

**Анастасія Олександрівна Литвиненко,**

*здобувач третього (освітньо-наукового)*

*рівня вищої освіти,*

ORCID 0000-0001-8149-189X

e-mail: litvinenko\_nastenk@ukr.net

*ПЗВО «Східноєвропейський університет*

*імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси*

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА НАУКОВИЙ ГЕНЕЗИС ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО СУПРОВОДУ**

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції корпоративний сектор відіграє ключову роль у формуванні сталого економічного розвитку держави. Акціонерні товариства, як одна з найбільш поширених та гнучких організаційно-правових форм бізнесу, активно використовують інтеграційні процеси – злиття, поглинання, приєднання та стратегічні альянси – для оптимізації діяльності, розширення ринків збуту, підвищення інноваційності та капіталізації. Корпоративна інтеграція стає дієвим механізмом структурної трансформації національної економіки та зміцнення конкурентних переваг підприємств.

Разом з тим динамічні зміни в нормативно-правовому середовищі України, зокрема скасування Господарського кодексу та оновлення законодавства про акціонерні товариства відповідно до Закону № 4196-IX, суттєво впливають на порядок організації та здійснення інтеграційних процесів. У цих умовах особливого значення набуває якісний економіко-правовий супровід корпоративної інтеграції, який забезпечує законність процедур, захист прав акціонерів, узгодженість управлінських рішень та економічну ефективність об'єднання компаній.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам корпоративних відносин, питання комплексного обґрунтування механізмів економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції в Україні потребує подальшого дослідження. Особливо актуальним є вивчення відповідності національного регулювання стандартам Європейського Союзу, підвищення рівня прозорості процедур та створення умов для розвитку



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

ринку капіталу, що безпосередньо впливає на якість інтеграційних процесів.

**Постановка проблеми.** Попри наявність нормативно-правової бази, процеси корпоративної інтеграції в Україні ускладнені недосконалістю регулювання, бюрократичними процедурами, недостатнім захистом міноритарних акціонерів та слабким розвитком інфраструктури фондового ринку. Це зумовлює необхідність комплексного економіко-правового супроводу, який би враховував найкращі міжнародні практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі корпоративну інтеграцію досліджували як українські, так і зарубіжні вчені у контексті економічних, правових та управлінських аспектів.

Відомі дослідники Гуцалюк О.М. та Бондар Ю.А. у своїх наукових працях [18-24] значну увагу приділяють розкриттю економічної сутності та еволюції процесів корпоративної інтеграції, наголошуючи на необхідності гармонійного поєднання економічних інтересів підприємств із вимогами правового регулювання. Вони підкреслюють, що корпоративна інтеграція є законним етапом розвитку сучасних компаній, який формується під впливом ринкової конкуренції, глобалізаційних викликів та потреби в підвищенні ефективності управління.

У своїх дослідженнях науковці розглядають інтеграційні процеси як складний механізм координації ресурсів, управлінських рішень та правових відносин між суб'єктами корпоративного сектору. Особливий акцент вони роблять на правовому супроводі інтеграційних угод, захисті прав учасників корпоративних відносин та забезпеченні прозорості процедур злиття й поглинання. Їх роботи сприяють формуванню цілісного розуміння корпоративної інтеграції як багатовимірного процесу, що поєднує економічний зміст із чітким нормативно-правовим підґрунтям [18-24].

Зарубіжні вчені: Майкл Портер – досліджує конкурентні стратегії, корпоративну інтеграцію та структуру конкурентних переваг [1]; Олівер Вільямсон, автор теорії трансакційних витрат, що пояснює економічну логіку інтеграції компаній [2].

Українські вчені: Олена Вінник, вивчає правове забезпечення діяльності акціонерних товариств та корпоративних інтеграцій [3]; Андрій Штефан фахівець із правових механізмів реорганізації юридичних осіб [4]; Ігор Лук'яненко досліджує міжнародну економічну інтеграцію та глобальні ринки капіталу [5]; Сергій Онишко працює

над темами фінансово-промислових груп та інтегрованих структур [6].

**Виявлені наукові прогалини.** На основі аналізу наукових праць можна виокремити проблеми, що залишилися недостатньо дослідженими:

1. Вплив скасування Господарського кодексу України та впровадження Закону № 4196-IX на механізми корпоративної інтеграції.

2. Більшість праць ще не враховує правові зміни 2024 року.

3. Комплексна модель економіко-правового супроводу інтеграції, яка б об'єднала:

- правові процедури,
- економічне обґрунтування,
- управлінські інструменти,
- вимоги антимонопольного регулювання.

4. Інтеграція українських норм із директивами ЄС про транскордонні злиття, включно з механізмами захисту акціонерів та працівників.

5. Практична адаптація інструментів стратегічних альянсів та міжнародних моделей M&A до українських реалій.

6. Розробка економічних механізмів стимулювання інтеграцій для акціонерних товариств (податкові стимули, інвестиційні інструменти, пільги для ІРО).

**Мета дослідження.** Комплексне теоретичне та прикладне обґрунтування організації економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції акціонерних товариств в Україні, з урахуванням сучасної трансформації правового середовища, імплементації європейських стандартів корпоративного управління та потреб підвищення конкурентоспроможності корпоративного сектору.

Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження передбачається:

- проаналізувати сутність корпоративної інтеграції як економіко-правового явища;
- визначити стан і проблеми чинного нормативно-правового забезпечення інтеграційних процесів;
- дослідити міжнародний досвід M&A та моделей корпоративної інтеграції;
- обґрунтувати оптимальні механізми економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції в Україні;
- запропонувати напрями вдосконалення законодавства та організаційних процедур.

**Методи дослідження.** Аналіз і синтез; абстрагування і узагальнення; економіко-статистичний метод; метод порівняльного аналізу; SWOT-аналіз; формально-юридичний метод; метод правового моделювання; порівняльно-правовий метод; системно-структурний підхід; системно-функціональний метод; аналіз практики реорганізації українських акціонерних товариств; огляд кейсів міжнародних компаній.

**Наукові питання, які планується розглянути у роботі.** У межах цієї наукової роботи передбачається дослідити такі аспекти:

1. Вивчення уніфікованої моделі економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції в Україні.

2. Аналіз впливу нової правової рамки (Закон № 4196-IX) на процедури злиття, приєднання, поділу та перетворення акціонерних товариств.

3. Оцінка можливостей інтеграції європейських та американських практик у національне регулювання.

4. Обґрунтування нових механізмів захисту міноритарних акціонерів.

5. Формування пропозицій щодо модернізації антимонопольного регулювання та розвитку фондового ринку України.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобалізації та високої динамічності ринкового середовища акціонерні товариства перебувають під постійним тиском конкурентних викликів, що зумовлює необхідність пошуку нових механізмів зміцнення їхньої ринкової позиції. Одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності виступає корпоративна інтеграція, яка забезпечує укрупнення бізнес-структур, доступ до нових ринків, оптимізацію витрат та формування синергетичного ефекту.

Процес корпоративної інтеграції має багатовимірний характер, поєднуючи у собі складні економічні та правові механізми. З економічного боку інтеграція передбачає ефективне управління капіталом, формування розвитку стратегій та адаптацію до інтенсивної конкуренції. Правовий же аспект зумовлює потребу в надійному та передбачуваному нормативно-правовому забезпеченні, здатному захистити інтереси акціонерів, інвесторів та держави. На перетині цих вимірів виникає завдання організації комплексного економіко-правового супроводу інтеграційних процесів.

В Україні проблема корпоративної інтеграції має особливу актуальність у зв'язку з євроінтеграційним курсом, імплементацією директив Європейського Союзу щодо корпоративного управління, модернізацією корпоративного законодавства та трансформацією

економічної системи у бік інноваційності та глобальної конкурентоспроможності. Важливою умовою таких трансформацій є скасування Господарського кодексу України та перехід до регулювання діяльності юридичних осіб відповідно до Цивільного кодексу України та Закону України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [7], що змінює підходи до корпоративної інтеграції та функціонування юридичних осіб.

Метою дослідження є визначення теоретичних та прикладних засад організації економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції акціонерних товариств в Україні та розроблення пропозицій щодо його вдосконалення в умовах оновленого правового регулювання.

Корпоративна інтеграція є складним багаторівневим процесом, який поєднує економічні, правові, управлінські та стратегічні елементи розвитку компанії. Загалом її можна визначити як процес злиття або приєднання компаній, формування стратегічних альянсів, холдингових структур чи корпоративних груп з метою досягнення синергії, оптимізації діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку.

У науковій літературі сформувалася низка підходів до визначення сутності корпоративної інтеграції, серед яких найбільш значущими є економічний, правовий та організаційний [8].

Економічний підхід. З позиції економічної теорії інтеграція розглядається як форма концентрації капіталу та інтеграції активів, яка дає змогу: досягти економії на масштабах виробництва; знизити трансакційні витрати; оптимізувати використання виробничо-технологічних ресурсів; підвищити інноваційний потенціал; посилити фінансову стійкість завдяки диверсифікації діяльності; збільшити ринкову частку [9].

Так, злиття двох акціонерних товариств дає можливість скоротити витрати на управлінсько-адміністративний персонал, оптимізувати виробничі потужності, розширити доступ до логістичних каналів та інвестиційних ресурсів.

Правовий підхід. Правовий вимір корпоративної інтеграції фокусується на юридичних механізмах трансформації статусу та структури юридичних осіб. Правове регулювання інтеграції в Україні здійснюється на підставі:

- Цивільного кодексу України, який визначає загальні форми реорганізації юридичних осіб (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) [10];

- Закону України «Про акціонерні товариства», що встановлює спеціальні процедури реорганізації акціонерних товариств, регламентує права акціонерів, порядок повідомлення та оцінки акцій [11];

- Закону України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», який замінює регуляторне поле, що раніше містилося у Господарському кодексі України, та визначає нові правила утворення корпоративних об'єднань і здійснення реорганізації.

Організаційний підхід. Організаційний підхід акцентує увагу на управлінських механізмах інтеграційного процесу. Він охоплює: формування нової структури корпоративного контролю; встановлення системи корпоративного управління після реорганізації; розподіл функцій менеджменту; оптимізацію організаційних процесів та ресурсних потоків; побудову ефективної моделі стратегічної інтеграції [12].

Управлінська компонента має ключове значення, оскільки навіть юридично та економічно обґрунтована інтеграція може бути неуспішною через неефективний менеджмент.

Синергетичний ефект корпоративної інтеграції. Сутність корпоративної інтеграції проявляється у досягненні синергетичного ефекту – ситуації, коли об'єднання двох або більше компаній створює додаткову вартість, яку жоден із суб'єктів не здатний генерувати окремо. Синергія може виникати в таких формах: операційна (скорочення витрат, оптимізація логістики, економія на масштабах); фінансова (зниження ризиків, підвищення кредитоспроможності); управлінська (покращення корпоративного управління); ринкова (розширення частки ринку, зміцнення позицій у конкурентній боротьбі) [13].

Таким чином, корпоративна інтеграція є одночасно: економічним явищем, що спрямоване на підвищення ефективності; правовою процедурою, врегульованою спеціальним законодавством; управлінською технологією, що вимагає стратегічного планування та професійного менеджменту.

Інтеграція акціонерних товариств може здійснюватися у різних формах, залежно від стратегічних завдань компаній, ринкової кон'юнктури, правового середовища та особливостей корпоративної культури. У науковій літературі та міжнародній практиці найбільш поширеними є горизонтальна, вертикальна, конгломератна та міжнародна інтеграція. Інструментами інтеграції можуть бути: операції M&A, угоди купівлі-продажу акцій, добровільні або приму-

сові викупи, корпоративні договори, договори про спільну діяльність, створення корпоративних груп тощо. Міжнародна та українська практика дозволяє виокремити ключові різновиди інтеграції:

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств, що функціонують у межах однієї галузі, виробляють аналогічну продукцію або надають схожі послуги. Її економічна логіка полягає у здійсненні експансії на ринок, формуванні домінуючого становища, зниженні конкурентного тиску та посиленні впливу на ціноутворення. Наприклад, злиття металургійних підприємств може сприяти консолідації виробничих активів та переорієнтації на глобальні ринки збуту.

Вертикальна інтеграція ґрунтується на об'єднанні підприємств різних стадій виробничо-збутового процесу - від видобутку сировини до кінцевого продажу продукції. Такі інтеграційні структури формують замкнені виробничі цикли, що дає змогу мінімізувати ризики порушень постачання, забезпечити контроль якості продукції, скоротити витрати на логістику та знизити залежність від зовнішніх контрагентів [14].

Конгломератна інтеграція охоплює об'єднання підприємств, діяльність яких не пов'язана єдиними технологічними або виробничими циклами. Стратегічною метою є диверсифікація ризиків, розширення портфеля активів та зміцнення фінансової стійкості. У США цей вид інтеграції є поширеним серед великих корпорацій, що поєднують промислову, фінансову та інноваційну діяльність.

Процеси глобалізації сприяють поширенню транскордонних злиттів і поглинань, які виступають ефективним засобом виходу на нові ринки та залучення іноземного капіталу. Класичним прикладом є інтеграція корпорацій Daimler-Benz і Chrysler (1998 р.), що мала на меті створення глобального автомобільного холдингу [15].

Моделі інтеграції відображають механізми об'єднання активів та формування корпоративного контролю. Найбільш поширеними є злиття, поглинання, холдингові структури, формування фінансово-промислових груп та створення стратегічних альянсів.

Злиття передбачає створення нової юридичної особи на основі двох або більше компаній, які припиняють існування як самостійні суб'єкти. Процедура регулюється Цивільним кодексом України та Законом України «Про акціонерні товариства»; окремі аспекти реорганізації юридичних осіб деталізовано в Законі № 4196-ІХ. Злиття дозволяє консолідувати активи й ресурси, однак вимагає значної організаційної й юридичної підготовки.

Поглинання означає перехід корпоративного контролю до іншої компанії, зазвичай шляхом придбання контрольного пакета акцій. Поглинання можуть бути: дружніми, коли менеджмент компанії-цілі підтримує угоду; ворожими, коли поглинач діє всупереч позиції менеджменту.

Правові механізми поглинань в Україні передбачають процедури обов'язкового та добровільного викупу акцій, а також норми щодо захисту міноритарних акціонерів.

Холдингова модель. Холдинги формуються через створення материнської компанії, яка володіє контрольними пакетами акцій дочірніх підприємств. Такий підхід дозволяє централізувати фінансові та управлінські функції, зберігаючи при цьому оперативну самостійність структурних одиниць.

Фінансово-промислові групи (ФПГ). ФПГ є характерною формою інтеграції для України та інших пострадянських держав. Вони об'єднують промислові підприємства, інвестиційні компанії та фінансові установи, що забезпечує стійку ресурсну базу для реалізації інвестиційних проектів. Нормативне регулювання ФПГ здійснюється Законом України «Про фінансово-промислові групи».

Стратегічні альянси. Стратегічні альянси представляють гнучку форму інтеграції, яка не вимагає створення нової юридичної особи. Компанії об'єднують ресурси для реалізації спільних проектів, зберігаючи при цьому корпоративну незалежність. Така модель часто використовується в інноваційних галузях (ІТ, біотехнології, енергетика).

Ефективність інтеграційних процесів значною мірою залежить від того, які інструменти застосовуються для узгодження інтересів учасників та забезпечення правового супроводу.

Корпоративні договори. Корпоративні договори (shareholders agreements), передбачені Законом України «Про акціонерні товариства», визначають порядок узгодження дій акціонерів під час реорганізації, управління товариством та реалізації корпоративних прав.

Угоди про обмін акціями. Такі угоди дають можливість здійснити реорганізацію без суттєвих фінансових витрат для акціонерів, забезпечуючи пропорційний розподіл корпоративного контролю.

Крос-лістинг. Розміщення акцій на кількох біржах забезпечує: підвищення ліквідності цінних паперів; залучення іноземних інвесторів; прозорість інтеграційних процесів; доступ до зовнішніх джерел капіталу.

Прямі іноземні інвестиції. ПІІ є ключовим джерелом капіталу під час здійснення інтеграційних проєктів, особливо в умовах обмеженого доступу українських компаній до світових фінансових ринків.

Антимонопольні процедури. Всі значні угоди корпоративної інтеграції в Україні підлягають погодженню з Антимонопольним комітетом України. Регулятор здійснює оцінку впливу угоди на конкуренцію та може: погодити угоду; погодити з умовами; заборонити, якщо існує ризик монополізації ринку.

Антимонопольні вимоги є необхідним елементом збалансування економічних інтересів учасників інтеграційного процесу й суспільства.

Ефективний економіко-правовий супровід корпоративної інтеграції акціонерних товариств неможливий без чіткої та узгодженої нормативно-правової бази. Правове регулювання інтеграційних процесів в Україні здійснюється комплексом законів, які визначають порядок реорганізації, процедури корпоративного управління, вимоги до обігу цінних паперів та антимонопольні обмеження. З огляду на скасування Господарського кодексу України (ГКУ) з 2024 року, ключову роль у регулюванні правового статусу юридичних осіб відіграють Цивільний кодекс України, спеціальні закони та новий Закон України № 4196-ІХ «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб».

Попри наявність широкої правової бази, існує низка проблем, що стримують розвиток сучасних моделей корпоративної інтеграції:

Складність і тривалість погодження концентрацій із АМКУ. Процедури перевірки великої концентрації можуть тривати місяці, що знижує інвестиційну привабливість інтеграційних проєктів.

Недостатній рівень захисту міноритарних акціонерів. Попри наявність механізмів викупу акцій, на практиці вони часто застосовуються формально або із затримками.

Нерозвинений фондовий ринок та слабка біржова інфраструктура. Це ускладнює застосування таких інструментів інтеграції, як крос-лістинг, конвертовані облигації, публічні пропозиції (ІРО, SPO).

Відсутність усталених підзаконних актів після скасування ГКУ. Попри ухвалення Закону № 4196-ІХ, низка аспектів (наприклад, реорганізація корпоративних об'єднань) потребують додаткової деталізації на рівні постанов КМУ.

Міжнародна практика корпоративної інтеграції демонструє значну варіативність механізмів і правових підходів, що зумовлено

особливостями економічних систем, рівнем розвитку ринкових інститутів та історико-культурним контекстом. Аналіз досвіду розвинених країн дозволяє сформувати узагальнене уявлення про ефективні моделі регулювання інтеграційних процесів.

У ЄС правове регулювання корпоративної інтеграції здійснюється на двох рівнях: національному та наднаціональному. Важливе значення має Директива 2005/56/ЄС про транскордонні злиття, яка:

- уніфікує процедури реорганізації компаній у межах ЄС;
- гарантує захист прав акціонерів і працівників;
- передбачає незалежну експертизу умов злиття;
- спрощує транскордонні корпоративні трансформації [16].

Європейська комісія відіграє ключову роль у контролі за концентраціями на ринку. Відомий прецедент – заборона злиття Siemens-Alstom (2019), яка засвідчила пріоритет конкуренції над економічною доцільністю інтеграційних проєктів. Таким чином, у ЄС сформована збалансована модель, що поєднує економічну свободу інтеграцій із суворим антимонопольним контролем [17].

У США інтеграційні процеси регулюються комплексом анти-трестових законів, серед яких: Закон Шермана (1890) - заборона монополізації; Закон Клейтона (1914) – регулювання злиттів і поглинань; Акт Гарт-Скотта-Родіно (1976) — обов’язкова попередня звітність великих злиттів.

Кожне значне злиття підлягає перевірці Міністерства юстиції США та Федеральної торгової комісії (FTC). На відміну від ЄС, регулювання у США є жорсткішим, особливо у випадках ворожих поглинань. Ринок капіталів США також характеризується високим рівнем розвитку, що дозволяє використовувати:

- складні фінансові інструменти (деривативи, конвертовані облигації);
- біржові механізми (акціонерні свопи, tender offers);
- процедури захисту від ворожих поглинань (poison pills, staggered boards).

Японська модель корпоративної інтеграції поєднує: законодавче регулювання; традиційні корпоративні зв’язки, засновані на мережах кейрецу.

Кейрецу – це горизонтально або вертикально інтегровані групи компаній, пов’язані взаємним володінням акціями, спільними банками та довгостроковою координацією діяльності. Хоча вони не завжди оформлюються юридично, їх існування сприяє стабільності бізнесу, зниженню ризиків та забезпеченню ефективної інтеграції без складних правових процедур.

У державах СНД інтеграційні процеси найчастіше відбуваються через: фінансово-промислові групи; холдингові компанії; вертикально інтегровані корпоративні структури.

Однак правове середовище в цих країнах часто характеризується: нестабільністю законодавства; слабкістю інститутів судового захисту; високими корупційними ризиками.

Це обмежує поширення цивілізованих інтеграційних моделей та сповільнює формування прозорого корпоративного сектору.

Порівняння засвідчує суттєві відмінності між моделями регулювання корпоративної інтеграції в Україні та розвинених країнах:

- ЄС наголошує на гармонізації правових норм, захисті міноритарних акціонерів і працівників, а також на високому рівні прозорості інтеграційних угод.

- США акцентують увагу на захисті конкуренції та запобіганні монополізації ринку, застосовуючи суворі механізми контролю.

- Японія використовує гнучкі інституційні та корпоративні механізми, засновані на культурно-економічних традиціях.

- Україна володіє достатньою нормативною базою, однак її ефективність обмежується: бюрократичними перешкодами у взаємодії з АМКУ; недостатнім рівнем захисту міноритарних акціонерів; слабким розвитком фондового ринку; трансформацією законодавства, зокрема у зв'язку зі скасуванням Господарського кодексу України.

З огляду на це, Україні доцільно інтегрувати кращі міжнародні практики: антиконкурентний контроль США, правовий захист акціонерів ЄС, гнучкість корпоративних структур Японії.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі положення:

Корпоративна інтеграція є багатовимірним феноменом, який охоплює економічні, правові та організаційні аспекти. Вона сприяє досягненню синергії, оптимізації витрат і зміцненню позицій компаній на ринку.

Правове регулювання інтеграційних процесів в Україні ґрунтується на нормах Цивільного кодексу, спеціальних законів та новітнього Закону № 4196-ІХ. Скасування Господарського кодексу актуалізувало необхідність оновлення підзаконної нормативної бази.

Зарубіжний досвід демонструє різні моделі інтеграції, кожна з яких має свої переваги:

- Європейська – правова гармонізація та високий рівень соціальних гарантій.

- Американська – пріоритет конкуренції та ефективний фондовий ринок.

- Японська – корпоративна стабільність і взаємна підтримка в межах кейрецу.

Україна потребує комплексного реформування механізмів економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції, зокрема:

- модернізації антимонопольних процедур,
- розширення інструментів фондового ринку,
- посилення захисту міноритарних акціонерів,
- гармонізації корпоративного права з правом ЄС.

Таким чином, оптимізація національної моделі корпоративної інтеграції вимагає поєднання міжнародного досвіду, оновлення законодавчої бази та підвищення ефективності інституцій, що регулюють корпоративний сектор.

У сучасних умовах функціонування корпоративного сектору найбільш поширеними формами інтеграції залишаються горизонтальна та вертикальна інтеграції, що забезпечують укріплення ринкових позицій і підвищення ефективності виробничих ланцюгів. Горизонтальна інтеграція створює можливості для збільшення частки на ринку, усунення дублювання витрат та досягнення економії на масштабах. Вертикальна інтеграція, своєю чергою, спрямована на формування замкнених виробничих циклів, контроль над постачальниками й збутовими мережами, що мінімізує ризики зовнішньої залежності.

Поряд із традиційними формами інтеграції дедалі ширше застосовуються стратегічні альянси, спільні підприємства та міжнародні угоди щодо транснаціонального злиття та поглинання. У багатьох країнах поширеними є холдингові моделі, які поєднують централізоване стратегічне управління та автономність операційної діяльності окремих підприємств. В Україні та низці країн, що розвиваються, вагому роль відіграють фінансово-промислові групи, які забезпечують координацію виробничих і фінансових потоків та дозволяють реалізувати великомасштабні інвестиційні проекти.

Пропозиції щодо вдосконалення організації економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції в Україні:

Удосконалення законодавства. Доцільним є: гармонізація корпоративного права з директивами ЄС, особливо у частині транскордонних інтеграцій; розробка спеціального закону про злиття та поглинання (M&A), що комплексно врегулює процеси корпоративної інтеграції; подальший розвиток Закону № 4196-IX для точнішого регулювання діяльності корпоративних груп.

Захист прав міноритарних акціонерів. Пропонується: запровадити правило обов'язкової пропозиції викупу акцій (mandatory bid rule); удосконалити механізми squeeze-out і sell-out; посилити відповідальність за порушення корпоративних прав акціонерів.

Реформування процедур погодження концентрацій. Потрібно: визначити чіткі критерії впливу концентрації на ринок; спростити процедури отримання дозволів АМКУ; запровадити електронні механізми подачі та розгляду документів.

Розвиток фондового ринку. Серед необхідних заходів: модернізація біржової інфраструктури; розвиток системи крос-лістингу; законодавче стимулювання використання сучасних фінансових інструментів.

Удосконалення корпоративного управління. Слід: імплементувати стандарти OECD Principles of Corporate Governance; підвищити вимоги до прозорості інформації; розвивати інститут незалежних директорів.

Інституційна підтримка. Потрібно сприяти: розвитку аудиторських та консалтингових компаній; формуванню незалежних рейтингових агентств; створенню центрів підготовки фахівців у сфері M&A.

Організація економіко-правового супроводу корпоративної інтеграції є ключовою передумовою формування конкурентоспроможної економіки України. Скасування Господарського кодексу України змінило структуру нормативного регулювання та актуалізувало необхідність подальшого вдосконалення законодавства, зокрема через Закон № 4196-IX та гармонізацію з правом ЄС.

Успішність інтеграційних процесів визначається ефективним поєднанням: сучасної нормативно-правової бази, прозорих економічних механізмів, високих стандартів корпоративного управління.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України, зміцненню корпоративного сектору та інтеграції у європейський економічний простір.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Корпоративна інтеграція акціонерних товариств є складним явищем, що потребує збалансованого поєднання економічних, правових і управлінських підходів. Зміни нормативного середовища, зокрема скасування ГКУ та впровадження Закону № 4196-IX, створюють нові можливості та виклики для корпоративного сектору.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на:

- розробку стандартизованого механізму економіко-правового супроводу M&A в Україні;

- удосконалення інструментів корпоративного управління відповідно до вимог ЄС;
- формування ефективної системи антимонопольного контролю;
- адаптацію міжнародних практик у сфері стратегічних альянсів та транснаціональних злиттів;
- створення комплексної стратегії розвитку фондового ринку як інфраструктурної основи корпоративної інтеграції.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Gehl K. M., Porter M. E. *The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532&view=publications>
2. Williamson O. E. Facts. *NobelPrize.org*. 2009. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/williamson/facts/>
3. Щока С. В. Правове регулювання статусу акціонерів у корпоративному управлінні України: аналіз ключових аспектів та викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 1, № 81. С. 322-326. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.51>
4. Штефан А. Імплементация міжнародних стандартів у цивільне та господарське судочинство України. URL: <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/1002>
5. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / за ред. Д. Г. Лук'яненка. Київ: Київський національний університет імені Вадима Гетьмата, 2001. 538 с. URL: <https://fingal.com.ua/content/view/223/39/1/0/>
6. Онишко С. В., Онишко С. В. Фінансовий ринок в системі джерел фінансового забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку України. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С. 122-126. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/77424/73142>
7. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX#Text>
8. Tkachuk N. M., Kudelsky V. E. Corporatization as a prerequisite for the formation and development of the integration economy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 5(32). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122020/7332](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7332)
9. Eckert S., Koppe M., Burkatzki E., Eichenpof S., Scharf C. *Economies of Scale: The Rationale Behind the Multinationality-Performance Enigma*. *Management International Review*. 2022. Vol. 62. P. 681-710. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00473-2>
10. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
11. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
12. Lin Z. Sequence of stages of implementation of corporate integration processes. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No. 2 (5). P. 63-79. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.05>

13. Feldman E., Hernandez E. Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Life Cycles, and Value. *Academy of Management Review*. 2022. Vol. 7, No. 4. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>

14. Bresnahan T. F., Levin J. D. Vertical Integration and Market Structure. 2012. March. Working Paper 17889. National Bureau of economic research. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w17889/w17889.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17889/w17889.pdf)

15. Neubauer F. Steger U., Rädler G. The Daimler/Chrysler Merger: The Involvement of the Boards. *Corporate Governance: An International Review*. 2000. Vol. 8 (4). P. 375-387. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00216>

16. Директива 2005/56/ео на европейския парламент и на съвета от 26 октомври 2005 година. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?Uri=CELEX:02005L0056-20140702>

17. Mergers: Commission prohibits Siemens proposed acquisition of Alstom: Press Release. *European Commission*, 2019. February 6. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_19\\_881](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_881)

18. Hutsaliuk O. M., Hryhir S. I., Salo S. O. Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Bulletin of East European University of Economics and Management*. 2024. Vol. 2 (32). P. 301-317. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023)

19. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.). Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.

20. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.

21. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Зайченко В. В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання*: колективна монографія. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. URL: <https://zenodo.org/records/15189585>

22. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 588-599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>

23. Бондар Ю. А., Гасімов Ф. Управління розвитком корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 22-23 березня 2023 р.). Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 140-143.

24. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>

Надійшла до редакції 16.10.2025 р.

Прийнята до друку 11.11.2025 р.

REFERENCES

1. Gehl, K. M., & Porter, M. E. (2020). *The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy*. Boston: Harvard Business Review Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532&view=publications>
2. Williamson, O. E. (2009). Facts. *NobelPrize.org*. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/williamson/facts/>
3. Shchoka, S. V. (2024). Legal regulation of the status of shareholders in corporate governance of Ukraine: Analysis of key aspects and challenges. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 1(81), 322-326. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.51> [In Ukrainian].
4. Shtefan, A. (n.d.). Implementation of international standards into civil and commercial justice of Ukraine. <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/1002> [In Ukrainian].
5. Lukianenko, D. H. (Ed.). (2001). *Economic development strategies in the context of globalization* [monograph]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman <https://fingal.com.ua/content/view/223/39/1/0/> [In Ukrainian].
6. Onyshko, S. V., & Onyshko, S. V. (2016). Financial market in the system of sources of financial support for innovation-oriented development of Ukraine. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2, 122-126 <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/77424/73142> [In Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2025, January 09). On the peculiarities of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms during the transitional period and associations of legal entities: Law of Ukraine No. 4196-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX#Text> [in Ukrainian].
8. Tkachuk, N. M., & Kudelsky, V. E. (2020). Corporatization as a prerequisite for the formation and development of the integration economy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 5 (32). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122020/7332](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7332) [in Ukrainian].
9. Eckert, S., Koppe, M., Burkatzki, E., Eichentopf, S., & Scharf, C. (2022). *Economies of Scale: The Rationale Behind the Multinationality-Performance Enigma*. *Management International Review*, 62, 681–710. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00473-2>
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2003, January 16). Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2023, July 27). On joint-stock companies: Law of Ukraine No. 2465-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> [in Ukrainian].
12. Lin, Z. (2023). Sequence of stages of implementation of corporate integration processes. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(5), 63–79. <https://doi.org/10.46299/j.isjmfef.20230205.05>
13. Feldman, E., & Hernandez, E. (2022). Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Life Cycles, and Value. *Academy of Management Review*, 7 (4). <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
14. Bresnahan, T. F., & Levin, J. D. (2012, March.). *Vertical Integration and Market Structure*. Working Paper 17889. National bureau of economic research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w17889/w17889.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17889/w17889.pdf)
15. Neubauer, F. Steger, U., & Rädler G. (2000). The Daimler/Chrysler Merger: The Involvement of the Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 375-387. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00216>

16. Directive 2005/56/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on cross-border mergers of limited liability companies. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?Uri=CELEX:02005L0056-20140702> [in Bulgarian].
17. European Commission (2019, February 6). Mergers: Commission prohibits Siemens proposed acquisition of Alstom [Press Release]. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_19\\_881](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_881)
18. Hutsaliuk, O. M., Hryhir, S. I., & Salo, S. O. (2024). Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Bulletin of East European University of Economics and Management*, 2(32), 301-317. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023) [in Ukrainian].
19. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A., & Bugayeva, M. V. (2024, November 26-27). Actualization of the processes of digitalization of the service economy. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference] (pp. 205-208). Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" [in Ukrainian].
20. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A., & Bugayeva, M. V. (2025). Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [collective monograph]. Kharkiv: NTU "KhPI" [in Ukrainian].
21. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A., & Zaichenko V. V. (2025). Organizational imperatives of forming economic security of corporate-integrated enterprises and associations in the hospitality industry. In *Strategy for the restoration of deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* [collective monograph]. Ivano-Frankivsk: KhDU. <https://zenodo.org/records/15189585> [in Ukrainian].
22. Hutsaliuk O. M. (2025). Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. In *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development* [scientific monograph]. Plovdiv: HSSE Publishing Complex. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011> [in Ukrainian].
23. Bondar, Iu. A., & Gasimov, F. (2023, March 22-23). Management of corporate culture development in the enterprise. In *Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects* [materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference] (pp. 140-143). Part 1. Lviv: LNUP [in Ukrainian].
24. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law* [Collection of Scientific Papers], 8, 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].

Received: 16.10.2025

Accepted: 11.11.2025

### **Литвиненко А. О. Економічна сутність та науковий генезис процесів корпоративної інтеграції з позиції економіко-правового супроводу**

У статті досліджено економічну сутність та науковий генезис процесів корпоративної інтеграції в сучасному соціально-економічному середовищі. Розкрито природу інтеграційних форм, що виникають у результаті об'єднання капіталів, ресурсів та бізнес-стратегій на мікро- та макрорівнях. Особливу увагу приділено еволюції наукових підходів до трактування інтеграції – від класичних інституційних

концепцій до сучасних теорій корпоративного управління та правового комплаєнсу. Висвітлено ключові етапи становлення інтеграційних процесів: індустріальний, постіндустріальний і цифровий, а також їх вплив на конкурентоспроможність підприємств та трансформацію ринкових структур.

Обґрунтовано необхідність комплексного економіко-правового супроводу інтеграційних процесів, що включає регуляторні механізми державної політики, корпоративне право, антимонопольні обмеження та інструменти договірної регулювання. Показано, що ефективна інтеграція неможлива без правового забезпечення прозорості, захисту прав акціонерів та управління ризиками. Запропоновано авторське бачення системи критеріїв оцінювання інтеграційних рішень з позиції збалансування економічних результатів і юридичних вимог. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення практик корпоративного управління, формування інтеграційної політики компаній, підготовки нормативно-правових рекомендацій та подальших наукових розвідок у сфері економічної інтеграції та права.

*Ключові слова:* корпоративна інтеграція, економіко-правовий супровід, генезис інтеграційних процесів, корпоративне управління, антимонопольне регулювання, інституційні теорії, об'єднання капіталів, правові механізми, ринкова трансформація, інтеграційна стратегія.

#### **Lytvynenko A. The economic essence and scientific genesis of corporate integration processes from the perspective of economic and legal support**

The article examines the economic essence and scientific genesis of corporate integration processes in the modern socio-economic environment. The nature of integration forms arising from the consolidation of capital, resources, and business strategies at both micro- and macro-levels is revealed. Particular attention is paid to the evolution of academic approaches to defining integration – from classical institutional concepts to contemporary theories of corporate governance, compliance, and legal regulation. The study highlights key stages in the development of integration processes, including industrial, post-industrial, and digital phases, and analyzes their impact on enterprise competitiveness and the transformation of market structures.

The necessity of comprehensive economic and legal support for integration processes is substantiated, including regulatory mechanisms of state policy, corporate law instruments, antitrust restrictions, and contractual safeguards. It is demonstrated that effective integration is impossible without legal mechanisms ensuring transparency, shareholder rights protection, and risk management. The author proposes a system of evaluation criteria for integration decisions that balances economic outcomes with legal requirements. The results of the research can be used to improve corporate governance practices, shape corporate integration policies, develop legal recommendations, and support further academic studies in the field of economic integration and business law.

*Keywords:* corporate integration, economic and legal support, genesis of integration processes, corporate governance, antitrust regulation, institutional theories, capital consolidation, legal mechanisms, market transformation, integration strategy.