів і зниження передбачуваності середовища. В Україні простежується змішана динаміка: середнє значення інституційної якості зросло з 39,23 до 42,16, однак залишається суттєво нижчим порівняно з іншими країнами. Позитивні зміни спостерігаються за показниками контролю корупції (+8,06 в.п.) та якості регулювання (+5,08 в.п.), тоді як ефективність державного управління знизилася на 1,52 в.п., що свідчить про нестабільність інституційного розвитку в умовах війни. Отримані результати підтверджують, що рівень інституційної якості є неоднорідним і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, формуючи різні умови функціонування акціонерних товариств – від стабільного до трансформаційного середовища.

Водночас агреговані показники WGI не дозволяють повною мірою оцінити окремі аспекти інституційних ризиків, зокрема рівень корупції, який безпосередньо впливає на довіру інвесторів та прозорість бізнесу. У зв'язку з цим доцільним є додатковий аналіз індексу сприйняття корупції (CPI) [96], який дозволяє деталізувати оцінку інституційного середовища та уточнити характер змін у сфері прозорості та підзвітності (рис. 1.5).

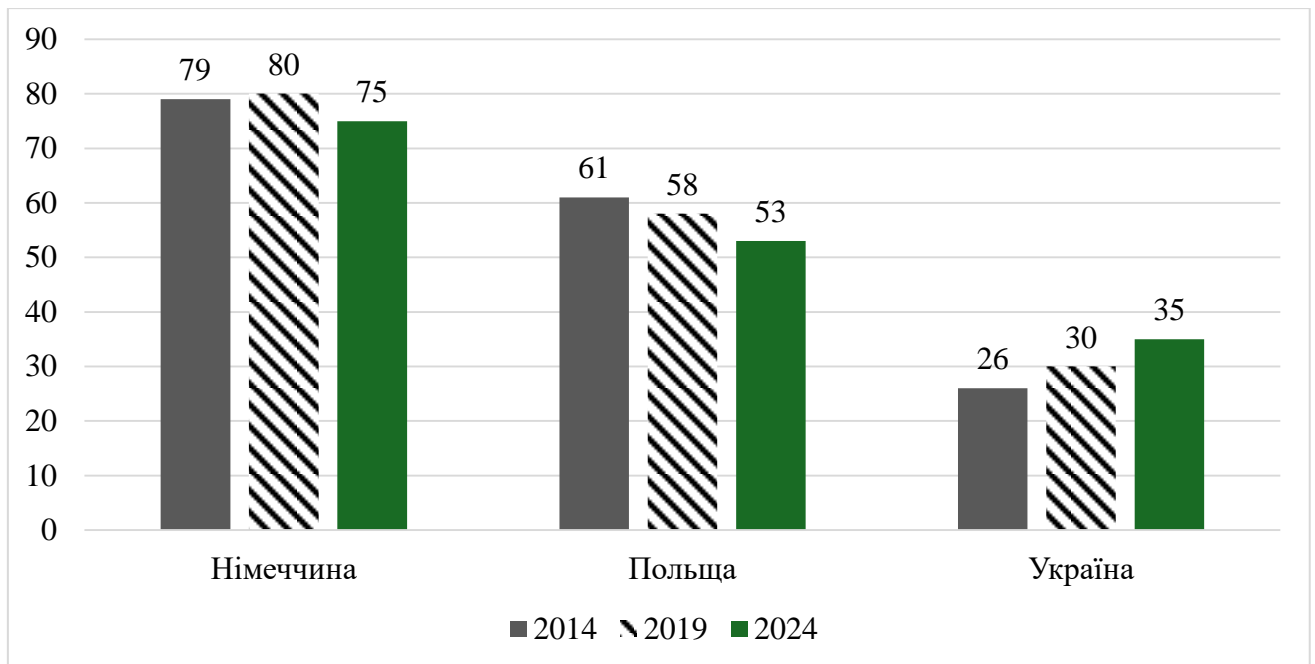


Рис. 1.5. Динаміка індексу сприйняття корупції (CPI) за 2014–2024 рр.

[побудовано за 96]

Динаміка індексу сприйняття корупції (CPI) підтверджує наявність різних моделей інституційного розвитку досліджуваних країн. Німеччина, незважаючи на незначне зниження показника з 79 до 75 (–4 в.п.), зберігає високий рівень прозорості та входить до групи країн із найнижчими корупційними ризиками (15 місце у 2024 р.). Польща демонструє більш відчутне погіршення – зниження CPI з 61 до 53 (–8 в.п.), що свідчить про послаблення інституційної довіри та зростання ризиків непрозорості бізнес-середовища. В Україні, навпаки, спостерігається позитивна динаміка: зростання показника з 26 до 35 (+9 в.п.), що відображає поступове покращення дієвих антикорупційних механізмів, навіть не зважаючи на воєнний стан, досвіду поведінки під час якого немає у країн, з яким відбувається порівняння. Водночас абсолютний рівень індексу сприйняття корупції залишається низьким (105 місце), що вказує на збереження високих інституційних ризиків та обмежений рівень довіри до економічного середовища. Отримані результати свідчать, що навіть за наявності позитивних змін у трансформаційних економіках, рівень корупції залишається ключовим фактором, який визначає умови функціонування акціонерних товариств, впливає на інвестиційну привабливість та формує вимоги до системи корпоративного управління.

У такому контексті цілі управління ефективністю не можуть залишатися незмінними, оскільки різний рівень інституційної якості та корупційних ризиків зумовлює необхідність переорієнтації управлінських пріоритетів акціонерного товариства – від максимізації фінансових результатів у стабільних системах до забезпечення довіри, прозорості та мінімізації ризиків у трансформаційному середовищі. Але при цьому в змішаних економіках (до якої належить національна модель мілітарі-економіки) набагато менший горизонт планування і відповідно коротше тривалість економічних циклів і життєвих циклів організацій і товарів. Це обумовлює доцільність систематизації цілей управління ефективністю залежно від характеристик інституційного середовища (табл. 1.5).

Зміна цілей управління ефективністю залежно від інституційного середовища [побудовано за 30; 39; 43; 45; 97; 98; 87]

Тип інституційного середовища	Ключові характеристики	Рівень інституційних ризиків	Управлінський фокус	Домінуючі цілі акціонерних товариств
Висока інституційна стабільність	високий рівень верховенства права (Rule of Law > 80), стабільні регуляції, низька корупція	низький	стратегічний розвиток і зростання вартості	максимізація ринкової вартості, підвищення інвестиційної привабливості
Часткова нестабільність	коливання CPI, послаблення окремих інституційних параметрів, середній рівень довіри	середній	баланс між розвитком і контролем	підтримання інвестиційної довіри, забезпечення прозорості діяльності
Трансформаційне середовище	низькі значення CPI (< 40), нестабільність інституцій, високі корупційні ризики	високий	ризик–менеджмент і збереження ресурсів	мінімізація ризиків, захист активів, забезпечення ліквідності

Результати аналізу інституційних показників дозволяють встановити, що цілі управління ефективністю акціонерних товариств безпосередньо залежать від характеристик зовнішнього середовища. У країнах із високим рівнем інституційної якості управління орієнтоване на довгострокове зростання та максимізацію ринкової вартості, що зумовлено стабільністю правил гри та низькими ризиками [117; 121; 132]. При цьому їх основною загрозою, крім інструментів і наслідків гібридних війн, є недосконала міграційна політика, що надзвичайно суттєво відображається на ефективності інституцій.

За умов часткової інституційної нестабільності пріоритети зміщуються у бік підтримання довіри інвесторів та забезпечення прозорості діяльності,

оскільки саме ці фактори стають ключовими для збереження конкурентних позицій. У випадку Польщі, дані складові з початком повномасштабної війни були забезпечені біженцями з України, тож міграційна політика і в даному випадку була вирішальною. При цьому у трансформаційному середовищі, де домінують високі інституційні ризики, управління ефективністю набуває захисного характеру, а основною метою стає мінімізація втрат, збереження активів та підтримання фінансової стійкості [121; 130; 131; 133], що і демонструють українські акціонерні товариства, проявляючи максимальну креативність, інноваційність та адаптивність, навіть в умовах війни.

Таким чином, ефективність акціонерних товариств трансформується з категорії, орієнтованої на результат, у характеристику, що відображає здатність підприємства адаптуватися до інституційних умов та управляти ризиками. Встановлена залежність цілей управління ефективністю від характеристик інституційного середовища обумовлює необхідність трансформації не лише стратегічних орієнтирів діяльності акціонерних товариств, а й базових принципів корпоративного управління, які у стабільних умовах виконують переважно регуляторну функцію та спрямовані на забезпечення прозорості й відповідності встановленим нормам, а у середовищі підвищених ризиків перетворюються на інструменти зниження невизначеності, захисту інтересів власників і підтримання довіри (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Трансформація принципів корпоративного управління в умовах інституційних змін [побудовано за 30; 39; 43; 45; 97; 98; 87; 121; 137]

Принцип	Стабільне інституційне середовище	Трансформаційне середовище	Управлінське значення трансформації
1	2	3	4
Прозорість	дотримання стандартів розкриття інформації	формування довіри інвесторів та контрагентів	зниження інформаційної асиметрії та репутаційних ризиків
Підзвітність	формальне виконання вимог	посилений контроль за управлінськими	запобігання зловживанням та підвищення

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	звітності	рішеннями	відповідальності менеджменту
Незалежність ради директорів	оптимізація структури управління	захист інтересів акціонерів	зниження агентських ризиків і контроль конфліктів інтересів
Стратегічність	орієнтація на довгострокове зростання	гнучке реагування на зміни середовища	підвищення адаптивності та стійкості бізнесу

У стабільному інституційному середовищі корпоративне управління орієнтоване на ефективність і зростання, тоді як у трансформаційних умовах ключового значення набувають контроль, прозорість та захист інтересів власників. Таким чином, принципи корпоративного управління перестають бути універсальними та набувають контекстного характеру, адаптуючись до рівня інституційної якості. Це підтверджує необхідність інтеграції інституційних, управлінських і фінансових параметрів у єдину систему оцінювання ефективності акціонерних товариств. З огляду на це доцільним є формування інтегрованої моделі управління ефективністю (табл. 1.7), що поєднує різні рівні аналізу та дозволяє враховувати вплив інституційного середовища на результати діяльності підприємств.

Таблиця 1.7

Інтегрована трирівнева модель управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій
[побудовано автором на основі 16–17; 20–22]

Ключові параметри	Показники оцінювання	Управлінський фокус	Інструменти управління	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
інституційний рівень управління (макрорівень)				
якість інституційного середовища, рівень довіри, регуляторна стабільність	WGI, CPI	формування довіри та зниження зовнішніх ризиків	комплаєнс, прозорість звітності, ESG–практики, антикорупційна політика	підвищення інвестиційної привабливості, зниження регуляторних ризиків

1	2	3	4	5
корпоративний рівень управління (мезорівень)				
якість корпоративного управління, структура органів управління, підзвітність	незалежність ради, структура власності, рівень розкриття інформації	контроль діяльності менеджменту та мінімізація агентських конфліктів	внутрішній аудит, корпоративні політики, система контролю, risk-management	підвищення прозорості, зниження внутрішніх ризиків, стабільність управління
фінансовий рівень управління (мікрорівень)				
фінансові результати, ринкова ефективність, ліквідність	ROE, ROA, EBITDA, Market Capitalization	досягнення результативності та забезпечення фінансової стійкості	фінансове планування, бюджетування, аналіз ефективності, КРІ	зростання вартості бізнесу, підвищення рентабельності

Запропонована модель управління ефективністю акціонерних товариств базується на поєднанні трьох рівнів – інституційного, корпоративного та фінансового. Такий підхід дозволяє враховувати не лише внутрішні результати діяльності підприємства, а й умови, в яких воно працює. Це важливо, оскільки в сучасних умовах саме якість інституційного середовища визначає рівень ризиків, доступ до ресурсів і довіру інвесторів.

1.3. Корпоративне управління як інституційна основа ефективності функціонування акціонерних товариств

Функціонування економіки України характеризуються впливом воєнних ризиків, структурною трансформацією господарського середовища та орієнтацією на європейську інтеграцію. При цьому для розкриття економічного потенціалу країни особливого значення набуває ефективність діяльності акціонерних товариств як ключових суб'єктів корпоративного сектору [1; 4]. Як вже демонструвалося у пп. 1.1-1.2, корпоративний сектор в Україні суттєво недокапіталізований, іноді штучно, іноді як спосіб

конкурентної боротьби, іноді як інструмент гібридної війни. За цих умов підвищується роль корпоративного управління як інституційного механізму, що забезпечує баланс інтересів власників і менеджменту, контроль за діяльністю підприємства та формування довіри інвесторів [15]. Щодо висновку даних вчених зазначимо, що національна практика демонструє найбільш часте поєднання ролей власника і менеджера, реєстрацію кінцевого бенефіціара в офшорній зоні, навіть, якщо це стосується середніх підприємств, з одночасною можливістю публічної перевірки реєстраційної, податкової та фінансової інформації про компанію; аналізу ризик-факторів, включаючи санкції, судові справи та зв'язки з країнами-агресорами; перевірка пов'язаних осіб у публічних закупівлях онлайн тощо (публічні онлайн ресурси: <https://smida.gov.ua/> [2], <https://opendatabot.ua/> [122], <https://youcontrol.com.ua/> [136], <https://clarity-project.info/> [95]). Тобто корпоративний контроль щодо акціонерних товариств в Україні надзвичайно розвинений.

Водночас практика функціонування акціонерних товариств в Україні свідчить про наявність суттєвих дисбалансів між формальним впровадженням елементів корпоративного управління та їх реальною ефективністю. Наявність наглядових органів, внутрішніх комітетів і політик не завжди супроводжується належним рівнем контролю, прозорості та результативності діяльності, що проявляється у невідповідності між фінансовими результатами підприємств і якістю управлінських процесів [28, с. 170; 40; 47; 79, с. 103; 81]. Тобто актуальним є визначення ролі корпоративного управління як інституційної основи підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств, а також виявлення ключових факторів, що впливають на результативність їх функціонування в сучасних умовах.

Сучасні дослідження підтверджують значний вплив корпоративного управління на ефективність діяльності підприємств та формування їх вартості. Зокрема, L. Rodríguez Valencia встановлено, що прибутковість,

структура капіталу та концентрація власності є ключовими чинниками вартості компаній, а наявність контролюючого акціонера сприяє зниженню агентських конфліктів [125]. Наразі дані висновки тільки посилюються, оскільки наявність розпорошеної власності може сприяти підривну роботу з дрібними акціонерами представників держав-агресорів в рамках гібридної війни. В той же час наявність дрібних акціонерів (наприклад, ключових працівників акціонерного товариства) навпаки сприяє їх лояльності та залученості в процеси еволюції компанії. При цьому є певні відмінності в зазначених процедурах в публічних та приватних акціонерних товариствах (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основне нормативно-правове регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні [складено автором за матеріалами 7; 18; 57–60; 78]

Інтеграція ESG-принципів розглядається як важливий напрям розвитку корпоративного управління [8; 34]. Так, Accountability Lab та Професійна асоціація з корпоративного управління до 2020 року включно визначали щорічно Індекс ESG прозорості компаній України за власною методикою (Додаток А). Але дана методика потребує коригування щодо середніх компаній, оскільки можуть бути неспівставні, наприклад, кадрові потенціали акціонерних товариств.

К. Miller визначає, що ефективність впровадження ESG-принципів залежить від якості наглядових механізмів і регуляторного середовища [116, р. 65]. У свою чергу, М. А. К. Masud та колеги доводять позитивний вплив характеристик ради директорів на ESG-результативність підприємств [115, р. 48]. Аналогічно, Н. Vamahnos з співавторами встановлюють, що ефективні механізми корпоративного управління сприяють підвищенню рівня ESG-розкриття [89]. Результати W. Chen та ін. свідчать, що ESG-результативність позитивно впливає на інноваційну діяльність підприємств через зниження агентських ризиків і розширення доступу до ресурсів [93, р. 110]. Водночас М. Mardiana з Т. Nanani зазначають, що вплив ESG на фінансові результати є обмеженим у короткостроковій перспективі, тоді як вирішальне значення зберігають фінансові показники [112, р. 2565]. Питання оцінювання корпоративного управління розглядається в роботі А. Saka, де запропоновано багатокритеріальний підхід, що враховує прозорість, етичність і взаємодію зі стейкхолдерами як ключові фактори ефективності [127].

В поточних турбулентних умовах макро- та мезорівня багато із вищезазначених підходів і критеріїв ефективності змінюють свою вагомість в порівнянні із довоєнними роками. Крім того, що п'ятиспрямована структура сталого розвитку створюється додаванням до трьохспрямованої структури безпекового та темпорального чинників, применшуючи вплив економічної, соціальної та екологічної складових, за результатами аналізу вищенаведених дослідників актуалізуються питання дефіцитності ресурсів та стейкхолдер-

менеджменту.

Серед вітчизняних дослідників, слід відмітити Р. Гриценко, який акцентує увагу на ролі незалежності наглядових органів у формуванні довіри до акціонерного товариства [10], тоді як Г. Дідур та І. Молдун систематизують принципи та функції корпоративного управління як комплексної системи [15]. Водночас О. Лега та колеги обґрунтовують необхідність інтеграції ESG-факторів у систему оцінювання ризиків та забезпечення стійкості підприємств [45, р. 96]. Таким чином, корпоративне управління розглядається як ключовий інституційний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємств, що поєднує фінансові та нефінансові чинники впливу.

Попри значний науковий доробок, невирішеними залишаються питання комплексного оцінювання ефективності корпоративного управління з урахуванням поєднання фінансових результатів і інституційних характеристик, зокрема структури власності, якості наглядових механізмів, рівня прозорості та інтеграції ESG-практик в систему монетизації (збільшення фінансових результатів) та капіталізації (збільшення активів). Потребує подальшого дослідження визначення їх взаємозв'язку та впливу на результативність діяльності акціонерних товариств в умовах трансформації економіки України, воєнного стану, повоєнного відновлення, роботі на даних підприємствах віддалено, роботі даних підприємств із ключовими стейкхолдерами всередині та поза Україною, відпрацювання сценарію зміни роботи національних інституцій в умовах євроінтеграції чи інших глокалізованих альянсів тощо.

Корпоративне управління у сучасних умовах виступає ключовим інституційним механізмом забезпечення ефективності функціонування акціонерних товариств, оскільки визначає систему розподілу повноважень, контролю та відповідальності між учасниками корпоративних відносин. Саме якість корпоративного управління впливає на прийняття управлінських рішень, рівень прозорості діяльності підприємства та здатність досягати

стабільних фінансових результатів [3, с. 27; 65, с. 188]. Погоджуємося із авторами, але виникають питання щодо методики визначення даних показників, а також щодо категорійного апарату, зокрема терміну «стабільність фінансових результатів», які, на нашу думку, є залежними від життєвого циклу товару та підприємства; галузі; розміру підприємства; рівню безпеки в країні та виду економіки (адміністративна, змішана (як варіант, мілітарі), ринкова).

Водночас практика функціонування акціонерних товариств в Україні характеризується значною диференціацією моделей корпоративного управління, що зумовлена особливостями структури власності, ступенем концентрації капіталу та рівнем залучення інвесторів [84, с. 1209]. У цих умовах виникає необхідність дослідження впливу інституційних характеристик корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств, що дозволяє виявити як позитивні ефекти, так і проблемні аспекти функціонування різних моделей управління [32; 65, с. 189].

З метою оцінювання зазначеного впливу у дослідженні використано порівняльний підхід, що передбачає аналіз акціонерних товариств із різними моделями власності. До вибірки включено підприємства, які репрезентують державну модель, модель із залученням іноземного стратегічного інвестора, приватну групову структуру та змішану модель із концентрацією акцій у кількох великих власників. Такий підхід дозволяє визначити особливості формування корпоративного управління залежно від типу власності, організаційно-правої форми та встановити їх зв'язок із результатами діяльності підприємств. Інформаційною базою дослідження слугували дані фінансової звітності підприємств за 2024 рік [122], а також відкриті корпоративні матеріали, що характеризують структуру власності, склад органів управління та рівень розкриття інформації [11; 42; 53; 77; 88]. Узагальнені характеристики вибірки та структура власності досліджуваних підприємств наведені в табл. 1.8.

Профіль вибірки та структура власності
[побудовано за 42; 53; 77; 88; 122]

Підприємство	Галузь	Модель власності (коротко)	Найбільший акціонер/контроль	Частка великого акціонера, %
ПАТ «Центренерго»	Енергетика	Державна домінанта	Держава Україна (ФДМУ)	78,289
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	Металургія	Іноземний стратегічний інвестор	ArcelorMittal Duisburg Beteiligungsgesellschaft mbH	95,1283
ПрАТ «МХП»	АПК/харчова промисловість	Приватна група	MHP SE	95,3564
ПАТ «КВБЗ»	Машинобудування	Розпорошена/концентрація через групу великих акціонерів	4 великі акціонери (20–25%)	20–25

Аналіз представлених даних свідчить, що структура власності є визначальним інституційним чинником формування системи корпоративного управління та, відповідно, ефективності діяльності акціонерних товариств. Досліджувані підприємства репрезентують різні моделі концентрації корпоративного контролю, що зумовлює відмінності у механізмах прийняття рішень, рівні відповідальності менеджменту та якості нагляду. Зокрема, державна модель характеризується високим рівнем концентрації власності, однак супроводжується ризиками політичного впливу та обмеженою гнучкістю управління. Модель із залученням іноземного інвестора та приватна групова структура, навпаки, забезпечують чіткість контролю та оперативність прийняття рішень, що створює передумови для підвищення ефективності. Водночас розпорошена структура власності може знижувати результативність управління через відсутність домінуючого власника та послаблення функцій стратегічного планування та контролю.

Таким чином, концентрація власності визначає рівень керованості підприємством і є важливим фактором ефективності, однак її вплив

реалізується через якість корпоративного управління. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз органів управління, системи контролю та рівня прозорості діяльності підприємств, що наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Стан корпоративного управління та прозорості досліджуваних підприємств [побудовано за 42; 53; 77; 88]

Орган нагляду	Кількість членів наглядового органу	Незалежні члени (наявність)	Комітети/внутрішні органи контролю (наявність)	ESG/сталий розвиток у звітності (рівень)
ПАТ «Центренерго»				
Наглядова рада	5	Ні (вказано, що незалежні члени не обрані)	Так (аудит; винагороди/призначення; внутрішній аудитор)	Низький/відсутній у публічних звітах
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»				
Наглядова рада	6	Так (є незалежні директори)	Так (аудит; винагороди/призначення)	Частково (ESG-звіти недоступні)
ПрАТ «МХП»				
Рада директорів /нагляд	7	Так/частково (є розвинений governance-пакет, але склад “незалежності” треба брати з їхнього IR)	Так (комітети/політики/контакти IR)	Високий (є sustainability reports та ESG compliance)
ПАТ «КВБЗ»				
Наглядова рада	5	Так (є 2 незалежні директори)	Частково (є особлива інформація, програма комплаєнсу; комітети треба підтягувати з їхніх документів)	Низький/точковий (приклад інклюзивності продукції, але без повної ESG-звітності)

Аналіз даних свідчить про нерівномірність розвитку систем корпоративного управління та прозорості діяльності акціонерних товариств. Попри формальну наявність наглядових органів у всіх досліджуваних підприємствах, їх реальна ефективність значною мірою залежить від рівня

незалежності, функціонування комітетів та практик розкриття інформації (що в умовах гібридних, зокрема кіберзагроз доволі складне питання для значної кількості національних підприємств). Ключовою проблемою є розрив між формальним існуванням органів корпоративного управління та їх фактичним функціонуванням, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. З огляду на це доцільним є подальше оцінювання фінансових результатів і показників ефективності діяльності акціонерних товариств з метою встановлення взаємозв'язку між якістю корпоративного управління та економічною результативністю (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Динаміка фінансових показників діяльності досліджуваних підприємств у 2024 році, млн грн [побудовано за 122]

Підприємство	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Активи, грн	Зобов'язання, грн
ПАТ «Центренерго»	13026,3	-716,1	11456,4	15970,3
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	64591,4	-8620,4	51725,7	36931,4
ПрАТ «МХП»	46793,2	1262,1	44606,8	45867,2
ПАТ «КВБЗ»	3767,2	90,7	5185,1	1743,9

Отримані результати свідчать, що значний масштаб діяльності не гарантує ефективності функціонування підприємства, а фінансові результати суттєво залежать від якості управлінських рішень, структури фінансування та рівня корпоративного управління (Додаток Б).

Для більш глибокого аналізу ефективності діяльності доцільним є використання відносних показників, що дозволяють оцінити прибутковість, ефективність використання ресурсів і рівень фінансового навантаження підприємств (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Динаміка показників ефективності та навантаження
досліджуваних підприємств у 2024 р. [побудовано за 42; 53; 77; 88]**

Підприємство	Зміна суми доходу 2024 р. до 2023 р., %	Чиста рентабельність, %	ROA, %	Відношення зобов'язань до активів, рази	Дохід на працівника, грн
ПАТ «Центренерго»	-16,67	-5,50	-6,25	1,39	3824509
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	+54,35	-13,35	-16,67	0,71	4866376
ПрАТ «МХП»	-8,78	+2,70	+2,83	1,03	6127177
ПАТ «КВБЗ»	+81,04	+2,41	+1,75	0,34	1043251

Аналіз відносних показників ефективності, наведених у табл. 1.4, дозволяє більш точно оцінити результативність діяльності підприємств незалежно від їх масштабів (Додаток Б). Отримані дані підтверджують наявність суттєвих відмінностей у рівні прибутковості, ефективності використання активів та фінансового навантаження.

Отже, ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом не лише фінансових показників, а й інституційних характеристик корпоративного управління, які визначають якість контролю, рівень ризиків та інвестиційну привабливість підприємства. З метою узагальнення встановлених закономірностей доцільним є систематизація впливу ключових інституційних факторів на ефективність діяльності підприємств (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Інституційні фактори корпоративного управління та їх вплив на ефективність діяльності акціонерних товариств [побудовано автором]

Інституційний фактор	Характеристика (за результатами аналізу)	Вплив на ефективність	Потенційні ризики	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Рівень прозорості	Розкриття фінансової та нефінансової інформації	Знижує інформаційну асиметрію	Обмежений доступ до інформації	Підвищення довіри інвесторів

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4	5
Структура власності	Висока концентрація (приватні та іноземні інвестори); державна домінанта; розпорошена структура	Визначає рівень контролю та узгодженість управлінських рішень	Політичний вплив (державні), конфлікти інтересів (розпорошена власність)	Підвищення керованості та відповідальності
Концентрація контролю	Домінуючий акціонер або група акціонерів	Сприяє оперативності прийняття рішень і стратегічній стабільності	Ігнорування інтересів міноритаріїв	Підвищення результативності діяльності
Наглядові органи	Наявність наглядової ради, кількість членів	Забезпечують контроль за менеджментом	Формальний характер діяльності	Підвищення якості управління
Незалежні директори	Наявність/ відсутність незалежних членів	Знижують агентські ризики, підвищують об'єктивність контролю	Номінальна незалежність	Підвищення ефективності контролю
Комітети (аудит, винагороди)	Функціонування внутрішніх органів контролю	Покращують якість фінансового контролю та управління ризиками	Формальне існування без реальної діяльності	Підвищення прозорості та стабільності
ESG-практики	Наявність звітності зі сталого розвитку	Формують репутацію та доступ до інвестицій	Фрагментарність або відсутність звітності	Зростання інвестиційної привабливості
Фінансова структура	Співвідношення зобов'язань і активів	Визначає рівень фінансового навантаження	Перевищення зобов'язань над активами	Підвищення фінансової стійкості
Ефективність використання ресурсів	Рентабельність активів, чиста рентабельність	Характеризує якість управління	Неефективне використання ресурсів	Зростання прибутковості
Продуктивність діяльності	Дохід на працівника	Відображає організаційну ефективність	Низька продуктивність	Підвищення конкурентоспроможності

Отже, як свідчать табличні дані, ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом сукупності інституційних факторів

корпоративного управління, серед яких ключове значення мають структура власності, рівень концентрації контролю, якість функціонування наглядових органів та ступінь прозорості діяльності. Встановлено, що наявність дієвих механізмів контролю, незалежних елементів управління та розвинених практик розкриття інформації сприяє підвищенню результативності діяльності та зниженню ризиків, тоді як їх формальний характер обмежує ефективність управління. Це підтверджує, що корпоративне управління виступає важливим інституційним чинником забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження щодо теоретичних засад системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, слід зазначити:

1. Представлена еволюція управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств. Визначено фактори ефективності акціонерних товариств внутрішнього і зовнішнього середовища (зміни на ринку праці, комунікаційні політики, зокрема крос-культурні, релокація підприємств, реінтеграція вимушено переміщених громадян, набуття/втрата великої кількості людей громадянства, побудова системи захисту не тільки від економічних та інформаційних ризиків, а й гібридних небезпек), що призводять до нашарування додаткових трансакційних витрат через обмеження у виборі інвесторів, постачальників, споживачів тощо. Акцентовано увагу на тому, що акціонерні товариства як соціально-економічні системи рольставникові, а не відкриті, що відповідно призводить до невірної оцінки їх капіталізації. Систематизовані спільні риси (дивідендна політика напряду пов'язана із результатами діяльності акціонерного товариства, акціонери є одними із його стейкхолдерів, результати діяльності

залежать від інноваційності, а сталий розвиток забезпечує екстернально–інтернальний баланс і далі по колу «інновації – результати – стейкхолдери»), так і відмінності, пов'язані із методикою виміру ефективності діяльності акціонерних товариств.

2. Узагальнені підходи до визначення категорії ефективності акціонерних товариств, яка охоплює фінансові, ринкові та інституційні аспекти їх діяльності з акцентом на темпоральну теорію, що актуалізує методи адаптивного прогнозування і потребує відповідної розробки фреймворку, що задовільнило б більшість ключових стейкхолдерів. Проведена кластеризація наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств дозволила систематизувати їх за характером оцінювання та визначити ключові напрями дослідження ефективності (фінансово–економічний, ринково–інвестиційний, інституційний, операційно–ефективнісний, інтегрований та підхід сталого розвитку). Акцентовано увагу на глокалізаційному чиннику в оцінці ефективності функціонування акціонерних товариств.

3. Визначено принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій. Доведено, що європейські стандарти захисту власників акціонерного капіталу мають бути адаптованими до сучасних реалій, потребують змін, ширших гарантій державних інституцій і дифузії українських інновацій у протистоянні сучасним загрозам, тобто формувати адаптивну результативність, посилювати інноваційний потенціал і розвивати персонал в умовах його дефіциту як найбільш дорогу інвестицію акціонерних товариств. Акцентовано увагу на інформаційній асиметрії, що зменшує попит на українські товари, впізнаваність брендів і, відповідно, формує недокапіталізацію українських акціонерних товариств і штучне заниження ціни їх товарів, навіть найвищої якості. Зроблено висновок, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні має неабиякий потенціал розвитку, оскільки її кінцевим бенефіціаром є елементи громадянського суспільства,

що розвинені не суттєво.

4. Концептуалізовано фінансово–корпоративно–адаптивний підхід до оцінювання ефективності акціонерних товариств з урахуванням одночасного впливу інституційних умов, внутрішніх механізмів корпоративного управління та фінансових результатів. Визначено фактори забезпечення довгострокової стійкості, стейкголдер-менеджменту і підтримки довіри до бізнесу. Ефективність акціонерних товариств визначено компліментарною характеристикою їх розвитку, що заснована на управлінні змінами, зокрема інституційного середовища. Актуалізовано важливість адаптації в умовах мілітарі-економіки, зокрема до організаційного дизайну акціонерних товариств, інституційних показників якості управління, індексу сприйняття корупції через коротшу тривалість економічних циклів і життєвих циклів організацій і товарів. Систематизовано цілі управління ефективністю акціонерних товариств залежно від характеристик інституційного середовища, розвитку креативності, інноваційності та адаптивності. У трансформаційних українських умовах ключового значення набувають контроль, прозорість та захист інтересів власників акціонерних товариств.

5. Здійснено аналіз корпоративного управління як інституційної основи ефективності функціонування акціонерних товариств. Доведено, що в поточних турбулентних умовах макро- та мезорівня п'ятиспрямована структура сталого розвитку створюється додаванням до трьохспрямованої структури безпекового та темпорального чинників, применшуючи вплив економічної, соціальної та екологічної складових, актуалізуючи дефіцитність ресурсів, стейкголдер-менеджмент та розвиток корпоративного контролю акціонерних товариств. Корпоративне управління розглянуто як ключовий інституційний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємств, що поєднує фінансові та нефінансові чинники впливу в умовах трансформації економіки України, воєнного стану, повоєнного відновлення, роботі на даних підприємствах віддалено, роботі даних підприємств із ключовими стейкголдерами всередині та поза Україною, відпрацювання

сценарію зміни роботи національних інституцій в умовах євроінтеграції чи інших глокалізованих альянсів тощо.

6. У дослідженні використано порівняльний підхід, що передбачає аналіз акціонерних товариств із різними моделями власності. Визначено, що структура власності є визначальним інституційним чинником формування системи корпоративного управління та, відповідно, ефективності діяльності акціонерних товариств. Обґрунтовано, що концентрація власності визначає рівень керованості підприємством і є важливим фактором ефективності, однак її вплив реалізується через якість корпоративного управління. Доведено, що значний масштаб діяльності не гарантує ефективності функціонування підприємства, а фінансові результати суттєво залежать від якості управлінських рішень, структури фінансування та рівня корпоративного управління. Зроблено висновок, що ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом сукупності інституційних факторів корпоративного управління, серед яких ключове значення мають структура власності, рівень концентрації контролю, якість функціонування наглядових органів та ступінь прозорості діяльності.

Основні результати за розділом I дисертації опубліковано в наступних наукових працях автора [16–24; 80; 94].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Аберніхіна І. Г. Інституційна специфіка бізнес структур у порівнянні з підприємствами проблематика і підходи до розмежування. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/688> (дата звернення 15.12.2025).
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.

Офіційний сайт. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 03.02.2026).

3. Білобловський С. Інституційна трансформація звітування для забезпечення сталого розвитку організацій в умовах глобальної нестабільності. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 1(101). С. 25–31. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/370> (дата звернення 05.06.2025).

4. Братусь Г. А., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 15–22. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1176> (дата звернення: 10.10.2023).

5. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf.

6. Воронько-Невіднича Т. В. Стратегічне управління аграрним сектором на засадах сталого розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. ННЦ «Інститут аграрної економіки НААН», Київ, 2024. 504 с.

7. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 23.04.2025).

8. Гринько Т. В., Кривенко Н. І. Корпоративне управління: сучасні концепції та моделі. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2370> (дата звернення: 13.04.2024).

9. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*.

2024. №4. С. 5–10. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/332> (дата звернення 22.04.2025).

10. Гриценко Р. А. Реформа корпоративного управління як чинник інституціоналізації довіри до державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3930> (дата звернення 18.06.2025).

11. Гудзь О. Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 4–9.

12. Голівер В. П. Теоретичні основи функціонування системи корпоративного управління акціонерним товариством з використанням систем автоматизації процесів підтримки прийняття рішень. *Майбутнє – аудит*: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2025 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук. Кривий Ріг: Видавець Р. А. Козлов, 2025, С. 25-27.

13. Диха М., Диха В. Адаптивність як ключова вимога до корпоративного управління в умовах сучасних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 395–401. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/656/661> (дата звернення 11.12.2025).

14. Диха М., Диха В. Підходи, моделі та інструменти корпоративного управління в умовах війни та економічної турбулентності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 390–396. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2207/2254> (дата звернення 12.11.2025).

15. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769> (дата

звернення 15.02.2025).

16. Дідух С. В. Моделі корпоративного управління. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів Х Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 150–153.

17. Дідух С. В. Моделювання гнучкої системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 169–212. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Serhii-Didukh-169-212.pdf (дата звернення 04.08.2024).

18. Дідух С. В. Нормативно-правове регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 4 травня 2023 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 122–125.

19. Дідух С. В. Органи управління акціонерного товариства та їх повноваження. *Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер*: зб. матеріалів учасн. Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (4 листопада 2022 р.) / Бережани. ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 108–109.

20. Дідух С. В. Розвиток корпоративних форм бізнесу. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 09 листопада 2023 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 96–99.

21. Дідух С. В. Сутнісні характеристики ефективності функціонування

підприємств акціонерного типу. *Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів. (28 жовтня 2022 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. С. 41–45.

22. Дідух С. В. Управління ефективністю: поняття, принципи, складові. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 108–110.

23. Дідух С. В. Функціонування акціонерних товариств агропродовольчої сфери: особливості і проблеми розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 43–46.

24. Дідух С. Заходи з підвищення ефективності управління: розробка та впровадження стратегій та ініціатив для покращення управління акціонерними товариствами. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 4 (102). С. 11–19. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/207> (дата звернення 03.05.2024).

25. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 174–179. URL: <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyj-prostir/> (дата звернення 26.04.2025).

26. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В., Косович О. В. Управління персоналом акціонерного товариства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. Випуск 3 (48). С. 138–143. URL: https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian_bulletin (дата звернення

17.12.2025).

27. Доманчук Д. П., Чикуркова А. Д., Прокопчук Л. М. Теоретико-практичні підходи до оцінки корпоративного управління в акціонерних товариствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8(46). С. 200–205.

28. Другова О. С. Взаємозв'язок контролінгу та соціальної відповідальності у системі корпоративного управління. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2(116). С. 169–175. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/366> (дата звернення 30.05.2025).

29. Дьяків С. А. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової нестабільності. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 58–67.

30. Єрмаков М., Паливода О. Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6303> (дата звернення 30.07.2025).

31. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/849> (дата звернення 15.01.2024).

32. Зозуляк О. Теоретико-правові аспекти визначення тенденцій розвитку корпоративного управління в Україні. *Art of Justice*. 2025. Вип. 1 (32). С. 112-118. URL: [http://repository.ukd.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2051/AJ_2025_1\(32\)-2025.pdf?sequence=1#page=111](http://repository.ukd.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2051/AJ_2025_1(32)-2025.pdf?sequence=1#page=111) (дата звернення: 11.10.2025).

33. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1 (26). С. 183–201. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/286956> (дата звернення 15.02.2024).

34. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. К.: Accountability

Lab та Професійна асоціація з корпоративного управління, 2020, 38 с. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indes_2020-FULL_ua_web.pdf (дата звернення 23.04.2024).

35. 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. С. 93-100. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/a452f176-11e8-403a-b039-2e4f95855455/content> (дата звернення: 21.01.2024).

36. Ковалишин О. С., Чикуркова А. Д. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 45–53.

37. Корженівська Н. Л. Методологія оцінки ефективності корпоративного управління та управління капіталом інноваційно орієнтованих агропромислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288), С. 303–319. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Nataliya-Korzhenivska-Vitalii-Kharuta-Liudmyla-Zveruk-Volodymyr-Iablou-303-319.pdf. (дата звернення 19.08.2025).

38. Корженівська Н. Л. Сучасні теорії ефективності корпоративного управління в контексті глобальних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2026. №3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9509/9661> (дата звернення 20.03.2026).

39. Коровін Ю. В. Архітектоніка реалізації інтеграційної стратегії управління економічними ризиками корпоративного розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 80–86. URL: <https://www.venu-journal.org/en/2025-148-16/> (дата звернення 13.06.2025).

40. Кравець В. І. Порядок формування наглядової ради акціонерного товариства. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. №1(3). С. 242–246. <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/332965> (дата звернення 23.07.2025).

41. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. *Управління ринковою капіталізацією машинобудівних підприємств*: монографія. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2025. 248 с.

42. Крюківський вагонобудівний завод. Офіційний сайт. URL: <https://kvsz.com/index.php/ua/golovna/pro-virobnitstvo> (дата звернення 15.02.2026).

43. Кутідзе Л., Кутідзе А. Впровадження корпоративного управління як передумова розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 454–460. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1371> (дата звернення 14.12.2025).

44. Куцик П. О., Герєга О. В. *Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика*: монографія [за загальною редакцією професора Куцика П. О.]. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.

45. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеїн Є. С. Собівартість ціна і стійкість бізнесу новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 95–104. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/57/version/57> (дата звернення 03.06.2025).

46. Мельник О. І., Сироїжко К. В., Дмитрієва О. М. Акціонерні товариства в Україні: стан та основні проблеми функціонування. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 61–67.

47. Мадатова Р. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. *Наукове видання «Експертна думка»*. 2025. №3. URL: <https://expert-opinion.pp.ua/isst/article/view/337> (дата звернення 21.12.2025).

48. Мартинюк О., Рябченко, М. Корпоративний договір: особливості укладення та виконання в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Юридичні науки*. 2025. №2 (74). С. 84-88. URL:

<https://journals.maup.com.ua/index.php/law/article/view/4894> (дата звернення 22.08.2025).

49. Мельник А. П. Проблемні аспекти вирішення корпоративних конфліктів у товариствах з паритетним розподілом часток. *Сучасна доктрина права*. 2025. №12(94). С. 83-88. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/juridical/article/download/97/116> (дата звернення 10.01.2026).

50. Мушеник І. М. Використання економіко-математичних методів у моделюванні діяльності акціонерних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. № 20. 2026. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1128> (дата звернення 20.02.2026).

51. Мушеник І. М. Інтеграція інформаційних технологій і економіко-математичних методів у системі корпоративного управління акціонерних товариств. *Наука і техніка*. 2026. № 2(56). С. 2051–2064. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/archive> (дата звернення 21.02.2026).

52. Мушеник І. М., Чорнобай Л. М. Застосування інформаційних технологій для оптимізації стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 82. С. 165–169. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/29.pdf (дата звернення 16.12.2025).

53. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 15.02.2026)

54. Осецький В. Л., Канищенко О. Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 12–18.

55. Павленко Н. В., Собко О. О. Проблеми української моделі корпоративного управління. *Сучасні проблеми правового, економічного та*

соціального розвитку держави: тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., 9 груд. 2022 р. Вінниця, 2022. С. 163–164. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/dcaf0b8d-1fed-475f-8866-e09310fc200f> (дата звернення: 10.10.2023).

56. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/203> (дата звернення 25.10.2025).

57. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 15.06.2025).

58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів: Закон України від 16 листопада 2017 р. № 2210-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 15.06.2025).

59. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 23.04.2025).

60. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення від 22.07.2014 № 955 / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

61. Прокопчук Л. М., Чикуркова А. Д., Ногачевський О. Ф. *Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2014. 173 с.

62. Родіонова І. В. Використання світового досвіду корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017.

Вип. 12. С. 319–323. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/53.pdf (дата звернення 06.07.2023).

63. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Оцінка стану корпоративного сектору економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6105> (дата звернення 28.05.2025).

64. Сапігура С. Відновлення України на засадах доброчесності: роль етичного бізнесу. К.: Accountability Lab та Професійна асоціація з корпоративного управління, 2026, 48 с. URL: <https://cgpa.com.ua/novini/prezentatsiya-rezultativ-doslidzhennya-vidnovlennya-ukrayiny-na-zasadah-dobrochesnosti-rol-etychnogo-biznesu/> (дата звернення 02.03.2026).

65. Свиноус І., Никоненко О. Інституційне середовище як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 187–194. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/495> (дата звернення 30.11.2025).

66. Стародубцева Л. В. Трансформація ролі держави в регулюванні економічних процесів через призму сучасних трендів розвитку світової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 301–306. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/ujae_2024_r02_a51.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

67. Стеблюк Н., Люта А. Використання міжнародного досвіду корпоративного управління в Україні. *Collection of Scientific Papers "SCIENTIA"*. Vilnius, 2022. С. 29–30. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/158> (дата звернення: 10.10.2023).

68. Судомир С. М., Габор В. С. Ефективність системи управління фінансами акціонерного товариства: теоретичні засади та практичні аспекти. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. №1. 2025. Р. 187–195.

69. Татарченко А. О. Еволюція концепції корпоративного розвитку.

Грааль науки. 2026. № 61. С. 36–50. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/23.01.2026/49> (дата звернення 01.02.2026).

70. Фартушняк О. Напрями вдосконалення розподілу прибутку та дивідендної політики акціонерних товариств: облік та оподаткування. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 15–26. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/39> (дата звернення 03.05.2025).

71. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 52–59. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888> (дата звернення 23.03.2023).

72. Франко О. І. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного контролю в акціонерних товариствах. *Вісник економічної науки України*. 2024. №1 (46). С. 74–81. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/fc738eff-7d04-4a4f-8e11-fe806a949f3d> (дата звернення 12.12.2024).

73. Франко О. Визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на основі економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки і технології*. 2024. № 3. С. 215–219. URL: <https://ujae.org.ua/en/definition-for-the-effectiveness-of-corporate-control-in-integration-associations-of-joint-stock-companies-based-on-economic-security/> (дата звернення 15.11.2024).

74. Франко О. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 179–184. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/397> (дата звернення 18.11.2024).

75. Харун О. А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018.

Вип. 6(17). С. 409–415.

76. Хоменко В. О. Акціонерний договір у сфері корпоративних правовідносин: сучасні реалії та тенденції розвитку. Нове українське право, Вип. 1, 2021. С. 49–57.

77. Центренерго. Офіційний сайт. URL: <https://www.centrenergo.com/shareholders/> (дата звернення 15.02.2026).

78. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 23.04.2025).

79. Чернова І. В., Чернов М. В. Вплив структури власності на ефективність корпоративного управління вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3(81). С. 101–105. URL: <https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/739> (дата звернення 02.01.2026).

80. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28–34. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf (дата звернення 04.01.2024).

81. Чихірьов В. Л. Сутність та особливості управління корпоративними правами держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 5. URL: https://lsej.org.ua/5_2021/8.pdf (дата звернення 15.07.2023).

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

83. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. *Київський часопис права*. 2025. №2. С. 152-158. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/640> (дата

звернення 12.10.2025).

84. Шаповалов В. О., Чобітько Я. А., Пилипенко І. Ю. Типологія акціонерних відносин економіко інституційний підхід. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 1207–1220. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30661> (дата звернення 02.11.2025).

85. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Випуск 1 (135). С. 71–77. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20191\(135\)/sep20191\(135\)_071_Shymanovska-DianychnL,PedchenkoN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20191(135)/sep20191(135)_071_Shymanovska-DianychnL,PedchenkoN.pdf) (дата звернення 12.11.2023).

86. Akramova N. Prospects for the Development of Corporate Culture in Joint-stock Companies. *Economic Development and Analysis*. 2024. Vol. 2.12. P. 24-33. URL: <https://www.neliti.com/publications/634729/prospects-for-the-development-of-corporate-culture-in-joint-stock-companies> (дата звернення 23.01.2025).

87. Akbulut O. Y. Analysis of the Corporate Financial Performance Based on Grey PSI and Grey MARCOS Model in Turkish Insurance Sector. *Knowledge and Decision Systems With Applications*. 2025. Vol. 1. P. 57–69. URL: <https://kadsa.org/index.php/kadsa/article/view/51> (дата звернення 03.11.2025).

88. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Corporate responsibility. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv> (дата звернення 15.02.2026).

89. Bamahtros H. M., Alquhaif A., Qasem A., Wan Hussin W. N., Thomran M., Al Duais S. D., Shukeri S. N., Khojally H. M. A. Corporate governance mechanisms and ESG reporting Evidence from the Saudi stock market. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 10. P. 6202. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6202> (дата звернення 05.06.2023).

90. Blikhar M., Vinichuk M., Patsula O., Shevchenko N. Methods of assessing the level of market capitalization of joint-stock companies: economic and

managerial aspect. *Economics, Ecology, Socium*. 2022. Vol. 6. P. 65–75. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/205> (дата звернення 22.09.2023).

91. Bui H., Krajcsák Z. The impacts of corporate governance on firms' performance: from theories and approaches to empirical findings. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2024. Vol. 32, № 1. P. 18–46. URL: <https://www.emerald.com/jfrc/article/32/1/18/1220138/The-impacts-of-corporate-governance-on-firms> (дата звернення 06.01.2025).

92. Chen S., Wu Z. Corporate ESG performance and stock pricing efficiency. *The North American Journal of Economics and Finance*. 2025. Vol. 79. Article 102440. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1062940825000804?via%3Dihub> (дата звернення 10.09.2025).

93. Chen W., Xie Y., He K. Environmental social and governance performance and corporate innovation novelty. *International Journal of Innovation Studies*. 2024. Vol. 8. № 2. P. 109–131. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248724000031?via%3Dihub> (дата звернення 22.12.2024).

94. Chykurkova A., Didukh S. Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123–130.

95. Clarity Project. Офіційний сайт. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення 03.02.2026).

96. Corruption Perceptions Index. *TRANSPARENCY.ORG*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/pol> (дата звернення 05.01.2026).

97. Demiraj R., Demiraj E., Dsouza S. The Moderating Role of Worldwide Governance Indicators on ESG–Firm Performance Relationship: Evidence from Europe. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 4. Article 213. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/213> (дата звернення

05.06.2025).

98. Elfeituri H., Alokla J. The Worldwide Governance Indicators, corporate governance mechanisms, and financial performance of FTSE 100 in the UK. *Corporate Ownership & Control*. 2025. Vol. 22, № 1. P. 148–158. URL: <https://virtusinterpress.org/The-Worldwide-Governance-Indicators-corporate-governance-mechanisms-and-financial-performance-of-FTSE-100-in-the-UK.html> (дата звернення 02.05.2025).

99. Eliwa Y., Saleh A., Ahmed A. H. Aligning Pay With Purpose: ESG-Linked Compensation and ESG Decoupling. *Business Strategy and the Environment*. 2026. Vol. 35, № 2. P. 1805–1829. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.70258> (дата звернення 13.02.2026).

100. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press, 2022. 312 p.

101. Gao L., Kling G. The impact of corporate governance and external audit on compliance to mandatory disclosure requirements in China. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2012. Vol. 21, № 1. P. 17–31. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1061951812000031?via%3Dihub> (дата звернення 01.02.2024).

102. Hamad H. A., Cek K. The Moderating Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from OECD Countries. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 11. Article 8901. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8901> (дата звернення 09.02.2024).

103. IFC Corporate Governance Guidelines. International Finance Corporation. URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance> (дата звернення 11.12.2025).

104. Khusanov S., Xusainov S. Theoretical Approaches to Financial Management, Fundraising, and Allocation Mechanisms in Joint-stock Companies. *Advanced Economics and Pedagogical Technologies*. 2025. Vol. 1(3). P. 124-131.

URL: <https://www.neliti.com/publications/636584/theoretical-approaches-to-financial-management-fundraising-and-allocation-mechan> (дата звернення 08.09.2025).

105. Karpenko Y., Chykurkova A., Matveyeva M. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12, No. 3. P. 262–280.

106. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(2). P. 49–56.

107. Koeswayo P. S., Handoyo S., Abdul Hasyir D. Investigating the Relationship between Public Governance and the Corruption Perception Index. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, № 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2342513> (дата звернення 15.02.2025).

108. Kyere M., Ausloos M. Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*. 2021. Vol. 26, № 2. P. 1871–1885. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ijfe.1883> (дата звернення 11.06.2021).

109. Mahmudi B. Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance: A Systematic Literature Review in Emerging Markets. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*. 2024. Vol. 1, № 3. P. 270–285. URL: <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/126> (дата звернення 25.01.2025).

110. Makhmudov S. B., Umarkhodjaeva M. G. Evaluating the Financial Performance of Joint Stock Companies: A Comparative Study. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*. 2024. Vol. 3(6). P. 726–734. URL: <http://eprints.umsida.ac.id/13902/> (дата звернення 02.01.2025).

111. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance

Framework for a Sustainable Recovery. *OECD*. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення 10.01.2025).

112. Mardiana M., Hanani T. The effect of environmental social and governance ESG performance on corporate financial performance in Indonesia Based on the perspective of innovation. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics IJSE*. 2025. Vol. 8. № 1. P. 2565–2582.

113. Markina I., Chyurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Y. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. № 9(4). P. 1–12.

114. Markina I., Somych N., Shkilniak M., Chyurkova A., Lopushynska O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. *Central European Management Journal*. 2021. Vol. 29(3). P. 114–135.

115. Masud M. A. K., Sahara J., Maola M., Rahman M. Enhancing ESG performance through corporate governance Insights from emerging markets. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2024. Vol. 15. № 1. P. 47–58. URL: <https://econjournals.com/index.php/ijeep/article/view/17717> (дата звернення 02.02.2025).

116. Miller K. Integrating ESG principles into corporate governance A strategic and regulatory perspective. *Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny*. 2025. Vol. 87. № 3. P. 63–82. URL: <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/rpeis/article/view/45380> (дата звернення 30.10.2025).

117. Mushkevych Yu. Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 2(21-02). P. 115–120. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit21-02-069> (дата звернення 17.09.2023).

118. Ngoc L. H., Dang V. C. The role of governance in the relationship

between corruption and sustainable development in developing countries. *Discover Sustainability*. 2026. Vol. 7. Article 222. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-026-02586-2> (дата звернення 15.01.2026).

119. Nguyen Q. M., Nguyen C. V. Corporate governance, audit quality and firm performance – an empirical evidence. *Cogent Economics & Finance*. 2024. Vol. 12, № 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2024.2334128> (дата звернення 01.11.2025).

120. OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm> (дата звернення 13.02.2026).

121. Open AI. Chat-GPT: Optimizing Language Models for Dialogue. URL: <https://openai.com/chatgpt> (дата звернення 17.02.2026).

122. Opendatabot. Відкриті дані про бізнес. URL <https://opendatabot.ua> (дата звернення 14.02.2026).

123. Padi A., Musah A. The Influence of Corporate Governance Practices on Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana. *Indonesian Journal of Accounting Research*. 2022. Vol. 25, № 2. P. 259–280. URL: <https://ijar-iaikapd.or.id/index.php/ijar/article/view/603> (дата звернення 26.02.2023).

124. Rahi A. B. M. F., Chowdhury M. A. F., Johansson J., Blomkvist M. Nexus between institutional quality and corporate sustainable performance: European evidence. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 382. Article 135188. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262204762X?via%3Dihub> (дата звернення 07.06.2024).

125. Rodríguez V. L. Financial performance and corporate governance on firm value Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 13. № 3. P. 123. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/13/3/123> (дата звернення 15.06.2025).

126. Ruiz J. L., Sirvent I. Performance evaluation through DEA benchmarking adjusted to goals. *Omega*. 2019. Vol. 87. P. 150–157. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048318300604?via%3Dihub> (дата звернення 16.06.2023).

127. Saka A. Q., Amuda O. A., Bamisaye I. O., Arulogun O. O. A multi criteria decision making framework for evaluating corporate governance An operations research approach. *Jurnal Ekonomi Kiat*. 2025. Vol. 36. № 2. URL: <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/25230> (дата звернення 02.01.2026).

128. Sodnomdorj S., Nergui S., Chuluunbaatar A. Relationship between good corporate governance and financial performance: Evidence from Mongolia. *iBusiness*. 2024. Vol. 16. P. 45–51. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=134058> (дата звернення 22.02.2025).

129. Sofia N. L., Januarti I. Influence of corporate governance on financial performance of companies. *Jurnal Akuntansi*. 2022. Vol. 26, № 3. P. 374–389. URL: <https://ecojoin.org/index.php/EJA/article/view/973> (дата звернення 04.02.2023).

130. Sudomyr S. M., Gabor V. S. Digital technologies as a tool for stimulating the sustainable development of joint-stock companies. Digital transformation and IT implementation: The driving force of sustainable development in different countries: Monograph. Scientific Center for Innovation Research. Estonia. 2025. pp. 108–129.

131. Tereshchenko S., Kulinich T., Matienko V., Tymchyna Y., Nevmerzhytska S., Ievseitseva O. Financial and marketing innovative management of ecological agribusiness. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6(53). P. 487–500.

132. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford: Oxford University Press, 2019. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3698231> (дата звернення 22.02.2023).

133. Verhun M., Oliinyk A., Popovychenko H., Pomaz O., Ishchejkin T., Verhun A. Organizational and innovation management of financial and personnel

support for the intellectual potential of higher education institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 2(55). P. 569–587.

134. Worldwide Governance Indicators. *WORLDBANK*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (дата звернення 03.02.2026).

135. Yip P. C. W., Pang E. Corporate governance and firm performance in listed companies: Evidence from China. *Corporate Governance and Sustainability Review*. 2023. Vol. 7, № 3. P. 45–57. URL: <https://virtusinterpress.org/Corporate-governance-and-firm-performance-in-listed-companies-Evidence-from-China.html> (дата звернення 22.11.2023).

136. YouControl. Офіційний сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 03.02.2026).

137. Zybarena O., Shylepnytskyi P., Belei S., Korzhenivska N., Kravchuk I. Corporate resource management system of business projects under the sustainable development conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 2. P. 166–173. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5962> (дата звернення 23.02.2025).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

2.1. Основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків

Акціонерні товариства в Україні стикаються із доволі специфічними умовами функціонування через підвищений рівень нестабільності, що провокує дилему ризик/прибутковість та воєнних ризиків, що провокують дилему безпека/транспарентність. Дані дилеми знаходять відображення в різних варіаціях: ігнорування ПАТ як організаційно–правової форми, інвестування не в акціонерний капітал, а в нерухомість і валюту, орієнтація на закордонного більш платоспроможного інвестора тощо. Такі висновки сформувалися історично – через «аферистичну приватизацію» (в основному), розповсюдження недружніх поглинань та рейдерських захоплень акціонерних товариств, акти недобросовісної конкуренції з боку країн–терористів і агресорів тощо.

Матриця сучасних реформ, спрямованих на євроінтеграцію, знаходить певне глокалізаційне коригування та конвергенцію (або взаємопроникнення), оскільки європейські інституції також усвідомлюють гібридні загрози і переймають український досвід у їх подоланні та мінімізації наслідків. Тобто, говорячи про адаптаційні складові управління ефективністю акціонерних товариств, маємо аналізувати відповідні ризики під час дії воєнного стану та розробляти ефективні моделі управління саме ними.

За оцінками Міністерства інфраструктури України російсько–українська війна вже принесла збитки на загальну суму майже 499 млрд дол., що суттєво різняться за сферами економіки України [30-31], що

підтверджується й іншими інституціями [15; 52; 55] – рис. 2.1.

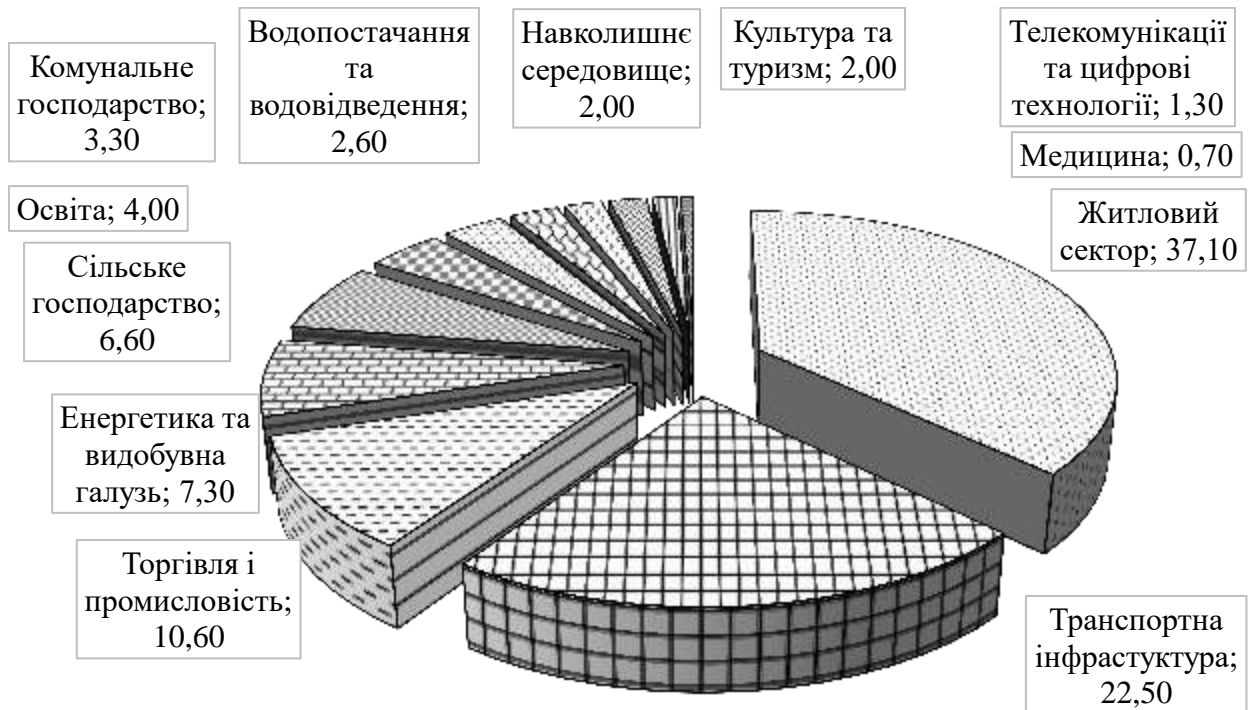


Рис. 2.1. Структура збитків від війни в розрізі галузей економіки України, 2024 р. [побудовано автором на основі 30-31]

Як бачимо, найбільше завдано збитків житловому сектору 37,10% (185,13 млрд дол.), транспортній інфраструктурі 22,50% (112,28 млрд дол.) та торгівлі і промисловості 10,60% (52,89 млрд дол.). Також, значного збитку завдано енергетиці та видобувній галузі 7,30 % (36,43 млрд дол.) та сільському господарству 6,60% в структурі загальних збитків (32,93 млрд дол.). Тобто немає виключень серед постраждалих галузей економіки, а відповідно інтернально–екстернальна асиметрія, що на пряму впливає на ефективність підприємств, зокрема акціонерних товариств, прогресує через: збільшення логістичних витрат, витрат на енергоспоживання; зменшення кількості покупців; зменшення кількості конкурентів; зменшення кількості працівників і загальної пропозиції на ринку праці; збільшення витрат на автоматизацію та роботизацію процесів; зменшення транспарентності; ефект песимістичного очікування (ризик

окупації, колабораціонізму, матеріальних втрат, втрати ключового персоналу; репутаційні, регуляторні, податкові, логістичні, фінансові ризики (Додаток В) [60]) тощо.

Через зазначені факти, доцільно погодитися із дослідниками [60] щодо доцільності використання алгоритму управлінських кроків, який допоможе сформуванню безпекового корпоративного вектора акціонерного товариства:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ідентифікація відомих ризиків та причин їх виникнення;
- стандартні дії властиві системі щодо наявних ризиків;
- виникнення невизначеності та впливів невідомих раніше ризиків;
- термінові дії для збереження ресурсів;
- діяльність через відділ ризик-менеджменту (компанію із ризик-консалтингу на аутсорсі), визначення відповідальних осіб;
- попередня оцінка та детальний аналіз наслідків ризику у випадку його настання;
- пошук засобів запобігання, уникнення або мінімізації наслідків ризику, розробка плану дій та розробка резервних планів;
- визначення потрібних ресурсів;
- впровадження методу управління ризиком, контроль, нагляд та, при потребі, коригування;
- оцінка результатів від запропонованих заходів управління ризиками, визначення ефективності впровадження;
- розробка подальших стратегій для управління ризиками в умовах непередбачуваності, розгляд можливих методів для уникнення ризиків або зменшення їх впливу на діяльність.

Представлений алгоритм можна представити за допомогою графічного методу (рис. 2.2). Дані дії дозволять керівництву акціонерного товариства підтримувати лояльність більш цінних партнерів та працівників, зменшивши рівень їх алармізму щодо перспектив діяльності. Особливо дані процеси

актуальні для підприємств агропродовольчої сфери [2-11; 17-19; 22; 60-61], зокрема молокопереробні, які й оберемо для подальшого комплексного дослідження.

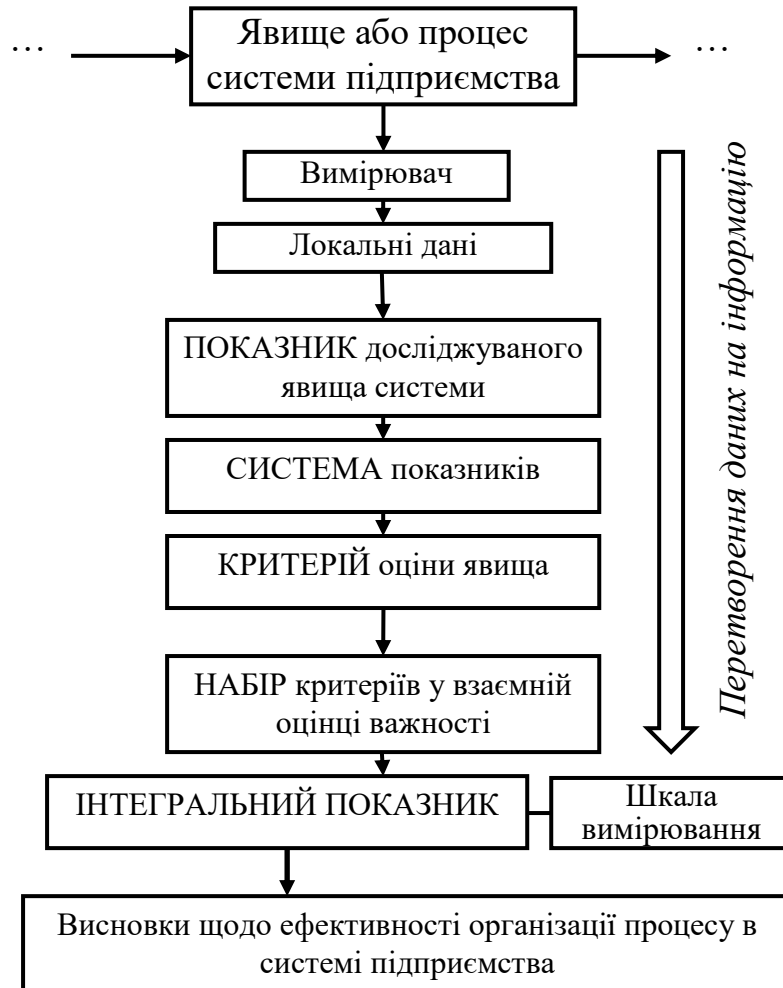


Рис. 2.2. Процес формування засобів оцінки ефективності управління підприємством [побудовано автором на основі 20]

Для вивчення основних обмежень управління ефективністю в умовах нестабільності та воєнних ризиків з практичної сторони нами було обрано публічну інформацію десяти вітчизняних молокопереробних підприємств різних регіонів, які є акціонерними товариствами харчової промисловості:

Повне найменування юридичної особи ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» (скорочена назва ПрАТ «ЗСК», умовно П1);

ПрАТ «Молочний альянс» (скорочена назва АТ «Молочний альянс»,

умовно П2);

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (скорочена назва ПрАТ «ВМЗ «Рошен», умовно П3);

ПрАТ «Новгород–Сіверський сирзавод» (скорочена назва ПрАТ «НССЗ», умовно П4);

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (умовно П5);

ПрАТ «Обухівський молочний завод» (скорочена назва ПрАТ «Обухівський молокозавод», умовно П6);

ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА» (умовно П7);

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (ПрАТ «Данон Кремез») (скорочена назва ПрАТ «Данон Кремез», умовно П8);

ПрАТ «Юрія» (умовно П9);

ПрАТ «Житомирський маслозавод» АТ «РУДЬ» (скорочена назва ПрАТ «Житомирський маслозавод», умовно П10).

Взявши за основу попередньо представлені основні види ризиків, спричинені війною, та їх вплив на акціонерне товариство (див. Додаток В), зокрема фінансові ризики суб'єктів господарювання [15; 16; 52; 55], проведемо комплексну оцінку основних фінансових індикаторів аналізованих АТ (Додаток Г).

Комплексний показник фінансового ризику – це інтегральна оцінка ймовірності збитків, яка базується на сукупності коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності (фінансового левериджу) та оборотності активів, часто візуалізована через шкали від умовно–безризикової зони до підвищеної зони ризику. Конкретна шкала залежить від методології, але зазвичай включає бальну систему, де бали перемножуються/підсумовуються за критичними індикаторами, щоб отримати загальну оцінку ризику підприємства.

Ключовими компонентами та індикаторами для оцінки комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ приймаємо: коефіцієнт автономії; коефіцієнт левериджу; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт покриття.

Щодо шкали оцінювання ризику акціонерного товариства за комплексним показником фінансового ризику, то його узагальнено і сформовано наступним чином в бальній системі:

0–20 балів – низький рівень ризику (умовно–безризикова зона);

21–40 балів – середній рівень ризику;

41–60 балів – підвищений рівень ризику;

61+ балів – критичний рівень ризику (зона підвищеної небезпеки).

Ця шкала допомагає візуалізувати фінансову стійкість та планувати стратегію управління ризиками, відштовхуючись від даних аналізу різних сфер діяльності, зокрема, в нашому дослідженні, діяльності молокопереробних підприємств.

В додатку Г скомпоновано та охарактеризовано основні фінансові коефіцієнти діяльності обраних молокопереробних підприємств за останнє десятиріччя (рис. 2.3).

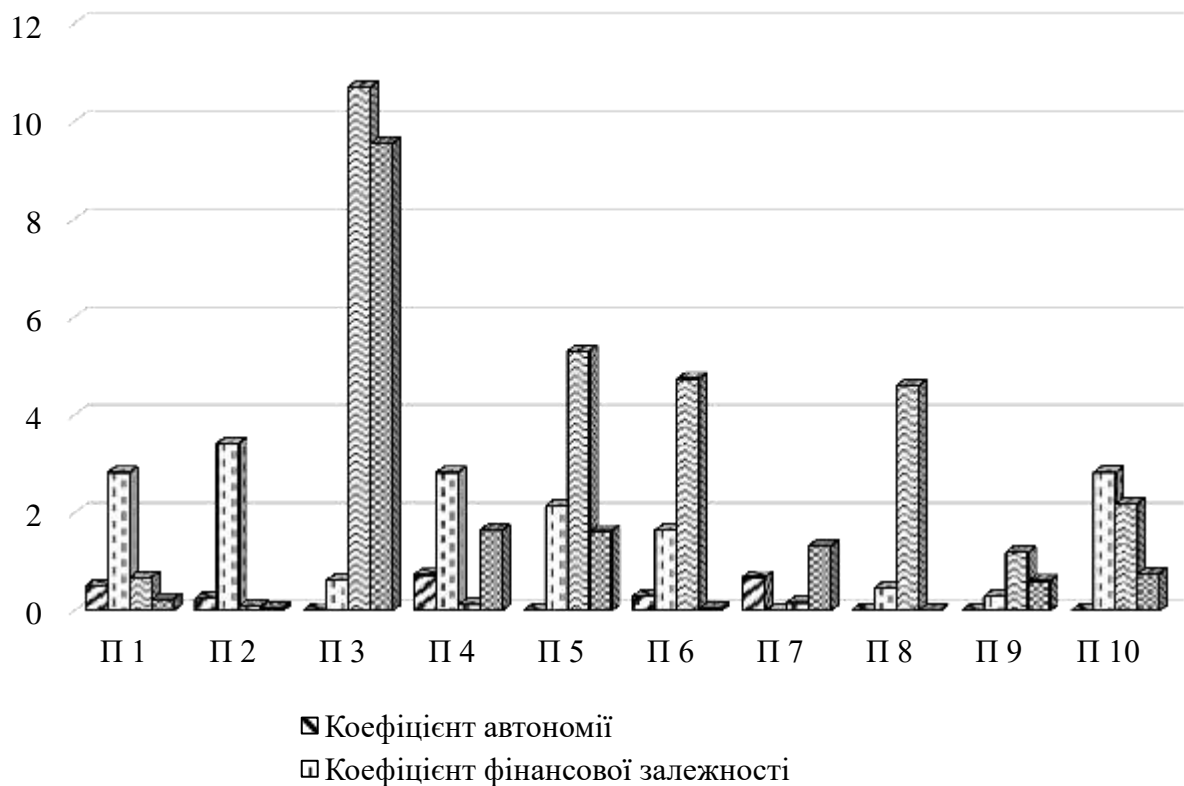


Рис. 2.3. Основні фінансові метрики впливу та їх характеристика аналізованих молокопереробних АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

В табл. 2.1 представлено комплексний показник фінансового ризику обраних суб'єктів господарювання за останнє десятиріччя. Констатуємо, що обрані суб'єкти господарювання мають низький рівень ризику (умовно–безризикова зона), що визначає якісність аналізованих АТ для дослідження.

Таблиця 2.1

**Комплексний показник фінансового ризику аналізованих
молокопереробних АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]**

Акціонерні товариства	Комплексний показник фінансового ризику, 2015–2024 рр.	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	1,055	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
АТ «Молочний альянс»	0,952	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	5,220	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «НССЗ»	1,326	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	2,264	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	1,677	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,541	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «Данон Кремез»	1,267	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «Юрія»	0,521	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)
ПрАТ «Житомирський маслозавод»»	1,440	Низький рівень ризику (умовно–безризикова зона)

Найбільший комплексний показник фінансового ризику ПрАТ «ВМЗ «Рошен» 5,220 балів, але залишається в рамках нормативного значення шкали оцінювання, найменший комплексний показник фінансового ризику ПрАТ «Юрія» 0,521 балів. Візуалізація комплексного показника фінансового ризику обраних суб'єктів господарювання за останнє десятиріччя представлена рис. 2.4.

Далі переходимо до моделювання та прогнозування фінансового ризику обраних суб'єктів господарювання з економіко–математичної точки

зору з використанням ряду економіко–математичних методів та моделей лінійного програмування (Додаток Е). Визначені коефіцієнти кореляції залежності рівня рентабельності від комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ є достатньо високими, що свідчить про високу залежність між цими чинниками.

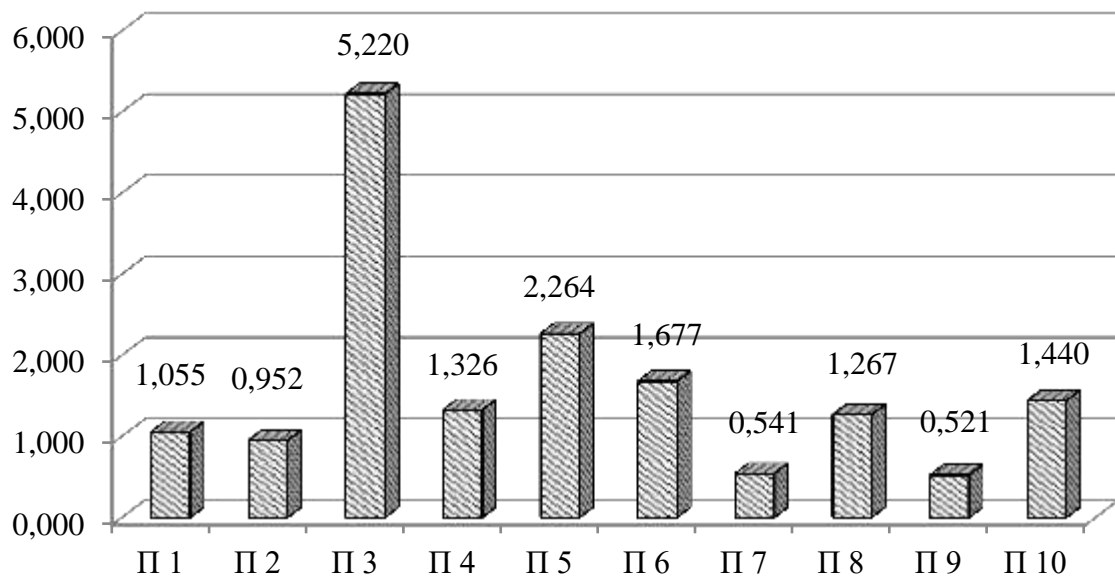


Рис. 2.4. Комплексний показник фінансового ризику аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Засобом порівняння та оптимізації розрахунків, обчислення фактора та результативної ознаки акціонерних товариств є вбудована статистична функція LINEST та надбудовою електронних таблиць Аналіз даних, які дозволяють швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Отримані виробничі регресії результативного показника рівня рентабельності з урахуванням впливу факторної ознаки є якісними, варіативними та динамічними [64]. Коефіцієнти детермінації регресійних моделей є різними і вказують на варіацію результативної ознаки в середній, значній та високій мірі.

Проводимо прогнозування факторної ознаки комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ на найближчий період з використанням

вбудованої функції TREND електронних таблиць Microsoft Excel, яка є лінійною і доволі точно відображає динаміку економічних процесів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Фактичне та прогнозне значення комплексного показника
фінансового ризику аналізованих АТ, 2024, 2027 рр.**

[розраховано автором]

Акціонерні товариства	Комплексний показник фінансового ризику, 2024 р.	Комплексний показник фінансового ризику, прогноз 2027 р.	Відхилення, +,-	Відхилення, в.п.	Зниження, %
ПрАТ «ЗСК»	1,180	1,178	-0,002	99,83	0,17
АТ «Молочний альянс»	0,985	0,971	-0,014	98,56	1,44
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	4,154	3,176	-0,978	76,45	23,55
ПрАТ «НССЗ»	1,271	1,268	-0,002	99,81	0,19
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	2,532	2,382	-0,150	94,09	5,91
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	2,235	1,958	-0,277	87,61	12,39
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,597	0,562	-0,036	94,04	5,96
ПрАТ «Данон Кремез»	2,692	2,356	-0,336	87,51	12,49
ПрАТ «Юрія»	0,862	0,819	-0,042	95,07	4,93
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	2,020	1,861	-0,159	92,11	7,89

Спостерігаємо зниження комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ на наступний короткостроковий період, що може оптимістичним сценарієм, навіть за умови продовження війни.

Графічно фактичне та прогнозне значення комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ представлено на рис. 2.5.

Через війну та міграцію надзвичайно важливим для розвитку вітчизняних акціонерних товариств є не тільки практики застосування ESG-інструментів, а й урахування безпекових та темпоральних чинників розвитку.

Запропонований автором методичний підхід до оцінки комплексного показника фінансового ризику акціонерних товариств як ключового складника системи управління ефективністю був прийнятий до використання Українською асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (довідка від 24.03.2026 р.).



Рис. 2.5. Фактичне та прогнозне значення комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [побудовано автором]

Далі визначено за допомогою виробничих лінійних функцій прогнозне значення рівня рентабельності аналізованих АТ на наступний період та визначено динаміку його зміни у порівнянні з 2024 р. (табл. 2.3).

За результатами прогнозування бачимо зростання результативного показника аналізованих АТ при спрогнозованому зниженні комплексного показника фінансового ризику. Найбільше зростання результативної ознаки ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА» 43,76%, найменше ПрАТ «Данон Кремез» 5,84%, що є позитивним результатом прогнозу. Це пояснюється збільшенням рівня адаптивності підприємств до поточних умов і викликів [10] та орієнтацією тенденції зміни парадигми корпоративного управління на

всеохоплюючу безпекову.

Таблиця 2.3

**Фактичне та прогнозне значення рівня рентабельності
аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [розраховано автором]**

Акціонерні товариства	Рівень рентабельності, %, 2024 р.	Рівень рентабельності, %, 2027 р.	Відхилення, +,-	Відхилення, в.п.	Зростання, %
ПрАТ «ЗСК»	77,99	84,21	6,220	107,98	7,98
АТ «Молочний альянс»	30,47	34,99	4,521	114,83	14,83
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	43,88	46,56	2,678	106,10	6,10
ПрАТ «НССЗ»	19,76	27,35	7,586	138,39	38,39
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	40,45	46,80	6,347	115,69	15,69
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	22,70	29,03	6,335	127,91	27,91
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	8,92	12,82	3,902	143,76	43,76
ПрАТ «Данон Кремез»	6,71	7,11	0,392	105,84	5,84
ПрАТ «Юрія»	5,74	7,84	2,096	136,53	36,53
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	12,17	14,38	2,216	118,21	18,21

Одними із захисних інструментів даного росту (що підтверджують дані прогнозу) є, доречі, і інтеграція чи приєднання. Найбільш яскравим прикладом таких правовідносин було приєднання до Приватного акціонерного товариства «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» суб'єктів агробізнесу, що утворили в підсумку Дочірнє підприємство «Ілліч-Агро Донбас» Публічного акціонерного товариства «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча». Даний процес призвів до надзвичайно потужного розвитку даних суб'єктів і громад. Після реорганізацію даного ПАТ через поглинання ПФГ аграрні активи ДП вийшли з управління ПАТ і на їх базі було створено ТОВ «Харвіст холдинг» [1; 11].

Візуалізація фактичних та прогнозного значень рівня рентабельності

аналізованих АТ показано рис. 2.6.

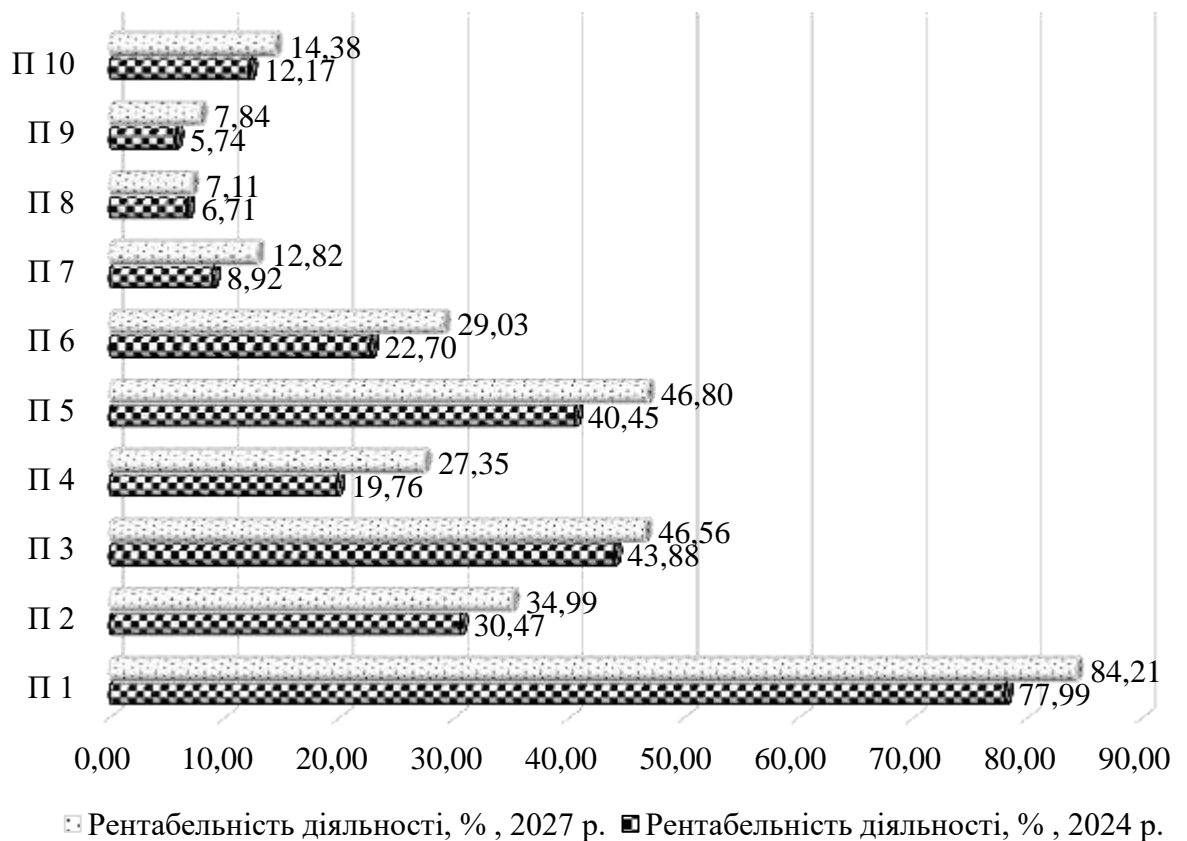


Рис. 2.6. Фактичне та прогнозне значення рівня рентабельності аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [розраховано автором]

В цілому використання сучасних та класичних методів аналізу ефективності дозволило сформулювати основні проблеми (комплексно зазначені вище) та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків, серед яких основним є фінансовий ризик, що найбільш суттєво впливає на фактичний рівень рентабельності та його прогнозні дані.

Пропозиції автора щодо удосконалення комплексного оцінювання ефективності функціонування акціонерних товариств переробної промисловості розглянуті фахівцями підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» і прийнято до впровадження (довідка № 31 від 10.04.2026 р.).

2.2. Аналіз сучасної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств

В сучасних складних економічних та безпекових умовах, зокрема при реалізації проєктів Fast recovery, якісна система управління ефективністю підтримує реалізацію бізнес-стратегії акціонерного товариства та використовує в свої діяльності ключові її елементи: цілі, гнучкість, оцінку та регулярність системи управління ефективністю.

Цілі системи управління ефективністю акціонерного товариства, розглядаються та реалізуються через персонал. Щоб система працювала ефективно, колектив акціонерного товариства має спільно створювати високоефективну організаційну культуру, тобто знати і розуміти цілі підприємства та прагнути до їх досягнення. Індивідуальні цілі співробітників повинні бути тісно пов'язані з їхніми компетенціями та навичками, оскільки це підвищить загальну ефективність діяльності та синергію в досягненні даних цілей. Елемент гнучкості системи управління ефективністю акціонерного товариства полягає в її ефективності, наявності динамічного характеру, щоб відповідати бізнес-моделі акціонерного товариства та етапу його життєвого циклу (рис. 2.7).

Сучасну модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств можна представити, як компліментаризацію управління ресурсозабезпеченням, що формує через ресурсну основу (соціальні, економічні та екологічні передумови) ефективність постачання; управління виробничим процесом, що формує через виробничу базу підприємства (власники, менеджмент та ділові партнери) ефективність господарської діяльності; управління фінансами, що формує через фінансово-економічні результати (власники, акціонери, менеджмент, персонал, держава, інші стейкхолдери) ефективність господарської діяльності, а в підсумку – загальну ефективність АТ. Слід також зазначити урахування темпорального чинника – тобто орієнтацію не на короткострокову, а на довгострокову ефективність.

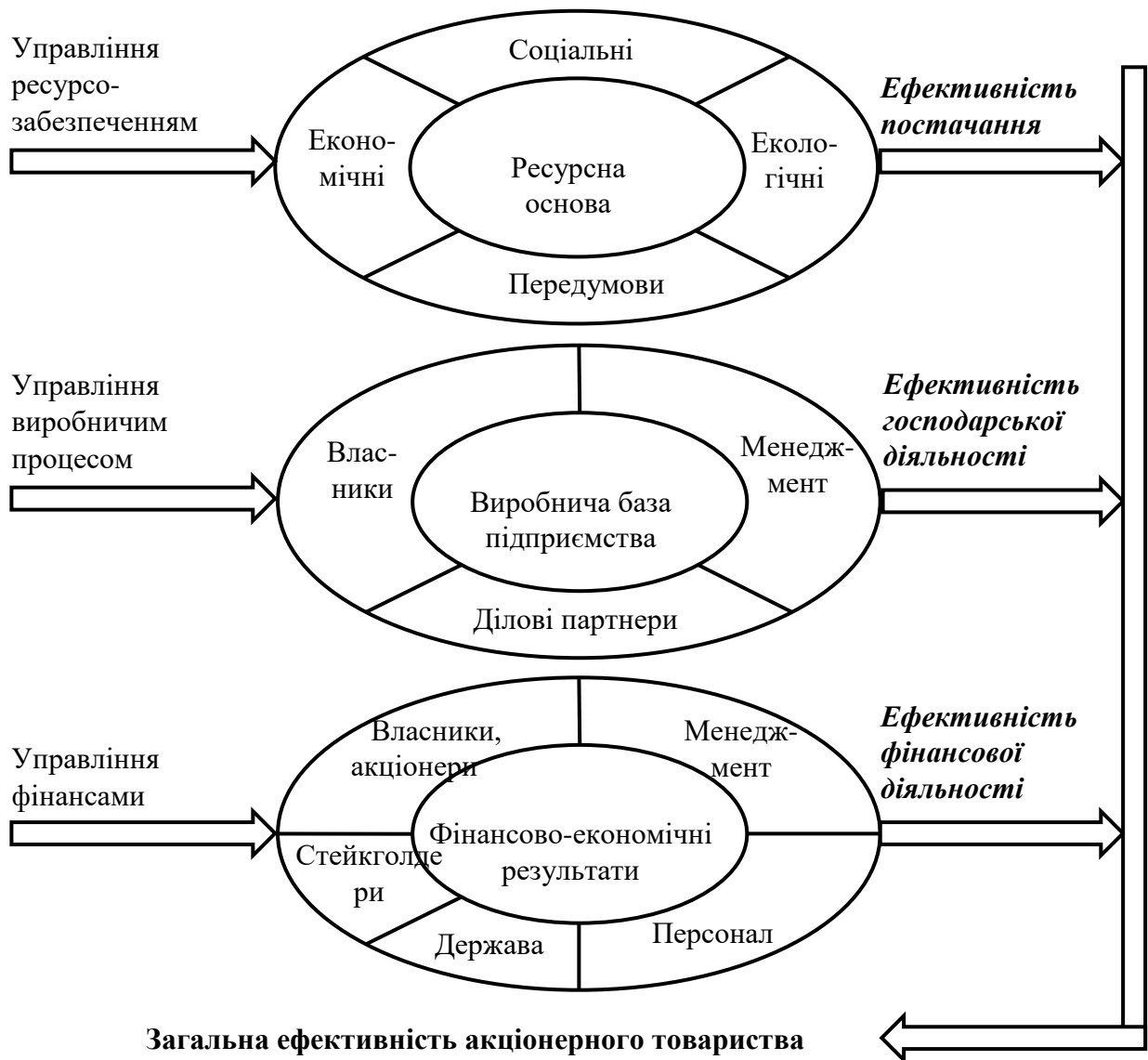


Рис. 2.7. Сучасна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств [побудовано автором на основі 63]

Звідси, оцінка системи управління ефективністю акціонерного товариства – результати діяльності, ефективність його роботи, аналіз еволюції діяльності через статистичну та фінансову звітність, дані анкетування та експертного опитування. Вибір аналітичної форми дослідження моделі управління ефективністю функціонування акціонерного товариства може здійснюватися на основі апріорної інформації про залежність факторних ознак та результативного показника [12; 24; 59]. Базова методика оцінки системи управління ефективністю акціонерного товариства, зокрема на основі функції бажаності (переваги) Харрінгтона,

представлена у Додатку Ж.

Отже, обраний інструментарій для дослідження системи управління ефективністю функціонування акціонерного товариства в спрощеному вигляді має включати в розрахунках:

- вартість основних засобів – ознака ресурсного потенціалу, інноваційності засобів та обладнання для виробничих потреб;
- вартість оборотних активів – ознака ресурсного потенціалу, які перебувають у виробничому обігу;
- визначений коефіцієнта стабільності кадрів – ознака ресурсного потенціалу, стабільність кадрового потенціалу;
- визначений маржинальний прибуток – ознака результативності виробничої діяльності, отримання фінансового результату [31].

Обрані методи дослідження системи управління ефективністю функціонування акціонерного товариства: модель розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності (універсальний показник – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) і економіко-математичні методи та моделі, зокрема лінійні та нелінійні множинні виробничі регресії.

Динаміка основних складових системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ за останні десять років представлена в Додатку З.

Далі, за методикою, що наведена у Додатку Ж, надаємо основним показникам системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ безрозмірного вигляду використовуючи формули (Ж.3) та (Ж.4). Наступний етап використання шкали Харрінгтона з метою розрахунку величини частинних функцій за формулою (Ж.2) та їх характеристика (Додаток И). Як бачимо, за визначеним універсальним показником – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ за останні десять років коливається в межах «задовільно» та «добре», що в сучасних складних конкурентних

економічних умов є позитивним результатом.

Аналітичну характеристику отриманих результатів будемо проводити в декілька етапів:

- 1) представлення динаміки основних факторів та результативного показника,
- 2) формулювання математичної моделі,
- 3) аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Позначення факторів та показника змінними для формулювання лінійної та нелінійних множинних виробничих регресійних моделей [розробка автора на основі 24]

X_0	фіктивний фактор (обов'язково використовуємо при обчисленні регресії)
X_1	вартість основних засобів, тис. грн.
X_2	оборотні активи, тис. грн.
X_3	коефіцієнт стабільності персоналу, %
Y	маржинальний прибуток, тис. грн.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST з використанням лінійної множинної регресії та нелінійних множинних регресій: степеневій, показниковій, експоненціальної та напівлогарифмічної, характеристика та опис яких було представлено вище. Згідно з методикою проводимо лінеаризацію нелінійних виробничих функцій, як попередньо описано, шляхом введення додаткових змінних і приведення нелінійних регресій до вигляду лінійних для подальшого обчислення (див. Додаток Ж).

Результати розрахованих параметрів та коефіцієнтів виробничих функцій сформовані в Додатку К. Як бачимо, визначено найкращі виробничі регресії, коефіцієнтні значення яких найбільш якісні, що свідчать про

прямий, тісний зв'язок та високу варіативність. Якщо спостерігати за цим результатом, то відмічаємо що найкращою виробничою функцією є степенева множинна нелінійна виробнича регресія, лише для моделювання виробничих процесів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» оптимальною є показникова множинна нелінійна виробнича регресія.

Для оптимізації, раціоналізації дослідження, вивчення, аналізу, моделювання та прогнозування економічних процесів, статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничих лінійних і нелінійних регресій на акціонерних товариствах, зокрема впливу основних факторів економічної діяльності на маржинальний прибуток як складовий чинник управління ефективністю пропонується використання вбудованої статистичної функції LINEST та засобу Аналіз даних→Регресія, який є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel, що значно спрощує та оптимізує процес обробки даних.

Прогнозування основних чинників економічної діяльності на наступний період проводилось з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує факторні ознаки в динаміці (Додаток Л).

Аналізуючи прогнозні дані основних факторів економічної діяльності спостерігаємо їх зростання, що є виправданим явищем в управлінні ефективністю функціонування акціонерних товариств і може дати позитивний ефект всієї виробничо–господарської діяльності та фінансового результату, так як ресурсний потенціал є основою економіко–виробничої роботи суб'єкта господарювання. Особливу увагу можна звернути на зростання коефіцієнта стабільності персоналу, так як високопрофесійні кадри є запорукою успішної діяльності аналізованих АТ. Деяке зниження вартості оборотних активів спостерігаємо лише АТ «Молочний альянс», хоча в той же час дане моделювання та прогнозування ґрунтується виключно на економіко–математичних методах та моделях і в реальних умовах підприємства можуть різнитися.

Далі проводимо прогноз результативного показника «маржинальний прибуток» на 2027 р. з використанням п'яти виробничих регресій лінійного та нелінійного характеру: лінійної, степеневі, показникової, експоненціальної та напівлогарифмічної (Додаток М). Ідея прогнозування заключається у використанні п'яти виробничих регресій лінійного та нелінійного характеру, порівнянні з фактичними результативними ознаками, визначення максимального значення «оптимістичний прогноз – найбільше значення маржинального прибутку», «реалістичний прогноз – поступове його зростання» та врахування попередньо отриманої найкращої виробничої регресії.

Отже, отримано прогнозні значення результативного показника маржинального прибутку, як складового чинника управління ефективністю функціонування аналізованих АТ з використанням лінійних та нелінійних виробничих регресій на 2027 р. В залежності від поточної ситуації можливо вибрати найкращу виробничу функцію для подальшої адаптації з урахуванням впливу інших чинників зовнішнього та внутрішнього характеру та методології дослідження, що базуються на економіко–математичних методах і моделях, які в поєднанні з економічними, проєктними, інноваційними, маркетинговими, фінансовими заходами можуть дати позитивний результат управління ефективністю.

Прогнозні значення результативного показника маржинального прибутку аналізованих АТ з використанням найкращої виробничої регресії та їх порівняння із фактичними показниками сформовано в табл. 2.5. Для наочного зображення, аналізу та порівняння отриманих результатів, можливе графічне представлення фактичних, теоретичних та прогнозного значення маржинального прибутку як складового чинника управління ефективністю функціонування аналізованих АТ з використанням лінійних та нелінійних виробничих регресій, що дає чітку динаміку змін результативного показника.

**Фактичні та прогнозні значення результативного показника
маржинального прибутку аналізованих АТ, 2024, 2027 рр.**

[розраховано автором]

Акціонерні товариства	Виробнича функція	Маржинальний прибуток, тис. грн., 2024 р.	Маржинальний прибуток, тис. грн., 2027 р.
ПрАТ «ЗСК»	$\hat{Y}_i = 17,58X_1^{-6011,04} X_2^{27635,26} X_3^{0,98}$	-114125,50	69213,24
АТ «Молочний альянс»	$\hat{Y}_i = 176,78X_1^{-6,63} X_2^{2790,58} X_3^{0,03}$	-33227,00	-27814,08
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	$\hat{Y}_i = 3980,18X_1^{1018931,09} X_2^{-21976,99} X_3^{-0,08}$	2325038,00	3175380,17
ПрАТ «НССЗ»	$\hat{Y}_i = -35,80X_1^{-4458,51} X_2^{112,24} X_3^{0,99}$	98566,00	112814,96
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	$\hat{Y}_i = 386576,93 * (-6633,12)^{X_1} * 4952,42^{X_2} * (-37548416253,20)^{X_3}$	206488,00	234067,82
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	$\hat{Y}_i = 235,00X_1^{21777,24} X_2^{1175,65} X_3^{0,77}$	44012,00	74247,15
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	$\hat{Y}_i = -355,46X_1^{102822,14} X_2^{1176,82} X_3^0$	233042,00	234626,82
ПрАТ «Данон Кремез»	$\hat{Y}_i = 59,94X_1^{-3064,26} X_2^{-725,92} X_3^{-1,00}$	-33120,00	-32826,74
ПрАТ «Юрія»	$\hat{Y}_i = 617,79X_1^{-647,63} X_2^{142,17} X_3^{0,99}$	677176,00	827977,11
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	$\hat{Y}_i = -57923,78X_1^{-247,67} X_2^{133995,13} X_3^{0,58}$	2837316,00	2940944,98

Проведемо розрахунки безрозмірних значень показників оцінки системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ та отримемо прогнозне значення універсального показника – функцію бажаності (переваги) Харрінгтона на 2027 р. (табл. 2.6). Відмічено зростання прогнозного значення універсального показника.

Останній етап дослідження сучасної моделі управління ефективністю аналізованих АТ – порівняння коефіцієнтів детермінації та універсального показника – функції бажаності Харрінгтона, якісних коефіцієнтів оцінки системи управління ефективністю їх функціонування у 2015–2024 роках та прогнозі на 2027 рік (Додаток Н).

**Прогнозні показники за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки системи управління ефективністю функціонування
аналізованих АТ, 2027 р. [розраховано автором]**

Акціонерні товариства	Функція Харрінгтона	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	0,62	Задовільно. Зростання універсального показника на 0,04
АТ «Молочний альянс»	0,76	Добре. Зростання універсального показника на 0,04
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,69	Добре. Зростання універсального показника на 0,02
ПрАТ «НССЗ»	0,65	Добре. Зростання універсального показника на 0,03
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	Добре. Зростання універсального показника на 0,02
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,69	Добре. Зростання універсального показника на 0,07.
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,63	Задовільно. Зростання універсального показника на 0,01
ПрАТ «Данон Кремез»	0,56	Задовільно. Зростання універсального показника на 0,02
ПрАТ «Юрія»	0,69	Добре. Зростання універсального показника на 0,04
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,69	Добре. На рівні 2024 р.

За допомогою табл. 2.7 проведемо порівняння прогнозних значень коефіцієнтів детермінації та універсального показника – функції бажаності Харрінгтона, якісних коефіцієнтів оцінки системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств на 2027 р.

Слід зауважити, що визначення коефіцієнта детермінації на 2027 р. проводилось з використанням визначених прогнозних значень основних факторів економічної діяльності: вартості основних засобів, вартості оборотних активів, коефіцієнта стабільності персоналу та результативного показника маржинального прибутку, як складового чинника управління ефективністю функціонування акціонерних товариств вбудованою статистичною функцією LINEST електронних таблиць Microsoft Excel [17].

**Порівняльна характеристика прогнозних значень коефіцієнтів
детермінації та універсального показника – функції бажаності
Харрінгтона аналізованих АТ, 2027 р. [сформовано автором]**

Коефіцієнт детермінації R^2	Характеристика коефіцієнта детермінації R^2	Функція бажаності Харрінгтона d_i	Якісна характеристика шкали « d_i »
1	2	3	4
ПрАТ «ЗСК»			
0,90	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 89,65% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,62	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
АТ «Молочний альянс»			
0,58	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 58,22% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають посередній вплив на досліджуваний показник.	0,76	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,69	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
ПрАТ «НССЗ»			
0,74	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 74,01% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають значний вплив на досліджуваний показник.	0,65	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,69	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
ПрАТ «Обухівський молокозавод»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,69	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,63	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

1	2	3	4
ПрАТ «Данон Кремез»			
0,93	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 92,69% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають значний вплив на досліджуваний показник.	0,56	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
ПрАТ «Юрія»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,69	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
ПрАТ «Житомирський маслозавод»			
1,00	Прогнозне значення загального коефіцієнта детермінації вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,69	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

Підводячи підсумок проведеного дослідження, слід зазначити, що використання універсального показника – функції бажаності Харрінгтона і економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих регресій, в моделюванні економічних процесів та оцінки системи управління ефективністю функціонування підприємства дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу управління діяльністю на коротко- і довгостроковий період.

2.3. Оцінка впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств

Аналізуючи оцінку впливу корпоративного управління на ефективність акціонерних товариств, слід відмітити, що вона полягає у розгляді того, як якість управління впливає на фінансові показники, ділову активність та загальну результативність підприємства, що досягається через розробку збалансованих показників, що враховують інтереси стейкхолдерів та використовують фінансові метрики такі як прибуток, рентабельність, операційні, такі як ділова активність, та якісні, такі як прозорість, швидкість прийняття рішень. Ефективне корпоративне управління сприяє кращому використанню ресурсів та підвищенню вартості акціонерного товариства (рис. 2.8).

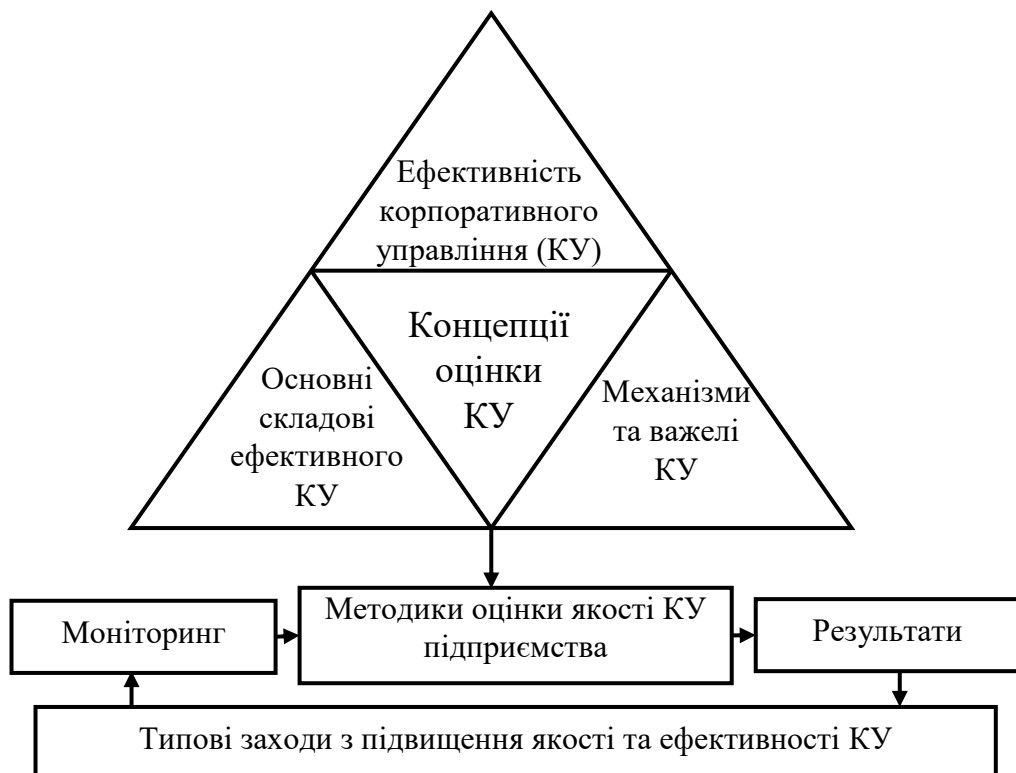


Рис. 2.8. Система забезпечення ефективності корпоративного управління на підприємствах [побудовано на основі 23]

Проведене дослідження методик оцінки корпоративного управління (Додаток П) вказує, що вони засновані на розрахунку певного інтегрального показника ефективності, до складу якого входить велике розмаїття окремих показників, що в загальному вигляді можна представити у вигляді зв'язку концепцій із методиками, на основі яких формуються типові заходи з підвищення якості та ефективності КУ (див. рис. 2.8).

В табл. 2.8 сформована публічна інформація щодо володіння корпоративними правами та величини статутного капіталу аналізованих АТ.

Таблиця 2.8

Володіння корпоративними правами та величини статутного капіталу аналізованих АТ [складено автором на основі звітності підприємств]

Акціонерні товариства	Володіння корпоративними правами	Статутний капітал, тис. грн.	Рейтингова оцінка
ПрАТ «ЗСК»	2 компанії	230055,56	1
АТ «Молочний альянс»	8 компаній	32566,165	3
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	2 керівника з обмеженнями	9358,50	6
ПрАТ «НССЗ»	2 компанії	9785,07	5
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	2 компанії	276,90	10
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	2 фізичні особи власники (члени родини)	3202,68	7
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	2 компанії	223569,13	2
ПрАТ «Данон Кремез»	1 керівник з обмеженнями	13041,25	4
ПрАТ «Юрія»	1 компанія	453,07	9
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	2 компанії	1393,25	8

Як бачимо, найбільший статутний капітал має ПрАТ «ЗСК», а найменший – ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Власниками підприємств є в основному члени родин напряму (наприклад, ПрАТ «Обухівський молокозавод») або через власність над фірмами-посередниками (наприклад,

ПрАТ «Юрія»). Основні показники виробничої та фінансової діяльності аналізованих АТ за останні десять років представлено у Додатку Р, що свідчать про суттєвий вплив від обмеження транспарентності з 2014 році та повномасштабної війни з 2022 року.

Наступний етап дослідження впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств передбачає вивчення фінансових результатів їх діяльності та відповідності управління підприємством принципам корпоративного управління. Сутність даної методики полягає в оцінці ефективності корпоративного управління за допомогою аналізу фінансових результатів діяльності акціонерних товариств та відповідності управління підприємством принципам корпоративного управління. В якості показників фінансових результатів діяльності підприємств можна обрати рентабельність [13]. Ілюстрація рівня рентабельності та рейтингової оцінки аналізованих АТ за останній період представлена рис. 2.9.

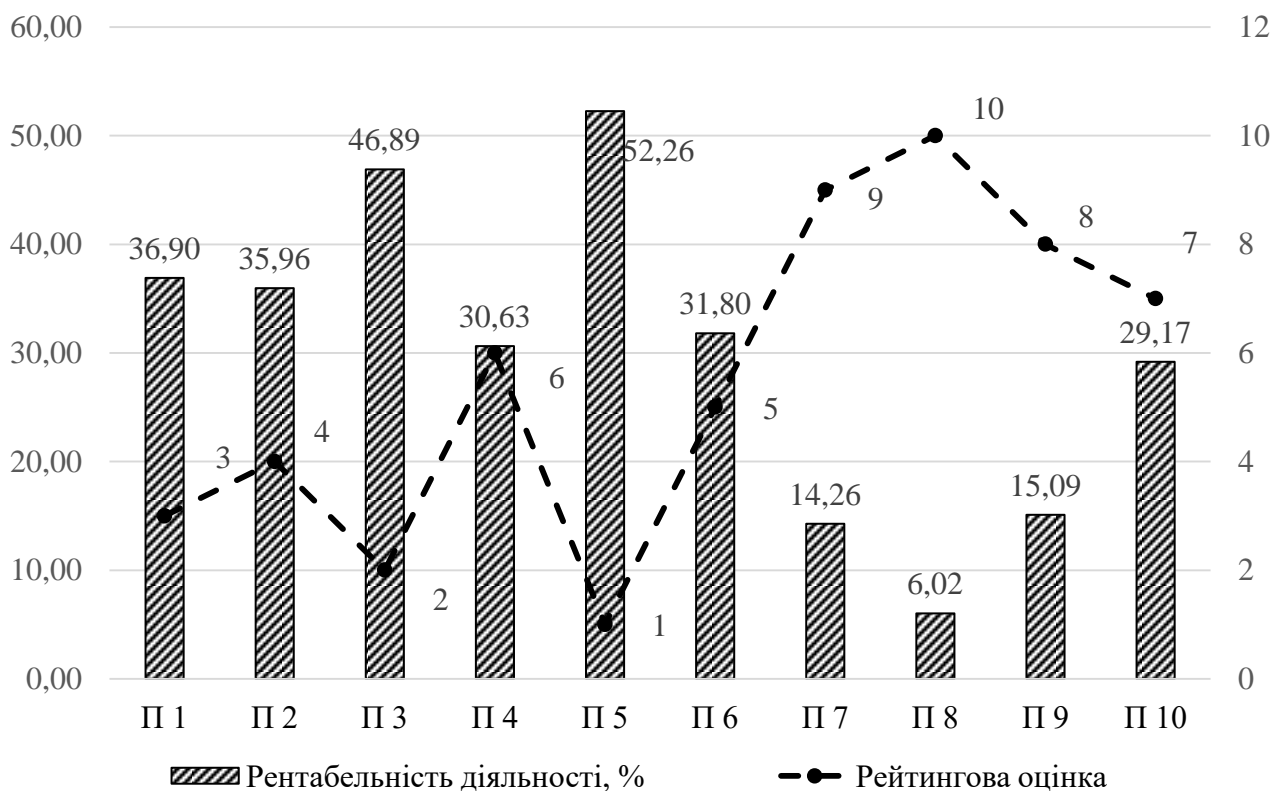


Рис. 2.9. Рівень рентабельності та рейтингова оцінка аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Для проведення порівняльної оцінки необхідно розрахувати індекси рейтингу як відношення існуючого рейтингу до максимального (I_{fi}) – табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень рентабельності та індекс рейтингу аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

Акціонерні товариства	Рівень рентабельності, %	Рейтингова оцінка (10 – гірше значення, 1 – краще)	Індекс рейтингу I_{fi}
ПрАТ «ЗСК»	36,90	3	0,71
АТ «Молочний альянс»	35,96	4	0,69
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	46,89	2	0,90
ПрАТ «НССЗ»	30,63	6	0,59
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	52,26	1	1,00
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	31,80	5	0,61
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	14,26	9	0,27
ПрАТ «Данон Кремез»	6,02	10	0,12
ПрАТ «Юрія»	15,09	8	0,29
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	29,17	7	0,56

Як бачимо лідером за рентабельністю діяльності є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» 52,26%, індекс рейтингу 1, а найменше результативне значення показника діяльності – ПрАТ «Данон Кремез» 6,02%, індекс рейтингу 0,12.

Для аналізу відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління проведено експертне опитування серед акціонерів підприємств та менеджерів найвищого рівня (Додаток С). Для цього результати були зведені до матриць. Аналіз можна провести за такими показниками:

мета товариства (Π_{11}), значимість 0,14;

права акціонерів (П₁₂), значимість 0,18;
 спостережна рада та правління (П₁₃), значимість 0,26;
 розкриття інформації та прозорість (П₁₄), значимість 0,16;
 контроль за фінансово–господарською діяльністю товариства (П₁₅),
 значимість 0,19;
 зацікавлені особи (П₁₆), значимість 0,24.

При цьому інтегральна оцінка (*Ini*) визначається як сума добутків рейтингу у відносних одиницях та значущості кожного вищезазначеного фактору [13, с. 39-40; 26, с. 96] (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники відповідності діяльності аналізованих АТ принципам корпоративного управління [розраховано автором за методикою 13, с. 39-40]

Акціонерні товариства	Рейтинг підприємств (1 – гірше значення, 10 – краще)						
	П11	П12	П13	П14	П15	П16	
ПрАТ «ЗСК»	5	2	7	7	7	8	
АТ «Молочний альянс»	4	4	6	4	8	3	
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	8	7	9	1	4	9	
ПрАТ «НССЗ»	1	10	1	8	1	1	
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	3	8	3	5	9	4	
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	6	4	8	10	5	6	
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	10	9	10	9	6	7	
ПрАТ «Данон Кремез»	2	4	5	3	10	10	
ПрАТ «Юрія»	7	1	2	6	3	5	
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	9	2	4	2	2	2	
Акціонерні товариства	Індекси						
	П11	П12	П13	П14	П15	П16	Ini
1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ «ЗСК»	0,43	0,14	0,43	0,43	0,43	0,57	0,48
АТ «Молочний альянс»	0,29	0,29	0,29	0,29	0,57	0,29	0,38
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,57	0,43	0,57	0,14	0,29	0,71	0,57

1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ «НССЗ»	0,14	0,86	0,14	0,57	0,14	0,14	0,36
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,16	0,54	0,16	0,38	0,60	0,43	0,38
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,50	0,29	0,56	0,72	0,32	0,46	0,56
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,86	0,57	0,71	0,71	0,40	0,50	0,59
ПрАТ «Данон Кремез»	0,15	0,29	0,28	0,16	0,62	0,72	0,67
ПрАТ «Юрія»	0,56	0,11	0,15	0,39	0,24	0,44	0,46
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,72	0,14	0,18	0,15	0,19	0,24	0,37

Як бачимо найвищий індекс відповідності діяльності підприємств принципам корпоративного управління має ПрАТ «Данон Кремез» 0,67, а найнижчий ПрАТ «НССЗ» 0,36.

Наступне – розрахунок показник ефективності корпоративного управління обраних суб'єктів господарювання:

$$I_{куі} = \lambda \cdot I_{фі} + I_{ні} \cdot \beta, \quad (2.1)$$

де λ , β – відповідно вагомість індексу фінансових результатів та відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розрахунок ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором за методикою
26, с. 96-97]**

Акціонерні товариства	Інтегральні індекси		
	$I_{фі}$	$I_{ні}$	$I_{куі}$
1	2	3	4
ПрАТ «ЗСК»	0,71	0,48	0,61
АТ «Молочний альянс»	0,69	0,38	0,56
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,90	0,57	0,76

1	2	3	4
ПрАТ «НССЗ»	0,59	0,36	0,49
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1,00	0,38	0,73
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,61	0,56	0,59
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,27	0,59	0,41
ПрАТ «Данон Кремез»	0,12	0,67	0,35
ПрАТ «Юрія»	0,29	0,46	0,36
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,56	0,37	0,48

Графічно інтегральний індекс ефективності корпоративного управління аналізованих АТ з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки їх діяльності за 2015–2024 рр. представлено на рис. 2.10.

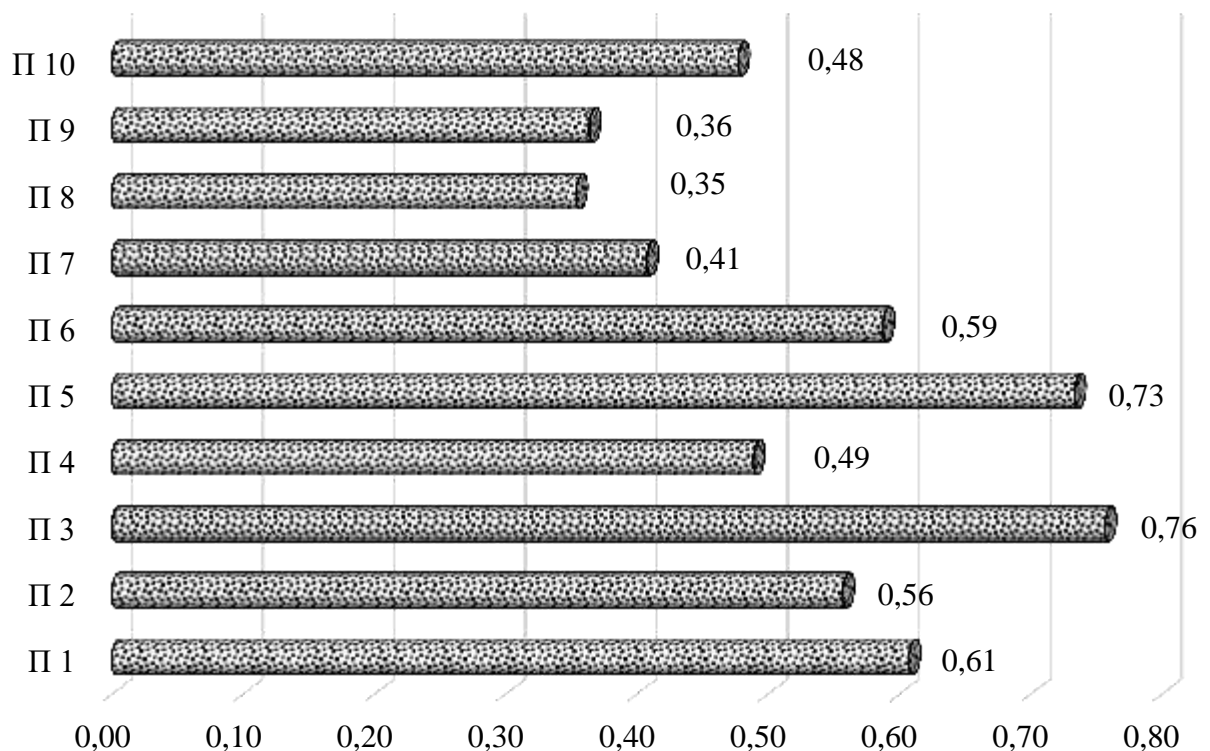


Рис. 2.10. Інтегральний індекс ефективності корпоративного управління аналізованих АТ з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Інтегральний показник ефективності корпоративного управління розраховується за формулою (2.1), при цьому для розрахунків прийнято такі величини вагомості індексу фінансових результатів та відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління – 0,57 та 0,43 відповідно [13, с. 40].

Рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління аналізованих підприємств представлено табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

Акціонерні товариства	Індекс ефективності корпоративного управління, <i>I_{куі}</i>	Рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління
ПрАТ «ЗСК»	0,61	3
АТ «Молочний альянс»	0,56	5
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,76	1
ПрАТ «НССЗ»	0,49	6
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,73	2
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,59	4
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,41	8
ПрАТ «Данон Кремез»	0,35	10
ПрАТ «Юрія»	0,36	9
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,48	7

Спостерігаємо трійку лідерів показником індексу ефективності корпоративного управління з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності: ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ПрАТ «ЗСК». Слід звернути увагу на домінуванні впливу фінансових результатів у ПрАТ «ЗСК», АТ «Молочний альянс», ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «НССЗ», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Житомирський маслозавод»; відповідності діяльності підприємства

принципам корпоративного управління у ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія» і збалансованості цих двох складових у ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Візуалізація отриманих результативних показників аналізованих АТ представлена рис. 2.11.

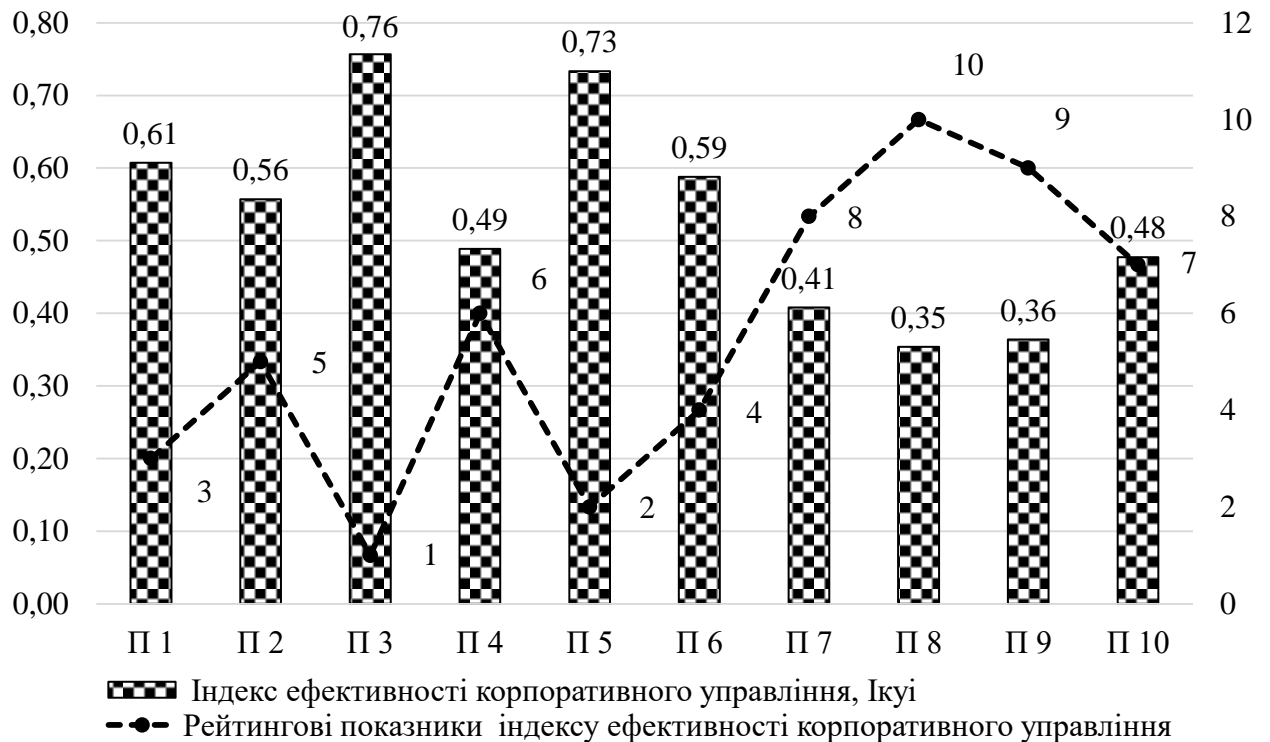


Рис. 2.11. Рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

За цією методикою автором запропоновано розрахувати індекс ефективності корпоративного управління з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу (I_{сп}) та коефіцієнта оновлення основних засобів – I_{ооз} (2.2) [14; 28], так як ці коефіцієнти є складниками ефективності корпоративного управління (табл. 2.13).

$$I_{к_уіс} = I_{к_уі} + 0,25(0,5I_{сн} + 0,5I_{оозн}), \quad (2.2)$$

$$I_{оозн} = I_{ооз} / (I_{ооз} + 1), \quad (2.3)$$

де $K_{оозн}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів нормований.

Таблиця 2.13

Індекс ефективності корпоративного управління з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів аналізованих АТ та їх рейтинг, 2015–2024 рр.

[розраховано автором]

Акціонерні товариства	Індекс ефективності корпоративного управління скоригований, $I_{куіс}$	Рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління
ПрАТ «ЗСК»	0,79	7
АТ «Молочний альянс»	0,79	8
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,68	10
ПрАТ «НССЗ»	0,81	6
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,81	5
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,81	3
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,79	9
ПрАТ «Данон Кремез»	0,83	2
ПрАТ «Юрія»	0,81	4
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	1,00	1

Як бачимо, в цьому запропонованому блоці обчислень лідерами є ПрАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Данон Кремез» та ПрАТ «Обухівський молокозавод». Звернемо увагу також на максимальному впливові коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів у: ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». Незначний вплив був у ПрАТ «ЗСК» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а поміркований – у АТ «Молочний альянс», ПрАТ «НССЗ», ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА». При цьому тільки по ПрАТ «ВМЗ «Рошен» даний вплив був негативний. Це говорить про різноспрямований, динамічний та різносильний характер відповідного впливу. Графічно індекс ефективності корпоративного управління з

урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів аналізованих АТ та їх рейтинг за останнє десятиріччя представлено рис. 2.12.

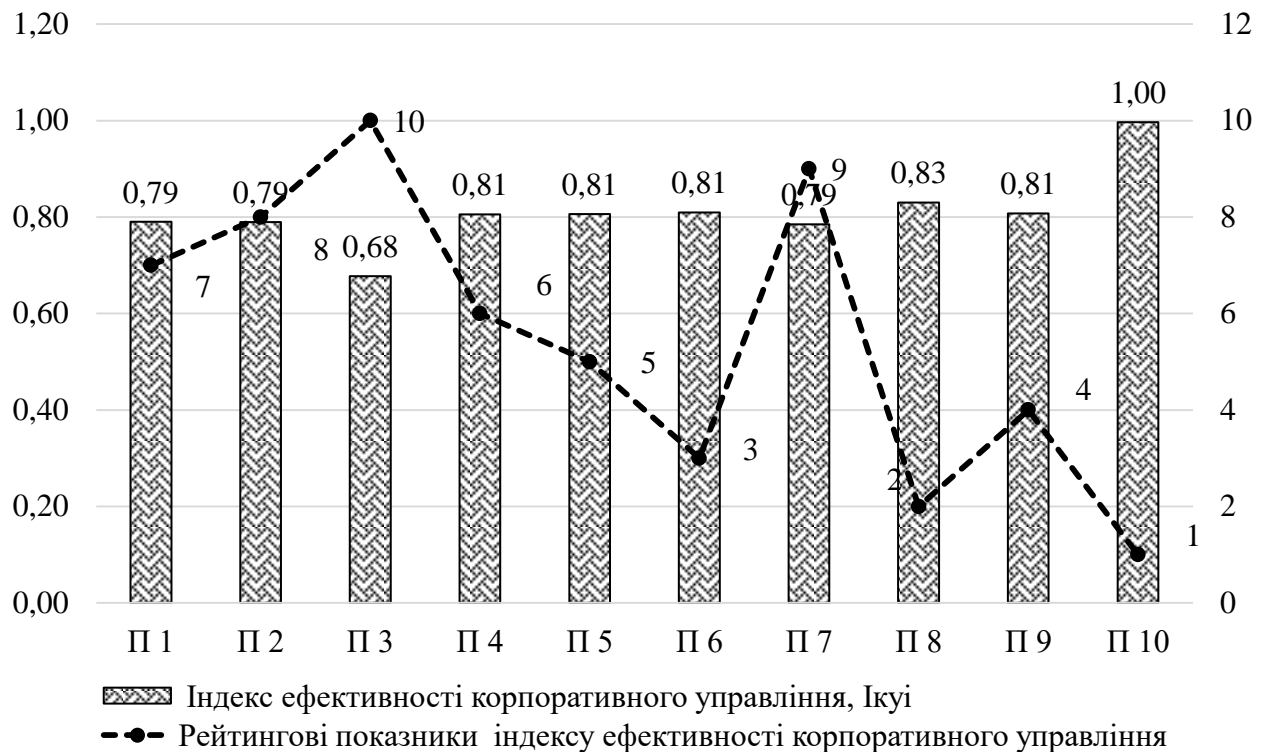


Рис. 2.12. Індекс ефективності корпоративного управління з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів аналізованих АТ та їх рейтинг, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Наприкінці цього блоку дослідження впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств сформуємо попередньо визначені індекси ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, їх усереднений індекс, загальні рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління (табл. 2.14) та візуалізуємо їх на рис. 2.13 та рис. 2.14.

Спостерігаємо лідерів за високим усередненим індексом ефективності корпоративного управління: ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (найвищий коефіцієнт стабільності персоналу та коефіцієнт оновлення основних

засобів), ПрАТ «Житомирський маслозавод» (найвищий коефіцієнт стабільності персоналу та коефіцієнт оновлення основних засобів) та ПрАТ «ВМЗ «Рошен» (високий рівень рентабельності). Слід зазначити, що урахування коефіцієнтів стабільності персоналу та коефіцієнтів оновлення основних засобів доволі суттєво вирівняло Індекс ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, який в усередненому вигляді став на рівні 0,59-0,74 замість 0,35-1,00 до усереднення.

Таблиця 2.14

**Індекси ефективності корпоративного управління, усереднений
індекс та загальні рейтингові показники індексу ефективності
корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр.**

[розраховано автором]

Акціонерні товариства	Індекс ефективності корпоративного управління з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності, <i>I_{куі}</i> , 2015–2024 рр.	Індекс ефективності корпоративного управління з урахуванням коефіцієнтів стабільності персоналу та коефіцієнтів оновлення основних засобів, <i>I_{куі}</i> , 2015–2024 рр.	Усереднений індекс ефективності корпоративного управління	Загальні рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління
ПрАТ «ЗСК»	0,61	0,79	0,70	4
АТ «Молочний альянс»	0,56	0,79	0,67	6
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,76	0,68	0,72	3
ПрАТ «НССЗ»	0,49	0,81	0,65	7
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,73	0,81	0,77	1
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,59	0,81	0,70	5
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА Україна»	0,41	0,79	0,60	8
ПрАТ «Данон Кремез»	0,35	0,83	0,59	9
ПрАТ «Юрія»	0,36	0,81	0,59	10
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,48	1,00	0,74	2

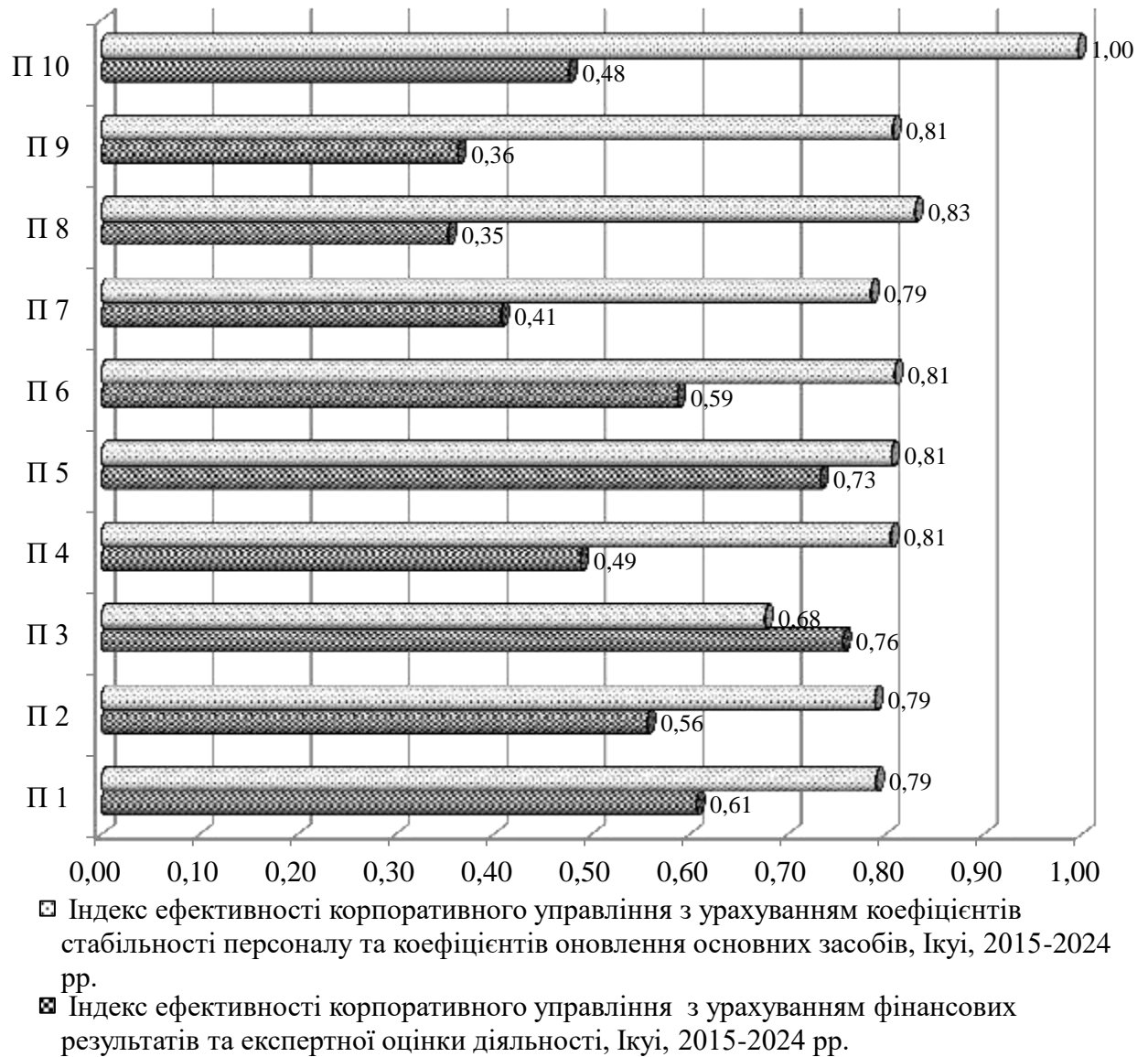


Рис. 2.13. Індеси ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Наступний блок дослідження впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств запропоновано автором обчислення індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана за бальною шкалою: 0–5 – дуже високий, 6–10 – високий, 11–20 – середній, 21–28 – низький [28; 29].

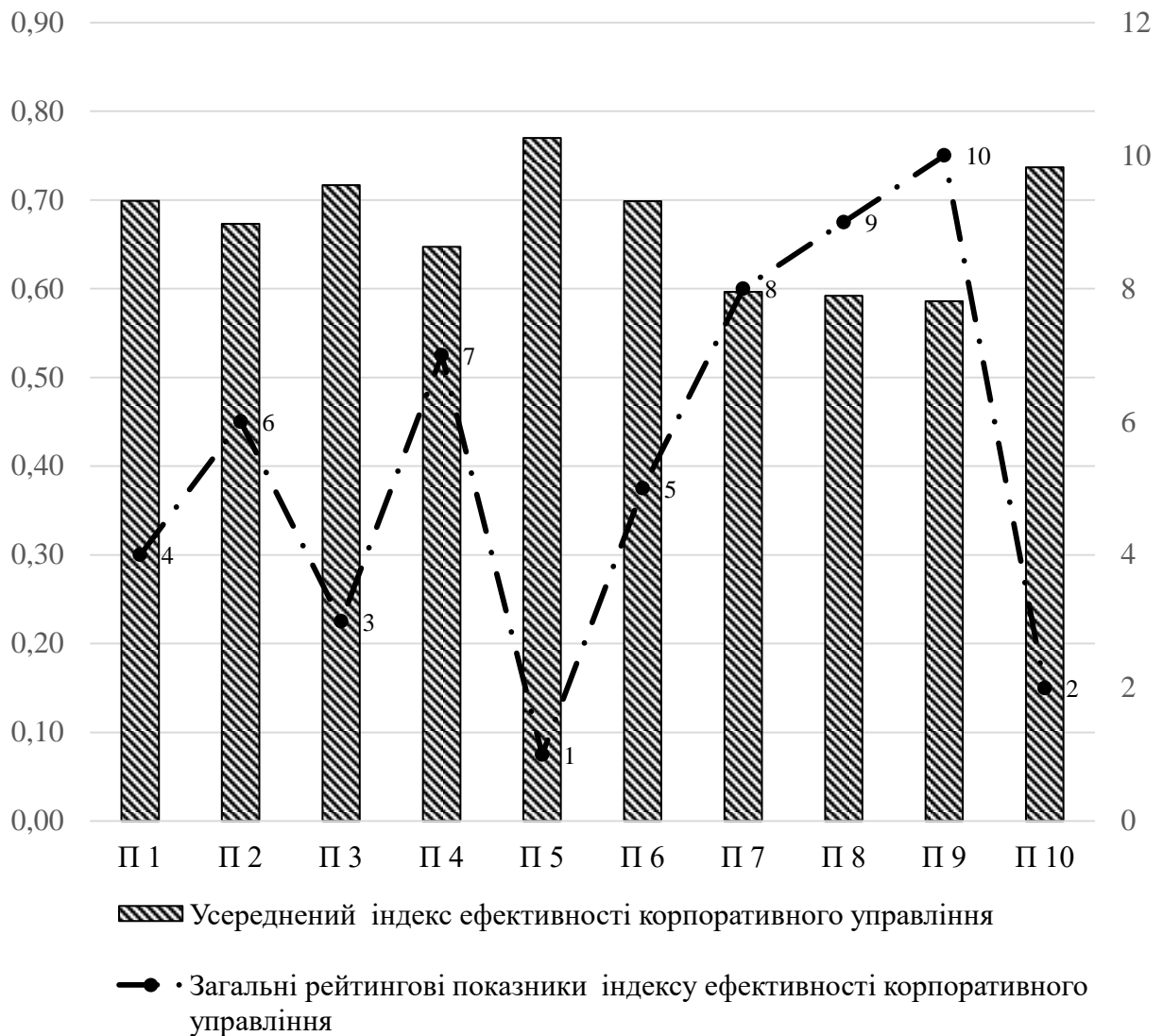


Рис. 2.14. Усереднений індекс та загальні рейтингові показники індексу ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр.
[побудовано автором]

Автором було взято для обчислення попередньо розраховані інтегральні індекси аналізованих АТ. Не зважаючи на недостатність комплексності індексних показників, враховано фактор ефективності використання персоналу, ресурсів і фінансів, що є основними складовими корпоративного управління. В результаті інтегральні індекси були згенеровані відповідно до бальної шкали Кричтон–Міллера та Уормана (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Інтегральні індекси та бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

Акціонерні товариства	Оцінка інтегрального індексу				Бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана					Характеристика бального індексу розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана
	<i>I_{fi}</i>	<i>I_{ni}</i>	<i>I_{cn}</i>	<i>I_{ooz}</i>	<i>I_{fi}</i>	<i>I_{ni}</i>	<i>I_{cn}</i>	<i>I_{ooz}</i>	Середнє значення бального індексу	
ПрАТ «ЗСК»	3	5	7	8	0	8	10	15	8	високий
АТ «Молочний альянс»	4	7	9	2	6	11	21	5	11	середній
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	2	3	10	10	3	5	20	21	12	середній
ПрАТ «НССЗ»	6	10	1	7	11	21	3	8	11	середній
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1	8	2	6	5	15	0	11	8	високий
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	5	4	6	4	10	6	11	10	9	високий
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	9	2	8	9	15	3	15	20	13	середній
ПрАТ «Данон Кремез»	10	1	5	3	21	0	8	6	9	високий
ПрАТ «Юрія»	8	6	4	5	20	10	5	3	10	високий
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	7	9	3	1	8	20	6	0	9	високий

Відповідно до отриманого результату аналізовані акціонерні товариства мають високий та середній рівні корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана.

І на останок всі отримані результати оцінки корпоративного управління аналізованих АТ за останній період зведені в табл. 2.16 та представлені графічно рис. 2.15.

Таблиця 2.16

**Оцінки корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр.
[розраховано автором]**

Акціонерні товариства	Усереднений індекс ефективності корпоративного управління	Бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана
ПрАТ «ЗСК»	0,70	8
АТ «Молочний альянс»	0,67	11
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,72	12
ПрАТ «НССЗ»	0,65	11
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,77	8
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,70	9
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,60	13
ПрАТ «Данон Кремез»	0,59	9
ПрАТ «Юрія»	0,59	10
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,74	9

Серед лідерів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з найвищим усередненим індексом ефективності корпоративного управління 0,77 та високим балом 8 за методикою Кричтон–Міллера та Уормана, ПрАТ «Житомирський маслозавод», також високі оцінки корпоративного управління, ПрАТ «ВМЗ «Рошен» високий усереднений індекс ефективності корпоративного управління 0,72, а бальний індекс за методикою Кричтон–Міллера та Уормана середній 12 балів.

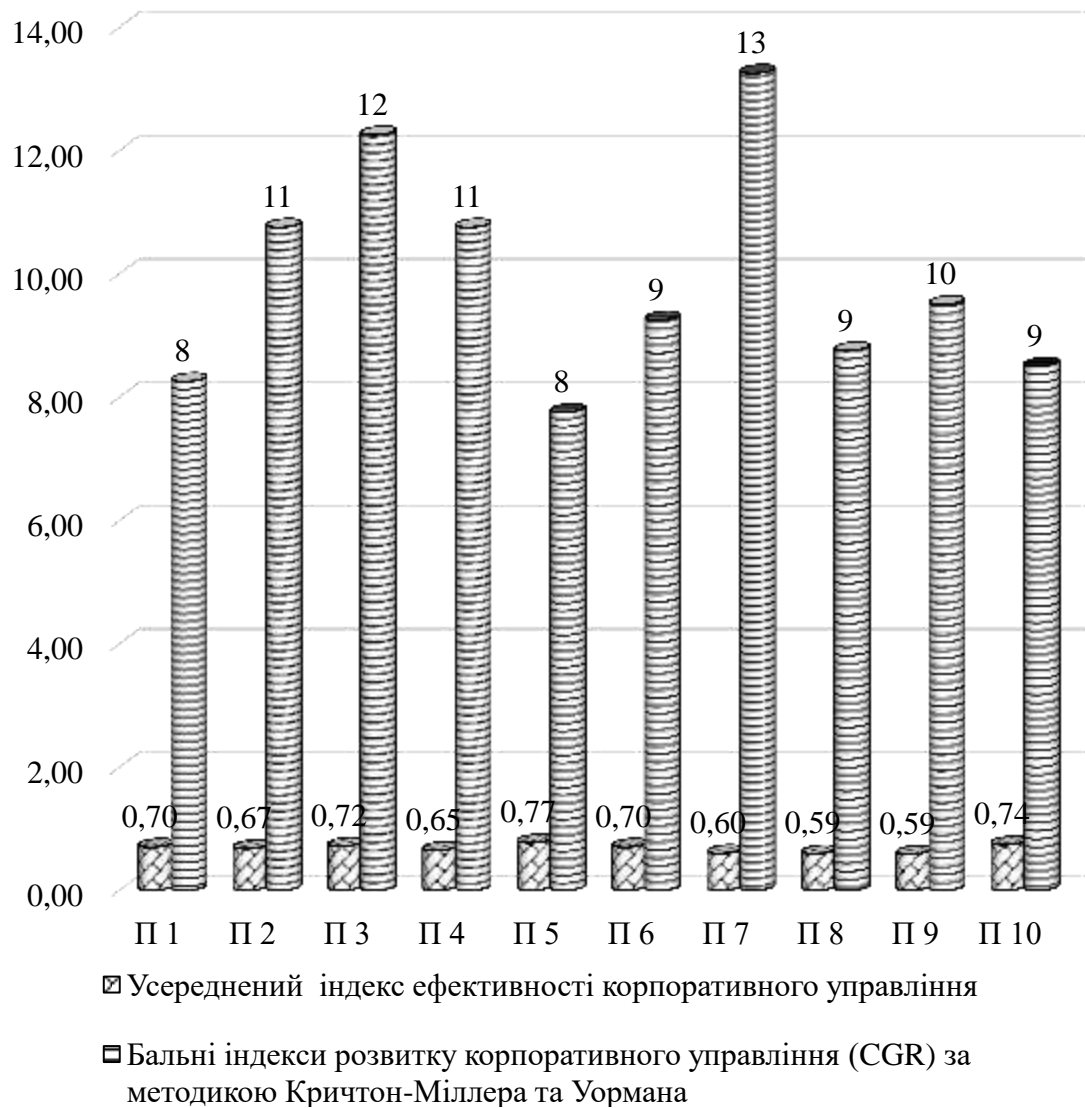


Рис. 2.15. Оцінки корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [побудовано автором]

Отже, поєднання вищезазначених показників в представлену методику дозволяє системно оцінити вплив корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств. Використання в даній методиці ресурсних, результативних та темпоральних показників суттєво підвищує її практичну значущість.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу сучасного стану системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств доцільно зробити висновки:

1. Визначені основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків. Доведено, що акціонерні товариства в Україні стикаються із доволі специфічними умовами функціонування через підвищений рівень нестабільності, що провокує дилему ризик/прибутковість та воєнних ризиків, що провокують дилему безпека/транспарентність. Дані дилеми знаходять відображення в різних варіаціях: ігнорування публічного акціонерного товариства як організаційно–правової форми, інвестування не в акціонерний капітал, а в нерухомість і валюту, орієнтація на закордонного більш платоспроможного інвестора тощо. Обґрунтовано, що матриця сучасних реформ, спрямованих на євроінтеграцію, знаходить певне глокалізаційне коригування та конвергенцію (або взаємопроникнення), оскільки європейські інституції також усвідомлюють гібридні загрози і переймають український досвід у їх подоланні та мінімізації наслідків.

2. Визначені проблеми інтернально–екстернальної асиметрії розвитку акціонерних товариств: збільшення логістичних витрат, витрат на енергоспоживання; зменшення кількості покупців; зменшення кількості конкурентів; зменшення кількості працівників і загальної пропозиції на ринку праці; збільшення витрат на автоматизацію та роботизацію процесів; зменшення транспарентності; ефект песимістичного очікування тощо. Проаналізовано і представлено прогноз комплексного показника фінансового ризику ряду акціонерних товариств як інтегральної оцінки ймовірності збитків (на основі інтегрування показників автономії (незалежності), фінансової залежності/левериджу, маневреності власного капіталу, покриття) і одночасно основного обмеження управління їх ефективністю.

3. Проведено аналіз сучасної моделі управління ефективністю

функціонування акціонерних товариств з урахуванням безпекових умов, зокрема при реалізації проєктів Fast recovery, синергію в досягненні цілей сталого розвитку та етапу життєвого циклу організації. Дану модель представлено як компліментаризацію управління ресурсозабезпеченням, що формує через ресурсну основу (соціальні, економічні та екологічні передумови) ефективність постачання; управління виробничим процесом, що формує через виробничу базу підприємства (власники, менеджмент та ділові партнери) ефективність господарської діяльності; управління фінансами, що формує через фінансово-економічні результати (власники, акціонери, менеджмент, персонал, держава, інші стейкхолдери) ефективність господарської діяльності, а в підсумку – загальну ефективність акціонерного товариства. Слід також зазначити урахування темпорального чинника – тобто орієнтацію не на короткострокову, а на довгострокову ефективність.

1. Проведено поточну і прогностичну оцінку системи управління ефективністю акціонерного товариства через універсальний показник – функцію бажаності (переваги) Харрінгтона з використанням значень вартості основних засобів, вартості оборотних активів, коефіцієнту стабільності персоналу, маржинального прибутку. Пропозиції автора щодо удосконалення комплексного оцінювання ефективності функціонування акціонерних товариств переробної промисловості отримали дозволяють підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, оптимізувати процеси аналізу показників діяльності підприємства та покращити якість розробки планів розвитку підприємства на перспективу.

2. Дана оцінка впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств. Проведене дослідження методик оцінки корпоративного управління вказує, що вони засновані на розрахунку певного інтегрального показника ефективності, до складу якого входить велике розмаїття окремих показників, що в загальному вигляді можна представити у вигляді зв'язку концепцій із методиками, на основі яких формуються типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління в

акціонерному товаристві. Для аналізу відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління проведено експертне опитування серед акціонерів підприємств та менеджерів найвищого рівня за такими блоками: мета товариства; права акціонерів; спостережна рада та правління; розкриття інформації та прозорість; контроль за фінансово–господарською діяльністю товариства; зацікавлені особи.

3. Розраховано інтегральний показник ефективності корпоративного управління для ряду акціонерних товариств з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності. Апробовано методичний підхід щодо коригування даного показника з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів. Слід зазначити, що урахування коефіцієнтів стабільності персоналу та коефіцієнтів оновлення основних засобів доволі суттєво вирівняло Індекс ефективності корпоративного управління аналізованих акціонерних товариств, який в усередненому вигляді став на рівні 0,59-0,74 замість 0,35-1,00 до усереднення. Обчислено індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана за бальною шкалою. В розрахунку враховано фактор ефективності використання персоналу, ресурсів і фінансів, що є основними складовими корпоративного управління. Поєднання вищезазначених показників в представлену методику дозволяє системно оцінити вплив корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств. Використання в методиці ресурсних, результативних та темпоральних показників суттєво підвищує її практичну значущість.

Основні результати за розділом 2 дисертації опубліковано в наступних наукових працях автора [17-23; 61-64].

Список використаних джерел до розділу 2:

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 04.12.2025).
2. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2016/17 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2017/> (дата звернення 24.09.2024).
3. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2017/18 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2018/> (дата звернення 24.09.2024).
4. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2018/19 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2019/> (дата звернення 24.09.2024).
5. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2019/20 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2020/> (дата звернення 24.09.2024).
6. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2020/21 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021/> (дата звернення 24.09.2024).
7. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2021/22 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/> (дата звернення 24.09.2024).
8. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2022/23 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023/> (дата звернення 04.09.2024).
9. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2023/24 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/> (дата звернення 04.09.2025).
10. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2024/25 МР. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness->

[2025/](#) (дата звернення 02.01.2026).

11. Бізнес-довідник підприємств. URL: <https://ua.kompass.com/> (дата звернення 04.02.2025).

12. Васильєва Л. В., Кльованик О. А. Регресійні моделі та аналіз часових рядів: навчальний посібник. Краматорськ: ДДМА, 2010. 176 с.

13. Горова К. О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 37–41. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2013_2_10.pdf (дата звернення 12.06.2025).

14. Гриньова В. М., Попов О. Є. *Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні*: Монографія. Херсон: Видавництво ХДЕУ, 2003. 340 с.

15. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Актуально на 02.02.2026. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 02.02.2026 р.).

16. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Клименко М. С. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277), 2024. С. 188-202. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Anatoliy-Dibrova-Larysa-Dibrova-Maxym-Klymenko-188-202.pdf (дата звернення 14.01.2025).

17. Дідух С. В. Моделювання гнучкої системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 169–212. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Serhii-Didukh-169-212.pdf (дата звернення 04.08.2025).

18. Дідух С. В. Органи управління акціонерного товариства та їх повноваження. *Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер*: зб. матеріалів учасн. Всеукраїнської

студентської науково-практичної конференції (4 листопада 2022 р.) / Бережани. ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 108–109.

19. Дідух С. В. Розвиток корпоративних форм бізнесу. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 09 листопада 2023 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 96–99.

20. Дідух С. В. Сутнісні характеристики ефективності функціонування підприємств акціонерного типу. *Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів. (28 жовтня 2022 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. С. 41–45.

21. Дідух С. В. Сучасна парадигма корпоративного управління в акціонерних товариствах. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер: зб. матеріалів IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 12 листопада 2025 року. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2025. С. 227–229.

22. Дідух С. В. Функціонування акціонерних товариств агропродовольчої сфери: особливості і проблеми розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 43–46.

23. Дідух С. Заходи з підвищення ефективності управління: розробка та впровадження стратегій та ініціатив для покращення управління акціонерними товариствами. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023.

№ 4 (102). С. 11–19. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/207> (дата звернення 03.05.2024).

24. Добровольська Е.В. Управлінський аналіз фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2026. №6. С. 202–209. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/9395> (дата звернення 24.03.2026).

25. Карімов І. К. Інформаційно-обчислювальні системи в економіці: навч. посібник. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2009. 250 с.

26. Ковшова І. О., Бондар А. О. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (18), 2016. С. 91–99. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1370/1303> (дата звернення 11.06.2025).

27. Кравченко О. М. Використання маржинального прибутку підприємства для розробки оптимальної асортиментної політики. *Праці Одеського політехнічного університету*, 2012. Вип. 2(39). С. 309–312. URL: <https://old-pratsi.op.edu.ua/app/webroot/articles/1364636784.pdf> (дата звернення 04.02.2025).

28. Мозгова Л. О. Оцінка та удосконалення якості корпоративного управління підприємством: дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н. за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2011. 238 с.

29. Мороз О. О., Карачина Н. П. Принципи корпоративного управління: сутність та особливості національної моделі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Випуск 192. С. 381–388.

30. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 04.02.2025).

31. Поліщук С., Кашпуренко Т. Маржинальний аналіз як один з чинників вирішення проблеми оцінки прибутковості підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*. 2022. №21. С. 126–126. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284087> (дата звернення 10.01.2024).

32. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення 04.02.2025).

33. ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://gd-group.com.ua/bel-shostka-ukra%D1%97na/> (дата звернення 25.12.2025).

34. ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА». Офіційний сайт. URL: <https://00447103.emitent.net.ua/db/emitent/report/year/xml/show/108110> (дата звернення 25.12.2025).

35. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Офіційна фінансова звітність. URL: https://zvitnist.com/00418018_pryvatne_akconerne_tovarystvo_vinnycky_molochnyy (дата звернення 20.12.2025).

36. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Офіційний сайт. URL: <https://vdp-roshen.com.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

37. ПрАТ «Житомирський маслозавод» АТ «РУДЬ». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00182863> (дата звернення 25.12.2025).

38. ПрАТ «Житомирський маслозавод» АТ «РУДЬ». Офіційний сайт. URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 25.12.2025).

39. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00447818/finances> (дата звернення 20.12.2025).

40. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Офіційний сайт. URL: <https://zvenigora.com/> (дата звернення 25.12.2025).

41. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (ПрАТ «Данон Кремез»). Офіційний сайт. URL: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

42. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (ПрАТ «Данон Кремез»). Офіційна фінансова звітність. URL: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

43. ПрАТ «Молочний альянс». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/34480442/finances> (дата звернення 22.12.2025).

44. ПрАТ «Молочний альянс». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 25.12.2025).

45. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00448077/finances> (дата звернення 22.12.2025).

46. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Офіційний сайт. URL: <https://nssz.com.ua/ua/> (дата звернення 24.12.2025).

47. ПрАТ «Обухівський молочний завод». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00445914/finances> (дата звернення 18.12.2025).

48. ПрАТ «Обухівський молочний завод». Офіційний сайт. URL: <https://obmol.com.ua/> (дата звернення 24.12.2025).

49. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Офіційна фінансова звітність. URL: https://zvitnist.com/00447729_pryvatne_akconerne_tovarystvo_hmelnyska_maslo_syrb (дата звернення 18.12.2025).

50. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com/prat-hmelnyszka-msb/> (дата звернення 24.12.2025).

51. ПрАТ «Юрія». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://uadairy.com/prat-yuriya/> (дата звернення 20.12.2025).

52. ПрАТ «Юрія». Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com/prat-yuriya/> (дата звернення 20.12.2025).

53. Річні звіти Національної комісії з цінних паперів та фондових ринків. URL: <http://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2025).

54. Система управління ефективністю. Що таке система управління ефективністю? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/performance-management-system> (дата звернення 04.05.2024).

55. Спот ринок. Акції та облигації. URL: <https://svitinvest.com.ua/torgivlya-na-birzhi/spot-rinok-akci%D1%97/> (дата звернення: 30.09.2025).

56. Тлущкевич Н., Нужна О. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. Том 11, № 4. С. 145–151. URL: <http://national-fc.com.ua/shho-take-marzhinalnist-analiz-i-rozrahunok-pokaznika/> (дата звернення 11.02.2024).

57. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 815 с.

58. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28–45.

59. Хобта В. М., Комар Г. О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 1. С. 102–109.

60. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №3-4 (316-317), 2024. С. 126–136.

61. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Дослідження ресурсного потенціалу та системи управління ефективністю на засадах синергетики. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 65-річчю ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»*. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т.В., 2024. С. 84–86.

62. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх

вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28–34. ULR: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf (дата звернення 04.01.2024).

63. Чикуркова А., Дідух С. Ключові аспекти управління ефективністю акціонерних товариств. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації*: зб. наук. праць X Міжнародної науково-практичної конференції науковців і здобувачів вищої освіти кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 6 листопада 2025 року / за наук. ред. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 447–450.

64. Chykurkova A., Didukh S. Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123–130.

65. Harrington E. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.

66. Open AI. Chat-GPT: Optimizing Language Models for Dialogue. ULR: <https://openai.com/chatgpt> (дата звернення 17.02.2026).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

3.1. Механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств

В умовах турбулентного середовища механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств має включати запобіжники непрозорості та дифузності відповідальності, а також акселератори можливостей ESG, диджиталізації системи управління та оптимізацію її дизайну, що в цілому може призвести (при оптимістичному сценарії) до збалансованого розподілу прав та обов'язків, редукції ризиків і збільшенні корпоративної цінності для стейкхолдерів, і відповідно – реалізації бізнес-стратегії акціонерного товариства [1; 5; 6; 7; 12; 51; 52].

Наявність процесів зміни глобалізаційних перспектив глокалізаційними та закріплення в цих умовах обмеженої транспарентності як альтернативи організації як відкритої системи дають можливість охарактеризувати механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств як такий, що підпорядкований реалізації бізнес-стратегії підприємства (що включає цілепокладання, формування кадрового потенціалу, гнучкість, систематичну оцінку результатів, регулярність діагностики життєвих циклів товарів та самого підприємства тощо), заснований на принципах справедливості, підзвітності, відповідальності та прозорості (рис. 3.1). Оперуючи цілим асортиментом напрямів (зміцнення наглядової ради, прозорість та звітність, удосконалення структури управління, залучення та мотивація учасників, цифровізація та технології, управління ризиками, дотримання принципів сталого розвитку тощо), механізм набуває адаптивності.

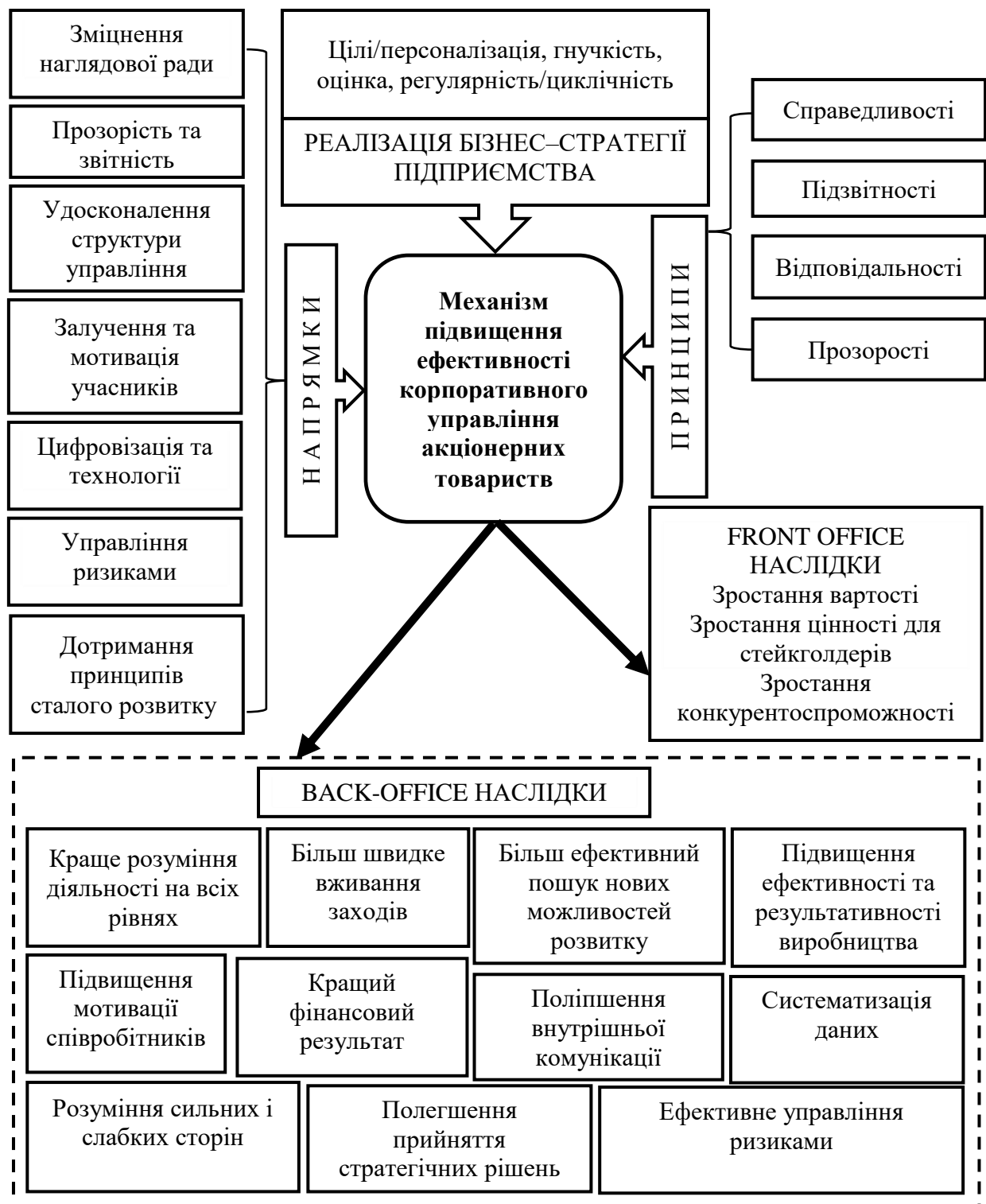


Рис. 3.1. Механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств [5; 6; 7; 12; 51; 52]

Завдяки реалізації даного механізму можна отримувати Front Office наслідки (зростання вартості, зростання цінності для стейкхолдерів, зростання конкурентоспроможності), а також Back-Office наслідки (краще розуміння діяльності на всіх рівнях, більш швидке вживання заходів, більш ефективний пошук нових можливостей розвитку, підвищення ефективності та результативності виробництва, підвищення мотивації співробітників, кращий фінансовий результат, поліпшення внутрішньої комунікації, систематизація даних, розуміння сильних і слабких сторін, полегшення прийняття стратегічних рішень, ефективне управління ризиками).

В якості об'єктів аналізу ефективності корпоративного управління аналізованих АТ використаємо показники-запобіжники та акселератори: коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнт автономії; коефіцієнт левериджу; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт покриття; рівень рентабельності [19]. На думку автора, обрані об'єкти дослідження всебічно охоплюють ефективність управління та результативність всієї діяльності АТ та є об'єктивними. Базовим методом механізму підвищення ефективності корпоративного управління АТ є модель розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності АТ – функція бажаності Харрінгтона) з урахуванням спеціалізації, рівня його конкурентоспроможності, стану динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ [3; 51] – Додаток Т, Додаток У, табл. 3.1-3,7.

Таблиця 3.1

**Безрозмірні значення коефіцієнту стабільності персоналу
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
1	2	3	4	5
ПрАТ «ЗСК»	0,98	0,98	0,99	0,99
АТ «Молочний альянс»	0,96	0,86	0,92	0,59

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,73	0,81	0,86	1,00
ПрАТ «НССЗ»	1,00	1,00	1,00	1,00
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,99	0,99	1,00	1,00
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,99	0,99	1,00	0,93
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	1,00	1,00	0,98	0,94
ПрАТ «Данон Кремез»	0,97	0,98	1,00	1,00
ПрАТ «Юрія»	0,98	0,99	0,99	1,00
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,99	0,99	0,99	1,00

Безрозмірні значення коефіцієнту стабільності персоналу аналізованих АТ мають у 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.2

**Безрозмірні значення коефіцієнту оновлення основних засобів
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	1,00	0,96	0,99	0,95
АТ «Молочний альянс»	1,00	0,45	0,48	0,42
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,99	0,99	0,99	0,98
ПрАТ «НССЗ»	0,63	0,61	0,98	0,64
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1,00	0,85	0,86	0,82
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	1,00	0,73	0,68	0,70
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	1,00	0,97	0,96	0,96
ПрАТ «Данон Кремез»	1,00	0,56	0,47	0,54
ПрАТ «Юрія»	0,08	0,36	1,00	0,46
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,01	0,09	1,00	0,09

Безрозмірні значення коефіцієнту оновлення основних засобів не мають у 2015–2024 рр. позитивної динаміки. В усіх АТ простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.3

**Безрозмірні значення коефіцієнту автономії аналізованих АТ,
2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	1,00	0,81	0,69	0,57
АТ «Молочний альянс»	0,18	0,18	1,00	0,10
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,10	0,96	0,21	0,10
ПрАТ «НССЗ»	1,00	0,91	0,53	0,81
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1,00	0,91	0,53	0,60
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,66	0,79	1,00	0,26
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	1,00	0,52	0,58	0,73
ПрАТ «Данон Кремез»	1,00	0,87	0,73	0,71
ПрАТ «Юрія»	0,09	0,33	0,08	0,09
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	1,00	0,81	0,93	0,80

Безрозмірні значення коефіцієнту автономії в аналізованих АТ не мають у 2015–2024 рр. позитивної динаміки. В усіх АТ простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.4

**Безрозмірні значення коефіцієнту фінансової левериджу
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
1	2	3	4	5
ПрАТ «ЗСК»	0,98	0,98	1,00	0,99
АТ «Молочний альянс»	0,91	0,91	0,93	1,00
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,90	0,90	0,88	1,00

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
ПрАТ «НССЗ»	0,98	0,98	1,00	0,99
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1,00	1,00	0,98	0,99
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,97	0,97	0,98	1,00
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,79	0,79	0,79	1,00
ПрАТ «Данон Кремез»	0,97	0,97	0,98	1,00
ПрАТ «Юрія»	0,80	0,82	0,88	1,00
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,44	0,44	0,51	1,00

Безрозмірні значення коефіцієнту фінансової залежності/левериджу мають у 2015–2024 рр. позитивну динаміку у АТ «Молочний альянс», ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.5

**Безрозмірні значення коефіцієнту маневреності власного капіталу
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,65	0,76	1,00	0,98
АТ «Молочний альянс»	0,95	0,97	0,97	1,00
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,98	0,97	0,92	0,96
ПрАТ «НССЗ»	0,16	0,77	0,67	0,07
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,59	0,73	0,89	1,00
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,15	0,32	0,49	0,65
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,79	0,90	1,00	0,95
ПрАТ «Данон Кремез»	0,17	0,24	0,42	1,00
ПрАТ «Юрія»	0,31	0,21	0,70	1,00
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,95	0,97	0,98	1,00

Безрозмірні значення коефіцієнту маневреності власного капіталу мають у 2015–2024 рр. позитивну динаміку у АТ «Молочний альянс», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». В інших АТ – простежується коливання показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.6

Безрозмірні значення коефіцієнту покриття аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,03	0,02	0,42	1,00
АТ «Молочний альянс»	0,05	0,06	1,00	0,21
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,11	0,03	0,05	0,09
ПрАТ «НССЗ»	0,78	0,70	0,96	0,71
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,78	0,70	0,96	0,67
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,59	0,45	0,21	0,92
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,66	0,78	0,99	0,86
ПрАТ «Данон Кремез»	0,89	0,92	0,90	0,99
ПрАТ «Юрія»	1,00	0,24	0,87	0,78
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,88	0,99	0,79	0,84

Безрозмірні значення коефіцієнту покриття мають у 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Данон Кремез». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Безрозмірні значення рівня рентабельності мають у 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка. Всі вище проаналізовані коефіцієнти є показниками-запобіжниками та акселераторами в оцінці ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, тому їх позитивна динаміка надзвичайно важлива для стратегічного сталого розвитку АТ, особливо в трансформаційному середовищі і навпаки.

Таблиця 3.7

**Безрозмірні значення рентабельності діяльності, аналізованих АТ,
2015–2024 рр., % (фрагмент) [розраховано автором за даними
підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,02	0,15	0,40	0,67
АТ «Молочний альянс»	0,68	0,51	0,38	0,40
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	1,00	0,99	0,91	0,89
ПрАТ «НССЗ»	1,00	0,86	0,55	0,46
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1,00	0,95	0,58	0,61
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	1,00	0,98	0,57	0,55
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,51	0,30	0,35	0,34
ПрАТ «Данон Кремез»	0,77	0,95	0,05	0,74
ПрАТ «Юрія»	1,00	0,57	0,60	0,19
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,43	1,00	0,50	0,18

Наступний етап використання шкали Харрінгтона з метою розрахунку величини частинних функцій за формулою (Т.2) та їх характеристика (табл. 3.8-3,14, Додаток Ф).

Таблиця 3.8

**Коефіцієнт стабільності персоналу за частинною функцією
бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
1	2	3	4	5
ПрАТ «ЗСК»	0,69	0,69	0,69	0,69
АТ «Молочний альянс»	0,68	0,65	0,67	0,57
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,62	0,64	0,65	0,69
ПрАТ «НССЗ»	0,69	0,69	0,69	0,69
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	0,69	0,69	0,69

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,69	0,69	0,69	0,68
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,69	0,69	0,69	0,68
ПрАТ «Данон Кремез»	0,68	0,69	0,69	0,69
ПрАТ «Юрія»	0,69	0,69	0,69	0,69
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,69	0,69	0,69	0,69

Коефіцієнт стабільності персоналу за частинною функцією бажаності Харрінгтона мав в 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «Данон Кремез». В інших АТ – простежується його стабільність або й негативна динаміка.

Таблиця 3.9

Коефіцієнт оновлення основних засобів за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,69	0,68	0,69	0,68
АТ «Молочний альянс»	0,69	0,53	0,54	0,52
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,69	0,69	0,69	0,69
ПрАТ «НССЗ»	0,59	0,58	0,69	0,59
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	0,65	0,65	0,64
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,69	0,62	0,60	0,61
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,69	0,68	0,68	0,68
ПрАТ «Данон Кремез»	0,69	0,56	0,53	0,56
ПрАТ «Юрія»	0,40	0,50	0,69	0,53
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,37	0,40	0,69	0,40

Коефіцієнт оновлення основних засобів за частинною функцією бажаності Харрінгтона в аналізованих АТ в 2015–2024 рр. мав стабільність, коливання або й негативна динаміку.

Таблиця 3.10

**Коефіцієнт автономії за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,69	0,64	0,61	0,57
АТ «Молочний альянс»	0,44	0,43	0,69	0,41
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,41	0,68	0,45	0,41
ПрАТ «НССЗ»	0,69	0,67	0,56	0,64
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	0,67	0,56	0,58
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,60	0,64	0,69	0,46
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,69	0,55	0,57	0,62
ПрАТ «Данон Кремез»	0,69	0,66	0,62	0,61
ПрАТ «Юрія»	0,40	0,49	0,40	0,40
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,69	0,64	0,67	0,64

Коефіцієнт автономії за частинною функцією бажаності Харрінгтона в аналізованих АТ в 2015–2024 рр. мав стабільність, коливання або й негативна динаміку.

Таблиця 3.11

**Коефіцієнт левериджу за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
1	2	3	4	5
ПрАТ «ЗСК»	0,69	0,69	0,69	0,69
АТ «Молочний альянс»	0,67	0,67	0,67	0,69
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,67	0,67	0,66	0,69
ПрАТ «НССЗ»	0,69	0,69	0,69	0,69

1	2	3	4	5
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	0,69	0,69	0,69
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,68	0,68	0,69	0,69
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,63	0,63	0,64	0,69
ПрАТ «Данон Кремез»	0,68	0,68	0,69	0,69
ПрАТ «Юрія»	0,64	0,65	0,66	0,69
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,53	0,52	0,55	0,69

Коефіцієнт левериджу за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління мав в 2015–2024 рр. позитивну динаміку у АТ «Молочний альянс», ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». В інших АТ – простежується стабільність даного показника.

Таблиця 3.12

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,59	0,63	0,69	0,69
АТ «Молочний альянс»	0,68	0,68	0,69	0,69
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,69	0,68	0,67	0,68
ПрАТ «НССЗ»	0,43	0,63	0,60	0,39
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,58	0,62	0,66	0,69
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,42	0,48	0,54	0,59
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,64	0,67	0,69	0,68
ПрАТ «Данон Кремез»	0,43	0,46	0,52	0,69
ПрАТ «Юрія»	0,48	0,44	0,61	0,69
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,68	0,68	0,69	0,69

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління мав в 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК», АТ «Молочний альянс», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Данон Кремез», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.13

**Коефіцієнт покриття за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (фрагмент) [розраховано автором за
даними підприємств]**

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,38	0,38	0,52	0,69
АТ «Молочний альянс»	0,39	0,39	0,69	0,44
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,41	0,38	0,39	0,40
ПрАТ «НССЗ»	0,63	0,61	0,68	0,61
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,63	0,61	0,68	0,60
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,57	0,53	0,44	0,67
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,60	0,63	0,69	0,66
ПрАТ «Данон Кремез»	0,66	0,67	0,67	0,69
ПрАТ «Юрія»	0,69	0,45	0,66	0,63
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,66	0,69	0,63	0,65

Коефіцієнт покриття за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління мав в 2015–2024 рр. позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Данон Кремез». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Рівень рентабельності за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління мав в 2015–2024 рр.

позитивну динаміку у ПрАТ «ЗСК». В інших АТ – простежується коливання даного показника або й негативна динаміка.

Таблиця 3.14

Рівень рентабельності за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр., % (фрагмент) [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	2015	2018	2021	2024
ПрАТ «ЗСК»	0,37	0,42	0,51	0,60
АТ «Молочний альянс»	0,60	0,55	0,50	0,51
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,69	0,69	0,67	0,66
ПрАТ «НССЗ»	0,69	0,66	0,56	0,53
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,69	0,68	0,57	0,58
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,69	0,69	0,57	0,56
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,55	0,48	0,49	0,49
ПрАТ «Данон Кремез»	0,63	0,68	0,39	0,62
ПрАТ «Юрія»	0,69	0,57	0,58	0,44
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,52	0,69	0,55	0,43

Як бачимо за визначеним універсальним показником – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ за останні десять років (Додаток Ф) коливається в межах «задовільно» та «добре», що в сучасних складних конкурентних економічних умовах є позитивним результатом.

Стабільний результат з оцінкою «добре» за останні десять років показують: ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА».

Дещо покращили результативність діяльності і вийшли з оціночною перевагою «добре»: ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Данон Кремез».

З переважною характеристикою «задовільно» молокопереробні підприємства: АТ «Молочний альянс», ПрАТ «ВМЗ «Рошен»,

ПрАТ «НССЗ», ПрАТ «Юрія», ПрАТ «Житомирський маслозавод».

Отриманий результат свідчить про можливість вдосконалення системи управління ефективністю акціонерних товариств на всіх етапах діяльності.

Наступний крок – порівняння показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ за 2015, 2024 рр. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Порівняння показників за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ за 2015, 2024 рр. [розраховано автором за даними
підприємств]**

Акціонерні товариства	Функція Харрінгтона/ Характеристика, 2015 р.	Функція Харрінгтона/ Характеристика, 2024 р.	Відхилення, +, -, в.п.	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	0,59/задовільно	0,66/добре	0,07	↑
АТ «Молочний альянс»	0,59/задовільно	0,55/задовільно	-0,04	↓
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,59/задовільно	0,60/задовільно	0,01	↑
ПрАТ «НССЗ»	0,63/задовільно	0,59/задовільно	-0,04	↓
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,67/добре	0,64/добре	-0,03	↓
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,62/задовільно	0,61/задовільно	-0,01	↓
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,64/добре	0,64/добре	0,000	=
ПрАТ «Данон Кремез»	0,64/добре	0,65/добре	0,01	↑
ПрАТ «Юрія»	0,57/задовільно	0,58/задовільно	0,01	↑
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,59/задовільно	0,60/задовільно	0,01	↑

Умовні позначення

- ↑ покращення показників
- ↓ погіршення показників
- = без змін на рівні 2015 р.

Відхилення фактичного рівня 2024 р. від значення показників 2015 р. за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ незначне (рис. 3.2).

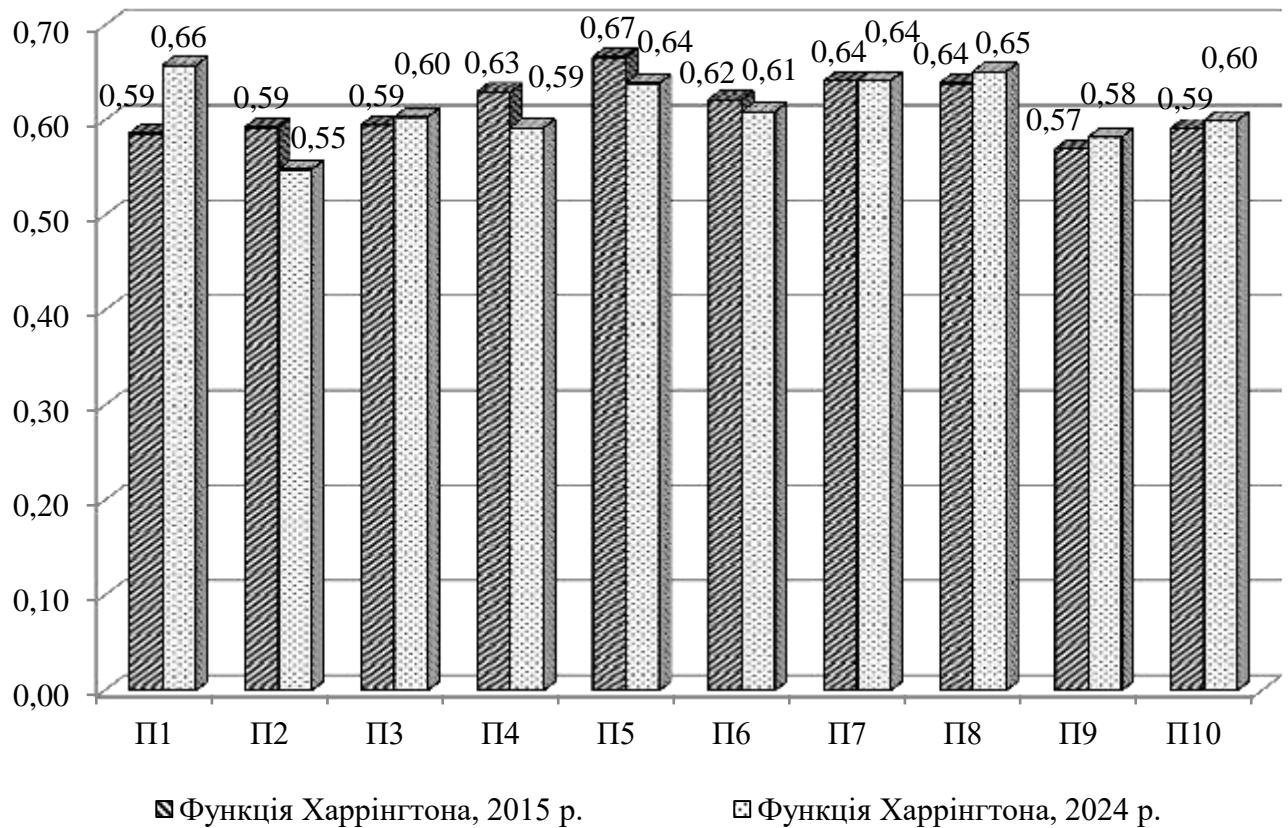


Рис. 3.2. Графічне порівняння показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ за 2015, 2024 рр. [побудовано автором]

Виходячи із представлених розрахунків, можна стверджувати, що на механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств суттєво впливають фактори зовнішнього середовища (зокрема війни, обмежена транспарентність, недобросовісна конкуренція, дії в рамках антимонопольного законодавства, науково-технічний прогрес, реалізація інтеграційного потенціалу України/регіону/підприємства, розвиток фондового ринку, фінансова грамотність населення тощо) і пошук джерел синергії при взаємодії, наприклад, підсистем харчової промисловості, є

актуальним. Зокрема такі джерела виникають в сфері виробництва основної сировинної продукції через створення умов та виробництві виробничих ресурсів для основної господарської діяльності, а також сферою переробки молочної сировини та виробництва харчової продукції (рис. 3.3).

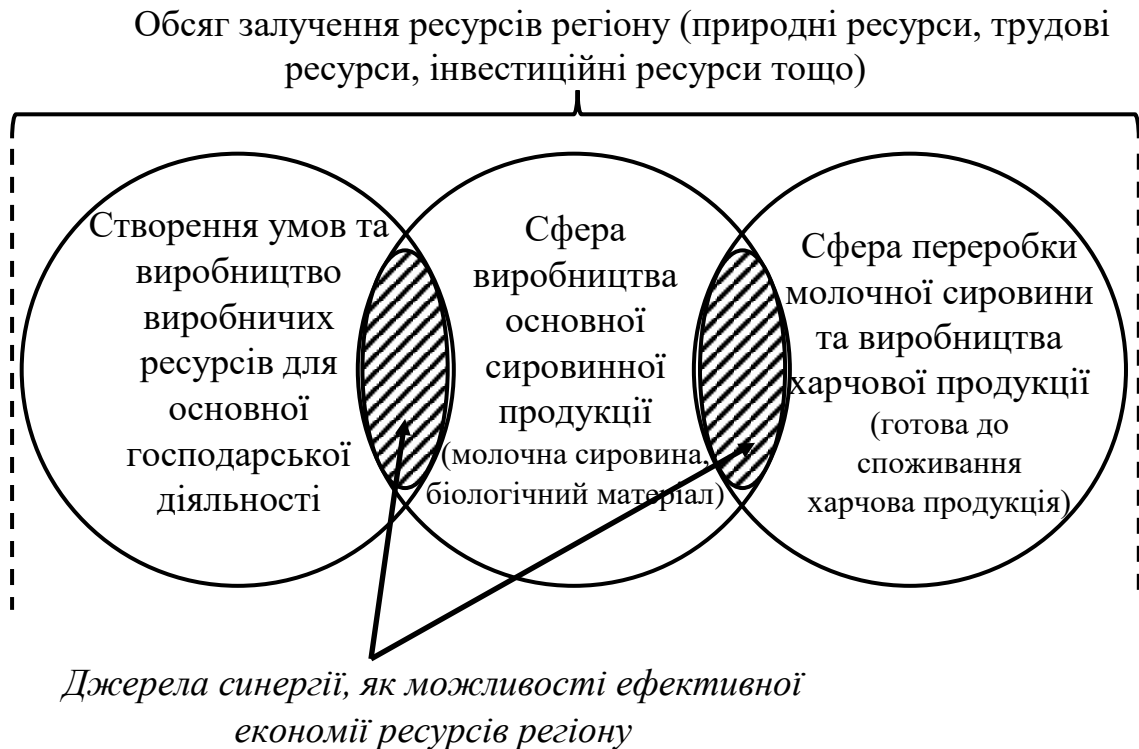


Рис. 3.3. Виявлення джерела синергії при взаємодії підсистем харчової промисловості [побудовано автором за матеріалами 50]

Взаємозв'язок інтересів АТ з основними учасниками ринкового середовища (рис. 3.4) заснований на взаємних вигодах:

- інвестиційний капітал/капіталізація інвестицій (банківські організації);
- кредитні ресурси/відсотки за кредитом (кредитори);
- спеціальні ресурси в у власності держави або під її охороною/податки, соціальні відрахування (державні органи влади);
- якісна продукція за прийнятною ціною/лояльність клієнтів (споживачі продукції);
- власні вільні кошти/дивіденди (власники-акціонери).



Рис. 3.4. Взаємозв'язок інтересів акціонерного товариства з основними учасниками ринкового середовища [побудовано автором за матеріалами 51]

В подальшому доцільним є проведення прогнозування та порівняння універсального показника (функції Харрінгтона) підвищення ефективності корпоративного управління АТ, бальних індексів розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана та рівня рентабельності.

3.2. Адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств

Адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств формується на основі балансу інтересів власників

(акціонерів) та менеджменту і має серед складових корпоративне управління, внутрішній контроль та аудит, стратегування та фінансово-економічний аналіз (рис. 3.5).

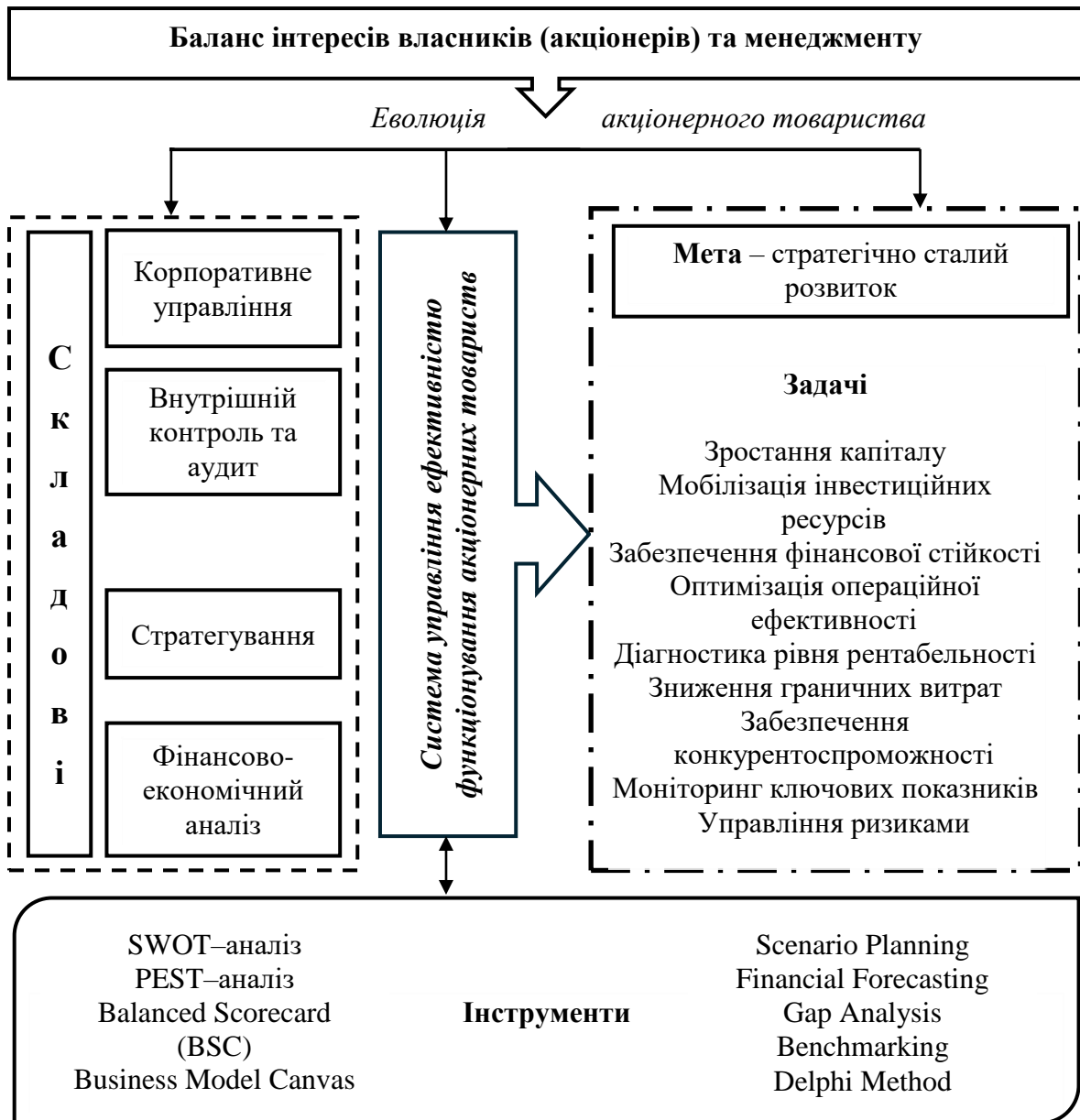


Рис. 3.5. Адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств [8; 10; 11]

При побудові відповідної моделі (що є динамічним явищем, оскільки змінюється в залежності від еволюції акціонерного товариства) формулюється мета (стратегічно сталий розвиток) та задачі (зростання

капіталу, мобілізація інвестиційних ресурсів, забезпечення фінансової стійкості, оптимізація операційної ефективності, діагностика рівня рентабельності, зниження граничних витрат, забезпечення конкурентоспроможності, моніторингу ключових показників, управління ризиками тощо). В залежності від нагальної необхідності при реалізації моделі можуть використовуватися різноманітні інструменти, зокрема: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), Business Model Canvas, Scenario Planning, Financial Forecasting, Gap Analysis, Benchmarking, Delphi Method тощо.

У відповідності до адаптованої автором методики [17; 18; 44; 46] (Додаток X), було сформовано найбільші та найменші парні коефіцієнти кореляції для аналізу факторних фінансових метрик впливу на результативний показник [4] (табл. 3.16 та табл. 3.17).

Таблиця 3.16

Вплив фінансових метрик на рівень рентабельності аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (найбільший парний коефіцієнт кореляції)

[розраховано автором на основі 23-42]

Акціонерні товариства	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт левериджу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт покриття
ПрАТ «ЗСК»				0,78
АТ «Молочний альянс»	0,83			
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»			0,62	
ПрАТ «НССЗ»	0,81			
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,72			
ПрАТ «Обухівський молокозавод»			0,74	
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»				0,55
ПрАТ «Данон Кремез»	0,54			
ПрАТ «Юрія»		0,76		
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,77			

За результатами аналізу, найбільший вплив на рівень рентабельності за парним коефіцієнтом кореляції має коефіцієнт автономії. Існує тісний прямий зв'язок цього фактора на результативний показник.

Таблиця 3.17

Вплив фінансових метрик на рівень рентабельності аналізованих АТ, 2015–2024 рр. (найменший парний коефіцієнт кореляції)

[розраховано автором на основі 23-42]

Акціонерні товариства	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт левериджу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт покриття
ПрАТ «ЗСК»		0,30		
АТ «Молочний альянс»			0,69	
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»				0,32
ПрАТ «НССЗ»			0,18	
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»				-0,38
ПрАТ «Обухівський молокозавод»				-0,37
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»			0,07	
ПрАТ «Данон Кремез»				-0,19
ПрАТ «Юрія»	0,26			
ПрАТ «Житомирський маслозавод»			-0,23	

Грунтуючись на цих висновках, при побудові адаптивної моделі управління ефективністю функціонування аналізованих АТ використаємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані статистичні, математичні функції та масиви.

При прогнозуванні факторних метрик впливу та результативного показника доцільно використовувати вбудовані статистичні функції TREND і FORECAST, для чого отримані рівняння множинних виробничих лінійних регресій (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Фактичні та прогнозні фінансові метрики впливу аналізованих АТ, 2024, 2027 рр.

[розраховано автором на основі 23-42]

Акціонерні товариства	Коефіцієнт автономії, 2024 р.	Коефіцієнт автономії, 2027 р.	Коефіцієнт левериджу, 2024 р.	Коефіцієнт левериджу, 2027 р.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, 2024 р.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, 2027 р.	Коефіцієнт покриття, 2024 р.	Коефіцієнт покриття, 2027 р.
ПрАТ «ЗСК»	0,374	0,400	2,833	2,824	0,807	0,868	0,704	0,730
АТ «Молочний альянс»	0,0915	0,1681	3,7028	3,4459	0,0906	0,0916	0,0565	0,1408
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,0077	0,0206	0,6760	0,6185	10,7183	10,7792	5,2136	5,3022
ПрАТ «НССЗ»	0,7345	0,7914	2,8333	2,8239	0,0190	0,0784	1,4959	1,5805
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,0007	0,0010	2,1241	2,1170	6,5917	7,3130	1,4115	1,6198
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,1450	0,1629	1,6780	1,6755	7,0628	9,7356	0,0539	0,0568
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,7961	0,8187	0,0038	0,0033	0,1643	0,1785	1,4248	1,7217
ПрАТ «Данон Кремез»	0,0144	0,0158	0,4698	0,4610	10,2819	10,8754	0,0021	0,0022
ПрАТ «Юрія»	0,0004	0,0046	0,3326	0,2994	2,3686	2,5759	0,7455	0,8970
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,0007	0,0008	5,1222	4,4963	2,2425	2,2680	0,7161	0,7373

Продовження табл. 3.18

Акціонерні товариства	Коефіцієнт автономії		Коефіцієнт левериджу		Коефіцієнт маневреності власного капіталу		Коефіцієнт покриття	
	відхилення, +,-	характеристика	відхилення, +,-	характеристика	відхилення, +,-	характеристика	відхилення, +,-	характеристика
ПрАТ «ЗСК»	0,025	зростання	-0,0094	зниження	0,0603	зростання	0,0255	зростання
АТ «Молочний альянс»	0,077	зростання	-0,2569	зниження	0,0009	зростання	0,0843	зростання
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,013	зростання	-0,0575	зниження	0,0609	зростання	0,0886	зростання
ПрАТ «НССЗ»	0,057	зростання	-0,0094	зниження	0,0595	зростання	0,0845	зростання
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,0003	зростання	-0,0070	зниження	0,7213	зростання	0,2082	зростання
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,018	зростання	-0,0025	зниження	2,6728	зростання	0,0030	зростання
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,023	зростання	-0,0005	зниження	0,0143	зростання	0,2968	зростання
ПрАТ «Данон Кремез»	0,001	зростання	-0,0087	зниження	0,5935	зростання	0,0002	зростання
ПрАТ «Юрія»	0,004	зростання	-0,0332	зниження	0,2072	зростання	0,1515	зростання
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,0002	зростання	-0,6259	зниження	0,0256	зростання	0,0212	зростання

Спостерігаємо зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта левериджу аналізованих АТ, що є можливим за оптимістичним сценарієм.

Графічно фактичні за 2024 р. та прогнозні на 2027 р. фінансові метрики впливу аналізованих АТ представлено на рис. 3.6.

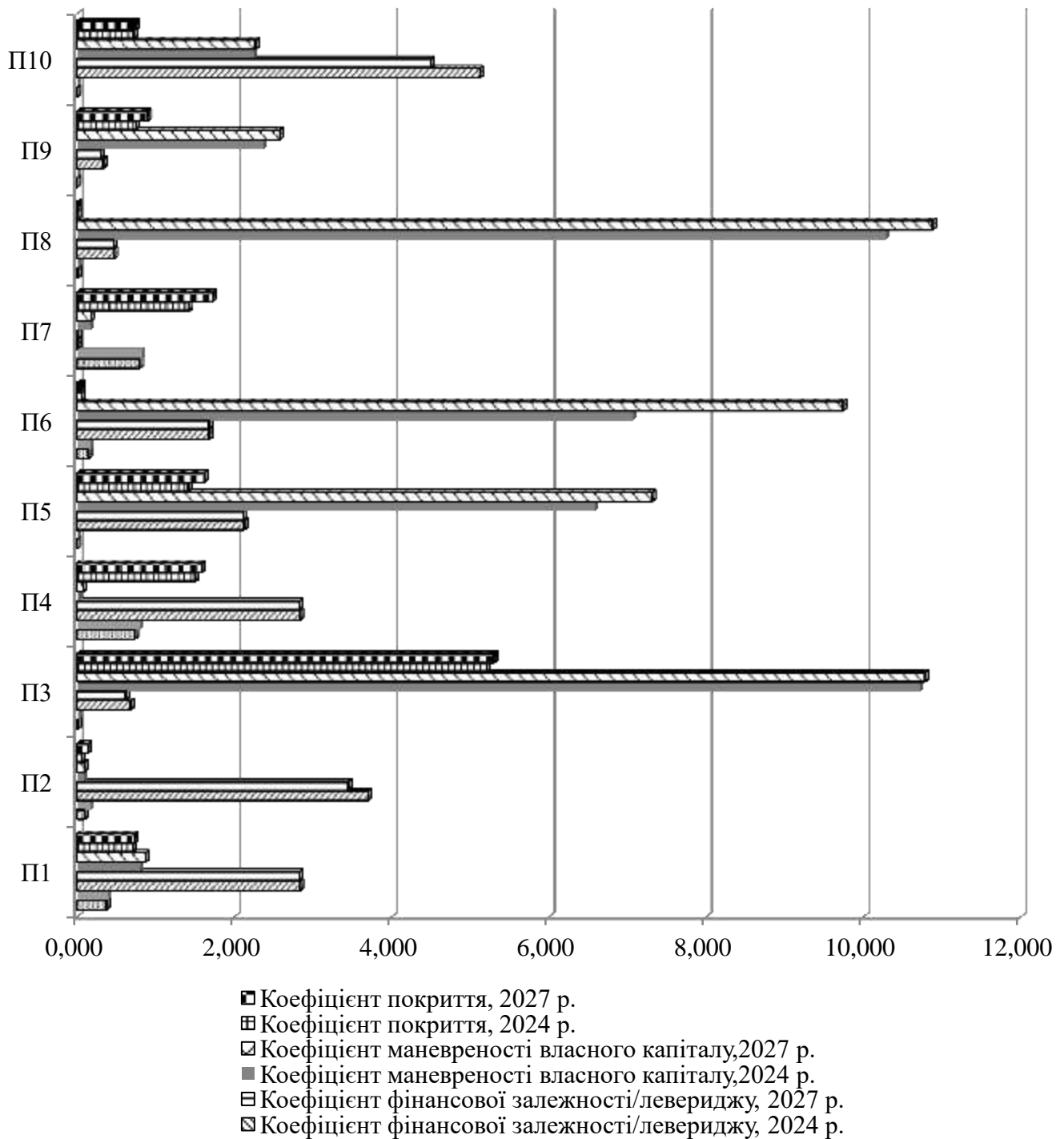


Рис. 3.6. Фактичні та прогнозні фінансові метрики впливу аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [побудовано автором]

Проаналізуємо фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності АТ з використанням рівнянь множинної виробничої лінійної регресії (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності
аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [розраховано автором на основі 23-42]**

Акціонерні товариства	Рівень рентабельності, %, 2024 р.	Рівень рентабельності, %, 2027 р.	Рівень рентабельності, %			
			Відхилення, +,-	Відхилення, в.п	Зростання на в.п.	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	77,99	78,31	0,32	100,40	0,40	зростання
АТ «Молочний альянс»	30,47	31,59	1,12	103,68	3,68	зростання
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	43,88	46,70	2,82	106,42	6,42	зростання
ПрАТ «НССЗ»	19,76	32,97	13,21	166,83	66,83	зростання
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	40,45	41,41	0,96	102,37	2,37	зростання
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	22,70	23,94	1,24	105,47	5,47	зростання
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	8,92	9,21	0,29	103,24	3,24	зростання
ПрАТ «Данон Кремез»	6,71	7,45	0,74	110,96	10,96	зростання
ПрАТ «Юрія»	5,74	6,16	0,42	107,32	7,32	зростання
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	12,17	14,45	2,28	118,72	18,72	зростання

За результатами прогнозування констатуємо зростання результативної ознаки для аналізованих АТ з урахуванням основних фінансових метрик впливу.

Графічно фактичні за 2024 р. та прогнозні значення на 2027 р. рівня рентабельності аналізованих АТ представлено на рис. 3.7. Як бачимо, за оптимістичним прогнозом у всіх аналізованих АТ спостерігаємо підвищення рівня рентабельності.

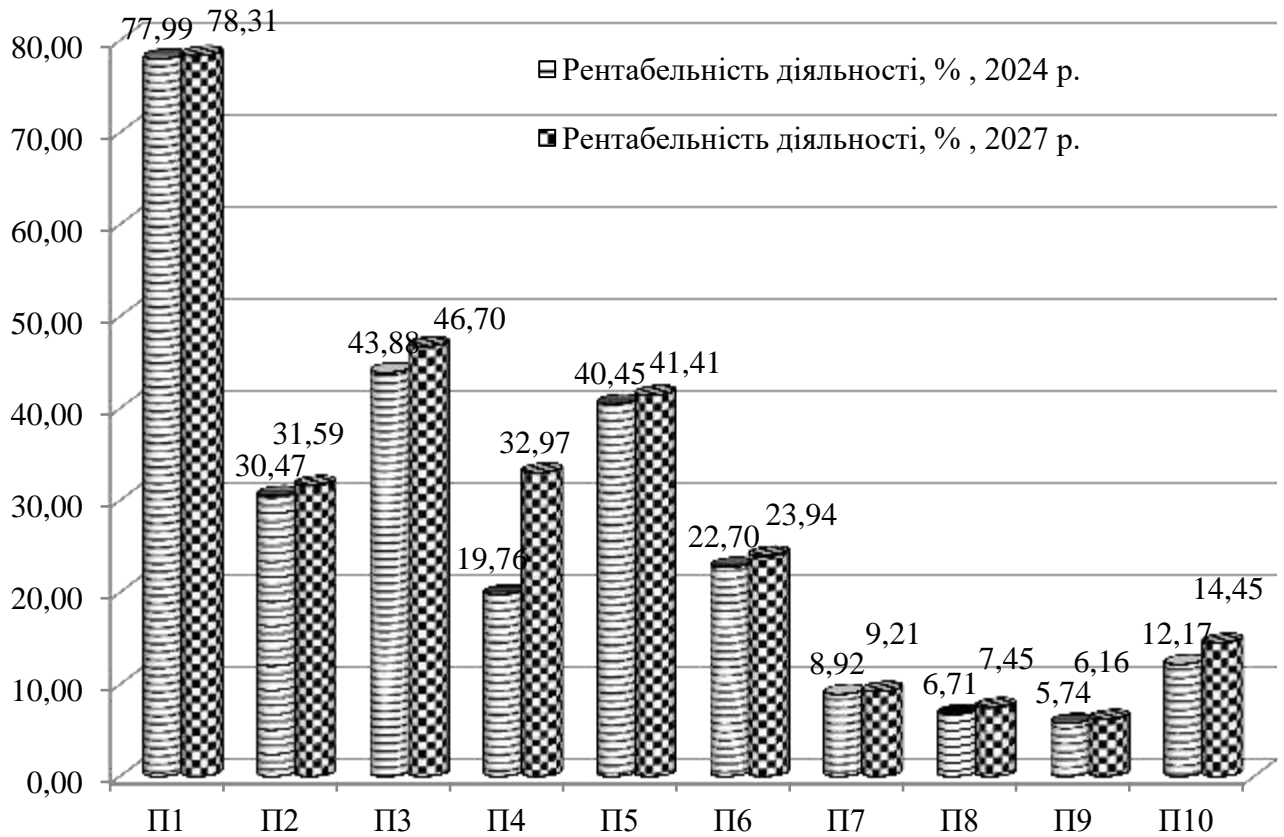


Рис. 3.7. Фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [побудовано автором]

Оптимістичний прогноз слід прокоментувати щодо можливості підвищення рівня рентабельності. Так, згідно з теорією факторного аналізу, на рівень рентабельності впливають ціна продукції, собівартість одиниці продукції (питомі витрати), асортимент продукції. Відповідно, позитивна динаміка рівня рентабельності можлива при збільшенні більшими темпами, ніж питома собівартість, або утриманні (при зниженні питомої собівартості) ціни або збільшенні питомої ваги високорентабельної (високотехнологічної, унікальної, дефіцитної) продукції. Останній варіант більш реалістичний, оскільки передумов для зміни співвідношення ціни і собівартості немає.

За результатами порівняння для деяких аналізованих АТ можливо використання однофакторної моделі (вище значення рівня рентабельності); деяким – доцільно застосовувати багатфакторну модель для побудови адаптивної моделі управління власною ефективністю (табл. 3.20).

**Фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності
аналізованих АТ за допомогою однофакторної моделі (ОМ) і
багатофакторної моделі (БМ), відхилення їх значень та характеристика,
2024, 2027 рр. [розраховано автором на основі 23-42]**

Акціонерні товариства	Рівень рентабельності, %, 2024 р.	Однофакторна модель (факторна ознака комплексний показник фінансового ризику) Рівень рентабельності, %, 2027 р.	Багатофакторна модель (факторні ознаки фінансові метрики впливу) Рівень рентабельності, %, 2027 р.	Відхилення, +,-	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	77,99	84,21	78,31	-5,90	можливо використовувати ОМ
АТ «Молочний альянс»	30,47	34,99	31,59	-3,40	можливо використовувати ОМ
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	43,88	46,56	46,70	0,14	можливо використовувати БМ
ПрАТ «НССЗ»	19,76	27,35	32,97	5,62	можливо використовувати БМ
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	40,45	46,80	41,41	-5,39	можливо використовувати ОМ
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	22,70	29,03	23,94	-5,09	можливо використовувати ОМ
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	8,92	12,82	9,21	-3,61	можливо використовувати ОМ
ПрАТ «Данон Кремез»	6,71	7,11	7,45	0,34	можливо використовувати БМ
ПрАТ «Юрія»	5,74	7,84	6,16	-1,68	можливо використовувати ОМ
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	12,17	14,38	14,45	0,06	можливо використовувати БМ

Графічно фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності аналізованих АТ за допомогою однофакторної та багатофакторної моделей за 2024 р. та на 2027 р. представлено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності аналізованих АТ за допомогою однофакторної моделі і багатофакторної моделі, 2024, 2027 рр. [побудовано автором]

Настільки глибокий аналіз рівня рентабельності надзвичайно важливий для стейкхолдерів акціонерних товариств з точки зору перспективності співпраці із ними.

Зважаючи на проведені розрахунки та запропоновану нами еволюційну теорію парадигми корпоративного управління акціонерного товариства (див. рис. 3.1) можна сформувати альтернативну сучасну парадигму корпоративного управління в системі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств (рис. 3.9).

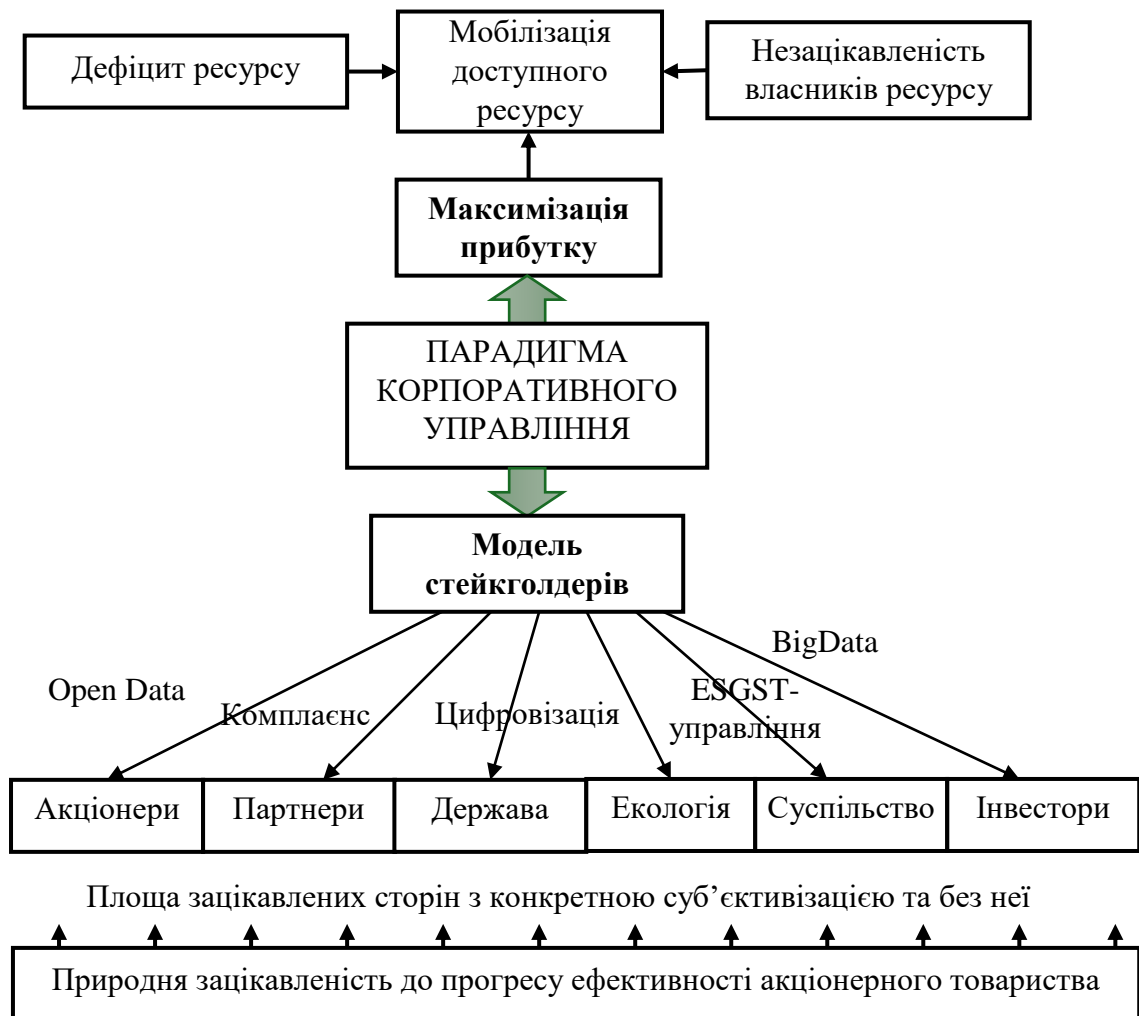


Рис. 3.9. Альтернативна сучасна парадигма корпоративного управління акціонерного товариства [побудовано автором за матеріалами 10]

Відмінність даної парадигми від існуючих – дуальна орієнтація на максимізацію прибутку (через тріаду дефіцит ресурсу/незацікавленість власників ресурсу/мобілізація доступного ресурсу) та інтереси таксономічних груп стейкхолдерів (акціонери, партнери, держава, екологія, суспільство, інвестори) і природньої мотивації до прогресу ефективності акціонерного товариства в площі зацікавлених сторін з конкретною суб'єктивізацією та без неї з акцентом на Open Data, комплаєнс, цифровізацію, ESGST-управління (ST – безпека і час) та BigData. В умовах війни дана парадигма дозволяє акціонерним товариствам бути максимально адаптивними до безпекових загроз та обмежену транспарентність.

3.3. Інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств

Дослідження інструментів стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств є надзвичайно актуальним завданням сучасної науки, оскільки, як зазначалося раніше (див. рис. 3.5), мета реалізації адаптивної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств є стратегічно сталий розвиток. При цьому сталий розвиток ми розглядаємо в широкому сенсі (пп. 1.1), доповнюючи ESG-індекси безпековими та темпоральними (не тільки поточними та прогнозними, але і ретроспективними, з урахуванням теорії гістерезису) показниками-запобіжниками та акселераторами щодо удосконалення корпоративного управління, еволюції менеджменту організацій, з акцентом на організаційно-правову форму та розвиток фондового ринку. В цьому контексті для подальшої актуалізації інструментів стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств вбачається за доцільне використання бальних індексів розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана [43; 45; 49] (Додаток Ц).

В табл. Ц.2 представимо актуальні інструменти, які наразі застосовуються для стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в усьому світі, зокрема і в Україні. За представленими даними будь-які моделі, механізми, інструменти, системи, стратегії в сучасних умовах мають бути адаптивними, оскільки і зовнішнє, і внутрішнє середовища надзвичайно швидко змінюються і адаптивність (швидкість адаптації) є надзвичайно важливим ресурсом, а при недостатній розвиненості – різновидом потенціалу акціонерного товариства. Тобто мова іде щодо еволюції адаптивного потенціалу як комплексного інструменту стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. В даному напрямку розвитку вітчизняні акціонерні товариства мають неабиякий прогрес і є прикладом для багатьох аналогічних суб'єктів

бізнесу зокрема в Європі.

Також при розгляді інструментів стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств слід акцентувати увагу на орієнтації на наявність системних та мережових взаємодій, що можуть кваліфікуватися як кооперація, коопетиція, об'єднання, конвергенція, мережування, обов'язково із взаємним отриманням від даних дій позитивного синергічного ефекту, тобто, умовно «доданої вартості взаємодій». Будь-яка взаємодія між акціонерним товариством і стейкхолдерами, або стейкхолдерів між собою може призводити як до позитивних (ресурсна компліментарність), так і негативних (конкуренція за ресурси) наслідків. Разом із екстернально-інтернальним балансом дані наслідки є коригувальним маркером і інструментів, і стратегії управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

Представлені в Додатку Ц інструменти, практична інтерпретація яких вже була представлена в попередніх підрозділах, а певні показники-запобіжники та акселератори системно прораховуватимуться і в даному підрозділі, актуалізуються в програмних документах Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [1], зокрема в «Національній стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року».

Для розрахунків використовуватимемо прогностні значення, що обчислюватимуться за допомогою виробничих регресій множинного кореляційно-регресійного аналізу, що був опрацьований при побудові адаптивної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в пп. 3.2, конверговані із вбудованими статистичними функціями TREND і FORECAST електронних таблиць Microsoft Excel на короткотривалий горизонт (2027 р.).

Проводимо розрахунки безрозмірних значень показників оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ та отримуємо прогнозне значення універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона на 2027 р. (табл. 3.21).

**Прогнозні показники за частинною функцією бажаності
Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління
аналізованих АТ, 2027 р. [розраховано автором за даними підприємств]**

Акціонерні товариства	Функція Харрінгтона, 2024 р.	Характеристика	Функція Харрінгтона, 2027 р.	Характеристика	Відхилення, +, -, в.п.	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	0,65	добре	0,66	добре	0,007	↑
АТ «Молочний альянс»	0,55	задовільно	0,58	задовільно	0,030	↑
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,60	задовільно	0,61	задовільно	0,010	↑
ПрАТ «НССЗ»	0,59	задовільно	0,62	задовільно	0,032	↑
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,64	добре	0,66	добре	0,020	↑
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,61	задовільно	0,63	задовільно	0,017	↑
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,64	добре	0,65	добре	0,007	↑
ПрАТ «Данон Кремез»	0,65	добре	0,66	добре	0,012	↑
ПрАТ «Юрія»	0,58	задовільно	0,63	задовільно	0,047	↑
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,60	задовільно	0,61	задовільно	0,007	↑

Умовні позначення



покращення показників



погіршення показників



без змін на рівні 2024 р.

Виходячи із розрахунків, представлених у табл. 3.21, отримані прогнозні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ є позитивними в оптимістичному сценарії, абсолютні їх значення мають тенденцію незначного росту, зважаючи на незначний розрахунковий горизонт прогнозування.

Фактичні (за 2024 р.) та прогнозні (на 2027 р.) показники за частинною

функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ представлено на рис. 3.10.

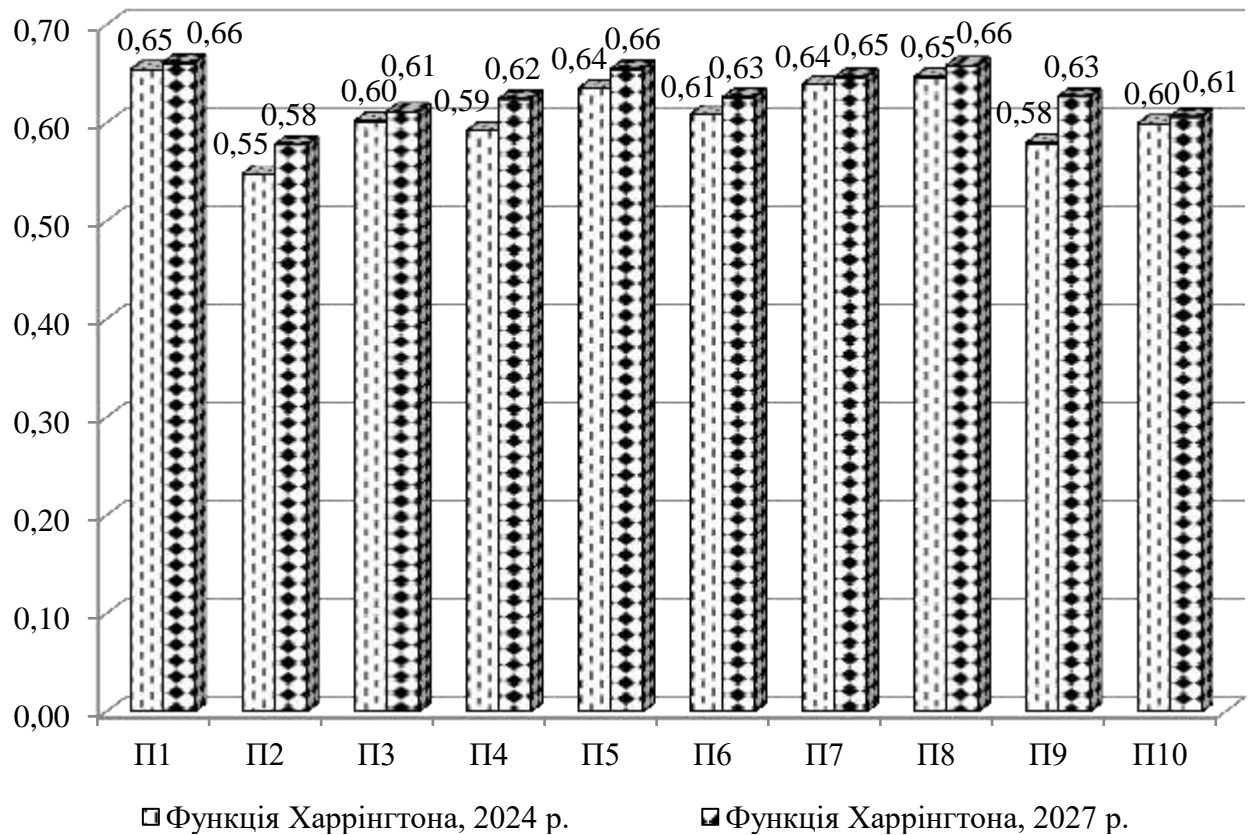


Рис. 3.10. Фактичні та прогнольні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2024, 2027 рр. [побудовано автором]

Прогнольні показники (на 2027 р.) за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана аналізованих АТ (табл. 3.22 та рис. 3.11) та прогнольні показники (на 2027 р.) за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та рівень рентабельності, як показника системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ (табл. 3.23 та рис. 3.12) є частиною даного методичного підходу, що актуалізує однофакторну модель (факторна ознака – комплексний показник

фінансового ризику) та багатофакторну модель (факторні ознаки – фінансові метрики впливу).

Таблиця 3.22

Прогнозні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана аналізованих АТ, 2027 р. [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	Функція Харрінгтона, 2027 р.	Характеристика	Бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана	Характеристика бального індексу розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана
ПрАТ «ЗСК»	0,66	добре	8	високий
АТ «Молочний альянс»	0,58	задовільно	11	середній
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,61	задовільно	12	середній
ПрАТ «НССЗ»	0,62	задовільно	11	середній
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,66	добре	8	високий
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,63	задовільно	9	високий
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,65	добре	13	середній
ПрАТ «Данон Кремез»	0,66	добре	9	високий
ПрАТ «Юрія»	0,63	задовільно	10	високий
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,61	задовільно	9	високий

Спостерігаємо різноспрямовані значення отриманих показників-запобіжників та акселераторів, але всі характеристики їх фактичних розрахункових значень позитивні та якісні, і можуть бути адаптовані як інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств.

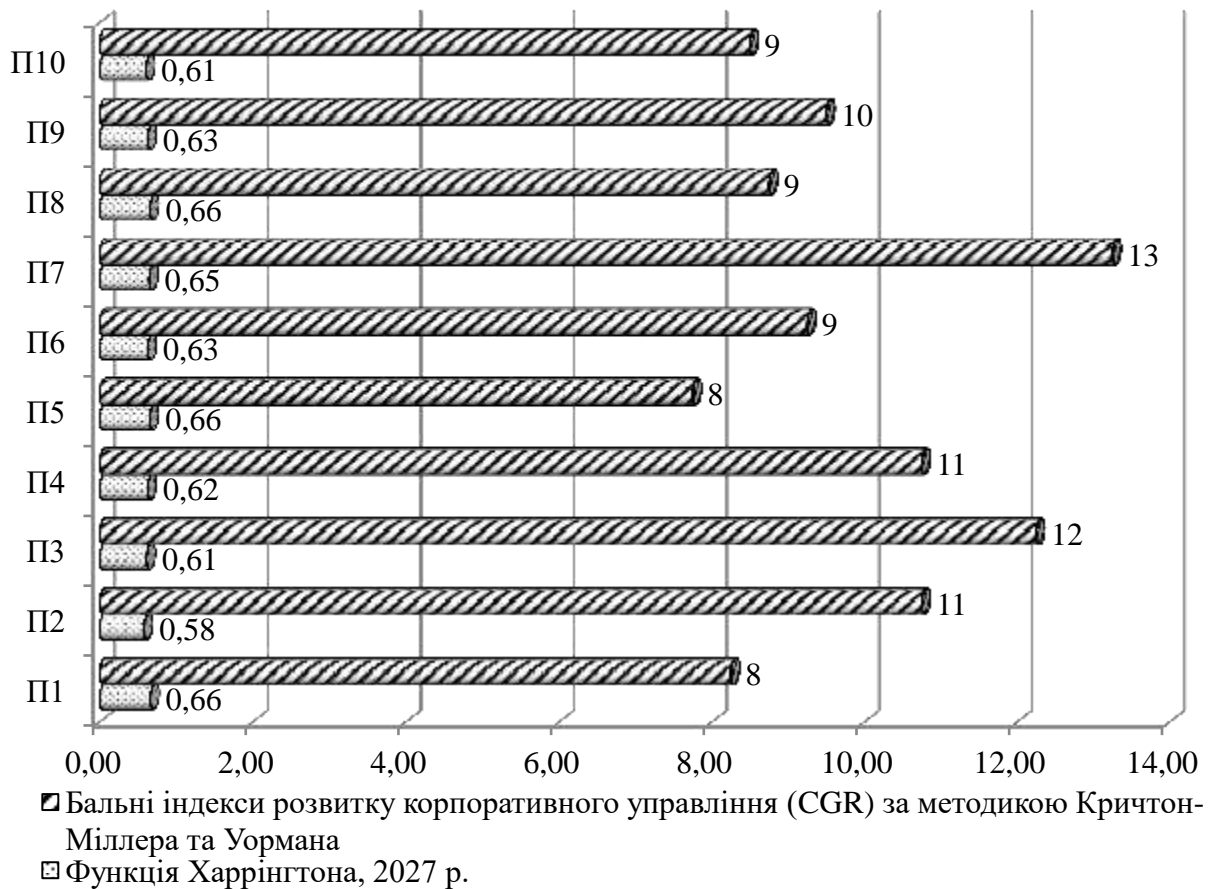


Рис. 3.11. Прогнозні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана аналізованих АТ, 2027 р. [побудовано автором]

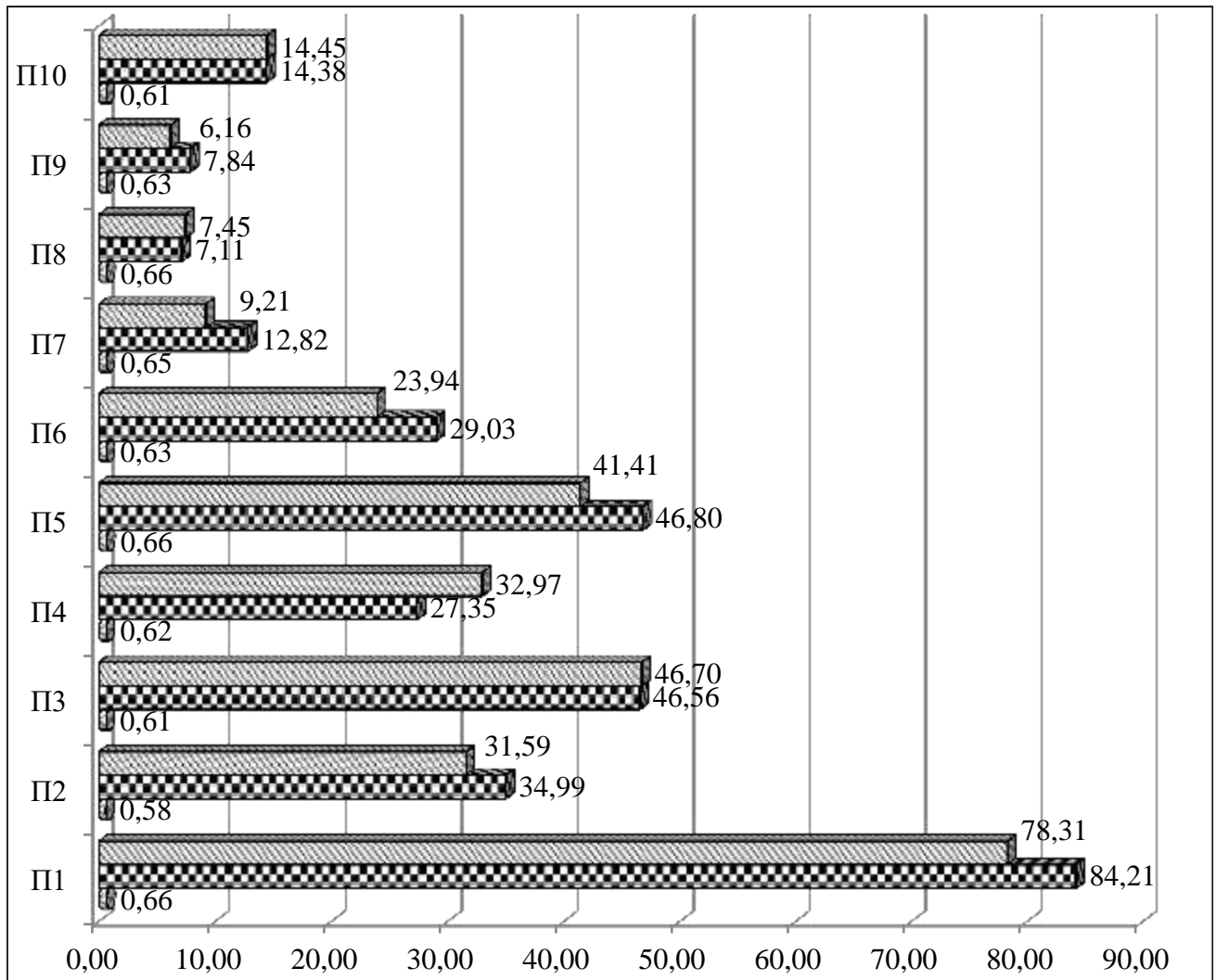
Бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана найбільші (більше 10) у: АТ «Молочний альянс», ПрАТ «ВМЗ «Рошен», ПрАТ «НССЗ», ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», ПрАТ «Юрія». Найменші (менше 10) – у ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Житомирський маслозавод». При цьому найбільше значення функції Харрінгтона у ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Данон Кремез».

Прогнозні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та рівень рентабельності, як показник системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, 2027 р. [розраховано автором за даними підприємств]

Акціонерні товариства	Функція Харрінгтона, 2027 р.	Характеристика	Однофакторна модель (факторна ознака – комплексний показник фінансового ризику) Рівень рентабельності, % , 2027 р.	Характеристика	Багатофакторна модель (факторні ознаки – фінансові метрики впливу) Рівень рентабельності, % , 2027 р.	Характеристика
ПрАТ «ЗСК»	0,66	добре	84,21	якісне зростання	78,31	якісне зростання
АТ «Молочний альянс»	0,58	задовільно	34,99	якісне зростання	31,59	якісне зростання
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,61	задовільно	46,56	якісне зростання	46,70	якісне зростання
ПрАТ «НССЗ»	0,62	задовільно	27,35	якісне зростання	32,97	якісне зростання
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,66	добре	46,80	якісне зростання	41,41	якісне зростання
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,63	задовільно	29,03	якісне зростання	23,94	якісне зростання
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,65	добре	12,82	якісне зростання	9,21	якісне зростання
ПрАТ «Данон Кремез»	0,66	добре	7,11	якісне зростання	7,45	якісне зростання
ПрАТ «Юрія»	0,63	задовільно	7,84	якісне зростання	6,16	якісне зростання
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,61	задовільно	14,38	якісне зростання	14,45	якісне зростання

Не зважаючи на добрі (ПрАТ «ЗСК», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», ПрАТ «Данон Кремез»)

та задовільні (всі інші аналізовані АТ) значення прогнозних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінка ефективності корпоративного управління та рівень рентабельності, як показник системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ має якісне зростання у 2027 році. На більший горизонт, за умови продовження воєнного стану, прогноз може бути недостовірним, через що не проводився.



▨ Багатофакторна модель (факторні ознаки фінансові індикатори) Рентабельність діяльності, % , 2027 р.

▣ Однофакторна модель (факторна ознака комплексний показник фінансового ризику) Рентабельність діяльності, % , 2027 р.

Рис. 3.12. Прогнозні показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління та рівень рентабельності, як показник системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, 2027 р. [побудовано автором]

Даний висновок дає можливість змодельювати інтеграційні можливості корпоративної організації в сфері виробництва харчової продукції АТ через візуалізацію сучасних вимірів системи менеджменту акціонерних товариств (рис. 3.13).

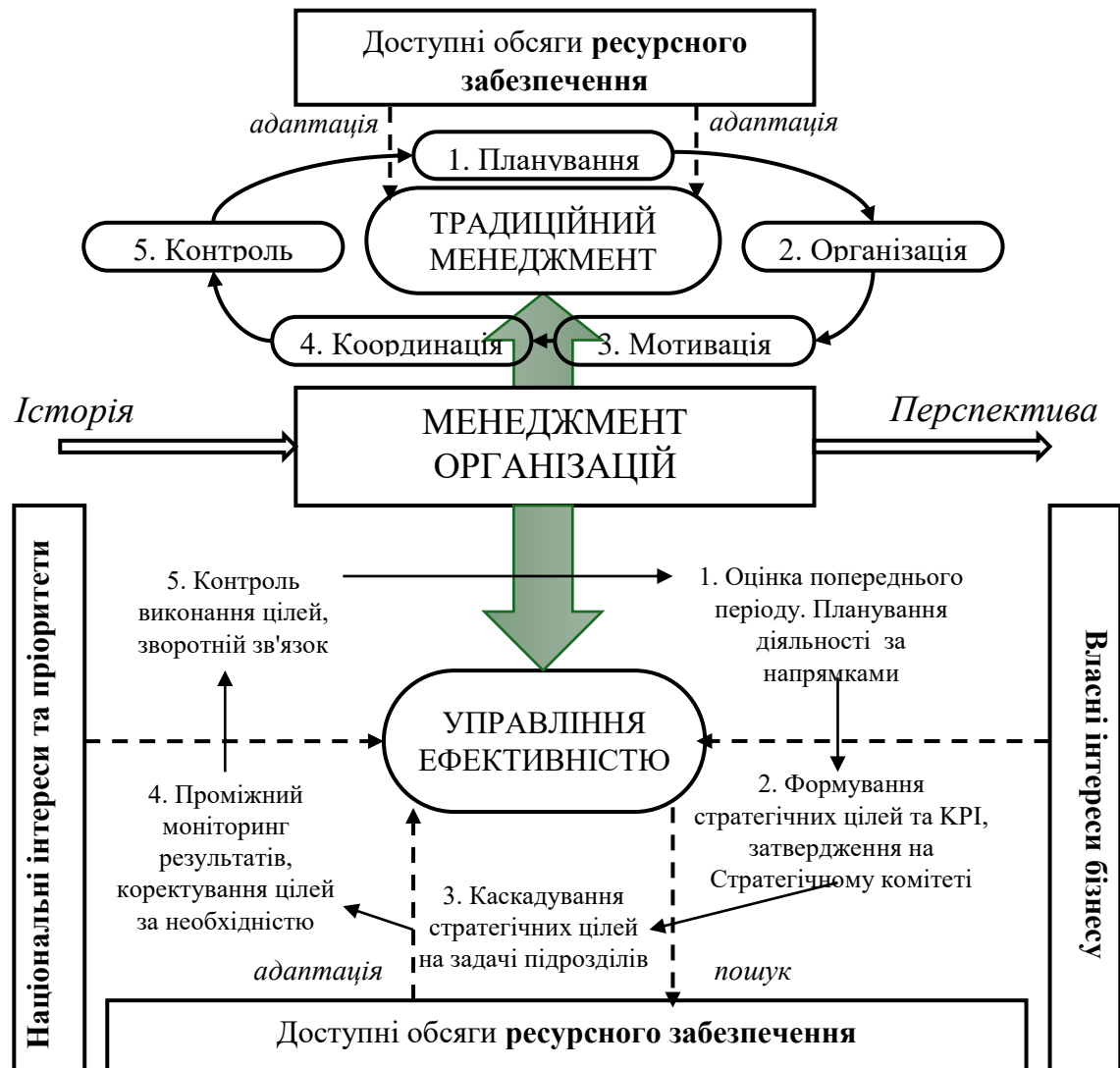


Рис. 3.13. Сучасні виміри системи менеджменту акціонерних товариств [побудовано автором за матеріалами 13]

Так сучасний менеджмент організацій відповідно до гістерезисної теорії має спиратися на традиційний менеджмент та історію, орієнтуючись на певну перспективу. Тобто бекграунд акціонерного товариства впливає на лояльність стейкхолдерів, а відповідно і на його ефективність. При цьому

управління ефективністю включатиме етапи: оцінка попереднього періоду, планування діяльності за напрямками; формування стратегічних цілей та KPI, затвердження на Стратегічному комітеті; каскадування стратегічних цілей на задачі підрозділів; проміжний моніторинг результатів, коректування цілей за необхідністю; контроль виконання цілей, зворотній зв'язок. Адаптивні можливості акціонерного товариства проявляються в узгодженні власних інтересів бізнесу із доступними обсягами ресурсного забезпечення та національними інтересами і пріоритетами (рис. 3.14).

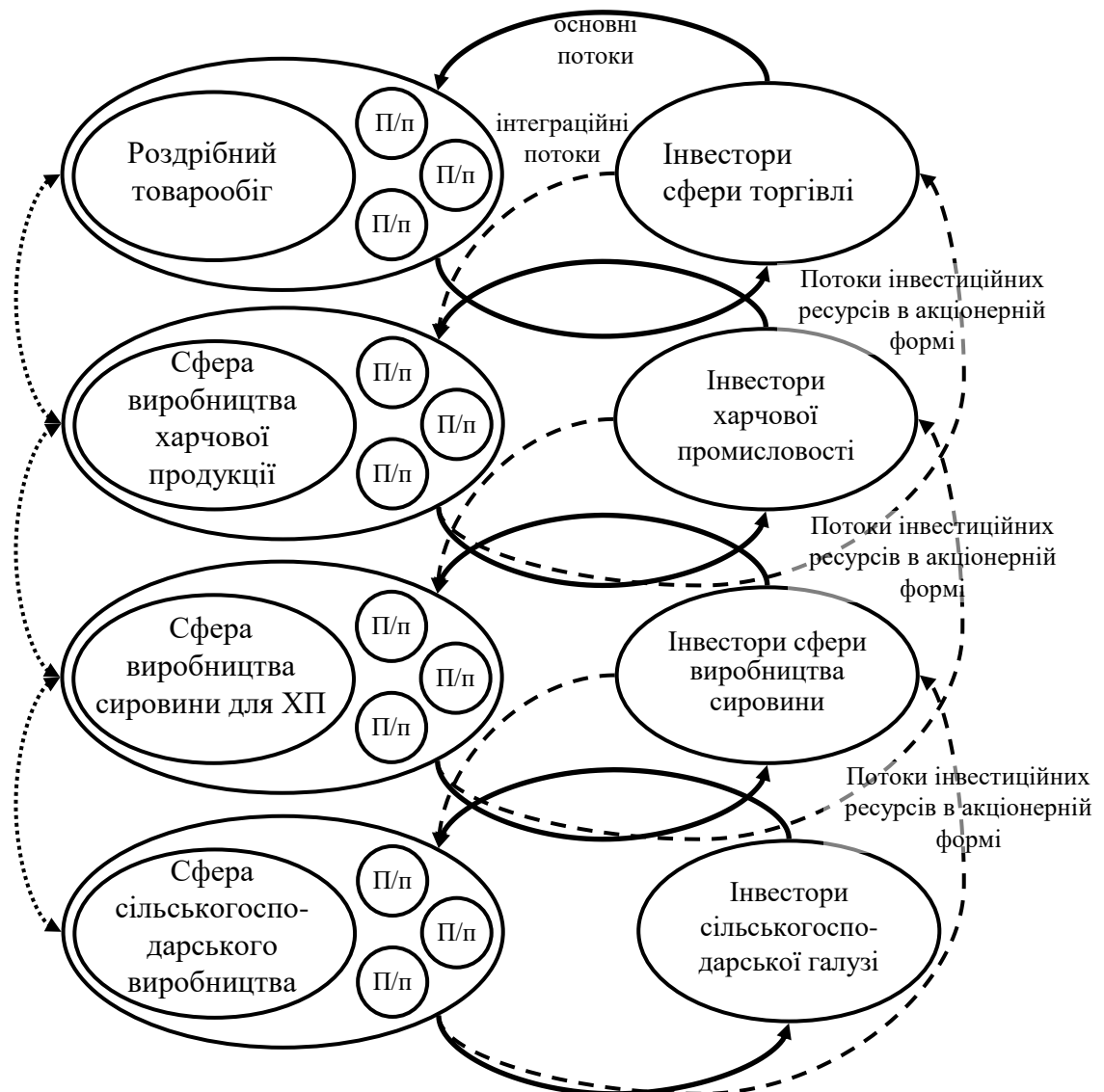


Рис. 3.14. Інтеграційні можливості корпоративної організації в сфері виробництва харчової продукції акціонерними товариствами [побудовано автором за матеріалами 9]

Інтеграційні ж можливості корпоративної організації в сфері виробництва, зокрема харчової продукції, АТ орієнтуються на роздрібний товарообіг (через потоки інвестиційних ресурсів в акціонерній формі інвесторами сфери торгівлі), сферу виробництва харчової продукції (через потоки інвестиційних ресурсів в акціонерній формі інвесторами харчової промисловості), сферу виробництва сировини для харчових підприємств (через потоки інвестиційних ресурсів в акціонерній формі інвесторами сфери виробництва сировини), сферу сільськогосподарського виробництва (через потоки інвестиційних ресурсів в акціонерній формі інвесторами сільськогосподарської галузі).

Висновки до розділу 3

У результаті розробки напрямів оптимізації системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств можна зробити такі висновки.

1. Представлено механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств. Наявність процесів зміни глобалізаційних перспектив глокалізаційними та закріплення в цих умовах обмеженої прозорості як альтернативи організації як відкритої системи дають можливість охарактеризувати механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств як такий, що підпорядкований реалізації бізнес-стратегії підприємства (що включає цілепокладання, формування кадрового потенціалу, гнучкість, систематичну оцінку результатів, регулярність діагностики життєвих циклів товарів та самого підприємства), заснований на принципах справедливості, підзвітності, відповідальності та прозорості. Оперуючи цілим асортиментом напрямів (зміцнення наглядової ради, прозорість та звітність, удосконалення структури управління тощо), механізм набуває адаптивності. Завдяки

реалізації даного механізму можна отримувати Front Office наслідки (зростання вартості, зростання цінності для стейкхолдерів, зростання конкурентоспроможності тощо), а також Back-Office наслідки.

2. Для моделювання ефективної системи корпоративного управління акціонерних товариств використано показники-запобіжники та акселератори з урахуванням спеціалізації, рівня їх конкурентоспроможності, стану динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ. На механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств суттєво впливають фактори зовнішнього середовища і пошук джерел синергії при взаємодії їх підсистем є актуальним. Визначено, що взаємозв'язок інтересів акціонерного товариства з основними учасниками ринкового середовища заснований на взаємних вигодах: інвестиційний капітал/капіталізація інвестицій (банківські організації); кредитні ресурси/відсотки за кредитом (кредитори); спеціальні ресурси в у власності держави або під її охороною/податки, соціальні відрахування (державні органи влади); якісна продукція за прийнятною ціною/лояльність клієнтів (споживачі продукції); власні вільні кошти/дивіденди (власники-акціонери).

3. Апробована адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, що формується на основі балансу інтересів власників (акціонерів) та менеджменту і має серед складових корпоративне управління, внутрішній контроль та аудит, стратегування та фінансово-економічний аналіз. При побудові відповідної моделі (що є динамічним явищем, оскільки змінюється в залежності від еволюції акціонерного товариства) формулюється мета (стратегічно сталий розвиток) та задачі (зростання капіталу, мобілізація інвестиційних ресурсів, забезпечення фінансової стійкості тощо). В залежності від нагальної необхідності при реалізації моделі можуть використовуватися різноманітні інструменти, для чого розраховані фактичні та прогнозні фінансові метрики впливу акціонерних товариств.

4. За результатами порівняння для деяких акціонерних товариств можливо використання однофакторної моделі (високе значення рівня рентабельності); деяким доцільно застосовувати багатofакторну модель для побудови адаптивної моделі управління власною ефективністю. Настільки глибокий аналіз рівня рентабельності надзвичайно важливий для стейкхолдерів акціонерних товариств з точки зору перспективності співпраці із ними. Зважаючи на проведені розрахунки та запропоновану еволюційну теорію, сформовано альтернативну сучасну парадигму корпоративного управління в системі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з дуальною орієнтацією на максимізацію прибутку (через тріаду дефіцит ресурсу/незацікавленість власників ресурсу/мобілізація доступного ресурсу) та інтереси таксономічних груп стейкхолдерів (акціонери, партнери, держава, екологія, суспільство, інвестори) і природню мотивацію до прогресу ефективності акціонерного товариства в площі зацікавлених сторін з конкретною суб'єктивізацією та без неї з акцентом на Open Data, комплаєнс, цифровізацію, ESGST-управління (ST – безпека і час) та BigData. В умовах війни дана парадигма дозволяє акціонерним товариствам бути максимально адаптивними до безпекових загроз та обмежену транспарентність.

5. Апробовані інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. Використано бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана з відбором необхідних показників з використанням функції бажаності Харрінгтона. Актуалізовано однофакторну модель (факторна ознака – комплексний показник фінансового ризику) та багатofакторну модель (факторні ознаки – фінансові метрики впливу). Зроблено висновок про наявність системних та мережевих взаємодій, що можуть кваліфікуватися як кооперація, коопетиція, об'єднання, конвергенція, мережування, обов'язково із взаємним отриманням від даних дій позитивного синергічного ефекту, тобто, умовно «доданої вартості взаємодій». Доведено, що будь-яка взаємодія між акціонерним товариством і

стейкхолдерами, або стейкхолдерів між собою може призводити як до позитивних (ресурсна компліментарність), так і негативних (конкуренція за ресурси) наслідків. Разом із екстернально-інтернальним балансом дані наслідки є коригувальним маркером і інструментів, і стратегії управління ефективністю їх функціонування.

6. Змодельовані інтеграційні можливості корпоративної організації в сфері виробництва харчової продукції акціонерними товариствами. Сучасний менеджмент організацій, відповідно до гістерезисної теорії, має спиратися на традиційний менеджмент та історію, орієнтуючись на певну перспективу. Тобто бекграунд акціонерного товариства впливає на лояльність стейкхолдерів, а відповідно і на його систему управління ефективністю, що включає етапи: оцінка попереднього періоду, планування діяльності за напрямками; формування стратегічних цілей та КРІ, затвердження на Стратегічному комітеті; каскадування стратегічних цілей на задачі підрозділів; проміжний моніторинг результатів, коректування цілей за необхідністю; контроль виконання цілей, зворотній зв'язок. Зроблено висновок, що адаптивні можливості акціонерного товариства проявляються в узгодженні власних інтересів із доступними обсягами ресурсного забезпечення та національними інтересами і пріоритетами.

Основні результати за розділом 3 дисертації опубліковано в наступних наукових працях автора [5–13; 50–51].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 04.12.2025).
2. Булик О., Федів І., Федів Р. Підвищення управлінської результативності дочірніх підприємств Nestle в Україні. *Аграрна економіка,*

2021, Т. 14, № 3–4. С. 56–63. URL: http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2021_14_3-4/AE-14_3-4_7.pdf (дата звернення 14.12.2023).

3. Гнатенко І.А. Зось-Кіор М.В., Демченко Р.В. Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №3(285). С. 324–334. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Iryna-Hnatenko-Mykola-Zos-Kior-Roman-Demchenko-324-334.pdf (дата звернення 14.10.2025).

4. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8 (74). С. 107–115.

5. Дідух С. В. Заходи з підвищення ефективності управління: розробка та впровадження стратегій та ініціатив для покращення управління АТ. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4 (102). С. 11–19. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/207> (дата звернення 14.10.2024).

6. Дідух С. В. Заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 50-річчю кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 24 жовтня 2024 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 128–130.

7. Дідух С. В. Моделі корпоративного управління. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів Х Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 150–153.

8. Дідух С. В. Моделювання гнучкої системи управління

ефективністю функціонування акціонерних товариств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 169–212. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Serhii-Didukh-169-212.pdf (дата звернення 01.08.2024).

9. Дідух С. В. Розвиток корпоративних форм бізнесу. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 09 листопада 2023 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 96–99.

10. Дідух С. В. Сучасна парадигма корпоративного управління в акціонерних товариствах. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер: зб. матеріалів IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 12 листопада 2025 року. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2025. С. 227–229.

11. Дідух С. В. Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024. Випуск 15. С. 71–79. ULR: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4284/4319> (дата звернення 14.10.2024).

12. Дідух С. В. Удосконалення системи управління підприємствами на основі кластерного підходу. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі*: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 332–336.

13. Дідух С. В. Управління ефективністю: поняття, принципи, складові. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-

конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 108–110.

14. Захаркіна Л. С. Стратегічне планування в системі управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СумДУ, 2011. 231 с.

15. Зелль А. Стратегічне планування підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2006. Т. 5, (№ 2). С. 188–201.

16. Калініченко А. В. Економіко-математичні методи та моделі. Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

17. Кузьмінська О. Е. Роль фінансового моніторингу як механізму протидії загрозам у сфері економічної безпеки України. *Наукові праці НДФІ*. 2021. №4(97). С. 106–123.

18. Кукош М. С. Теоретико-методичні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу регіону в умовах децентралізації: к.е.н.: спец.. 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеса, 2018. 285 с.

19. Наконечний С. І. Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

20. Пащенко О. П. Ефективність менеджменту: основний зміст та особливості оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 7. 2015. С. 443–448. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/96.pdf> (дата звернення 04.02.2024).

21. Пащенко П. О., Сухомлин Л. В., Ткач М. Є. Модель впровадження проектів енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах безпекових викликів та управління змінами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7(277). С. 28-44. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Polina-Paschenko-Larysa-Sukhomlyn-

[Mykola-Tkach-28-44.pdf](#) (дата звернення 05.09.2024).

22. Планування на підприємствах. DSpace at West Ukrainian National University. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18071/faem_keopark_sep_dpkr_LEK.pdf

(дата звернення 14.10.2024).

23. ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://gd-group.com.ua/bel-shostka-ukra%D1%97na/> (дата звернення 25.12.2025).

24. ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА». Офіційний сайт. URL: <https://00447103.emitent.net.ua/db/emitent/report/year/xml/show/108110> (дата звернення 25.12.2025).

25. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Офіційна фінансова звітність. URL: https://zvitnist.com/00418018_pryvatne_akconerne_tovarystvo_vinnyckyuy_molochnyu (дата звернення 20.12.2025).

26. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Офіційний сайт. URL: <https://vdp-roshen.com.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

27. ПрАТ «Житомирський маслозавод» АТ «РУДЬ». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00182863> (дата звернення 25.12.2025).

28. ПрАТ «Житомирський маслозавод» АТ «РУДЬ». Офіційний сайт. URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 25.12.2025).

29. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00447818/finances> (дата звернення 20.12.2025).

30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Офіційний сайт. URL: <https://zvenigora.com/> (дата звернення 25.12.2025).

31. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (ПрАТ «Данон Кременез»). Офіційний сайт. URL: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

32. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (ПрАТ «Данон Крємез»). Офіційна фінансова звітність. URL: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 25.12.2025).

33. ПрАТ «Молочний альянс». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/34480442/finances> (дата звернення 22.12.2025).

34. ПрАТ «Молочний альянс». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 25.12.2025).

35. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00448077/finances> (дата звернення 22.12.2025).

36. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Офіційний сайт. URL: <https://nssz.com.ua/ua/> (дата звернення 24.12.2025).

37. ПрАТ «Обухівський молочний завод». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00445914/finances> (дата звернення 18.12.2025).

38. ПрАТ «Обухівський молочний завод». Офіційний сайт. URL: <https://obmol.com.ua/> (дата звернення 24.12.2025).

39. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Офіційна фінансова звітність. URL: https://zvitnist.com/00447729_pryvatne_akconerne_tovarystvo_hmelnyska_maslo_syrb (дата звернення 18.12.2025).

40. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com/prat-hmelnyszka-msb/> (дата звернення 24.12.2025).

41. ПрАТ «Юрія». Офіційна фінансова звітність. URL: <https://uadairy.com/prat-yuriya/> (дата звернення 20.12.2025).

42. ПрАТ «Юрія». Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com/prat-yuriya/> (дата звернення 20.12.2025).

43. Пророк В. В. Ефективність корпоративного управління: інструментарій вимірювання та взаємозв'язок з реформами власності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de43d913-bf73-4224-8dd9->

[f53494786598/content](https://doi.org/10.33044/revista2.f53494786598/content) (дата звернення 11.11.2025).

44. Равлюк І. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 1. 2025. С. 78–90.

45. Рядська В. В. Аудит в системі економічних відносин України: сучасний стан та концепція розвитку: монографія. Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2014. 472 с.

46. Смітюх А. В. Корпоративні права та корпоративні паї (частки): теоретико-правові аспекти: монографія. Одеса: Фенікс, 2018. 662 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/23734> (дата звернення 15.10.2023).

47. Толкачова Н. В. Планування діяльності організації. *International Journal of Education and Science*. 2018. Т. 1, № 3–4. URL: [https://culturehealth.org/ijes_archive/IJES,Vol.1,No3-4,2018_\(36\).pdf](https://culturehealth.org/ijes_archive/IJES,Vol.1,No3-4,2018_(36).pdf) (дата звернення 14.10.2024).

48. Трансформація обліково-інформаційної політики та гармонізація фінансової звітності, аналізу і аудиту в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. Н. М. Левченко, Ж. К. Нестеренко; Запор. нац. техн. ун-т. Запоріжжя: Кругозір, 2015. 368 с.

49. Файвішенко Д. Бренд-стратегія: інструменти планування. *Наукове забезпечення технологічного прогресу XXI сторіччя*: Матеріали МНК, 1 травня 2020 р., Міжнародний центр наукових досліджень. м. Чернівці. С. 20-21. URL: <https://scispace.com/pdf/brend-strategiia-instrumenti-planuvannia-54hpo4lzoo.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

50. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Дослідження ресурсного потенціалу та системи управління ефективністю на засадах синергетики. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 65-річчю ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя: ФО-П Однорог Т.В., 2024. С. 84–86.

51. Chykurkova A., Didukh S. Theoretical and methodological basis for

evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123–130.

52. Harrington E. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.

ВИСНОВКИ

1. Представлена еволюція управлінських підходів до системи ефективності діяльності акціонерних товариств. Визначено фактори ефективності акціонерних товариств внутрішнього і зовнішнього середовища, що призводять до нашарування додаткових трансакційних витрат через обмеження у виборі інвесторів, постачальників, споживачів тощо. Акцентовано увагу на тому, що національні акціонерні товариства як соціально–економічні системи рольставникові, а не відкриті, що відповідно призводить до некоректної оцінки їх капіталізації. Систематизовані спільні риси (в системі «інновації – результати – стейкхолдери»), так і відмінності, пов’язані із методикою виміру ефективності діяльності акціонерних товариств. Узагальнені підходи до визначення категорії ефективності акціонерних товариств, яка охоплює фінансові, ринкові та інституційні аспекти їх діяльності з акцентом на темпоральну теорію, що актуалізує методи адаптивного прогнозування і потребує відповідної розробки фреймворку, що задовільнило б більшість ключових стейкхолдерів. Проведена систематизація кластерів наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств за характером оцінювання (фінансово–економічний, ринково–інвестиційний, інституційний, операційно–ефективнісний, інтегрований та підхід сталого розвитку) та акцентовано увагу на глокалізаційному чиннику в даній оцінці.

2. Визначено принципи, цілі та показники результативності управління ефективністю акціонерних товариств в умовах інституційних трансформацій. Доведено, що європейські стандарти захисту власників акціонерного капіталу мають формувати адаптивну результативність, посилювати інноваційний потенціал і розвивати персонал в умовах його дефіциту як найбільш дорогої інвестицію акціонерних товариств. Зроблено висновок, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні має

неабиякий потенціал розвитку, оскільки її кінцевим бенефіціаром є елементи громадянського суспільства, що розвинені не суттєво. Концептуалізовано фінансово–корпоративно–адаптивний підхід до оцінювання ефективності акціонерних товариств з урахуванням одночасного впливу інституційних умов, внутрішніх механізмів корпоративного управління та фінансових результатів. Визначено фактори забезпечення довгострокової стійкості, стейкхолдер-менеджменту і підтримки довіри до бізнесу. Ефективність акціонерних товариств визначено компліментарною характеристикою їх розвитку, що заснована на управлінні змінами, зокрема інституційного середовища. Актуалізовано важливість адаптації в умовах мілітарі-економіки, зокрема до організаційного дизайну акціонерних товариств, інституційних показників якості управління, індексу сприйняття корупції через коротшу тривалість економічних циклів і життєвих циклів організацій і товарів. Систематизовано цілі управління ефективністю акціонерних товариств залежно від характеристик інституційного середовища, розвитку креативності, інноваційності та адаптивності.

3. Здійснено аналіз корпоративного управління як інституційної основи ефективності функціонування акціонерних товариств. Доведено, що в поточних турбулентних умовах макро- та мезорівня п'ятиспрямована структура сталого розвитку створюється додаванням до трьохспрямованої структури безпекового та темпорального чинників, применшуючи вплив економічної, соціальної та екологічної складових, актуалізуючи дефіцитність ресурсів, стейкхолдер-менеджмент та розвиток корпоративного контролю акціонерних товариств. Корпоративне управління розглянуто як ключовий інституційний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємств, що поєднує фінансові та нефінансові чинники впливу в умовах трансформації економіки України, воєнного стану, повоєнного відновлення, роботі на даних підприємствах віддалено, роботі даних підприємств із ключовими національними та закордонними

стейкголдерами, відпрацювання сценарію зміни роботи національних інституцій в умовах євроінтеграції та інших глокалізованих альянсів тощо. Визначено, що ефективність діяльності акціонерних товариств формується під впливом сукупності інституційних факторів корпоративного управління, серед яких ключове значення мають структура власності, рівень концентрації контролю, якість функціонування наглядових органів та ступінь прозорості діяльності.

4. Визначені основні проблеми та обмеження управління ефективністю акціонерних товариств в умовах нестабільності та воєнних ризиків. Доведено, що акціонерні товариства в Україні стикаються із доволі специфічними умовами функціонування через підвищений рівень нестабільності, що провокує дилему ризик/прибутковість та воєнних ризиків, що провокують дилему безпека/транспарентність. Визначені проблеми інтернально–екстернальної асиметрії розвитку акціонерних товариств: збільшення логістичних витрат, витрат на енергоспоживання; зменшення кількості покупців; зменшення кількості конкурентів; зменшення кількості працівників і загальної пропозиції на ринку праці; збільшення витрат на автоматизацію та роботизацію процесів; зменшення транспарентності; ефект песимістичного очікування тощо. Проаналізовано і представлено прогноз комплексного показника фінансового ризику ряду акціонерних товариств як інтегральної оцінки ймовірності збитків і одночасно основного обмеження управління їх ефективністю. Проведено аналіз сучасної моделі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з урахуванням безпекових умов, зокрема при реалізації проєктів Fast recovery, синергію в досягненні цілей сталого розвитку та етапу життєвого циклу організації. Дану модель представлено як компліментаризацію управління ресурсозабезпеченням, що формує через ресурсну основу (соціальні, економічні та екологічні передумови) ефективність постачання; управління виробничим процесом, що формує через виробничу базу підприємства (власники, менеджмент та ділові

партнери) ефективність господарської діяльності; управління фінансами, що формує через фінансово-економічні результати (власники, акціонери, менеджмент, персонал, держава, інші стейкхолдери) ефективність господарської діяльності, а в підсумку – загальну ефективність акціонерного товариства. Проведено поточну і прогнозну оцінку системи управління ефективністю акціонерного товариства через універсальний показник – функцію бажаності (переваги) Харрінгтона. Дана оцінка впливу корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств. Розраховано інтегральний показник ефективності корпоративного управління для ряду акціонерних товариств з урахуванням фінансових результатів та експертної оцінки діяльності. Апробовано методичний підхід щодо коригування даного показника з урахуванням коефіцієнта стабільності персоналу та коефіцієнта оновлення основних засобів. Слід зазначити, що урахування коефіцієнтів стабільності персоналу та коефіцієнтів оновлення основних засобів доволі суттєво вирівняло Індекс ефективності корпоративного управління аналізованих акціонерних товариств, який в усередненому вигляді став на рівні 0,59-0,74 замість 0,35-1,00 до усереднення. Обчислено індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана за бальною шкалою. В розрахунку враховано фактор ефективності використання персоналу, ресурсів і фінансів, що є основними складовими корпоративного управління. Поєднання вищезазначених показників в представлену методику дозволяє системно оцінити вплив корпоративного управління на ефективність діяльності акціонерних товариств.

5. Представлено механізм підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств як такий, що підпорядкований реалізації бізнес-стратегії підприємства (що включає цілепокладання, формування кадрового потенціалу, гнучкість, систематичну оцінку результатів, регулярність діагностики життєвих циклів товарів та самого підприємства), заснований на принципах справедливості, підзвітності, відповідальності та

прозорості. Оперуючи цілим асортиментом напрямів (зміцнення наглядової ради, прозорість та звітність, удосконалення структури управління тощо), механізм набуває адаптивності. Завдяки реалізації даного механізму можна отримувати Front Office наслідки (зростання вартості, зростання цінності для стейкхолдерів, зростання конкурентоспроможності тощо), а також Back-Office наслідки. Для моделювання ефективної системи корпоративного управління акціонерних товариств використано показники-запобіжники та акселератори з урахуванням спеціалізації, рівня їх конкурентоспроможності, стану динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ. Визначено, що взаємозв'язок інтересів акціонерного товариства з основними учасниками ринкового середовища заснований на взаємних вигодах: інвестиційний капітал/капіталізація інвестицій (банківські організації); кредитні ресурси/відсотки за кредитом (кредитори); спеціальні ресурси в у власності держави або під її охороною/податки, соціальні відрахування (державні органи влади); якісна продукція за прийнятною ціною/лояльність клієнтів (споживачі продукції); власні вільні кошти/дивіденди (власники-акціонери).

6. Апробована адаптивна модель управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, що формується на основі балансу інтересів власників (акціонерів) та менеджменту і має серед складових корпоративне управління, внутрішній контроль та аудит, стратегування та фінансово-економічний аналіз. При побудові відповідної моделі (що є динамічним явищем, оскільки змінюється в залежності від еволюції акціонерного товариства) формулюється мета (стратегічно сталий розвиток) та задачі (зростання капіталу, мобілізація інвестиційних ресурсів, забезпечення фінансової стійкості тощо). Побудовані однофакторні та багатфакторні моделі для аналізу рівня рентабельності, що є надзвичайно важливим для стейкхолдерів акціонерних товариств з точки зору перспективності співпраці із ними. Зважаючи на проведені розрахунки та запропоновану еволюційну теорію, сформовано альтернативну сучасну

парадигму корпоративного управління в системі управління ефективністю функціонування акціонерних товариств з дуальною орієнтацією на максимізацію прибутку (через тріаду дефіцит ресурсу/незацікавленість власників ресурсу/мобілізація доступного ресурсу) та інтереси таксономічних груп стейкхолдерів (акціонери, партнери, держава, екологія, суспільство, інвестори) і природню мотивацію до прогресу ефективності акціонерного товариства в площі зацікавлених сторін з конкретною суб'єктивізацією та без неї з акцентом на Open Data, комплаєнс, цифровізацію, ESGST-управління (ST – безпека і час) та BigData. В умовах війни дана парадигма дозволяє акціонерним товариствам бути максимально адаптивними до безпекових загроз та обмежену транспарентність.

7. Апробовані інструменти стратегічного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств. Використано бальні індекси розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон–Міллера та Уормана з відбором необхідних показників з використанням функції бажаності Харрінгтона. Актуалізовано однофакторну модель (факторна ознака – комплексний показник фінансового ризику) та багатфакторну модель (факторні ознаки – фінансові метрики впливу). Доведено, що будь-яка взаємодія між акціонерним товариством і стейкхолдерами, або стейкхолдерів між собою може призводити як до позитивних (ресурсна компліментарність), так і негативних (конкуренція за ресурси) наслідків. Змодельовані інтеграційні можливості корпоративної організації в сфері виробництва харчової продукції акціонерними товариствами. Сучасний менеджмент організацій, відповідно до гістерезисної теорії, має спиратися на традиційний менеджмент та історію, орієнтуючись на певну перспективу. Тобто бекграунд акціонерного товариства впливає на лояльність стейкхолдерів, а відповідно і на його систему управління ефективністю, що включає етапи: оцінка попереднього періоду, планування діяльності; формування стратегічних цілей та KPI, затвердження на Стратегічному комітеті; каскадування стратегічних цілей

на задачі підрозділів; проміжний моніторинг результатів, коректування цілей за необхідністю; контроль виконання цілей, зворотній зв'язок. Зроблено висновок, що адаптивні можливості акціонерного товариства проявляються в узгодженні власних інтересів із доступними обсягами ресурсного забезпечення та національними інтересами і пріоритетами.

Доведено, що врахування пропонованих положень при удосконаленні системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств дозволить їм підвищувати свою ринкову вартість, капіталізацію та стійкість.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Методика визначення Індексу ESG прозорості компаній України [34]

	Компонент	Питання компонента	Бали (політика / результат її впровадження)	Загальна кількість балів
1	2	3	4	5
ЗМІСТ				
1	Загальна інформація про компанію та політику КСВ (максимальна кількість - 9 балів)	Місія та візія, цінності	2	2
		Стратегія компанії	2	2
		КСВ-стратегія або КСВ-цілі	2	2
		Інтегрованість ЦСР в КСВ-стратегію/цілі компанії (зобов'язання)	1	1
		Кодекс етики	2	2
2	Корпоративне управління (максимальна кількість - 22 балів)	Структура власності: власники і бенефіцари	2	2
		Управління компанією: керівні органи та їх функціональні обов'язки (Правління, Рада, Корпоративний секретар)	2	2
		Склад Ради директорів/Наглядової ради (інформація про членів ради, незалежні члени Ради)	2	2
		Кодекс (Принципи) корпоративного управління компанії	2	2
		Інформація для інвесторів (звіти, протоколи, оголошення, презентації тощо)	2	2
		Політика щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва	1/1	2
		Управління корпоративною соціальною відповідальністю (органи або особи, які відповідають за реалізацію КСВ-стратегії/політики)	1	1

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
		Антикорупційна програма/політика	1/1	2
		Структура, що здійснює функції комплаєнс, в т.ч. наявність у складі наглядової ради комітету з питань комплаєнс та/або етики	2	2
		Уповноважений з антикорупційної програми	1	1
		Канали повідомлень про порушення («Гаряча лінія» та інші)	1	1
		Сертифікація за стандартом ISO 37001	1	1
		План залучення стейкхолдерів	1/1	2
3	Права людини (максимальна кількість балів – 4)	Політика дотримання прав людини (недискримінації, працевлаштування людей з особливими потребами,) та її результати	2/2	4
4	Трудові відносини (максимальна кількість балів – 10 балів)	Розвиток персоналу	1/1	2
		Здоров'я та безпека працівників	2/2	4
		Наявність колективного договору, об'єднання працівників	2	2
		Гендерна рівність (Програми балансу між сім'єю і роботою, просування жінок, протидії сексуальним домаганням)	1/1	2
5	Охорона довкілля (максимальна кількість балів – 6 балів)	Екологічна політика: CO2, вода, викиди	2/2	4
		Екологічні програми/ініціативи компанії	1/1	2
6	Впровадження КСВ в ланцюг постачання (максимальна кількість балів – 3 бали)	Політики роботи з постачальниками	1/1	2
		Тендери та результати їх проведення	1	1

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
7	Взаємовідносини зі споживачами (максимальна кількість балів – 4 бали)	Програми роботи із споживачами та їх результати (захист здоров'я і безпеки, захист даних і конфіденційність, програми просвіти, система обслуговування та скарг споживачів, стале споживання)	2/2	4
8	Розвиток і підтримка громад (максимальна кількість балів – 4 бали)	Програми розвитку і підтримки громад (стратегія роботи з громадою, розвиток підприємництва, освіта, охорона здоров'я та інші ініціативи)	2/2	4
9	Лідерство (максимальна кількість балів – 3 бали)	Особиста залученість вищого керівництва в громадську активність (відображено на сайті, LinkedIn, Facebook)	2	2
		Членство компанії в асоціаціях	1	1
ЗВІТНІСТЬ – 20				
	Звітність (максимальна кількість – 20 балів)	Форми звітності		
		Фінансова звітність або її частини	2	2
		Звіт про управління	2	2
		Нефінансова звітність (один з форматів підготовки нефінансової звітності):		
		Неструктурований звіт з КСВ	2	2
		Інформація про нефінансові показники з елементами GRI	3	3
		Звіт у відповідності до Глобального договору ООН (базовий)	3	3
		Звіт у відповідності до Глобального договору ООН (прогресивний)	4	4
		Звіт за стандартами GRI	8	8
		Інтегрований звіт	12	12

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
НАВІГАЦІЯ – 4				
	Навігація (максимальна кількість балів – 4 бали)	Кількість клікань на першому змісті КСВ. 2 бали (1 клікання), 1 - (з «про»), 0 - (3 клікання або більше)	2	2
		Пошук	1	1
		Меню	1	1
ДОСТУПНІСТЬ – 11				
	Доступність (максимальна кількість балів – 11 балів)	Мова. 2 – укр., 1 бал - інші мови	3	3
		Мобільна версія сайту	1	1
		Мінісайт з КСВ (включаючи сайт звіту з КСВ)	1	1
		Доступність для людей з особливими потребами	1	1
		Контактна інформація КСВ та корпоративного секретаря, Уповноваженого з антикорупційної програми	2	2
		Сторінки КСВ-проектів в соціальних мережах	2	2
Всього 100				

Додаток Б

Аналіз динаміки показників ефективності та навантаження досліджуваних підприємств у 2024 р.

Аналіз фінансових показників свідчить про суттєву диференціацію масштабів діяльності. Найбільші обсяги доходу сформовано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – 64,6 млрд грн, тоді як ПрАТ «МХП» забезпечило 46,8 млрд грн, а ПАТ «Центренерго» – 13,0 млрд грн. Найменший масштаб діяльності спостерігається у ПАТ «КВБЗ», дохід якого становить 3,8 млрд грн, що відображає галузеві та виробничі особливості підприємства. Водночас фінансові результати демонструють відсутність прямої залежності між масштабом діяльності та прибутковістю. Зокрема, найбільше за обсягами підприємство – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – отримало значний збиток у розмірі 8,6 млрд грн, а ПАТ «Центренерго» також є збитковим (–716,1 млн грн). Натомість підприємства приватного сектору демонструють позитивні результати: ПрАТ «МХП» отримало 1,26 млрд грн чистого прибутку, а ПАТ «КВБЗ» – 90,7 млн грн, що свідчить про більш ефективне управління фінансовими ресурсами. Аналіз структури активів і зобов'язань підтверджує наявність суттєвих відмінностей у фінансовій стійкості підприємств. Так, у ПАТ «Центренерго» обсяг зобов'язань (16,0 млрд грн) перевищує активи (11,5 млрд грн), що свідчить про високий рівень фінансового навантаження. У ПрАТ «МХП» зобов'язання (45,9 млрд грн) практично дорівнюють активам (44,6 млрд грн), що також вказує на значний рівень залученого капіталу. Натомість ПАТ «КВБЗ» характеризується відносно низьким рівнем боргового навантаження (1,7 млрд грн зобов'язань при 5,2 млрд грн активів), що позитивно впливає на його фінансову стійкість. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає проміжну позицію з активами 51,7 млрд грн і зобов'язаннями 36,9 млрд грн.

Показники чистої рентабельності демонструють чітку диференціацію між моделями управління: у державного підприємства ПАТ «Центренерго»

маржа є від'ємною (-5,50%), що свідчить про неефективність операційної діяльності, тоді як у приватних компаній вона має позитивне значення (2,70% у ПрАТ «МХП» та 2,41% у ПАТ «КВБЗ»). Найнижчий результат зафіксовано у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (-13,35%), що, попри значні обсяги доходу, свідчить про суттєві витрати та втрату прибутковості. Аналогічна тенденція спостерігається за показником рентабельності активів (ROA), який відображає ефективність використання ресурсів підприємства. Від'ємні значення у ПАТ «Центренерго» (-6,25%) та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (-16,67%) свідчать про низьку віддачу активів, тоді як приватні компанії демонструють стабільну позитивну динаміку (2,83% у ПрАТ «МХП» та 1,75% у ПАТ «КВБЗ»), що вказує на більш ефективне управління ресурсами. Рівень фінансового навантаження також є суттєво диференційованим. Найвищий показник співвідношення зобов'язань до активів спостерігається у ПАТ «Центренерго» (1,39), що свідчить про перевищення зобов'язань над активами та підвищені ризики фінансової нестійкості. У ПрАТ «МХП» значення даного показника 1,03 демонструє залежність від позикового капіталу. Натомість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (0,71) та ПАТ «КВБЗ» (0,34) мають більш помірне боргове навантаження, що позитивно впливає на їх фінансову стабільність. Динаміка доходів також є неоднорідною: найбільше зростання продемонструвало ПАТ «КВБЗ» (+81,04%) та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (+54,35%), що може свідчити про відновлення діяльності або зміну ринкової кон'юнктури, тоді як ПАТ «Центренерго» (-16,67%) і ПрАТ «МХП» (-8,78%) зазнали скорочення доходів. Водночас зростання доходу не супроводжується покращенням фінансових результатів, що підтверджує відсутність прямого зв'язку між обсягами діяльності та ефективністю. Показники доходу на одного працівника також демонструють значну диференціацію – від 1,04 млн грн у ПАТ «КВБЗ» до 6,13 млн грн у ПрАТ «МХП», що свідчить про відмінності у продуктивності праці та організації виробничих процесів [виконано автором за допомогою 121].

Додаток В

Таблиця В.1

Ризики підприємств в Україні під час війни [на основі 60]

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
1	2	3	4
Ризик окупації	Ситуація на фронті прямо впливає на вірогідність цього ризику. Ймовірність настання цього ризику зростає, якщо підприємство розташоване недалеко від зони бойових дій	Окупація територій, на яких розташоване підприємство, часто призводить до припинення роботи, втрати доходів та повного руйнування активів підприємства	Одним з дієвих інструментів запобігання або мінімізації цього ризику є релокація бізнесу
Ризик колабораціонізму	Актуальний як для підприємств в окупації, так і тих, що розташовані на підконтрольній території України. Стикнувшись з ним може будь-який бізнес, що «взаємодіє з державою–агресором»	Кримінальний кодекс України містить статтю в якій йдеться про поняття колабораціонізму та відповідальності, яка загрожує колаборантам. Йдеться про штрафи та позбавлення волі	Слід проводити перевірку підприємства на зв'язки з рф, у разі їх виявлення тимчасово припинити діяльність підприємства та ввести зміни для уникнення співпраці з країною–агресором
Ризик матеріальних втрат	Постійні обстріли та військові дії з боку рф, призводять до ризику втрат підприємства	Руйнування підприємств, складів та великої кількості майнових активів у різних галузях	Досить ефективним інструментом управління цим ризиком є страхування
Ризики втрати ключового персоналу	Багато спеціалістів різних галузей залишили місце попередньої роботи через те, що вступили до силових структур, або ж виїхали закордон чи в більш безпечні регіони України.	Нестача кваліфікованого персоналу, що унаслідок призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.	Створення резерву персоналу; умов для гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи, що дозволить бути більш адаптивними до змін в умовах війни; поліпшення співпраці з ЗВО для залучення молодих спеціалістів; вчасне бронювання працівників, де це можливо
Репутаційні ризики	Співпраця з державою–агресором та країнами, що її підтримують, відсутність однозначної позиції щодо збройної агресії	Останнім часом все більше споживачів цікавить репутація компаній на ринку, яка в них позиція щодо війни,	Методи запобігання – моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на будь-які негативні відгуки або

1	2	3	4
	та відсутність підтримки захисників України	волонтерська діяльність, чи співпрацювали вони з країною–агресором. Неоднозначність призводить до втрат довіри клієнтів, талантів компанії, погіршення відносин з партнерами та постачальниками, фінансових втрат і загрози для стабільної діяльності або ж взагалі до отримання заборони на продовження діяльності	інформацію; збереження відкритого та прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних та конфіденційності; залучення до благодійних та гуманітарних ініціатив
Регуляторні ризики	Недотримання встановлених законодавством вимог. Під час війни законодавча база часто зазнає змін, а підприємства іноді не встигають на них реагувати	Такі порушення можуть призвести до обмеження діяльності, штрафів, судових позовів або, в крайніх випадках, до заборони на діяльність	Постійний моніторинг законодавства та регуляторних вимог, співпраця з висококваліфікованими юристами й адвокатами, створення системи моніторингу змін
Податкові ризики	Несумісність з податковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерського обліку, що може призвести до неправильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями	Якщо на початку повномасштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає податкові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного прибутку підприємства	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів	Призводять до переривання чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збільшення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування	Співпраця з міжнародними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення та зниження попиту на певну продукцію, переривання кредитних канікул банками	Підприємство може втратити частину прибутку і знизити обсяги виробництва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до фінансування, зменшення інвестицій	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під актуальні потреби споживача, управління ліквідністю, диверсифікація джерел постачання та збуту

Додаток Г

Основні фінансові метрики впливу акціонерних товариств

Таблиця Г.1

Основні фінансові метрики впливу аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано на основі 33–52]

Коефіцієнти	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +,-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПрАТ «ЗСК»											
Коефіцієнт автономії	0,656	0,609	0,569	0,533	0,502	0,467	0,452	0,422	0,431	0,374	-0,282
Коефіцієнт левериджу	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,869	2,810	2,832	2,833	0,027
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,536	0,566	0,596	0,627	0,657	0,625	0,821	0,723	0,758	0,807	0,271
Коефіцієнт покриття	0,018	0,017	0,019	0,016	0,023	0,234	0,298	0,452	0,495	0,704	0,686
Комплексний показник фінансового ризику	1,004	1,000	0,998	0,996	0,997	1,033	1,110	1,102	1,129	1,180	0,176
АТ «Молочний альянс»											
Коефіцієнт автономії	0,166	0,165	0,164	0,163	0,162	0,083	0,901	0,288	0,270	0,092	-0,074
Коефіцієнт левериджу	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,445	3,374	3,401	3,703	0,332
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,087	0,087	0,087	0,088	0,088	0,090	0,088	0,087	0,089	0,091	0,004
Коефіцієнт покриття	0,015	0,014	0,014	0,015	0,026	0,025	0,273	0,076	0,095	0,056	0,042
Комплексний показник фінансового ризику	0,9092	0,9089	0,9090	0,9091	0,912	0,892	1,177	0,956	0,964	0,985	0,076

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»											
Коефіцієнт автономії	0,008	0,007	0,076	0,073	0,029	0,018	0,016	0,009	0,008	0,008	-0,0002
Коефіцієнт левериджу	0,609	0,609	0,609	0,609	0,609	0,609	0,596	0,608	0,604	0,676	0,067
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	10,94	10,88	10,83	10,78	10,73	11,15	10,26	10,11	10,60	10,72	-0,220
Коефіцієнт покриття	6,30	59,67	2,45	1,61	2,93	4,64	3,19	4,67	4,73	5,21	-1,091
Комплексний показник фінансового ризику	4,465	17,792	3,491	3,267	3,574	4,105	3,515	3,849	3,986	4,154	-0,311
ПрАТ «НССЗ»											
Коефіцієнт автономії	0,906	0,879	0,853	0,829	0,806	0,788	0,483	0,458	0,557	0,735	-0,172
Коефіцієнт левериджу	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,869	2,810	2,832	2,833	0,027
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,047	0,079	0,068	0,222	0,289	0,248	0,193	0,018	0,018	0,019	-0,028
Коефіцієнт покриття	1,654	1,590	1,534	1,485	1,442	1,601	2,022	2,117	1,410	1,496	-0,158
Комплексний показник фінансового ризику	1,353	1,339	1,315	1,336	1,336	1,361	1,392	1,351	1,204	1,271	-0,083
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»											
Коефіцієнт автономії	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	-0,0005
Коефіцієнт левериджу	2,1443	2,1443	2,1443	2,1443	2,1443	2,1443	2,098	2,142	2,125	2,124	-0,020
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,90	4,21	4,52	4,83	5,14	5,37	5,88	5,99	6,53	6,59	2,690
Коефіцієнт покриття	1,654	1,590	1,534	1,485	1,412	1,601	2,022	2,117	1,410	1,412	-0,242

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Комплексний показник фінансового ризику	0,544	0,606	0,673	0,735	0,758	1,079	1,207	2,083	2,292	2,692	2,148
ПрАТ «Юрія»											
Коефіцієнт автономії	0,0004	0,0048	0,0044	0,0016	0,0010	0,0046	0,0004	0,0003	0,0004	0,0004	-0,000005
Коефіцієнт левериджу	0,268	0,270	0,272	0,274	0,277	0,279	0,292	0,306	0,319	0,333	0,065
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,728	0,592	0,455	0,492	0,810	0,913	1,660	1,947	1,929	2,369	1,640
Коефіцієнт покриття	0,951	0,044	0,573	0,225	0,308	0,646	0,828	0,906	0,823	0,746	-0,205
Комплексний показник фінансового ризику	0,487	0,228	0,326	0,248	0,349	0,461	0,695	0,790	0,768	0,862	0,375
ПрАТ «Житомирський маслозавод»											
Коефіцієнт автономії	0,0008	0,0008	0,0007	0,0007	0,0007	0,0008	0,0008	0,0007	0,0007	0,0007	-0,0002
Коефіцієнт левериджу	2,257	2,253	2,249	2,246	2,242	2,239	2,605	3,115	3,874	5,122	2,8656
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,127	2,140	2,153	2,166	2,179	2,191	2,204	2,217	2,230	2,242	0,1150
Коефіцієнт покриття	0,751	0,779	0,853	0,845	0,822	0,643	0,670	0,736	0,733	0,716	-0,0349
Комплексний показник фінансового ризику	1,284	1,293	1,314	1,314	1,311	1,268	1,370	1,517	1,709	2,020	0,7364

Додаток Д

Характеристика основних фінансових метрик впливу акціонерних товариств

Таблиця Д.1

Основні фінансові метрики впливу та їх характеристика аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором на основі 33–52]

Підприємства	Коефіцієнт автономії	Характеристика	Коефіцієнт левриджу	Характеристика	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеристика	Коефіцієнт покриття	Характеристика
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПрАТ «ЗСК»	0,5015	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансовий ризик	2,8182	фінансова стійкість	0,6718	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	0,2276	брак коштів для покриття боргів

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТ «Молочний альянс»	0,2453	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування , що підвищує фінансовий ризик	3,4145	фінансова стійкість	0,0880	значна частина власного капіталу заморожена в необоротних активах, що знижує ліквідність і може свідчити про залежність від позикових коштів	0,0610	брак коштів для покриття боргів
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	0,0252	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування , що підвищує фінансовий ризик	0,6138	фінансова залежність	10,6998	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	9,5409	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість
ПрАТ «Новгород– Сіверський	0,7293	висока фінансова стійкість	2,8182	фінансова стійкість	0,1200	нормативне значення, свідчить про	1,6351	нормативне значення, свідчить про

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
сирзавод»						фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність		фінансову стійкість
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,0009	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансовий ризик	2,1355	фінансова стійкість	5,2974	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	1,6236	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	0,2929	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансовий ризик	1,6382	фінансова залежність	4,7377	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	0,0405	брак коштів для покриття боргів

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	0,6827	висока фінансова стійкість	0,0032	фінансова залежність	0,1578	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	1,3190	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість
ПрАТ «Данон Кремез»	0,0168	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансовий ризик	0,4586	фінансова залежність	4,5903	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	0,0019	брак коштів для покриття боргів
ПрАТ «Юрія»	0,0018	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує	0,2889	фінансова залежність	1,1896	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	0,6049	брак коштів для покриття боргів

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		фінансовий ризик						
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	0,0007	низьке значення вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансовий ризик	2,8203	фінансова стійкість	2,1850	нормативне значення, свідчить про фінансову стійкість і здатність фінансувати поточну діяльність	0,7548	брак коштів для покриття боргів

Додаток Е

Методика визначення прогнозного значення комплексного показника фінансового ризику аналізованих АТ

Економіко–математичні методи та моделі представлені цілим класом виробничих лінійних та нелінійних функцій. Тому, для вирішення завдань аналізу, планування та прогнозування діяльності підприємства розробляється та використовується виробнича функція. Виробнича функція – це залежність між максимально можливим обсягом продукції та кількістю факторів виробництва, які при цьому використовуються, за певного рівня технології.

Виробнича функція може бути використана як на макроекономічному рівні, де вона відображає залежність сукупного обсягу виробництва у грошовому виразі, так і на мікроекономічному рівні підприємства.

Розрізняють виробничу функцію з одним та із двома або декількома змінними факторами виробництва, тобто однофакторну та багатофакторну моделі. Також, як зазначалось, виробничі регресійні моделі бувають лінійного та нелінійного виду [25].

Якщо більш розгорнуто, то в економічній теорії та практиці існують різні класифікації методів та моделей оцінки фінансово–економічного стану підприємств з метою уникнення ризиковості.

Більшість науковців, фахівців, практиків, аналітиків виділяють методи оцінки фінансово–економічного стану підприємств з метою уникнення ризиковості. До них належать шість основних методів, які умовно можна поділити на два рівні фінансової діагностики підприємства з метою уникнення ризиковості [25]:

I – рівень – спрощені прийоми:

горизонтальний аналіз;

вертикальний (структурний) аналіз;

аналіз відносних показників (коефіцієнтів);

II – рівень – розгорнуті прийоми:
порівняльний (просторовий) аналіз;
факторний аналіз;
трендовий аналіз.

В даному дослідженні проведемо статистичний аналіз, порівняння, моделювання та прогнозування залежності рівня рентабельності обраних суб'єктів господарювання від комплексного показника фінансового ризику за останні десять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі. Слід відмітити, що рівня рентабельності не випадково обрано в якості результативного показника, адже цей коефіцієнт є одним із показників ризиковості та впливає на фінансову стійкість [25].

В якості впливаючого фактора виступає комплексний показник фінансового ризику (в математичному перетворенні змінна X_i), а результативним показником, як зазначалось, – рівня рентабельності (в математичному перетворенні змінна Y_i).

Для побудови цієї залежності припустимо, що між цим фактором та показником існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (E.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції CORREL, FINV, TINV, LINEST та надбудову Аналіз даних → Регресія.

В ході обробки даних отримані виробничі регресійні моделі залежності рівня рентабельності від комплексного показника фінансового ризику обраних молокопереробних підприємств за останні п'ять років, які визначені методом найменших квадратів та їх параметрів і вказують, що із зміною факторної ознаки на одиницю, результативний показник рівня рентабельності зміниться.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого є більшим ніж його

табличне значення засвідчує адекватність регресійних моделей та можливість проведення подальшого економічного аналізу та прогнозування.

Критерій Стюдента, розрахункове значення, якого теж більше ніж його табличне значення вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

При статистичному аналізі виробничої лінійної регресії важливим показником якості моделі, ступеня впливу фактора на показник є коефіцієнт кореляції. Коефіцієнт кореляції в кількісному відношенні вимірює ступінь залежності результативного показника від факторної ознаки. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3–0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично–функціональний зв'язок [25].

Отже, проведений статистичний аналіз, моделювання та прогнозування з використанням методів лінійного обчислення та порівняння системи управління ефективністю в умовах нестабільності та воєнних ризиків молокопереробних підприємств дозволяє зробити висновок, що в реальних виробничих умовах суб'єкту господарювання можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод формування системи управління ризиками беручи до уваги особливості виробничого процесу і фактори, що впливають на нього [25; 57]. Комплексна діагностика фінансової стійкості підприємства забезпечить високий рівень інвестиційної привабливості та фінансової безпеки підприємства в умовах нестабільності та воєнних ризиків.

Додаток Ж

Методика оцінки системи управління ефективністю акціонерного товариства на основі функції бажаності (переваги) Харрінгтона

Регулярність системи управління ефективністю підприємства полягає у підвищенні ефективності діяльності через певні фази процеси управління та мають повторюватися в регулярних циклах [54].

Впровадження системи управління ефективністю підприємства включає в себе:

краще розуміння діяльності на всіх рівнях, більш швидке вживання заходів, більш ефективний пошук нових можливостей розвитку – підвищення ефективності та результативності виробництва, що призводить до кращого фінансового результату;

підвищення мотивації співробітників, оскільки вони переконуються у важливості своєї роботи та їх вплив на розвиток підприємства;

поліпшення внутрішньої комунікації і надання співробітникам можливості висловлювати свої ідеї та думки;

систематизація даних, підкріплена звітністю, що полегшує розуміння сильних і слабких сторін підприємства, що дає змогу приймати стратегічні рішення;

ефективне управління ризиками завдяки встановленню правильних показників та їх постійному дослідженню і аналізу [54].

Щодо оцінки результативності виробництва, підвищення ефективності системи управління ефективністю функціонування підприємства через статистичну та фінансову звітність, то аналітиками проводиться аналіз балансу, фінансової звітності, статистичної звітності та первинної документації підприємства.

Так, в якості аналізу ефективності системи управління ефективністю функціонування підприємства з використанням фінансової документації аналітику можуть слугувати показники ресурсного потенціалу, фінансовий

результат діяльності підприємства, зокрема:

вартість основних засобів;

вартість оборотних активів;

чисельність працівників, також чисельність працівників, які працюють більше одного року, для визначення коефіцієнта стабільності кадрів;

величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), величина змінних витрат для визначення маржинального прибутку [31].

Коефіцієнт стабільності кадрів є одним із основних чинників в системі управління ефективністю функціонування підприємства, розраховується та аналізується фахівцями як відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [27].

Маржинальний прибуток, як результативна ознака ефективної виробничої та комерційної діяльності підприємства формується як різниця між величиною чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та величиною змінних витрат [27].

Економічний сенс маржинального прибутку полягає в тому, що він дає можливість покрити постійні витрати і дозволяє сформувати чистий прибуток від діяльності підприємства [56].

Показники маржинального прибутку також дозволяють прийняти рішення про обсяги випуску тієї чи іншої продукції. Це питання актуальне насамперед для тих видів товарів, при виготовленні яких застосовують однотипні технології і однорідні матеріали, що є дієвим результатом в системі управління ефективністю функціонування підприємства [56].

Отже, визначений інструментарій для дослідження системи управління ефективністю функціонування підприємства і може бути використаний в подальшому вивченні, аналізі, моделюванні та прогнозуванні системи управління ефективністю функціонування підприємства.

Методами дослідження системи управління ефективністю

функціонування підприємства можуть бути використані: модель розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності інноваційного підприємства (універсальний показник – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) і економіко–математичні методи та моделі.

При проведенні розрахунків показників системи управління ефективністю функціонування підприємства науковцями пропонується використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона (Ж.1), тому що ця функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об’єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [58].

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (\text{Ж.1})$$

де n – кількість показників, що використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства;

d_i – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона.

Використовується шкала Харрінгтона з метою переведення до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулою (Ж.2).

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)) = \exp^{-e^{-y_i}} \quad (\text{Ж.2})$$

де \exp – прийняте значення експоненти;

d_i – окрема бажаність, тобто значення i -го окремого показника, переведене у безрозмірну шкалу бажаності (переваг) Харрінгтона;

y_i – значення i -го показника у безрозмірному вигляді [59].

Для надання показникам безрозмірного вигляду використовують формули:

$$y_i \uparrow (max) = \frac{k_i}{k_{крит}} \quad (Ж.3)$$

$$y_i \downarrow (min) = \frac{(1-k_i)}{k_{крит}} \quad (Ж.4)$$

де k – розрахункове значення показника;

$k_{крит}$ – критичне значення показника;

max/min – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Основною суттю застосованого методу є те, що всі включені в модель показники зводяться до єдиного безрозмірного (функція D), тому стає можливим отримання інтегральної оцінки з урахуванням впливу всіх чинників.

Нормована функція бажаності встановлює відповідність між різними за змістом і шкалами вимірами показників процесів і шкалою варіантів вирішення задачі загального стану об'єкта. Значення окремого відгуку, яке переведене у безрозмірну шкалу бажаності, визначається через du ($u=1, 2, \dots, n$) і називається окремою бажаністю (перевагою). Шкала бажаності має інтервал від 0 до 1. Значення $du=0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даного об'єкта, а значення $du=1$ – найкращому значенню об'єкта. Поняттю «дуже добре» відповідають значення на шкалі бажаності $1 > du > 0,8$, а поняттю «дуже погано» $0 > du > 0,2$ тощо. Вибір відміток на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється розрахунковими перевагами: $0,63 \approx 1 - (1/e)$, $0,37 \approx 1/e$. Значення $du=0,37$ відповідає межі припустимих значень (табл. Ж.1) [59].

Основними етапами інтегральної оцінки результатів діяльності є нижченаведені:

1. Визначення цілей діяльності підприємства.
2. Обґрунтування і розрахунок оцінних показників.
3. Визначення діапазону їх нормативних значень.

4. Коригування заданої моделі.
5. Розрахунок безрозмірних показників.
6. Визначення конкретних значень функції бажаності.
7. Розрахунок комплексного показника системи управління ефективністю функціонування підприємства
8. Виявлення факторів і резервів підвищення показників ефективності підприємства [59].

Таблиця Ж.1

«Шкала бажаності» (переваг) Харрінгтона [65, с. 495]

Шкала «d»	Якісні характеристики шкали «d»
1,00	Відображає крайній рівень відмінної якості, покращення якого немає сенсу.
1,00–0,8	Прийнятний на рівні «дуже добре, відмінно». Відображає хорошу якість чи виконання.
0,8–0,63	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
0,63–0,37	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
0,37–0,2	Граничний рівень. Якщо існують стандартні вимоги до характеристик, вони будуть за межами цих характеристик. (Якщо характеристика в точності відповідає встановленому мінімуму чи максимуму, то значення «d» має дорівнювати $0,36788=1/e$)
0,2–0	Неприйнятний рівень.
0	Повністю неприйнятний рівень.

Слід відмітити, що при формуванні сукупності оцінних показників необхідно обрати найбільш важливі та об'єктивні. Їх склад може змінюватися залежно від того, які зі сторін діяльності підприємства найбільш вагомі для виконання аналізу його діяльності.

Система показників має відповідати таким вимогам. По можливості її компоненти мають утворювати динамічний ряд, щоб поточні їх значення прямо або опосередковано впливали на значення інших показників. Обрана система має дозволити оцінити не лише кінцевий результат, але й запропонувати комплекс заходів із поліпшення визначальних показників. Усі

показники мають піддаватися нормуванню, тобто для кожного з них можна представити нормативні значення і галузеві коефіцієнти. Також їх слід підбирати таким чином, щоб вони могли варіюватися у максимально можливому допустимому діапазоні.

Набір показників залежить від специфіки діяльності підприємства, його досвіду роботи на ринку. Вибір показників, з одного боку, визначається вагомістю характеристик, які забезпечують об'єктивність оцінки; з іншого – можливістю чіткого кількісного їх вимірювання [59].

Отже, вивчення, аналіз, моделювання та прогнозування показників системи управління ефективністю функціонування підприємства будемо проводити згідно викладеної методики універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона), який дозволить моделювати процес розробки заходів із підвищення ефективності діяльності підприємств.

При обчисленні універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) необхідно враховувати специфіку діяльності суб'єкта господарювання, рівня його конкурентоспроможності, стану динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища [58].

Суб'єкти господарювання, їх форми власності, вид діяльності, статистичну та фінансову звітність, обґрунтування вибору факторних ознак та результативного показника для обчислення універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) буде представлено нижче.

Наступним методом вивчення системи управління ефективністю функціонування підприємства використовуємо економіко–математичні методи та моделі, зокрема лінійну та нелінійні множинні виробничі регресії [24].

При вивченні залежностей економічних показників на основі реальних статистичних даних з використанням апарату теорії ймовірностей та математичної статистики лінійні залежності часто використовуються для зручності і наочності розгляду економічного процесу та описуються багатofакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (\text{Ж.5})$$

Поряд із лінійними виробничими регресіями для дослідження досить широко зустрічаються моделі, які відображають економічні процеси у вигляді нелінійної залежності. Якщо між економічними явищами існують нелінійні відношення, то вони виражаються за допомогою відповідних нелінійних функцій:

нелінійні відносно пояснюючих змінних, однак лінійні по параметрам, що оцінюються;

нелінійні по параметрам, що оцінюються [12].

До класу виробничих регресій, нелінійних по параметрам, що оцінюються, відносяться рівняння, в яких залежна змінна нелінійно пов'язана з параметрами. Виробничими регресіями такого класу є функції:

степенева: $\hat{Y} = a_0x_1^{b_1} x_2^{b_2};$ (Ж.6)

показникова: $\hat{Y} = a_0 \cdot a_1^{x_1} a_2^{x_2};$ (Ж.7)

експоненціальна: $\hat{Y} = e^{a+b_1x_1+b_2x_2}$ (Ж.8)

напівлогарифмічна функція:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U \quad (\text{Ж.9})$$

де a_0, a_1, \dots, a_p – параметри функцій.

В економічному дослідженні та моделюванні при виборі функції регресії слід враховувати простоту оцінки її параметрів, можливість їх інтерпретації. Як зазначалось раніше всі нелінійні функції є внутрішньо лінійними, тобто їх можна перетворити в лінійну форму. Оцінка параметрів внутрішньо лінійних функцій здійснюється шляхом застосування МНК

(методу найменших квадратів) до лінеаризованої форми нелінійної функції.

Лінеаризація полягає в наступних перетвореннях:

степенева: $\hat{Y} = a_0 x_1^{b_1} x_2^{b_2}$ (Ж.6) після лінеаризації шляхом введення додаткових змінних Z : $Z_1=y/x_1$; $Z_2=y/x_2$ та $Z_n=y/x_n$ набуває вигляду:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_n Z_n \quad (\text{Ж.10})$$

показникова: $\hat{Y} = a_0 \cdot a_1^{x_1} a_2^{x_2}$ (Ж.7) після лінеаризації шляхом введення додаткових змінних Z : $Z_1= x_1/y$; $Z_2=x_2/y$ та $Z_n= x_n /y$ має вигляд:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_n Z_n \quad (\text{Ж.11})$$

експоненціальна: $\hat{Y} = e^{a+b_1x_1+b_2x_2}$ (Ж.8) після лінеаризації шляхом введенням додаткових змінних Z : $Z_1= \text{EXP}(x_1)$; $Z_2= \text{EXP}(x_2)$ та $Z_n= \text{EXP}(x_n)$ та використання вбудованої статистичної функції EXP електронних таблиць Microsoft Excel має вигляд:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_n Z_n \quad (\text{Ж.12})$$

напівлогарифмічна функція (Ж.5) після лінеаризації шляхом логарифмування набирає вигляду:

$$\ln \hat{Y} = \ln a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U \quad (\text{Ж.13})$$

При введенні нових змінних для логарифмування величин:

$$\ln \hat{Y} = \hat{Y}; \ln a_0 = a_0; \ln a_1 = a_1; \ln x_1 = x_1; \ln a_2 = a_2; \ln x_2 = x_2; \ln x_p = x_p;$$

Внаслідок перетворень і зведення множинної нелінійної

напівлогарифмічної виробничої функції до множинної лінійної функції отримаємо вираз:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n \quad (\text{Ж.14})$$

В подальшому розрахунку економетричний аналіз нелінійних функцій: оцінка параметрів та їх значимості, важливості функції в цілому, прогнозування, розрахунок показників тісноти зв'язку ведеться по лінеаризованим формам регресій.

Розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто маржинальний прибуток досліджуваних акціонерних товариств. Щодо парних коефіцієнтів кореляції, то відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3–0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично–функціональний зв'язок [24].

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що вони є різними та вказують на дію кожного фактора дослідження на результативний показник. Також, в моделях множинних виробничих функцій визначено частинні коефіцієнти кореляції які так само, як і парні, характеризують зв'язок між змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі [24].

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівнянь множинних виробничих функцій для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника досліджуваних акціонерних товариств – маржинального прибутку, як складового чинника управління ефективністю функціонування підприємства.

В результаті обчислень множинні лінійна та нелінійні виробничі регресії. Параметри рівнянь обчислено методом найменших квадратів.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має. Якщо аналізувати коефіцієнти рівнянь, то при коливанні основних факторних ознак економічної діяльності підприємств, результативний показник маржинального прибутку, як складовий чинник управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, також буде коліватися, що може вказувати на динамічні процеси у виробничій діяльності та управлінні досліджуваних суб'єктів господарювання.

Визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника [24].

З метою визначення якості розрахованих моделей, необхідно провести аналіз F–критерію Фішера. Якщо, розрахункове значення F–критерію Фішера більше його табличного значення, то множинні лінійні та нелінійні економетричні моделі із надійністю $R=0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним і на підставі прийнятих моделей можна проводити економічний аналіз та прогнозування результативного показника маржинального прибутку, як складового чинника управління ефективністю функціонування аналізованих вітчизняних акціонерних товариств на наступний період [24; 59]. В даному дослідженні розрахункове значення F–критерію Фішера більше його табличного значення, регресійні виробничі моделі адекватні та якісні.

Графічне зображення та візуальне порівняння коефіцієнтів детермінації та універсального показника – функції бажаності Харрінгтона, якісних коефіцієнтів оцінки системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, 2015–2024, 2027 рр. дозволяє оцінити отримані коефіцієнтні значення.

Додаток 3

Таблиця 3.1

Динаміка основних складових системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

ПрАТ «ЗСК»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вартість основних засобів	199284,4	206892,3	214500,2	222108,1	229716,0	235532,0	250058,0	247663,0	261690,0	267755,5
Всього оборотних активів	123344,3	130279,1	137213,90	144148,7	151083,5	143859,0	188936,0	166400,0	174487,0	185757,5
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,969	0,970	0,971	0,972	0,973	0,969	0,975	0,989	0,980	0,976
Маржинальний прибуток, тис. грн.	722366	628079	533793	439507	345220	329359	69227	14014	13333	-114126
АТ «Молочний альянс»										
Вартість основних засобів	641,60	579,20	683,20	745,60	1208,00	1658,00	1939,00	2820,00	3239,00	3320,00
Всього оборотних активів	2817,27	2828,27	2839,27	2850,27	2861,27	2916,00	2870,00	2825,33	2908,00	2952,00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,940	0,945	0,844	0,837	0,838	0,976	0,897	0,895	0,917	0,576
Маржинальний прибуток, тис. грн.	-6195	-12053	-18912	-24770	-30629	-39736	-45913	-47696	-59915	-33227

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»										
Вартість основних засобів	758927	760961	762995	765029	767063	770697	773131	765565	777999	778433
Всього оборотних активів	102362	101867	101372	100877	100382	104387	95992	94597	99202	100307
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,673	0,696	0,720	0,744	0,770	0,813	0,790	0,879	0,859	0,921
Маржинальний прибуток, тис. грн.	-1507474	-2035911	-1556708	-1004269	-451830	42606	635830	1428603	1595355	2325038
ПрАТ «НССЗ»										
Вартість основних засобів	1250307	1982893	1915479,7	1848066	1780652	1286684	2000566	2008595	1292629	1303585
Всього оборотних активів	17624,00	23848,80	22147,20	57797,20	75447,20	70395,00	59839,00	27809,00	30757,00	33186,00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,997	0,997	0,996	0,996	0,995	0,994	0,997	0,993	0,993	0,992
Маржинальний прибуток, тис. грн.	-81062	-64025	-46988	-29950	-12913	21634	10156	33973	26665	98566
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»										
Вартість основних засобів	78724	82769	86814	90859	94904	98149	102994	107839	112684	113529
Всього оборотних активів	108047	116633	125219	133805	142391	148677	162763	165849	180935	182521
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,984	0,985	0,987	0,988	0,990	0,989	0,993	0,996	0,997	0,995
Маржинальний прибуток, тис. грн.	167852	172056	176260	180464	184668	201272	182076	182880	213684	206488

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Обухівський молокозавод»										
Вартість основних засобів	48551	53492	58434	63375	68317	74973	76069	82257	89382	93024
Всього оборотних активів	5194	6064	8619	11173	13728	11707	17021	34867	20740	22620
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,981	0,968	0,988	0,982	0,988	0,987	0,988	0,983	0,983	0,924
Маржинальний прибуток, тис. грн.	-52354	-41646	-30939	-20232	-9525	10493	2123	14201	42158	44012
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»										
Вартість основних засобів	288282	295765	303248	310731	318214	325697	333180	340663	348146	355629
Всього оборотних активів	63852	59992	56133	52273	54022	38838	38703	35535	36376	29116
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,994	0,959	0,994	0,994	0,972	0,956	0,976	0,967	0,935	0,933
Маржинальний прибуток, тис. грн.	131469	115973	200477	-15019	-30515	968	12	56	380902	233042
ПрАТ «Данон Кремез»										
Вартість основних засобів	379837	452659	525480	598302	671124	798580	762132	862271	962410	1062549
Всього оборотних активів	22139	25387	28935	32161	33379	50081	56758	102435	113262	134089
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,964	0,967	0,970	0,973	0,976	0,975	0,994	0,977	0,994	0,991
Маржинальний прибуток, тис. грн.	52888,6	31627	-11446566	-144759	57048	-39551	-40932	-38328	-35724	-33120

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Юрія»										
Вартість основних засобів	362966	270300	87634	84968	76986	79744	213652	296542	377294	461254
Всього оборотних активів	32997	26811	20624	22292	36695	41380	75221	88226	87388	107314
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,980	0,981	0,983	0,985	0,986	0,990	0,985	0,994	0,994	0,994
Маржинальний прибуток, тис. грн.	-23399,6	57339,80	138079,2	218818,6	299558,0	224943,0	658061,0	587712,0	560989,0	677176,0
ПрАТ «Житомирський маслозавод»										
Вартість основних засобів	800857	825443	80028	85386	83080	89646	1057371	1015266	955062	1017872
Всього оборотних активів	296410	298190	299970	301750	303530	305310	307090	308870	310650	312430
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,986	0,986	0,987	0,987	0,988	0,990	0,990	0,988	0,986	0,995
Маржинальний прибуток, тис. грн.	1246282	1410486	1583689	1758893	1928097	2136013	2369854	2226073	2809286	2837316

Додаток И

Таблиця И.1

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки системи управління ефективністю функціонування аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «ЗСК»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вартість основних засобів	0,62	0,63	0,64	0,65	0,65	0,66	0,68	0,67	0,69	0,69
Всього оборотних активів	0,59	0,61	0,62	0,63	0,64	0,63	0,69	0,66	0,67	0,69
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,69	0,66	0,62	0,58	0,54	0,53	0,40	0,38	0,37	0,31
Функція Харрінгтона	0,65	0,65	0,64	0,64	0,63	0,63	0,61	0,60	0,61	0,59
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона АТ «Молочний альянс»										
Вартість основних засобів	0,44	0,43	0,44	0,45	0,50	0,55	0,57	0,65	0,69	0,69
Всього оборотних активів	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,69	0,69	0,68	0,69	0,69
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,68	0,68	0,66	0,65	0,65	0,69	0,67	0,67	0,68	0,57
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,69	0,87	0,95	0,98	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Функція Харрінгтона	0,62	0,67	0,68	0,69	0,71	0,73	0,73	0,75	0,76	0,74

Продовження табл. И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «ВМЗ «Рошен»										
Вартість основних засобів	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Всього оборотних активів	0,69	0,69	0,68	0,68	0,68	0,69	0,67	0,67	0,68	0,68
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,62	0,63	0,63	0,64	0,65	0,66	0,65	0,68	0,67	0,69
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,15	0,09	0,14	0,21	0,30	0,37	0,47	0,58	0,60	0,69
Функція Харрінгтона	0,53	0,52	0,54	0,56	0,58	0,60	0,62	0,65	0,66	0,69
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «НССЗ»										
Вартість основних засобів	0,58	0,69	0,68	0,67	0,66	0,59	0,69	0,69	0,59	0,59
Всього оборотних активів	0,45	0,48	0,47	0,63	0,69	0,67	0,64	0,50	0,51	0,53
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,10	0,15	0,20	0,26	0,32	0,45	0,41	0,49	0,47	0,69
Функція Харрінгтона	0,46	0,50	0,51	0,56	0,59	0,60	0,61	0,59	0,57	0,63
Характеристика	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»										
Вартість основних засобів	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69	0,69
Всього оборотних активів	0,58	0,59	0,60	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,69	0,69

Продовження табл. И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,63	0,64	0,65	0,65	0,66	0,68	0,65	0,65	0,69	0,68
Функція Харрінгтона	0,63	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,67	0,67	0,69	0,69
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «Обухівський молокозавод»										
Вартість основних засобів	0,55	0,57	0,59	0,60	0,62	0,64	0,64	0,66	0,68	0,69
Всього оборотних активів	0,42	0,43	0,46	0,48	0,51	0,49	0,54	0,69	0,58	0,59
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,68
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,04	0,08	0,13	0,21	0,29	0,45	0,39	0,48	0,68	0,69
Функція Харрінгтона	0,43	0,44	0,47	0,50	0,53	0,57	0,57	0,63	0,66	0,66
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»										
Вартість основних засобів	0,64	0,65	0,65	0,66	0,66	0,67	0,68	0,68	0,69	0,69
Всього оборотних активів	0,69	0,68	0,66	0,64	0,65	0,58	0,58	0,56	0,57	0,53
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,68	0,69	0,69	0,69	0,68	0,69	0,69	0,68	0,68
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,49	0,48	0,55	0,35	0,34	0,37	0,37	0,37	0,69	0,58
Функція Харрінгтона	0,63	0,62	0,64	0,59	0,59	0,58	0,58	0,57	0,66	0,62
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>

Продовження табл. И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Маржинальний прибуток, тис. грн.	0,52	0,54	0,56	0,58	0,60	0,62	0,65	0,63	0,69	0,69
Функція Харрінгтона	0,63	0,64	0,58	0,59	0,59	0,60	0,68	0,67	0,68	0,69
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Додаток К

Таблиця К.1

Виробничі регресії та коефіцієнти якості моделей аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором]

ПрАТ «ЗСК»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr
1	2	3	4	5	6	7
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_i = 10033501,73 - 8,64 X_1 - 2,54 X_2 - 7520463,07 X_3$	-0,99	-0,95	-0,73	0,99	361,25
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 17,58 X_1^{-6011,04} X_2^{27635,26} X_3^{0,98}$	1,00	0,99	1,00	1,00	16911222,33
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 382430,35 * 350822,29^{X_1} * (-514293,27^{X_2}) * (-6404679284,07)^{X_3}$	0,49	0,50	0,50	0,28	1,45
Експоненціальна множинна виробнича регресія	нелінійна $\hat{Y}_i = -36848452,80 e^{X_1} - (-4526322,41) e^{X_2} - 989036,39 e^{X_3} + 934151,53$	0,99	-0,96	-0,72	0,99	630,23
Напівлогарифмічна множинна виробнича регресія	нелінійна $LN \hat{Y}_i = -56,02 + 8,68 Z_1 - 3,51 Z_2 - 70,21 Z_3$	0,74	-0,70	-0,40	0,56	4,69
АТ «Молочний альянс»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_i = -32903,85 - 13,18 X_1 + 40,75 X_2 - 33245,03 X_3$	-0,81	-0,52	0,01	0,80	8,20

□ найкраща виробнича регресія

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7		
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i=176,78X_1^{-6,63}X_2^{2790,58}X_3^{0,03}$	0,02	1,00	0,94	1,00	5776,72	<input type="checkbox"/> найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i=58806,81*4283,91^{X_1}*1107412,78^{X_2}*(-4130656832,20)^{X_3}$	0,22	0,81	0,79	0,92	43,49	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i=-47254,324e^{x_1}-470550,877e^{x_2}+43133,10e^{x_3}+1699814,87$	0,88	-0,53	0,01	0,86	22,62	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i=206,25-0,90Z_1-23,68Z_2+9,69Z_3$	1,00	0,68	-0,37	1,00	308071050157 032000000000 000000000,00	
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера		
		r_{YX_1}	r_{YX_2}	r_{YX_3}	R^2	F _r		
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_r=-612477,10+6,24X_1-8,87X_2-3221494,63X_3$	-0,26	-0,83	0,46	0,97	57,24	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i=3980,18X_1^{1018931,09}X_2^{-21976,99}X_3^{-0,08}$	1,00	1,00	1,00	1,00	258166,32	<input type="checkbox"/> найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i=234229,31*(-1596048,06)^{X_1}*2036786,84^{X_2}*1048691057741,87^{X_3}$	-0,11	-0,10	-0,11	0,27	1,33	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i=17993031,50e^{x_1}-3149403,07e^{x_2}-1753133,80e^{x_3}-85379465,31$	-0,86	-0,53	0,97	0,97	118,36	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i=41,73+10,96Z_1-15,75Z_2-97,64Z_3$	-0,81	-0,53	0,88	0,83	17,76	

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	
ПрАТ «НССЗ»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера	
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr	
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_T = 219252,40 - 0,005X_1 - 0,30X_2 - 175163,11X_3$	-0,27	0,22	-0,86	0,79	7,35	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = -35,80X_1^{-4458,51} X_2^{112,24} X_3^{0,99}$	0,99	0,96	1,00	1,00	4284262,32	□ найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 49113,93 * 288,89^{X_1} * 5644,87^{X_2} * (-1322584601,30)^{X_3}$	-0,39	-0,29	-0,43	0,54	4,36	
Експоненціальна множинна виробнича регресія	нелінійна $\hat{Y}_i = -15944,63e^{X_1} - 44304,27e^{X_2} - 36961,82e^{X_3} + 427436,55$	0,27	0,33	-0,86	0,80	14,34	
Напівлогарифмічна множинна виробнича регресія	нелінійна $LN\hat{Y}_i = 28,68 - 0,46 Z_1 - 1,13 Z_2 - 1,41 Z_3$	0,32	0,18	-0,78	0,61	5,85	
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера	
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr	
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_T = 12375415,52 + 9,88X_1 - 1,27X_2 - 13092978,81X_3$	0,83	0,84	0,73	0,84	10,45	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 3402,30X_1^{-3519,74} X_2^{63,98} X_3^{1,01}$	-0,36	-0,60	1,00	1,00	32529,42	□ найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 386576,93 * (-6633,12)^{X_1} * 4952,42^{X_2} * (-37548416253,20)^{X_3}$	0,33	0,56	1,00	1,00	1006,49	

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=548931,61e^{x^1}-30214,07e^{x^2}-1298684,95e^{x^3}+1105890,89$	0,83	0,83	0,73	0,81	16,05
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i=-0,89+1,18Z_1-0,06Z_2-17,43Z_3$	0,84	0,84	0,74	0,83	18,45
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_r=1061015,36+1,44X_1-0,37X_2-1168491,05X_3$	0,99	0,75	-0,39	0,99	353,41
Степенева множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=235,00X_1^{21777,24}X_2^{1175,65}X_3^{0,77}$	0,98	0,91	1,00	1,00	16425,86
Показникова множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=27610,69*11746,90^{X_1}*(-7489,92)^{X_2}*(-835074229,28)^{X_3}$	0,24	0,24	-0,25	0,14	0,57
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=260436,84e^{x^1}-28128,20e^{x^2}-391475,45e^{x^3}-90084,83$	0,99	0,86	-0,38	0,99	320,40
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i=-54,79+5,89Z_1-0,36Z_2-81,24Z_3$	0,89	0,78	-0,32	0,80	14,97
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_r=1204150,11-0,28X_1-0,61X_2-1093655,61X_3$	0,25	0,16	0,48	0,33	1,00

□ найкраща
виробнича
регресія

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7		
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = -355,46X_1^{102822,14} X_2^{1176,82} X_3^{0,63}$	1,00	0,96	1,00	1,00	62102,62	<input type="checkbox"/> найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 5195,12 * (-36,35)^{X_1} * (-58,68)^{X_2} * 14417067,50^{X_3}$	0,32	0,32	0,32	0,16	0,71	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = -657857,53e^{X_1} - 177606,64e^{X_2} - 849933,73e^{X_3} + 6740927,09$	0,23	-0,21	-0,48	0,27	1,37	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i = 1577,24 - 105,44Z_1 - 22,56Z_2 - 850,40Z_3$	-0,07	-0,03	-0,37	0,46	3,12	
ПрАТ «Данон Кремез»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера		
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr		
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_T = -19204079,85 + 3,95X_1 - 0,17X_2 + 15593017,52X_3$	0,28	0,26	0,25	0,08	0,17	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 59,94X_1^{-3064,26} X_2^{-725,92} X_3^{1,00}$	1,00	1,00	1,00	1,00	764467885,59	<input type="checkbox"/> найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = -2709290,04 * (-567208,49)^{X_1} * 1167395,16^{X_2} * 32159461316,46^{X_3}$	-0,18	-0,22	0,10	0,15	0,66	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = 1256319,80e^{X_1} + 2999973,24e^{X_2} + 12069720,32e^{X_3} - 40010566,58$	0,26	0,27	0,25	0,08	0,31	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i = 255,47 - 25,16Z_1 + 7,83Z_2 + 9,51Z_3$	-0,77	-0,58	-0,61	0,76	11,87	

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	
ПрАТ «Юрія»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера	
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr	
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_T = 12722553,53 - 1,08X_1 + 12,53X_2 - 12975470,77X_3$	0,39	0,91	0,79	0,97	56,19	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 617,79X_1^{-647,63} X_2^{142,17} + X_3^{0,99}$	0,40	0,57	1,00	1,00	113266,61	□ найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 443271,11 * 177170,9^{X_1} * 1605793,94^{X_2} * (-109241245573,10)^{X_3}$	0,37	0,39	-0,26	0,90	33,86	
Експоненціальна множинна виробнича регресія	нелінійна $\hat{Y}_i = -282989,52e^{X_1} + 1098806,07e^{X_2} - 3435755,92e^{X_3} - 2365726,56$	0,38	0,89	0,79	0,87	0,87	
Напівлогарифмічна множинна виробнича регресія	нелінійна $LN\hat{Y}_i = 35,92 - 3,13Z_1 + 1,75Z_2 + 409,21Z_3$	-0,24	0,34	0,61	0,56	4,72	
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	Виробнича функція	Парні коефіцієнти кореляції			Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера	
		r_{YX1}	r_{YX2}	r_{YX3}	R^2	Fr	
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_T = -26751346,36 - 0,01X_1 + 100,82X_2 - 1928275,85X_3$	0,41	0,98	0,63	0,97	56,60	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = -57923,78X_1^{-247,67} X_2^{133995,13} X_3^{0,58}$	0,22	1,00	1,00	1,00	35090,47	□ найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича $\hat{Y}_i = 5049755,29 * 407770,42^{X_1} * (-128719155,48)^{X_2} * 33465584334528,00^{X_3}$	-0,09	-0,97	0,97	0,98	177,34	

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 5048,64e^{x_1} + 70223282,33e^{x_2} - 459936,53e^{x_3} - 381824930,67$	0,34	0,98	0,63	0,97	102,38
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i = -190,83 - 0,02Z_1 + 16,28Z_2 - 3,27Z_3$	0,26	0,99	0,63	0,98	156,38

Додаток Л

Таблиця Л.1

Фактичні та прогнозні значення основних факторів економічної діяльності аналізованих АТ, 2024, 2027 р.

[розраховано автором]

Підприємства	2024			2027			Відхилення, +, -			Відхилення, %			Характеристика
	Вартість основних засобів, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	Вартість основних засобів, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	Вартість основних засобів, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	Вартість основних засобів, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПрАТ «ЗСК»	267755,50	185757,50	0,976	290579,20	206561,90	0,976	22823,70	20804,40	0,000776	108,52	111,20	X	зростання факторних ознак
АТ «Молочний альянс»	3320,00	2952,00	0,576	4294,20	2905,27	0,840	974,20	-46,73	0,264198	129,34	98,42	X	деяке зниження вартості оборотних активів

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	778433,0	100307,0	0,921	783335,0	101867,0	0,985	4902,00	1560,00	0,063462	100,63	101,56	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «НССЗ»	1303584	33186,00	0,992	1488616	45185,00	0,994	185031,9	11999,00	0,001817	114,19	136,16	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	113529,0	182521,0	0,995	127264,0	211079,0	0,997	13735,00	28558,00	0,002155	112,10	115,65	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	93024,00	22620,00	0,924	107848,5	33642,68	0,958	14824,50	11022,68	0,034312	115,94	148,73	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	355629,0	29116,30	0,933	378078,0	32975,80	0,960	22449,00	3859,50	0,026385	106,31	113,26	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «Данон Кремез»	1062549	134089,0	0,991	1253696	154438,4	0,993	191147,4	20349,44	0,001582	117,99	115,18	X	зростання факторних ознак
ПрАТ «Юрія»	461254,0	107314,0	0,994	527268,5	126366,5	0,995	66014,52	19052,58	0,001007	114,31	117,75	X	зростання факторних ознак

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПрАТ «Житомирський маслозавод»	1017872	312430,0	0,995	1076418	317770,0	0,998	58546,17	5340,00	0,002267	105,75	101,71	X	зростання факторних ознак

Додаток М

Таблиця М.1

Прогнозування маржинального прибутку, як складового чинника управління ефективністю функціонування аналізованих вітчизняних акціонерних товариств молокопереробної галузі з використанням лінійних та нелінійних виробничих регресій, 2027 р. [розраховано автором на основі 24]

Регресії	Виробнича функція	Маржинальний прибуток, тис. грн., 2024 р.	Маржинальний прибуток, тис. грн., 2027 р.	Відхилення, +, –	Відхилення, %	Максимальне значення оптимістичний прогноз	Характеристика	Реалістичний прогноз	Характеристика	За коефіцієнтами (парні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, критерій Фішера)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «ЗСК»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_1 = 10033501,73 - 8,64X_1 - 2,54X_2 - 7520463,07X_3$	-114125,5	69227,0	183352	-60,65	3		3		

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 17,58 X_1^{-6011,04} X_2^{27635,26} X_3^{0,98}$	-114125,5	69213,2	183338	-60,64	4		4		найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 382430,35 * 350822,29^{X_1} * (-514293,27^{X_2}) * (-6404679284,07)^{X_3}$	-114125,5	230102,92	344228	-201,6	2		2		
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = -36848452,80 e^{X_1 - (-4526322,41) e^{X_2} - 989036,39 e^{X_3} + 934151,53}$	-114125,5	244981,56	359107	-214,6	1	стрімке зростання	1		
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN \hat{Y}_i = -56,02 + 8,68 Z_1 - 3,51 Z_2 - 70,21 Z_3$	-114125,5	-62361,50	51764,0	54,64	5		5	поступова зміна	
АТ «Молочний альянс»											
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_i = -32903,85 - 13,18 X_1 + 40,75 X_2 - 33245,03 X_3$	-33227,00	-28006,97	5220,03	84,29	3		3		
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 176,78 X_1^{-6,63} X_2^{2790,58} X_3^{0,03}$	-33227,00	-27814,08	5412,92	83,71	2		2		найкраща виробнича регресія

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 58806,81 * 4283,91^{X_1} * 1107412,78^{X_2} * (-4130656832,20)^{X_3}$	-33227,00	-31794,64	1432,36	95,69	5		5	поступове зростання
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = -47254,324e^{X_1 - 470550,877e^{X_2} + 43133,10e^{X_3} + 1699814,87}$	-33227,00	-19095,87	14131,1	57,47	1	значне зростання	1	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i = 206,25 - 0,90 Z_1 - 23,68 Z_2 + 9,69 Z_3$	-33227,00	-29496,19	3730,81	88,77	4		4	
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»										
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_i = -612477,10 + 6,24X_1 - 8,87X_2 - 3221494,63 X_3$	2325038,0	3171016,2	845978	136,38	2		2	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 3980,18X_1^{1018931,09} X_2^{-21976,99} X_3^{-0,08}$	2325038,0	3175380,1	850342	136,57	1	зростання	1	найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 234229,31 * (-1596048,06)^{X_1} * 2036786,84^{X_2} * 1048691057741,87^{X_3}$	2325038,0	2432361,2	107323	104,61	5		5	поступове зростання

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 17993031,50e^{x_1} - 3149403,07e^{x_2} - 1753133,80e^{x_3} - 85379465,31$	2325038,0	2811485,1	486447	120,92	3		3		
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i = 41,73 + 10,96 Z_1 - 15,75 Z_2 - 97,64 Z_3$	2325038,0	2590707,4	265669	111,42	4		4		
ПрАТ «НССЗ»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 219252,40 - 0,005X_1 - 0,30X_2 - 175163,11X_3$	98566,00	113004,55	14438,5	114,65	2		2		
Степенева нелінійна множинна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 35,80X_1^{-4458,51} X_2^{112,24} X_3^{0,99}$	98566,00	112814,96	14248,9	114,46	3		3		найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна множинна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 49113,93 * 288,89^{X_1} * 5644,87^{X_2} * (-1322584601,30)^{X_3}$	98566,00	99841,78	1275,78	101,29	5		5		поступове зростання
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 15944,63e^{x_1} - 44304,27e^{x_2} - 36961,82e^{x_3} + 427436,55$	98566,00	112408,50	13842,5	114,04	4		4		
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i = 28,68 - 0,46 Z_1 - 1,13 Z_2 - 1,41 Z_3$	98566,00	123385,30	24819,3	125,18	1	зростання	1		

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_i = 12375415,52 + 9,88X_1 - 1,27X_2 - 13092978,81X_3$	206488,00	244146,59	37658,5	118,23	3		3		
Степенева нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = 3402,30X_1^{-3519,74} X_2^{63,98} X_3^{1,01}$	206488,00	244528,82	38040,8	118,42	2		2		
Показникова нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = 386576,93 * (-6633,12)^{X_1} * 4952,42 X_2 * (-37548416253,20)^{X_3}$	206488,00	234067,82	27579,8	113,35	4		4		найкраща виробнича регресія
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i = 548931,61e^{X_1} - 30214,07e^{X_2} - 1298684,95e^{X_3} + 1105890,89$	206488,00	255197,82	48709,8	123,58	1	зростання	1		
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i = -0,89 + 1,18Z_1 - 0,06Z_2 - 17,43Z_3$	206488,00	218300,00	11812,0	105,72	5		5		поступове зростання
ПрАТ «Обухівський молокозавод»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_i = 1061015,36 + 1,44X_1 - 0,37X_2 - 1168491,05X_3$	44012,00	76495,21	32483,2	173,81	1	значне зростання	1		

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 235,00 X_1^{21777,24} X_2^{1175,65} X_3^{0,77}$	44012,00	74247,15	30235,1	168,70	3		3		найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 27610,69 * 11746,90 X_1^{1*} (-7489,92) X_2^{X*} (-835074229,28)^{X3}$	44012,00	47395,47	3383,47	107,69	5		5	поступове зростання	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = 260436,84 e^{X1} - 28128,20 e^{X2} - 391475,45 e^{X3} - 90084,83$	44012,00	63621,74	19609,7	144,56	4		4		
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN \hat{Y}_i = -54,79 + 5,89 Z_1 - 0,36 Z_2 - 81,24 Z_3$	44012,00	76133,90	32121,9	172,98	2		2		
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»											
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_i = 1204150,11 - 0,28 X_1 - 0,61 X_2 - 1093655,61 X_3$	233042,00	244001,70	10959,7	104,70	3		3		
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 355,46 X_1^{102822,14} X_2^{1176,82} X_3^{0,63}$	233042,00	234626,82	1584,82	100,68	5		5		найкраща виробнича регресія

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 5195,12 * (-36,35)^{X_1} * (-58,68)^{X_2} * 14417067,50^{X_3}$	233042,00	242615,77	9573,77	104,11	4	4	поступове зростання	
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = -657857,53e^{X_1} - 177606,64e^{X_2} - 849933,73e^{X_3} + 6740927,09$	233042,00	250966,41	17924,4	107,69	2	2		
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i = 1577,24 - 105,44Z_1 - 22,56Z_2 - 850,40Z_3$	233042,00	301488,20	68446,2	129,37	1	зростання	1	
ПрАТ «Данон Кремез»										
Множинна виробнича	лінійна регресія	$Y_i = -19204079,85 + 3,95X_1 - 0,17X_2 + 15593017,52X_3$	-33120,00	-32882,71	237,29	99,28	5	5		
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 59,94X_1^{-3064,26} - X_2^{-725,92} X_3^{1,00}$	-33120,00	-32826,74	293,26	99,11	4	4	поступова зміна	найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = -2709290,04 * (-567208,49)^{X_1} * 1167395,16^{X_2} * 32159461316,46^{X_3}$	-33120,00	-32591,55	528,45	98,40	3	3		
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = -1256319,80e^{X_1} + 2999973,24e^{X_2} + 12069720,32e^{X_3} - 40010566,58$	-33120,00	-32358,04	761,96	97,69	2	2		

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i=255,47-25,16Z_1+7,83Z_2+9,51Z_3$	-33120,00	1382191,8	1415311	-4173	1	значн е зрост ання	1		
ПрАТ «Юрія»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_r=12722553,53-1,08X_1+12,53X_2-12975470,77X_3$	677176,00	829558,51	152382	122,50	2		2		
Степенева нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=617,79X_1^{-647,63}X_2^{142,17}X_3^{0,99}$	677176,00	827977,11	150801	122,26	4		4	пост упо ве зрос тан ня	найкр аща вироб нича регрес ія
Показникова нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=443271,11*177170,9X_1*1605793,94X_2*(-109241245573,10)^{X_3}$	677176,00	829487,12	152311	122,49	3		3		
Експоненціальна множинна нелінійна виробнича регресія	$\hat{Y}_i=-282989,52e^{x_1}+1098806,07e^{x_2}-3435755,92e^{x_3}-2365726,56$	677176,00	701554,30	24378,3	103,59	5		5		
Напівлогарифмічна множинна нелінійна виробнича регресія	$LN\hat{Y}_i=35,92-3,13Z_1+1,75Z_2+409,21Z_3$	677176,00	945473,20	268297	139,62	1	значн е зрост ання	1		
ПрАТ «Житомирський маслозавод»										
Множинна лінійна виробнича регресія	$Y_r=-26751346,36-0,01X_1+100,82X_2-1928275,85X_3$	2837316,0	3356000,3	518684	118,28	2		2		

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Степенева нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = -57923,78X_1 - 247,67X_2 + 133995,13X_3^{0,58}$	2837316,0	3323171,5	485855	117,12		4		4	найкраща виробнича регресія
Показникова нелінійна регресія	множинна виробнича	$\hat{Y}_i = 5049755,29 * 407770,42^{X_1} * (-128719155,48)^{X_2} * 33465584334528,00^{X_3}$	2837316,0	2940944,9	103628	103,65		5		5	поступове зростання
Експоненціальна множинна виробнича	нелінійна регресія	$\hat{Y}_i = 5048,64e^{X_1} + 70223282,33e^{X_2} - 459936,53e^{X_3} - 381824930,67$	2837316,0	3345205,5	507889	117,90		3		3	
Напівлогарифмічна множинна виробнича	нелінійна регресія	$LN\hat{Y}_i = -190,83 - 0,02Z_1 + 16,28Z_2 - 3,27Z_3$	2837316,0	3365309,2	527993	118,60		1	зростання	1	

Додаток Н

Таблиця Н.1

Порівняльна характеристика коефіцієнтів детермінації та універсального показника – функції бажаності Харрінгтона аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [сформовано автором]

Коефіцієнт детермінації R^2	Характеристика коефіцієнта детермінації R^2	Функція бажаності Харрінгтона d_i	Якісна характеристика шкали « d_i »
1	2	3	4
ПрАТ «ЗСК»			
0,77	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 76,68% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,62	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
АТ «Молочний альянс»			
0,92	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 91,72% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,71	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

1	2	3	4
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»			
0,81	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 80,63% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,60	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
ПрАТ «НССЗ»			
0,75	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 75,05% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають значний вплив на досліджуваний показник.	0,56	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»			
0,90	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 92,01% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,66	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

1	2	3	4
ПрАТ «Обухівський молокозавод»			
0,78	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 78,42% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,54	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»			
0,45	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 45,03% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають посередній вплив на досліджуваний показник.	0,61	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
ПрАТ «Данон Кремез»			
0,41	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 41,46% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають посередній вплив на досліджуваний показник.	0,52	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення

1	2	3	4
ПрАТ «Юрія»			
0,86	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 85,93% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,58	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
ПрАТ «Житомирський маслозавод»			
0,98	Загальний коефіцієнт детермінації (усереднене значення коефіцієнта детермінації п'ятьох виробничих множинних функцій: лінійної та нелінійних) говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація маржинального прибутку на 97,76% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.	0,64	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.

Додаток П

Методика оцінки впливу корпоративного управління на ефективність акціонерних товариств

Ключовими аспектами оцінки впливу корпоративного управління на ефективність акціонерних товариств є показники ефективності акціонерного товариства, такі як економічні: прибутковість (рентабельність активів, власного капіталу), чиста поточна вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), показник окупності інвестицій (ROI); показники ділової активності: оборотність активів, швидкість виконання замовлень, ефективність використання трудових ресурсів; показники фінансового стану: рентабельність продажів, ліквідність, фінансова стійкість. Показники якості корпоративного управління, такі як прозорість: рівень розкриття інформації, незалежність ради директорів, якість аудиту; структура управління: розподіл повноважень між правлінням та наглядовою радою, склад комітетів, пов'язані сторони; захист прав акціонерів: механізми захисту міноритарних акціонерів, участь у голосуванні, якість корпоративних відносин.

Методологічними підходами впливу корпоративного управління на ефективність акціонерних товариств є інтегральний підхід: оцінка корпоративного управління як комплексної системи, що охоплює всі аспекти діяльності; рівневий підхід: виділення окремих рівнів управління та їхньої ефективності та часовий підхід: Аналіз динаміки показників у часі.

Якщо деталізувати вплив корпоративного управління на ефективність, то воно полягає у:

підвищенні прибутковості: якісне корпоративне управління забезпечує краще прийняття рішень, що максимізує прибуток та рентабельність.

зниженні ризиків: прозорість та незалежний контроль зменшують операційні та фінансові ризики.

зростанні вартості компанії: ефективне корпоративне управління приваблює інвестиції, підвищує капіталізацію та довгострокову вартість для

акціонерів.

кращому управлінні ресурсами: оптимізація використання всіх видів ресурсів – фінансових, трудових та матеріальних.

Таким чином, оцінка впливу корпоративне управління є комплексною задачею, що вимагає застосування різноманітних показників для вимірювання зв'язку між якістю управління та фінансовими результатами акціонерного товариства. На сьогодні головним завданням оцінки ефективності корпоративного управління є розробка методики, що враховувала б його відповідність принципам корпоративного управління [29]. Необхідним є врахування зв'язку принципів корпоративного управління з об'єктами оцінювання ефективності корпоративного управління:

мета товариства – дивіденди на акції; зростання цін акцій;

права акціонерів – розкриття інформації; механізми управління та контролю;

спостережна рада та правління – дотримання законодавства; дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків;

розкриття інформації та прозорість – прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту й акціонерів компанії;

контроль за фінансово–господарською діяльністю – наглядова рада; рада директорів;

зацікавлені особи – кредитори; товариство; споживачі продукції товариства; територіальна громада, на території якої розташоване товариство [29].

Якщо розглядати методику вивчення ефективності корпоративного управління, то єдиного підходу до оцінки корпоративного управління в різних країнах світу не існує, зважаючи на економічний розвиток, бізнес–культуру та історію розвитку форм власності (табл. 2.1) [28].

Характеристика методик оцінювання корпоративного управління
[13, с. 38; 28]

Розробник	Шкала оцінювання	Об'єкти оцінювання
1	2	3
Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS)	10-бальна шкала	Структура власності; відносини з фінансово зацікавленими особами, фінансова прозорість, розкриття інформації; склад та практика роботи ради директорів; правове середовище, регулювання, інформаційна інфраструктура, інфраструктура ринку
Інвестиційний банк Brunswick UBS Warburg	72-бальна шкала: 72 – максимальні ризики, 0 – мінімальні ризики	Непрозорість, розмивання акціонерного капіталу, злиття, реструктуризація, банкрутство, обмеження на купівлю і володіння акціями, ініціативи у сфері корпоративного управління, ведення реєстру
Інститут корпоративного права і управління (CORE-rating)	від 0 до 200	Відсутність ризиків; розкриття інформації; структура ради директорів та виконавчі органи; структура акціонерного капіталу; основні права акціонерів; історія корпоративного управління
Консорціум РІД та рейтингового агентства «Експерт РА»	4 класи (рівні): А–високий; В–задов.; С–низький; D–незадов. (підклас SD – серйозні порушення норм КУ)	Права акціонерів, діяльність органів управління і контролю, розкриття інформації, дотримання інтересів інших зацікавлених сторін та корпоративна соціальна відповідальність
Інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI)	значення від –1 до +1	Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (права акціонерів, прозорість інформації, взаємодія з зацікавленими сторонами), індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні, індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах
Рейтингове агентство "Кредит-Рейтинг"	рівень А (вищий) – рівень Е (нижчий), рейтинги рівнів В, С й D мають проміжне значення	Структура власності, права власників та інших зацікавлених сторін, механізми управління й контролю, рівень розкриття інформації, аудит
Ренкінг корпоративного управління журналу Euromoney	від 0 % (повна відсутність позитивних ознак) до 100 % (ідеал)	Прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту й акціонерів компанії

Продовження табл. П.1

1	2	3
Індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана	0–5 – дуже високий, 6–10 – високий, 11–20 – середній, 21–28 – низький	Оцінка чинного законодавства, оцінка правових процесів, оцінка регуляторного режиму, оцінка «етичного покриття»

Додаток Р

Таблиця Р.1

Основні показники виробничої та фінансової діяльності аналізованих АТ, тис. грн. 2015–2024 рр.

[розраховано автором на основі звітності підприємств]

ПрАТ «ЗСК»												
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +,-	Відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Вартість основних засобів	199284	206892	214500	222108	229716	235532	250058	247663	261690	267756	68471	134,36
Виробничі запаси	28071	32111	36150	40190	44229	48027	49432	62824	57028	64427	36356	229,51
Готова продукція	95273	98169	101064	103959	106855	95832	139504	103576	117459	121331	26058	127,35
Всього оборотних активів	123344	130279	137214	144149	151084	143859	188936	166400	174487	185758	62413	150,60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	766950	836336	905721	975107	1044492	1084754	1190119	1298396	1326471	1363506	596556	177,78
Чистий прибуток	145032	104339	63646	-29270	-88007	25025	-21883	-56361	-29270	-88007	-233039	-60,68
Активи	350515	377482	404449	431417	458384	492545	509081	545791	534180	614832	264317	175,41

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зобов'язання	6286	6350	7614	6777	10725	115264	151667	246754	264413	433072	426786	6889,40
Собівартість реалізованої продукції	751267	792874	802480	828086	821693	875459	808906	598352	963798	766045	14778	101,97
Змінні витрати	44584	208256	371928	535600	699272	755395	1120892	1284382	1313138	1477632	1433047	3314,23
Середня зарплата до оподаткування, грн.	5140	6553	8966	6621	7209	11796	16157	21042	26091	29765	24625	579,06
Чисельність працівників, осіб	826	783	741	699	656	590	595	560	449	451	-375	54,61
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	800	760	719	679	638	572	580	554	440	440	-360	55,00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,969	0,970	0,971	0,972	0,973	0,969	0,975	0,989	0,980	0,976	0,007	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,076	1,038	1,037	1,035	1,034	0,910	1,062	0,990	1,057	1,023	-0,053	X
Маржинальний прибуток	722365	628079	533793	439506	345220	329359	69227	14014	13333	-114125	-836491	-15,80
Рівень рентабельності, %	2,09	5,48	12,87	17,75	27,11	23,91	47,13	117,00	37,63	77,99	75,91	

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ «Молочний альянс»												
Вартість основних засобів	642	579	683	746	1208	1658	1939	2820	3239	3320	2678	517,46
Виробничі запаси	1415	1424	1433	1442	1451	1490	1460	1430	1490	1520	105	107,42
Готова продукція	1402	1404	1406	1408	1410	1426	1410	1395	1418	1432	30	102,12
Всього оборотних активів	2817	2828	2839	2850	2861	2916	2870	2825	2908	2952	135	104,78
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5707	6327	5947	6567	7187	5478	5728	5057	6522	36981	31274	648,02
Чистий прибуток	207501	21834	26167	30500	44833	68891	60504	2504	2918	226018	18517	108,92
Активи	196774	197765	198756	199747	200739	392992	36146	113201	120399	355821	159047	180,83
Зобов'язання	2861	2743	2876	3094	5313	9827	9854	8569	11489	20102	17241	702,55
Собівартість реалізованої продукції	3756	4361	5216	4720	30403	4377	4449	3889	5494	28344	24587	754,56
Змінні витрати	11902	18380	24859	31337	37815	45214	51641	52753	66437	70208	58306	589,89
Середня зарплата до оподаткування, грн	20407	22996	25586	28176	30765	30955	37444	38429	46434	39408	19001	193,11

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чисельність працівників, осіб	94	91	99	97	94	84	78	76	72	125	31	132,98
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	88	86	84	81	79	82	70	68	66	72	-16	81,45
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,940	0,945	0,844	0,837	0,838	0,976	0,897	0,895	0,917	0,576	-0,364	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	2,416	0,903	1,180	1,091	1,620	0,935	1,169	1,454	1,149	1,025	-1,391	X
Маржинальний прибуток	-6195	-12053	-18291	-24770	-30628	-39736	-45913	-46231	-59915	-33227	-27032	536,35
Рівень рентабельності, %	51,92	45,08	14,01	39,12	76,36	25,15	28,75	30,02	18,72	30,47	-21,45	
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»												
Вартість основних засобів	758927	760961	762995	765029	767063	770697	773131	765565	777999	778433	19506	102,57
Виробничі запаси	16794	17730	18666	19602	20538	22074	22110	22146	25182	25218	8424	150,16
Готова продукція	85568	84137	82706	81275	79844	82313	73882	72451	74020	75089	-10479	87,75

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Всього оборотних активів	102362	101867	101372	100877	100382	104387	95992	94597	99202	100307	-2055	97,99
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	577056	36618	503820	1044258	1584696	2107131	2608354	3409126	3583877	4321559	3744503	748,90
Чистий прибуток	28825	23439	25534	26673	27188	46195	21152	450379	200107	226023	197198	784,12
Активи	1187692	1255636	123579	128477	320534	531403	581119	1028031	1121436	1221527	33834,7	102,85
Зобов'язання	188380	21044	50468	79893	109317	114562	182127	220065	236901	234297	45916,6	124,37
Собівартість реалізованої продукції	386627	24571	338567	702785	1068085	1432849	1799764	2355706	2483627	3003484	2616856	776,84
Змінні витрати	2084530	2072529	2060528	2048527	2036526	2064525	1972524	1980523	1988522	1996521	-88009	95,78
Середня зарплата до оподаткування, грн	9694	10186	13322	15830	18338	25846	33060	41005	48958	55436	45742,4	571,88
Чисельність працівників, осіб	262	258	254	249	245	241	243	224	227	228	-34	87,02
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	176	179	183	186	189	196	192	197	195	210	34	119,12

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,673	0,696	0,720	0,744	0,770	0,813	0,790	0,879	0,859	0,921	0,248	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,003	1,003	1,003	1,003	1,003	0,987	1,003	0,990	1,016	1,001	-0,002	X
Маржинальний прибуток	-1507474	-2035911	-1556708	-1004269	-451830	42606	635830	1428603	1595355	2325038	3832512	-154,23
Рівень рентабельності, %	49,25	49,03	48,81	48,59	48,37	47,06	44,93	44,72	44,30	43,88	-5,369	
ПрАТ «НССЗ»												
Вартість основних засобів	1250307	1982893	1915480	1848066	1780653	1286684	2000566	2008595	1292629	1303585	53278	104,26
Виробничі запаси	6888	5676	6537	6749	8962	13369	15441	23709	26655	28825	21937	418,46
Готова продукція	10736	18173	15610	51048	66485	57026	44398	4100	4102	4361	-6375	40,62
Всього оборотних активів	17624	23849	22147	57797	75447	70395	59839	27809	30757	33186	15562	188,30
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	292127	327653	363179	398704	434230	477017	562299	443280	571288	650151	358024	222,56

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чистий прибуток	8814	8323	7832	7342	16851	15198	5824	29537	21354	4979	-3835	56,49
Активи	253845	261768	269691	277614	285537	291989	476359	501829	413141	313213	59368	123,39
Зобов'язання	153496	164636	175777	186917	198057	182379	235565	237096	292976	209375	55879	136,40
Собівартість реалізованої продукції	204489	232633	261489	291054	319159	381614	455462	363490	474169	542876	338387	265,48
Змінні витрати	373189	391678	410166	428655	447143	455383	552143	409307	544623	551585	178396	147,80
Середня зарплата до оподаткування, грн	4659	5238	6183	6604	7024	9445	13000	12817	16243	19927	15269	427,76
Чисельність працівників, осіб	365	354	343	332	321	308	303	281	285	262	-103	71,82
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	364	353	342	330	319	306	302	279	283	260	-104	71,49
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,997	0,997	0,996	0,996	0,995	0,994	0,997	0,993	0,993	0,992	-0,005	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,992	1,586	0,966	0,965	0,964	0,723	1,555	1,004	0,644	1,008	0,017	X

/Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Маржинальний прибуток	-81062	-64025	-46987	-29950	-12913	21634	10156	33973	26665	98566	179628	-121,59
Рівень рентабельності, %	42,86	40,85	38,89	36,99	36,05	25,00	23,46	21,95	20,48	19,76	-23,097	
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»												
Вартість основних засобів	78724	82769	86814	90859	94904	98149	102994	107839	112684	113529	34805	144,21
Виробничі запаси	66648	74720	82792	90864	98936	104608	118080	121552	135024	136496	69848	204,80
Готова продукція	41399	41913	42427	42941	43455	44069	44683	44297	45911	46025	4626	111,17
Всього оборотних активів	108047	116633	125219	133805	142391	148677	162763	165849	180935	182521	74474	168,93
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	742228	744428	746628	748828	751028	769628	749428	729228	769028	770828	28600	103,85
Чистий прибуток	7933	7491	7049	6607	19880	13678	5242	26583	19219	19880	11947	250,61
Активи	228461	235591	242722	249853	380854	262790	428723	451646	371827	380854	152393	166,70
Зобов'язання	138146	148173	158199	168225	269820	164141	212009	213386	263678	269820	131674	195,31
Собівартість реалізованої продукції	445337	461545	455443	457534	459629	538740	539588	517752	546779	548830	103493	123,24
Змінні витрати	574376	572372	570368	568364	566360	568356	567352	546348	555344	564340	-10036	98,25

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Середня зарплата до оподаткування, грн	4193	4714	5565	5943	15080	8501	11700	11535	14619	15080	10887	359,68
Чисельність працівників, осіб	740	744	748	752	756	758	769	765	773	776	36	104,80
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	729	734	739	744	749	750	764	762	770	772	43	105,96
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,984	0,985	0,987	0,988	0,990	0,989	0,993	0,996	0,997	0,995	0,011	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,227	1,051	1,049	1,047	1,045	0,984	1,049	1,047	1,045	1,007	-0,219	X
Маржинальний прибуток	167852	172056	176260	180464	184668	201272	182076	182880	213684	206488	38636,0	123,02
Рівень рентабельності, %	66,67	61,29	63,93	63,67	63,40	42,86	38,89	40,85	40,65	40,45	-26,217	
ПрАТ «Обухівський молокозавод»												
Вартість основних засобів	48551	53492	58434	63375	68317	74973	76069	82257	89382	93024	44474	191,60

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Виробничі запаси	3852	5058	6263	7469	8674	7446	12939	15083	12083	13902	10050	360,89
Готова продукція	1342	1007	2356	3705	5054	4261	4082	19784	8657	8719	7376	649,42
Всього оборотних активів	5194	6064	8619	11173	13728	11707	17021	34867	20740	22620	17426	435,46
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	65105	100145	135184	170224	205263	252759	248908	325879	343900	380460	315355	584,38
Чистий прибуток	816451	818871	821291	823711	856020	846591	824371	802151	845931	856020	39569	104,85
Активи	8726	8240	7754	7268	22090	15046	5766	29242	21140	22090	13364	253,16
Зобов'язання	251307	259151	266994	274838	410120	289069	471595	496811	409010	410120	158813	163,19
Собівартість реалізованої продукції	46160	71203	96251	121369	146763	204482	201864	264614	279591	310075	263915	671,74
Змінні витрати	117459	141791	166123	190455	214788	242266	246785	311678	301742	336448	218989	286,44
Середня зарплата до оподаткування, грн	4612	5185	6121	6538	17200	9351	12870	12689	16081	17200	12588	372,95
Чисельність працівників, осіб	271	267	262	258	253	251	245	234	230	236	-35	87,01

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	266	258	259	253	250	248	242	230	226	218	-48	81,95
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,981	0,968	0,988	0,982	0,988	0,987	0,988	0,983	0,983	0,924	-0,057	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,493	1,102	1,092	1,085	1,078	0,967	1,015	1,081	1,087	1,041	-0,452	X
Маржинальний прибуток	-52354	-41646	-30939	-20232	-9525	10493	2123	14201	42158	44012	96365,7	-84,07
Рівень рентабельності, %	41,04	40,65	40,45	40,25	39,86	23,61	23,30	23,15	23,00	22,70	-18,34	
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»												
Вартість основних засобів	288282	295765	303248	310731	318214	325697	333180	340663	348146	355629	67347	123,36
Виробничі запаси	14858	15109	16360	18611	20862	22213	22264	19315	19366	19917	5059	134,05
Готова продукція	15965	16059	16152	16246	16340	16625	16439	16220	17010	16808	842	105,28
Всього оборотних активів	30823	31168	32512	34857	37202	38838	38703	35535	36376	36725	5901	119,15

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	407227	404250	581273	558296	635319	689321	550884	413447	656812	521471	114244	128,05
Чистий прибуток	13656	15953	18250	20547	22845	-25251	-85401	-26771	36359	-47617	-61273	-348,69
Активи	203929	366456	328982	391509	454035	459870	349518	285010	332827	280848	76919	137,72
Зобов'язання	187366	328785	330204	301622	353041	383674	213968	190453	201282	197111	9745	105,20
Собівартість реалізованої продукції	469542	495546	501550	517554	513558	547162	505566	373970	602374	478778	9236	101,97
Змінні витрати	275758	288277	380796	573315	665834	688353	550872	413391	275910	288429	12671	104,59
Середня зарплата до оподаткування, грн	14772	15773	16775	17776	18778	18337	22341	22345	22744	23143	8372	156,67
Чисельність працівників, осіб	340	342	352	340	336	318	287	182	201	195	-145	57,35
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	338	328	350	338	327	304	280	176	188	182	-156	53,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,994	0,959	0,994	0,994	0,972	0,956	0,976	0,967	0,935	0,933	-0,06	X

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,062	1,026	1,025	1,025	1,024	0,940	1,023	1,022	1,022	1,021	-0,04	X
Маржинальний прибуток	131469	115973	200477	-15019	-30515	968	12	56	380902	233042	101572	177,26
Рівень рентабельності, %	13,27	18,42	15,90	7,87	23,71	25,98	8,96	10,56	9,04	8,92	-4,35	
ПрАТ «Данон Кремез»												
Вартість основних засобів	379837	452659	525480	598302	671124	798580	762132	862271	962410	1062549	682712	279,74
Виробничі запаси	18667	21831	24996	27839	28674	46171	52683	90849	99015	107181	88514	574,19
Готова продукція	3472	3556	3939	4322	4705	3910	4075	11586	14247	26908	23436	774,91
Всього оборотних активів	22139	25387	28935	32161	33379	50081	56758	102435	113262	134089	111950	605,67
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1205435	1204700	1004834	1084968	1065102	1548988	1221619	1653629	2085639	2517649	1312214	208,86
Чистий прибуток	2502	17304	12107	6909	-17111	-35291	47461	33270	19079	4888	2386	195,38
Активи	645111	676864	708617	740370	772123	756946	882559	890847	899135	907423	262312	140,66

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зобов'язання	1190	1265	1340	1415	1490	1565	1640	1715	1790	1865	675	156,72
Собівартість реалізованої продукції	1295490	12556252	5017001	7477761	9938514	1509926	1216003	1597078	1978153	2359228	1063738	182,11
Змінні витрати	1152546	1173073	12451400	1229727	1008054	1588539	1262551	1691957	2121363	2550769	1398223	221,32
Середня зарплата до оподаткування, грн	11840	12960	14080	15200	16320	17440	18560	19680	20800	21920	10080	185,14
Чисельність працівників, осіб	365	363	361	358	356	353	350	354	348	343	-22	93,97
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	352	351	350	349	348	344	348	346	346	340	-12	96,65
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,964	0,967	0,970	0,973	0,976	0,975	0,994	0,977	0,994	0,991	0,027	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	2,037	1,192	1,161	1,139	1,122	0,969	0,954	1,131	1,116	1,104	-0,933	X
Маржинальний прибуток	52889	31627	-11446566	-144759	57048	-39551	-40932	-38328	-35724	-33120	-86008	-62,62
Рівень рентабельності, %	6,95	9,04	8,00	8,55	8,93	2,59	0,46	3,54	5,43	6,71	-0,237	

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПрАТ «Юрія»												
Вартість основних засобів	362966	270300	87634	84968	76986	79744	213652	296542	377294	461254	98288	127,08
Виробничі запаси	26958	16663	6368	3927	14222	16340	42988,3	50508	52775	62921	35963	233,41
Готова продукція	6039	10148	14256	18365	22474	25040	32233	37718	34613	44393	38354	735,08
Всього оборотних активів	32997	26811	20624	22292	36695	41380	75221	88226	87388	107314	74317	325,23
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	978202	1063715	1149227	1234740	1320252	1250410	1688301	1622725	1600775	1721735	743533	176,01
Чистий прибуток	130077	111403	92729	74055	55382	59480	59572	-160817	85341	-46773	-176850	-35,96
Активи	1052075	94021	104034	282088	460142	98990	1208150	1541294	1059509	1063582	11507	101,09
Зобов'язання	1106392	2118975	181441	1255858	1493275	153350	1459580	1700894	1287158	1426645	320253	128,95
Собівартість реалізованої продукції	748480	849570	950660	1051750	1152840	1159930	1427020	1564110	1501200	1628290	879810	217,55
Змінні витрати	1001602	1006375	1011148	1015921	1020694	1025467	1030240	1035013	1039786	1044559	42957	104,29
Середня зарплата до оподаткування, грн	5840	6940	8040	9140	10240	11340	12440	13540	14640	15740	9900	269,52

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чисельність працівників, осіб	908	909	911	912	914	916	929	899	924	926	19	102,04
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	889	892	895	898	901	906	915	894	918	920	31	103,50
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,980	0,981	0,983	0,985	0,986	0,990	0,985	0,994	0,994	0,994	0,0140	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,214	0,745	0,324	0,970	0,906	0,976	2,679	1,388	1,272	1,223	1,0081	X
Маржинальний прибуток	-23400	57340	138079	218819	299558	224943	658061	587712	560989	677176	700575	-2893,9
Рівень рентабельності, %	30,69	25,21	20,89	17,40	14,52	7,80	18,31	3,75	6,63	5,74	-24,953	
ПрАТ «Житомирський маслозавод»												
Вартість основних засобів	800857	825443	80028	85386	83080	89646	1057371	1015266	955062	1017872	217015	127,10
Виробничі запаси	210764	212340	213916	215492	217068	218644	220220	221796	223372	224948	14184	106,73
Готова продукція	85646	85850	86054	86258	86462	86666	86870	87074	87278	87482	1836	102,14

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Всього оборотних активів	296410	298190	299970	301750	303530	305310	307090	308870	310650	312430	16020	105,40
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1290343	1467485	1644627	1821769	1998911	2205165	2442870	2263651	2855378	2884621	1594278	223,55
Чистий прибуток	309680	327523	345367	33210	131053	130926	59332	203805	323291	359730	50050	116,16
Активи	1688469	1810751	2046010	2092170	2098469	1688469	1810751	2046010	2092170	2098469	410000	124,28
Зобов'язання	22484	23242	24000	24758	25516	26274	27032	27790	28548	29306	6822	130,34
Собівартість реалізованої продукції	321662	572777	823892	1075007	1326122	1643237	1810352	1907467	2464582	2571697	2250035	799,50
Змінні витрати	44061	56999	60938	62876	70814	69152	73016	37578	46092	47305	3244	107,36
Середня зарплата до оподаткування, грн	6600	7750	8900	10050	11200	12950	13400	13850	15300	17750	11150	268,94
Чисельність працівників, осіб	958	922	885	849	812	780	764	660	659	650	-308	67,84
Чисельність працівників, які працюють більше одного року, осіб	945	909	873	838	802	772	756	652	650	647	-298	68,49

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,986	0,986	0,987	0,987	0,988	0,990	0,990	0,988	0,986	0,995	0,009	X
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,109	1,031	0,097	1,067	0,973	0,976	11,795	0,960	0,941	1,066	0,956	X
Маржинальний прибуток	1246282	1410486	1583689	1758893	1928097	2136013	2369854	2226073	2809286	2837316	1591034	227,66
Рівень рентабельності, %	30,11	15,62	9,96	69,47	50,73	34,20	34,94	18,67	15,86	12,17	-17,95	

Додаток С

Анкета щодо ефективності корпоративного управління в акціонерному товаристві [питання сформовано автором за допомогою бб]

Надайте відповідь від 1 до 10 (де 1 – мінімальна оцінка, явище відсутнє, 10 – максимальна оцінка, явище відбувається у правильному напрямку):

1. Мета товариства:

1.1. Чи є стратегічна мета підприємства чітко визначеною та формалізованою?

1.2. Наскільки ефективно стратегічні цілі комунікуються працівникам і керівництву?

1.3. Чи узгоджуються управлінські рішення з довгостроковими цілями підприємства?

1.4. Чи здійснюється регулярний перегляд і коригування стратегічних цілей?

2. Права акціонерів:

2.1. Чи забезпечується рівний захист прав усіх акціонерів?

2.2. Наскільки доступною є інформація для акціонерів щодо діяльності підприємства?

2.3. Чи мають акціонери реальну можливість впливати на ключові рішення?

2.4. Чи дотримуються процедури проведення загальних зборів акціонерів?

3. Спостережна рада та правління:

3.1. Наскільки ефективно спостережна рада виконує контрольні функції?

3.2. Чи є склад спостережної ради професійно компетентним і незалежним?

3.3. Наскільки чітко розмежовані повноваження між правлінням і спостережною радою?

3.4. Чи здійснюється регулярна оцінка діяльності керівних органів?

4. Розкриття інформації та прозорість:

4.1. Чи є інформація про діяльність підприємства повною, достовірною та своєчасною?

4.2. Наскільки прозорими є фінансові та управлінські рішення?

4.3. Чи відповідає практика розкриття інформації встановленим стандартам?

4.4. Чи забезпечується відкритий доступ до ключових документів підприємства?

5. Контроль за фінансово-господарською діяльністю:

5.1. Чи ефективно функціонує система внутрішнього контролю на підприємстві?

5.2. Чи здійснюється незалежний аудит фінансової звітності?

5.3. Наскільки оперативно виявляються та усуваються фінансові порушення?

5.4. Чи забезпечується прозорість використання фінансових ресурсів?

6. Зацікавлені особи (стейкхолдери):

6.1. Чи враховуються інтереси зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень?

6.2. Наскільки ефективною є взаємодія підприємства зі стейкхолдерами?

6.3. Чи дотримується підприємство принципів соціальної відповідальності?

6.4. Чи існують механізми зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами?

Додаток Т

Методика розрахунку показників системи управління ефективністю функціонування акціонерного товариства

При проведенні розрахунків показників системи управління ефективністю функціонування акціонерного товариства науковцями пропонується використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона (3.1), тому що ця функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [52].

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (\text{T.1})$$

де n – кількість показників, що використовуються для оцінки ефективності діяльності акціонерного товариства;

d_i – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона.

Використовується шкала Харрінгтона з метою переведення до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулою (3.2).

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)) = \exp^{-e^{-y_i}} \quad (\text{T.2})$$

де \exp – прийняте значення експоненти;

d_i – окрема бажаність, тобто значення i -го окремого показника, переведене у безрозмірну шкалу бажаності (переваг) Харрінгтона;

y_i – значення i -го показника у безрозмірному вигляді [52].

Для надання показникам безрозмірного вигляду використовують

формули:

$$y_i \uparrow (max) = \frac{k_i}{k_{крит}} \quad (Т.3)$$

$$y_i \downarrow (min) = \frac{(1-k_i)}{k_{крит}} \quad (Т.4)$$

де k – розрахункове значення показника;

$k_{крит}$ – критичне значення показника;

max/min – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Основною суттю застосованого методу є те, що всі включені в модель показники зводяться до єдиного безрозмірного (функція D), тому стає можливим отримання інтегральної оцінки з урахуванням впливу всіх чинників.

Нормована функція бажаності встановлює відповідність між різними за змістом і шкалами вимірами показників процесів і шкалою варіантів вирішення задачі загального стану об'єкта. Значення окремого відгуку, яке переведене у безрозмірну шкалу бажаності, визначається через du ($u=1, 2, \dots, n$) і називається окремою бажаністю (перевагою). Шкала бажаності має інтервал від 0 до 1. Значення $du=0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даного об'єкта, а значення $du=1$ – найкращому значенню об'єкта.

Поняттю «дуже добре» відповідають значення на шкалі бажаності $1 > du > 0,8$, а поняттю «дуже погано» $0 > du > 0,2$ тощо. Вибір відміток на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється розрахунковими перевагами: $0,63 \approx 1 - (1/e)$, $0,37 \approx 1/e$. Значення $du=0,37$ відповідає межі припустимих значень (табл. Т.1) [52].

«Шкала бажаності» (переваг) Харрінгтона [52, с. 495]

Шкала «d»	Якісні характеристики шкали «d»
1,00	Відображає крайній рівень відмінної якості, покращення якого немає сенсу.
1,00–0,8	Прийнятний на рівні «дуже добре, відмінно». Відображає хорошу якість чи виконання.
0,8–0,63	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0.63$.
0,63–0,37	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
0,37–0,2	Граничний рівень. Якщо існують стандартні вимоги до характеристик, вони будуть за межами цих характеристик. (Якщо характеристика в точності відповідає встановленому мінімуму чи максимуму, то значення «d» має дорівнювати $0,36788=1/e$)
0,2–0	Неприйнятний рівень.
0	Повністю неприйнятний рівень.

Основними етапами інтегральної оцінки результатів діяльності є нижченаведені:

1. Визначення цілей діяльності акціонерного товариства.
2. Обґрунтування і розрахунок оцінних показників.
3. Визначення діапазону їх нормативних значень.
4. Коригування заданої моделі.
5. Розрахунок безрозмірних показників.
6. Визначення конкретних значень функції бажаності.
7. Розрахунок комплексного показника системи управління ефективністю функціонування акціонерного товариства
8. Виявлення факторів і резервів підвищення показників ефективності акціонерного товариства.

Слід відмітити, що при формуванні сукупності оцінних показників необхідно обрати найбільш важливі та об'єктивні. Їх склад може змінюватися залежно від того, які зі сторін діяльності акціонерного товариства найбільш вагомі для виконання аналізу його діяльності.

Система показників має відповідати таким вимогам. По можливості її

компоненти мають утворювати динамічний ряд, щоб поточні їх значення прямо або опосередковано впливали на значення інших показників. Обрана система має дозволити оцінити не лише кінцевий результат, але й запропонувати комплекс заходів із поліпшення визначальних показників. Усі показники мають піддаватися нормуванню, тобто для кожного з них можна представити нормативні значення і галузеві коефіцієнти. Також їх слід підбирати таким чином, щоб вони могли варіюватися у максимально можливому допустимому діапазоні.

Набір показників залежить від специфіки діяльності акціонерного товариства, його досвіду роботи на ринку. Вибір показників, з одного боку, визначається вагомістю характеристик, які забезпечують об'єктивність оцінки; з іншого – можливістю чіткого кількісного їх вимірювання [52].

Вивчення, аналіз, моделювання та подальше прогнозування показників системи управління ефективністю функціонування підприємства будемо проводити згідно викладеної методики універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона), який дозволить моделювати процес розробки заходів із підвищення ефективності діяльності підприємств.

Методика визначення універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ за останні десять років дає можливість дати комплексну оцінку реалізації ресурсного, інноваційного та виробничого потенціалу підприємств, визначити тенденції та динаміку розвитку його рівня, намітити шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств з урахуванням різноспрямованості показників фінансово–економічної, корпоративної та науково–технічної сфери, водночас виявити фактори і резерви підвищення ефективності функціонування підприємства, виділити основні напрями вдосконалення організаційно–економічного механізму його діяльності [16].

Додаток У

Таблиця У.1

Безрозмірні значення показників оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором за даними підприємств]

ПрАТ «ЗСК»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,99	1,00	0,99	0,99
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,96	0,96	0,96	0,96	0,85	0,99	0,92	0,98	0,95
Коефіцієнт автономії	1,00	0,93	0,87	0,81	0,76	0,71	0,69	0,64	0,66	0,57
Коефіцієнт левериджу	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	1,00	0,98	0,99	0,99
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,69	0,73	0,76	0,80	0,76	1,00	0,88	0,92	0,98
Коефіцієнт покриття	0,03	0,02	0,03	0,02	0,03	0,33	0,42	0,64	0,70	1,00
Рівень рентабельності, %	0,02	0,05	0,11	0,15	0,23	0,20	0,40	1,00	0,32	0,67
АТ «Молочний альянс»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,96	0,97	0,87	0,86	0,86	1,00	0,92	0,92	0,94	0,59
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,37	0,49	0,45	0,67	0,39	0,48	0,60	0,48	0,42
Коефіцієнт автономії	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,09	1,00	0,32	0,30	0,10
Коефіцієнт левериджу	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,93	0,91	0,92	1,00

Продовження табл. У.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,96	0,96	0,97	0,97	0,99	0,97	0,96	0,99	1,00
Коефіцієнт покриття	0,05	0,05	0,05	0,06	0,10	0,09	1,00	0,28	0,35	0,21
Рівень рентабельності, %	0,68	0,59	0,18	0,51	1,00	0,33	0,38	0,39	0,25	0,40
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,73	0,76	0,78	0,81	0,84	0,88	0,86	0,95	0,93	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,97	0,99	0,97	1,00	0,98
Коефіцієнт автономії	0,10	0,10	1,00	0,96	0,39	0,23	0,21	0,12	0,11	0,10
Коефіцієнт левериджу	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,88	0,90	0,89	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,98	0,97	0,97	0,96	1,00	0,92	0,91	0,95	0,96
Коефіцієнт покриття	0,11	1,00	0,04	0,03	0,05	0,08	0,05	0,08	0,08	0,09
Рівень рентабельності, %	1,00	1,00	0,99	0,99	0,98	0,96	0,91	0,91	0,90	0,89
ПрАТ «НССЗ»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,63	1,00	0,61	0,61	0,61	0,46	0,98	0,63	0,41	0,64
Коефіцієнт автономії	1,00	0,97	0,94	0,91	0,89	0,87	0,53	0,51	0,61	0,81
Коефіцієнт левериджу	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	1,00	0,98	0,99	0,99
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	0,27	0,23	0,77	1,00	0,86	0,67	0,06	0,06	0,07

Продовження табл. У.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт покриття	0,78	0,75	0,72	0,70	0,68	0,76	0,96	1,00	0,67	0,71
Рівень рентабельності, %	1,00	0,95	0,91	0,86	0,84	0,58	0,55	0,51	0,48	0,46
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,86	0,86	0,85	0,85	0,80	0,86	0,85	0,85	0,82
Коефіцієнт автономії	1,00	0,97	0,94	0,91	0,60	0,87	0,53	0,51	0,61	0,60
Коефіцієнт левериджу	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	0,99	0,99
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,64	0,69	0,73	0,78	0,81	0,89	0,91	0,99	1,00
Коефіцієнт покриття	0,78	0,75	0,72	0,70	0,67	0,76	0,96	1,00	0,67	0,67
Рівень рентабельності, %	1,00	0,92	0,96	0,95	0,95	0,64	0,58	0,61	0,61	0,61
ПрАТ «Обухівський молокозавод»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,99	0,98	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	0,99	0,99	0,93
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,74	0,73	0,73	0,72	0,65	0,68	0,72	0,73	0,70
Коефіцієнт автономії	0,66	0,70	0,74	0,79	0,26	0,38	1,00	0,20	0,27	0,26
Коефіцієнт левериджу	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,98	0,98	0,99	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	0,17	0,25	0,32	0,39	0,34	0,49	1,00	0,59	0,65
Коефіцієнт покриття	0,59	0,54	0,49	0,45	0,92	0,88	0,21	1,00	0,88	0,92

Продовження табл. У.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рівень рентабельності, %	1,00	0,99	0,99	0,98	0,97	0,58	0,57	0,56	0,56	0,55
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	1,00	0,96	1,00	1,00	0,98	0,96	0,98	0,97	0,94	0,94
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,97	0,97	0,97	0,96	0,89	0,96	0,96	0,96	0,96
Коефіцієнт автономії	1,00	0,56	0,62	0,52	0,45	0,44	0,58	0,72	0,61	0,73
Коефіцієнт левериджу	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,86	0,93	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,79	0,80	0,84	0,90	0,96	1,00	1,00	0,91	0,94	0,95
Коефіцієнт покриття	0,66	0,67	0,60	0,78	0,78	0,72	0,99	0,91	1,00	0,86
Рівень рентабельності, %	0,51	0,71	0,61	0,30	0,91	1,00	0,35	0,41	0,35	0,34
ПрАТ «Данон Кремез»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,97	0,97	0,98	0,98	0,98	0,98	1,00	0,98	1,00	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,59	0,57	0,56	0,55	0,48	0,47	0,56	0,55	0,54
Коефіцієнт автономії	1,00	0,95	0,91	0,87	0,84	0,85	0,73	0,72	0,72	0,71
Коефіцієнт левериджу	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,98	0,98	0,99	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,19	0,22	0,24	0,25	0,37	0,42	0,76	0,84	1,00
Коефіцієнт покриття	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93	1,00	0,90	0,93	0,96	0,99
Рівень рентабельності, %	0,77	1,00	0,88	0,95	0,99	0,29	0,05	0,39	0,60	0,74

Продовження табл. У.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Юрія»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,98	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,28	0,12	0,36	0,34	0,36	1,00	0,52	0,47	0,46
Коефіцієнт автономії	0,09	1,00	0,90	0,33	0,20	0,95	0,08	0,06	0,09	0,09
Коефіцієнт левериджу	0,80	0,81	0,82	0,82	0,83	0,84	0,88	0,92	0,96	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,25	0,19	0,21	0,34	0,39	0,70	0,82	0,81	1,00
Коефіцієнт покриття	1,00	0,05	0,60	0,24	0,32	0,68	0,87	0,95	0,87	0,78
Рівень рентабельності, %	1,00	0,82	0,68	0,57	0,47	0,25	0,60	0,12	0,22	0,19
ПрАТ «Житомирський маслозавод»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0,09	0,01	0,09	0,08	0,08	1,00	0,08	0,08	0,09
Коефіцієнт автономії	1,00	0,93	0,83	0,81	0,80	1,00	0,93	0,83	0,81	0,80
Коефіцієнт левериджу	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,51	0,61	0,76	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,95	0,96	0,97	0,97	0,98	0,98	0,99	0,99	1,00
Коефіцієнт покриття	0,88	0,91	1,00	0,99	0,96	0,75	0,79	0,86	0,86	0,84
Рівень рентабельності, %	0,43	0,22	0,14	1,00	0,73	0,49	0,50	0,27	0,23	0,18

Додаток Ф

Таблиця Ф.1

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності корпоративного управління аналізованих АТ, 2015–2024 рр. [розраховано автором за даними підприємств]

ПрАТ «ЗСК»										
Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,68	0,68	0,68	0,68	0,65	0,69	0,67	0,69	0,68
Коефіцієнт автономії	0,69	0,67	0,66	0,64	0,63	0,61	0,61	0,59	0,60	0,57
Коефіцієнт левериджу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,61	0,62	0,63	0,64	0,63	0,69	0,66	0,67	0,69
Коефіцієнт покриття	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,49	0,52	0,59	0,61	0,69
Рівень рентабельності, %	0,37	0,39	0,41	0,42	0,45	0,44	0,51	0,69	0,48	0,60
Функція Харрінгтона	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,60	0,63	0,66	0,63	0,66
<i>Характеристика</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
АТ «Молочний альянс»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,68	0,68	0,66	0,65	0,65	0,69	0,67	0,67	0,68	0,57
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,50	0,54	0,53	0,60	0,51	0,54	0,58	0,54	0,52

Продовження табл. Ф.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Обухівський молокозавод»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,68
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,62	0,62	0,62	0,62	0,59	0,60	0,62	0,62	0,61
Коефіцієнт автономії	0,60	0,61	0,62	0,64	0,46	0,51	0,69	0,44	0,47	0,46
Коефіцієнт левериджу	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,43	0,46	0,48	0,51	0,49	0,54	0,69	0,58	0,59
Коефіцієнт покриття	0,57	0,56	0,54	0,53	0,67	0,66	0,44	0,69	0,66	0,67
Рівень рентабельності, %	0,69	0,69	0,69	0,69	0,68	0,57	0,57	0,57	0,56	0,56
Функція Харрінгтона	0,62	0,61	0,62	0,62	0,62	0,60	0,60	0,63	0,61	0,61
<i>Характеристика</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>
ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,68	0,69	0,69	0,69	0,68	0,69	0,69	0,68	0,68
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,68	0,68	0,68	0,68	0,66	0,68	0,68	0,68	0,68
Коефіцієнт автономії	0,69	0,56	0,58	0,55	0,53	0,53	0,57	0,61	0,58	0,62
Коефіцієнт левериджу	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,64	0,66	0,67	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,64	0,64	0,65	0,67	0,68	0,69	0,69	0,67	0,68	0,68
Коефіцієнт покриття	0,60	0,60	0,58	0,63	0,63	0,62	0,69	0,67	0,69	0,66
Рівень рентабельності, %	0,55	0,61	0,58	0,48	0,67	0,69	0,49	0,51	0,49	0,49

Продовження табл. Ф.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Функція Харрінгтона	0,64	0,63	0,63	0,62	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
ПрАТ «Данон Кремез»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,57	0,57	0,56	0,56	0,54	0,53	0,56	0,56	0,56
Коефіцієнт автономії	0,69	0,68	0,67	0,66	0,65	0,65	0,62	0,62	0,61	0,61
Коефіцієнт левериджу	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	0,44	0,45	0,46	0,46	0,50	0,52	0,63	0,65	0,69
Коефіцієнт покриття	0,66	0,67	0,67	0,67	0,67	0,69	0,67	0,67	0,68	0,69
Рівень рентабельності, %	0,63	0,69	0,66	0,68	0,69	0,47	0,39	0,51	0,58	0,62
Функція Харрінгтона	0,64	0,63	0,63	0,63	0,63	0,60	0,59	0,62	0,64	0,65
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
ПрАТ «Юрія»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,40	0,47	0,41	0,50	0,49	0,50	0,69	0,55	0,54	0,53
Коефіцієнт автономії	0,40	0,69	0,67	0,49	0,44	0,68	0,40	0,39	0,40	0,40
Коефіцієнт левериджу	0,64	0,64	0,64	0,65	0,65	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,48	0,46	0,44	0,44	0,49	0,51	0,61	0,64	0,64	0,69

Продовження табл. Ф.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт покриття	0,69	0,39	0,58	0,45	0,49	0,60	0,66	0,68	0,66	0,63
Рівень рентабельності, %	0,69	0,64	0,60	0,57	0,54	0,46	0,58	0,41	0,45	0,44
Функція Харрінгтона	0,57	0,57	0,58	0,54	0,54	0,58	0,61	0,58	0,58	0,58
<i>Характеристика</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>
ПрАТ «Житомирський маслозавод»										
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,37	0,40	0,37	0,40	0,40	0,40	0,69	0,40	0,40	0,40
Коефіцієнт автономії	0,69	0,67	0,65	0,64	0,64	0,69	0,67	0,65	0,64	0,64
Коефіцієнт левериджу	0,53	0,53	0,52	0,52	0,52	0,52	0,55	0,58	0,63	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт покриття	0,66	0,67	0,69	0,69	0,68	0,62	0,63	0,66	0,65	0,65
Рівень рентабельності, %	0,52	0,45	0,42	0,69	0,62	0,54	0,55	0,47	0,45	0,43
Функція Харрінгтона	0,59	0,58	0,58	0,62	0,61	0,59	0,64	0,59	0,59	0,60
<i>Характеристика</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>добре</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>	<i>задов.</i>

Додаток X

Алгоритм побудови концептуальної моделі системи управління ефективністю функціонування

Інструментарієм побудови концептуальної моделі системи управління ефективністю є множинний кореляційно–регресійний аналіз, який дозволить проаналізувати, змодельовати та спрогнозувати систему фінансового управління та ефективності діяльності через фінансові метрики впливу та показники діяльності підприємств.

Відомо, що у багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Множинний кореляційно–регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (X.1)$$

Основна задача множинної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства. В даному випадку на основі множинної лінійної регресії дослідимо вплив фінансових метрик впливу на рівень рентабельності, як показника системи управління ефективністю функціонування обраних акціонерних товариств за останні десять років.

Факторами дослідження виступають фінансові метрики впливу та результативний показник діяльності обраних суб'єктів господарювання:

коефіцієнт автономії; коефіцієнт левериджу; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт покриття. Результативним показником дослідження виступає рівень рентабельності аналізованих АТ.

Слід пояснити вибір методу побудови концептуальної моделі системи управління ефективністю – множинна виробнича регресія. Попередньо було обчислено основні фінансові метрики впливу акціонерних товариств за останнє п'ятиріччя, визначений комплексний показник фінансового ризику та проведений статистичний аналіз, порівняння, моделювання та прогнозування залежності рівня рентабельності обраних суб'єктів господарювання від комплексного показника фінансового ризику за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі.

Тому, ідея цього вивчення та побудови концептуальної моделі системи управління ефективністю функціонування полягає в детальному дослідженні в розрізі фінансових метрик впливу, що складають основу комплексного показника фінансового ризику, та порівняння з попереднім результатом аналізування, моделювання та прогнозування цих чинників [19].

Побудову концептуальної моделі системи управління ефективністю функціонування обраних суб'єктів господарювання, аналіз, моделювання та прогнозування факторних ознак та результативного показника проводимо в декілька етапів.

На початковому етапі приводимо факторні ознаки та результативний показник до математичного вигляду для подальшого розрахунку множинної лінійної регресії, основних статистичних показників та коефіцієнтів:

фіктивний фактор, X_0 , який є обов'язковим при обчисленні множинної лінійної регресії;

коефіцієнт автономії, X_1 ;

коефіцієнт левериджу, X_2 ;

коефіцієнт маневреності власного капіталу, X_3 ;

коефіцієнт покриття, X_4 ;

рівень рентабельності, %, Y .

Далі проводимо нормалізацію факторних ознак з метою подальшого розрахунку матриці та перевірки явища мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара–Глобера. При дослідженні множинної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара–Глобера. Термін «мультиколінеарність» означає, що в множинній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції.

В нашому дослідженні значення цього статистичного показника обраних суб'єктів господарювання різне, тобто загальна мультиколінеарність матриці факторів існує і відсутня. Враховуємо, що явище мультиколінеарності в економетричному аналізі є негативним і його необхідно позбуватися. Для цього на наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції.

Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив основних досліджуваних факторів на показник Y , тобто рівень рентабельності. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3–0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично–функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, то можна зробити висновок, що кожен із факторних ознак в різній мірі впливає на рівня рентабельності[19].

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F –критерію Фішера. Оскільки, розрахункове значення критерію Фішера більше його табличного, то множинні лінійні економетричні моделі із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним і на підставі прийнятих моделей можна проводити економічний аналіз та прогнозування рівня рентабельності обраних приватних акціонерних товариств.

Найменший парний коефіцієнт кореляції обраних суб'єктів господарювання визначається через коефіцієнт маневреності власного

капіталу та коефіцієнт покриття, але, хоча ці факторні ознаки здійснюють найменший вплив на результативну ознаку, вони характеризуються посереднім зв'язком між фактором та показником.

Враховуючи, явище мультиколінеарності, яке є негативним і яке необхідно позбутися шляхом виключення одного із досліджуваних факторних ознак, парний коефіцієнт кореляції якого є найменшим, ми, проте, жоден фактор не виключаємо із подальшого аналізу, моделювання та прогнозування, адже парні коефіцієнти кореляції є обґрунтованими, а задача нашого дослідження є максимальне вивчення впливу фінансових індикаторів на рівень рентабельності, як показника системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств [4; 21; 48].

Далі етап проведення розрахунків транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинних виробничих функцій для визначення теоретичних та прогнозного значень рівня рентабельності акціонерних товариств. В результаті обчислень отримані множинні виробничі лінійні регресії впливу фінансових індикаторів на рівень рентабельності, як показника системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, статистичні коефіцієнти та параметри множинних виробничих функцій, які обчислюють способом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації, в середньому він становить 0,619, що свідчить про якісний, прямий зв'язок між основними фінансовими індикаторами та рентабельністю діяльності аналізованих АТ, а також про те, що варіація результативного показника на 61,90% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори значно впливають на

досліджуваний показник – рівень рентабельності.

Наступний етап – порівняльний аналіз статистичних параметрів та коефіцієнтів множинних виробничих лінійних регресій за допомогою засобу Аналіз даних→Регресія, який є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel. В результаті можна констатувати, що використання надбудови Аналіз даних→ Регресія електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, порівняння, ідентичності, оптимізації обробки та аналізу факторних ознак та показника є альтернативним оптимальним рішенням у економіко–математичному моделюванні.

Аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1 %. Отже, в результаті розрахунку маємо коефіцієнти еластичності множинних виробничих лінійних регресій впливу фінансових індикаторів на рівень рентабельності, як показника системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств, які є різними і свідчать про ступінь коливання ознак.

Додаток Ц

Методика аналізу стратегічного адаптивного управління ефективністю функціонування акціонерних товариств

Стратегічне адаптивне управління ефективністю функціонування акціонерних товариств спирається на певні засади, які забезпечують системний підхід до розвитку та вдосконалення виробничих процесів. Сукупність засад, які застосовуються при розробці економічних і соціальних планів суб'єкта господарювання, складає методологію планування, тоді як конкретні методи, інструменти та прийоми розрахунків під час розробки окремих розділів і показників планів формують методику стратегічного планування. Основними методологічними принципами є аналіз вихідного рівня підприємства, найвища ефективність виробництва, визначення ключових завдань, наукова обґрунтованість методів, пропорційність, безперервність планування та організація виконання стратегічних планів та адаптації (табл. Ц.1).

Таблиця Ц.1

Узагальнення принципів стратегічного планування розвитку суб'єкта господарювання [22]

Принцип	Опис
Вихідний рівень розвитку	Аналіз досягнутих показників, оцінка ресурсів, узагальнення досвіду, виявлення резервів
Найвища ефективність виробництва	Досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат
Виділення ключових вузлових завдань	Визначення основних напрямів розвитку, оптимізація економічних відносин
Наукова обґрунтованість планів	Відображення економічних законів, застосування наукових досягнень, технологічних інновацій
Пропорційність	Узгодження елементів плану, збалансоване використання ресурсів, оптимальне співвідношення галузей
Безперервність планування	Взаємозв'язок перспективних, річних та оперативних планів, гнучкість у реалізації завдань

Методи та інструменти стратегічного планування та адаптивного

управління включають екстраполяцію, експертні оцінки, моделювання та програмно-цільовий підхід. Метод екстраполяції передбачає перенесення тенденцій минулих періодів на майбутнє, що дозволяє прогнозувати основні показники розвитку підприємства. Метод експертних оцінок базується на аналітичних дослідженнях і консультаціях з фахівцями галузі, що дозволяє враховувати специфіку виробництва та індивідуальні особливості підприємства. Моделювання дає змогу оцінити можливі сценарії розвитку та передбачити наслідки прийнятих управлінських рішень. Програмно-цільовий підхід використовується для розробки комплексних програм розвитку, що включають заходи з оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання, вдосконалення організаційної структури та підвищення ефективності використання ресурсів.

Методи та інструменти, які використовуються у стратегічному плануванні розвитку підприємства (табл. Ц.2), є ключовим елементом ефективного стратегічного та адаптивного управління, особливо в умовах безперервних змін навколишнього середовища та внутрішніх перетворень. Перспективне планування діяльності підприємства, яке охоплює період від п'яти до п'ятнадцяти і більше років, спрямоване на визначення стратегії розвитку соціально-економічних взаємин в рамках конкретної виробничої одиниці, набуває особливої значущості в умовах перехідного періоду [2; 14; 20].

Більш обґрунтованим підходом є пофакторний метод, який дозволяє визначити планові значення показників на основі аналізу впливу окремих факторів. За допомогою цього методу проводяться розрахунки, що враховують конкретні чинники, такі як продуктивність праці, ефективність використання матеріальних ресурсів, рівень інвестицій та інші. Результатом таких розрахунків є детальні прогнози, що дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих процесів і досягнення високих економічних результатів при мінімальних витратах.

Інструменти для стратегічного планування, розвитку та адаптації підприємства [15; 22; 47]

Інструмент	Опис
SWOT–аналіз	Аналіз конкурентних переваг підприємства, визначення основних напрямів розвитку та стратегічних рішень.
PEST–аналіз	Оцінка впливу змін у політичній ситуації, технологічних інновацій чи економічних умов на майбутню діяльність підприємства.
Balanced Scorecard (BSC)	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для різних аспектів діяльності підприємства: фінансового, клієнтського, внутрішніх процесів і навчання.
Business Model Canvas	Розробка нової бізнес–моделі, оптимізація існуючих підходів до ведення бізнесу, аналіз ключових партнерств і каналів збуту.
Scenario Planning	Створення сценаріїв розвитку підприємства за різних умов ринку, оцінка ризиків і можливостей у змінному середовищі.
Financial Forecasting	Розрахунок фінансових моделей, прогнозування грошових потоків, аналіз ROI, IRR та інших показників фінансової ефективності.
Gap Analysis	Оцінка різниці між поточними показниками продуктивності та цільовими рівнями, визначення заходів для оптимізації процесів.
Benchmarking	Порівняльний аналіз показників продуктивності, витрат, якості продукції та інноваційних рішень для визначення стандартів ефективності.
Delphi Method	Формування стратегічних рішень у складних умовах невизначеності, оцінка майбутніх технологічних та ринкових змін.

Нормативний метод планування ґрунтується на використанні встановлених норм і нормативів, що відображають оптимальні показники економічної ефективності виробництва. Цей метод дозволяє здійснювати розрахунки, використовуючи стандартизовані дані, що характеризують обсяг витрат на працю, фінансове забезпечення та матеріально–технічну базу. Метод має перевагу у своїй обґрунтованості, оскільки базується на науково підтверджених даних і стандартах, проте його недоліком може бути надмірна узагальненість, що не завжди дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства [15].

Сучасні умови розвитку підприємств вимагають використання економіко–математичних методів, що забезпечують можливість моделювання виробничих процесів і прогнозування результатів діяльності на основі складних математичних моделей. Цей підхід дозволяє розробляти

декілька варіантів стратегічного плану та адаптації, в яких оптимізуються ключові показники ефективності. Завдяки використанню потужних обчислювальних засобів та спеціалізованого програмного забезпечення, керівництво підприємства може аналізувати різні сценарії розвитку, проводити симуляції та визначати найоптимальніший варіант стратегії. Економіко–математичне моделювання сприяє більш точному визначенню впливу різноманітних чинників на результати виробництва, що є критично важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Балансовий метод є ще одним важливим інструментом, що використовується для забезпечення узгодженості між потребами та ресурсами підприємства. Цей метод полягає у розробці балансів, які відображають як напрямки витрат ресурсів, так і джерела їх надходження. Баланси дозволяють контролювати витрати матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, забезпечуючи тим самим оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Практичне застосування балансового методу дозволяє виявити невідповідності між потребами підприємства і його можливостями, що сприяє прийняттю своєчасних заходів щодо коригування плану [15].

Матричний метод планування базується на побудові взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками ефективності, що дозволяє врахувати комплекс взаємодій між різними елементами виробничого процесу. За допомогою цього методу керівництво може визначити, як зміна однієї частини виробничої системи впливає на інші, що дає можливість більш точно прогнозувати результати впровадження запланованих заходів. Матричний підхід забезпечує комплексний аналіз, що дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між різними процесами та оптимізувати виробництво.

Пробно–статистичний метод використовується для розрахунку планових показників на основі фактичних статистичних даних за попередні періоди. Цей метод дозволяє встановлювати середні значення показників, аналізувати тенденції та виявляти відхилення від норми. Незважаючи на

свою простоту, пробно–статистичний метод має недолік у тому, що він не враховує змін у ринковій кон’юнктурі, що може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства в майбутньому. Тому для більш точного прогнозування часто застосовують комплексний підхід, що поєднує пробно–статистичні дані з іншими методами планування [15].

Систематичний аналіз за допомогою SWOT та PEST дає змогу визначити сильні сторони підприємства, потенціал для росту, а також зовнішні ризики. Balanced Scorecard забезпечує комплексну оцінку діяльності за різними критеріями, що є важливим для досягнення стратегічних цілей, а Business Model Canvas допомагає чітко окреслити бізнес–модель та виявити ключові елементи, необхідні для успішного розвитку.

Scenario Planning сприяє розробці альтернативних сценаріїв майбутнього, що дозволяє підприємству бути гнучким та готовим до непередбачуваних змін. Financial Forecasting забезпечує детальне прогнозування фінансових показників, що є критично важливим для прийняття рішень щодо інвестицій та розподілу ресурсів. Gap Analysis дозволяє виявити відхилення від бажаних показників і визначити необхідні кроки для їх усунення, а Benchmarking допомагає орієнтуватися на найкращі практики галузі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності [48].

Метод Delphi дає змогу залучити експертний потенціал для формулювання прогнозів і стратегічних напрямів, що є важливим у складних умовах ринку. Цей підхід забезпечує отримання зважених оцінок, які можуть бути використані для побудови надійних стратегічних моделей. Загалом, використання даних інструментів дозволяє підприємству здійснювати комплексне планування розвитку, поєднуючи аналіз історичних даних, прогнозування майбутніх тенденцій, оцінку внутрішніх резервів та зовнішніх ризиків, що разом забезпечує успішну реалізацію стратегії та стабільне зростання у динамічному середовищі.

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Додаток Ш

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



УКРАЇНА

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКА РАЙОННА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

площа Вірменський ринок, 6, м Кам'янець-Подільський, 32301 тел/факс: 9-06-99
E-mail: kprayrada@ukr.net Код ЄДРПОУ 04060594

26.02.2026 № 37/01-27

АКТ № 1 від 26 лютого 2026 року
про впровадження результатів науково-дослідних розробок,
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Дідуха Сергія Володимировича в практику діяльності Кам'янець-Подільської районної ради
на тему
«Система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств»

Виданий ДІДУХУ Сергію Володимировичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств» були розглянуті фахівцями Кам'янець-Подільської районної ради та прийняті до використання при розробці стратегічних планів соціально-економічного розвитку району.

Зокрема, практичну цінність для діяльності районної ради становлять такі положення роботи: методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості акціонерних товариств, що розташовані на території району, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективніше планувати заходи з підтримки бізнесу та залучення інвестицій; рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з великими акціонерними товариствами в межах соціального партнерства та реалізації спільних інфраструктурних проектів; інструментарій моніторингу фінансово-господарської стійкості підприємств корпоративного сектору, що використовується Кам'янець-Подільської районною радою для прогнозування податкових надходжень до місцевого бюджету.

Використання запропонованих у дисертації наукових підходів дало змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері економічного розвитку району, посилити контроль за ефективністю використання ресурсного потенціалу району та налагодити конструктивний діалог з приватним капіталом.

Голова Кам'янець-Подільської районної ради Михайло СИМАШКЕВИЧ



000000



Довідка
про впровадження результатів наукових досліджень
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Дідуха Сергія Володимировича
на тему «Система управління ефективністю функціонування акціонерних
товариств»

Теоретичні розробки, викладені у дисертаційній роботі Дідуха Сергія Володимировича щодо аспектів формування системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств є актуальними і прийняті до використання в Українській асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти.

Через війну та міграцію надзвичайно важливим для розвитку вітчизняних акціонерних товариств є не тільки практики застосування ESG-інструментів, а й урахування безпекових та темпоральних чинників розвитку. В цьому аспекті заслуговують на увагу та практичне впровадження членами Асоціації запропонований автором методичний підхід оцінки комплексного показника фінансового ризику акціонерних товариств як ключового складника системи управління ефективністю.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

24.03.2026

Директор УАРМБО



Л.П. Горохова



КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ГІПСОВИК"

32307, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, пров. Індустріальний, 1
Телефони: (03849) приймальня 3-18-73, комерційний відділ 3-18-63, факс 3-19-73
Розрахунковий рахунок № UA793223130000026007000005641
в АТ "Укресімбанк"
код ЄДРПОУ 22986119
<http://www.gipsovik.com.ua>
e-mail: office@gipsovik.com.ua

до Д.д. 2026 № 67 На № _____ від _____

АКТ № 1 від 20 лютого 2026 року
про впровадження результатів науково-дослідних розробок,
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Дідуха Сергія Володимировича в практику діяльності Кам'янець-Подільського
АТ "ГІПСОВИК" на тему
«Система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств»

Виданий ДІДУХУ Сергію Володимировичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Система управління ефективністю функціонування акціонерних товариств» були розглянуті фахівцями Кам'янець-Подільського АТ "ГІПСОВИК" та прийняті до використання при розробці заходів щодо вдосконалення системи корпоративного управління та оптимізації економічних показників діяльності організації.

Зокрема, впроваджено такі результати дослідження: методичний інструментарій діагностики фінансового стану акціонерного товариства, що дозволяє виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності виробництва; систему ключових показників ефективності (КПІ) для менеджменту, що забезпечує чіткий зв'язок між результатами роботи підрозділів та стратегічними цілями компанії; процедуру аналізу ризиків при прийнятті інвестиційних рішень, що дало змогу підвищити рівень обґрунтованості капітальних вкладень.

Практичне застосування запропонованих автором рекомендацій підтвердило їх доцільність та сприяло вдосконаленню системи управління, підвищенню прозорості корпоративних відносин та зміцненню ринкових позицій.

Ефект від впровадження має науково-практичний характер і полягає в оптимізації управлінських процесів та підвищенні якості прийняття фінансово-економічних рішень.

Голова правління



Володимир ПОСТОВИЙ

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Україна, м.Хмельницький, вул. Кооперативна, 3
тел./факс: +380 382 78 4338, +380 382 78 4332

ЄДРПОУ 00447729, ІП-код м.Хмельницький ПДЛ №100344733, ІВН 004477222293
с.Б. «МРБАН», МРБД 320627, ІВАН ІІА 79 3206270000028009013013881

№ 31 «10» квітня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідних розробок,
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Дідуха Сергія Володимировича на тему
«Система управління ефективністю функціонування акціонерних
товариств
в практику діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Пропозиції аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» Дідуха Сергія Володимировича, щодо удосконалення комплексного оцінювання ефективності функціонування акціонерного товариства молочної промисловості, розглянуті фахівцями підприємства.

Використання запропонованих Дідух С.В. наукових підходів та практичних рекомендацій дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, оптимізувати процеси аналізу показників діяльності підприємства та покращити якість розробки планів розвитку підприємства на перспективу.

Директор
ПрАТ «Хмельницька
маслосирбаза»



Сергій САКІН



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕННИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
вул. Павла Скоропадського, 2, м. Кам'янець-Подільський, 32300, тел./факс: (03849) 7-47-72,
код за ЄДРПОУ 33880119, р/р № UA 808201720343110002000018300 в ДКСУ МФО 0
e-mail: kpkhp@i.ua

23.03.2026 № 1

ДОВІДКА

Пропозиції аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» Дідуха Сергія Володимировича щодо удосконалення управління ефективністю функціонування акціонерних товариств переробної промисловості, методики оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність системи управління акціонерних товариств, менеджменту персоналу підприємств прийняті до впровадження в навчальний процес ВСП "Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості НУХТ" при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом».

Директор

ВСП "Кам'янець-Подільський фаховий
коледж харчової промисловості НУХТ"

Діана ФУРМАН

Додаток Ш

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у монографіях:

1. Chykurkova A., **Didukh S.** Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123–130 (0,29/0,14 друк. арк.). (Особистий внесок автора: запропоновано методологію оцінки ефективності функціонування акціонерних товариств).

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Чикуркова А. Д., **Дідух С. В.** Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28–34. ULR: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf (Index Copernicus, Google Scholar). (0,29/0,14 друк. арк.).

3. **Дідух С. В.** Заходи з підвищення ефективності управління: розробка та впровадження стратегій та ініціатив для покращення управління АТ. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4 (102). С. 11–19. ULR: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/207> (Google Scholar, Index Copernicus, Ulrichsweb, The Central European Journal of Social Sciences and Humanities, EconBiz). (0,33 друк. арк.).

4. **Дідух С. В.** Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024. Випуск 15. С. 71–79. ULR: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4284/4319> (Google Scholar, Index Copernicus). (0,33 друк. арк.).

5. **Дідух С. В.** Моделювання гнучкої системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 169–212. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Serhii-Didukh-169-212.pdf (EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (by ProQuest); Erih Plus; Cabell's Directories). (1,79 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

6. **Дідух С. В.** Органи управління акціонерного товариства та їх повноваження. *Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер*: зб. матеріалів учасн. Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (4 листопада 2022 р.) / Бережани. ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 108–109. (0,08 друк. арк.).

7. **Дідух С. В.** Сутнісні характеристики ефективності функціонування підприємств акціонерного типу. *Інноваційний розвиток аграрного сектору*

економіки в умовах глобальних викликів: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів. (28 жовтня 2022 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. С. 41–45. (0,21 друк. арк.).

8. Дідух С. В. Нормативно-правове регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 4 травня 2023 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 122–125 (0,17 друк. арк.).*

9. Дідух С. В. Функціонування акціонерних товариств агропродовольчої сфери: особливості і проблеми розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 43–46 (0,17 друк. арк.).*

10. Дідух С. В. Розвиток корпоративних форм бізнесу. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку: зб. наук. праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 09 листопада 2023 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. С. 96–99. (0,12 друк. арк.).*

11. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Дослідження ресурсного потенціалу та системи управління ефективністю на засадах синергетики. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 65-річчю ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя: ФО-П Однорог Т.В., 2024. С. 84–86 (0,12/0,06 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано систему управління ефективністю АТ на засадах синергетики).*

12. Дідух С. В. Управління ефективністю: поняття, принципи, складові. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р. / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 108–110. (0,08 друк. арк.).*

13. Дідух С. В. Заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку: зб. наук. праць IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 50-річчю кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 24 жовтня 2024 року / за наук. ред. В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 128–130. (0,12 друк. арк.).*

14. Дідух С. В. Удосконалення системи управління підприємствами на основі кластерного підходу. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі*: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 332–336. (0,17 друк. арк.).

15. Дідух С. В. Моделі корпоративного управління. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 150–153. (0,12 друк. арк.).

16. Чикуркова А., Дідух С. Ключові аспекти управління ефективністю акціонерних товариств. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації*: зб. наук. праць X Міжнародної науково-практичної конференції науковців і здобувачів вищої освіти кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 6 листопада 2025 року / за наук. ред. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. С. 447–450. (0,12/0,06 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано систему узгодження інтересів сторін АТ і подолання корпоративних конфліктів).

17. Дідух С. В. Сучасна парадигма корпоративного управління в акціонерних товариствах. *Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер*: зб. матеріалів IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 12 листопада 2025 року. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2025. С. 227–229. (0,08 друк. арк.).