rence (Stanford, USA, July 27, 2026) (p. 105–109). Stanford, USA: Golden Quill Publishing. https://doi.org/10.64076/GQP-27.07.2026.008

Stativka N. V. & Orel Yu. L. (2024). Zabezpechennia stiikosti upravlinnia ta bezperervnosti nadannia publichnykh posluh v umovakh voiennoho stanu i umovakh nadzvychainykh sytuatsii v Ukraini [Ensuring the sustainability of management and continuity of public services provision in the conditions of martial law and emergency situations in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2*, 77–98. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04

Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021. (2021, September 27). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of a national resilience system»]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text

Victor Tillberg L., Berndtsson J. & Tillberg P. (2025). Navigating Collaboration: Understanding Civil-Military Interactions in Swedish Total Defence From a Security Network Perspective. *Scandinavian Journal of Military Studies, 8*(1), 40–56. https://doi.org/10.31374/sjms.288

Zakon Ukrainy № 3855-XII. (1994, January 21). Pro derzhavnu taiemnytsiu [On state secrets]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text

Zakon Ukrainy № 389-VIII. (2015, May 12). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

Zakon Ukrainy № 1882-IX. (2021, November 16). Pro krytychnu infrastrukturu [On critical infrastructure]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 25.10.2026

УДК 005.7:334.722.8
JEL: D21; G32; G34; L21; M10
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-615-624

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ

©2026 **СТРОКОВ Є. М.**

УДК 005.7:334.722.8
JEL: D21; G32; G34; L21; M10

Строков Є. М. Формування корпоративної стратегії акціонерного товариства: порівняльний аналіз моделей

Актуальність проблеми зумовлена тим, що в акціонерному товаристві розділення власності та контролю перетворює формування стратегії з аналітичної процедури на процес інституційно опосередкованого узгодження інтересів, через що придатність конкретної моделі стратегічного процесу визначається не її теоретичною досконалістю, а реальною конфігурацією корпоративного контролю. Додаткової гостроти питанню надають оновлення національного корпоративного законодавства, євроінтеграційні вимоги до нефінансової звітності та умови радикальної невизначеності, за яких класичні моделі довгострокового планування втрачають дієвість. Мета статті полягає у здійсненні порівняльного аналізу моделей формування корпоративної стратегії акціонерного товариства та обґрунтуванні критеріїв їх вибору залежно від типу структури акціонерної власності. Використано методи системного та порівняльного аналізу для зіставлення моделей за єдиною системою критеріїв, абстрактно-логічний метод і наукове узагальнення для формулювання теоретичних положень, класифікацію та типологізацію для впорядкування підходів, інституційний аналіз для оцінювання впливу правового середовища на архітектуру ухвалення рішень, а також статистичний аналіз динамічних рядів і структурних показників. Емпіричним базисом слугували офіційні дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України за 2020–2024 роки. Досліджено п'ять моделей формування стратегії – планово-прескриптивну, позиційну, ресурсну та динамічних здатностей, процесно-емерджентну і стейкхолдерсько-адаптивну – за вісьмома критеріями, що охоплюють характер процесу, суб'єкта стратегічного вибору, горизонт рішень, джерело конкурентної переваги, механізм узгодження інтересів, критерій результативності, чутливість до невизначеності та основне обмеження кожного підходу. За результатами дослідження побудовано матрицю відповідності зазначених моделей чотирьом типам структури акціонерної власності та встановлено, що питома вага акцій у структурі торгів на ринках капіталу України скоротилася з 4,06% у 2022 році до 0,40% у 2024 році, емісійна активність зосереджена в державному секторі, а 76,9% рахунків власників цінних паперів відкрито не за ініціативою інвестора, а внаслідок дематеріалізації. Встановлено, що моделі формування стратегії не утворюють еволюційного ряду, у якому пізніші заміщують ранніші, а становлять набір альтернатив із різними інституційними передумовами застосовності. Обґрунтовано, що визначальним чинником придатності моделі для акціонерного товариства є структура власності, яка встановлює фактичного суб'єкта стратегічного вибору та домінуючий стратегічний ризик, а за надконцентрованої власності та нефункціонального ринку корпоративного контролю формально затверджений стратегічний план виконує переважно легітимаційну функцію, тоді як реальна стратегія формується емерджентно. Запропоновано зосередити вдосконалення стратегічного процесу в українських акціонерних товариствах на внутрішніх механізмах – незалежності наглядових рад та їхніх комітетів, повноті та регулярності розкриття інформації, а також процедурних обмеженнях щодо вилучення приватних вигід контролю.

Ключові слова: *корпоративна стратегія; моделі формування стратегії; акціонерне товариство; корпоративний контроль; стратегічний процес.*
Табл.: *3.* ***Бібл.:*** *35.*

Строков Євген Михайлович *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *ievgen.strokov@khpi.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-1857-1309*

UDC 005.7:334.722.8
JEL: D21; G32; G34; L21; M10

Strokov I. M. Formation of the Corporate Strategy of a Joint-Stock Company: A Comparative Analysis of Models

The relevance of the problem stems from the fact that in a joint-stock company the separation of ownership and control turns strategy formation from an analytical procedure into a process of institutionally mediated reconciliation of interests, so that the applicability of a particular model of the strategic process is determined not by its theoretical sophistication but by the actual configuration of corporate control; the issue is made more acute by the recent reform of national corporate legislation, European integration requirements for non-financial reporting, and conditions of radical uncertainty under which classical long-range planning models lose their effectiveness. The aim of the article is to carry out a comparative analysis of the models of corporate strategy formation in joint-stock companies and to substantiate the criteria for choosing among them depending on the type of share ownership structure. The methods applied include systemic and comparative analysis for juxtaposing the models against a single set of criteria, the abstract-logical method and scholarly generalisation for formulating theoretical propositions, classification and typologisation for ordering the approaches, institutional analysis for assessing the influence of the legal environment on the architecture of decision-making, and statistical analysis of time series and structural indicators; the empirical basis consists of official data of the National Securities and Stock Market Commission of Ukraine for 2020–2024. The study examines five models of strategy formation – the planning-prescriptive, positioning, resource-based and dynamic capabilities, process-emergent, and stakeholder-adaptive models – against eight criteria covering the nature of the process, the subject of strategic choice, the decision horizon, the source of competitive advantage, the mechanism of interest reconciliation, the performance criterion, sensitivity to uncertainty, and the principal limitation of each approach. As a result of the study, a matrix is constructed that maps these models onto four types of share ownership structure, and it is found that the share of equities in capital market turnover in Ukraine fell from 4.06% in 2022 to 0.40% in 2024, that issuance activity is concentrated in the State sector, and that 76.9% of securities holders' accounts were opened not at the investor's initiative but as a result of dematerialisation. It is determined that models of strategy formation do not constitute an evolutionary sequence in which later approaches supersede earlier ones, but rather a set of alternatives with different institutional preconditions for their applicability. It is substantiated that the decisive factor determining the suitability of a model for a joint-stock company is the ownership structure, which defines the actual subject of strategic choice and the dominant strategic risk, and that under highly concentrated ownership and a non-functioning market for corporate control a formally approved strategic plan performs a largely legitimising function, while the actual strategy emerges incrementally. It is proposed that the improvement of the strategic process in Ukrainian joint-stock companies should focus on internal mechanisms – the independence of supervisory boards and their committees, the completeness and regularity of disclosure, and procedural constraints on the extraction of private benefits of control.

Keywords: *corporate strategy; models of strategy formation; joint-stock company; corporate control; strategic process.*
Tabl.: *3.* ***Bibl.:*** *35.*

Strokov Ievgen M. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *ievgen.strokov@khpi.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-1857-1309*

Акціонерне товариство залишається організаційно-правовою формою, яка забезпечує найбільшу концентрацію капіталу та водночас породжує найскладнішу конфігурацію інтересів. Розділення власності та контролю, описане ще А. Берлі та Г. Мінзом [1], перетворює процес формування стратегії із суто управлінської процедури на предмет корпоративного політичного торгу між мажоритарними акціонерами, міноритаріями, наглядовою радою, виконавчим органом, кредиторами, персоналом і державою як регулятором. На відміну від приватного підприємства, де стратегічний вибір є похідною від преференцій власника, в акціонерному товаристві стратегія є результатом інституційно опосередкованого узгодження різноспрямованих інтересів, а якість цього узгодження безпосередньо визначає вартість компанії, її інвестиційну привабливість і стійкість до зовнішніх шоків.

Актуальність теми посилюється трьома обставинами. По-перше, *оновлення національного корпоративного законодавства* – передусім набрання чинності новою редакцією Закону України «Про акціонерні товариства» [2], що запровадила можливість однорівневої системи управління, уточнила статус незалежних директорів і розширила інструментарій захисту прав акціонерів [3], – змінює саму архітектуру ухвалення стратегічних рішень. По-друге, *євроінтеграційний вектор і поступова імплементація європейських вимог до нефінансової звітності та сталого розвитку* переводять ESG-чинники з категорії репутаційних у категорію стратегічних обмежень [4; 5]. По-третє, *умови воєнного стану та завдання повоєнного відновлення актуалізують проблематику стратегічної гнучкості:* класичні моделі довгострокового планування, розраховані на прогнозоване середовище, демонструють обмежену придатність в умовах радикальної невизначеності [6].

За цих обставин перед теорією та практикою постає питання, яке досі не має однозначної

відповіді: яка саме модель формування корпоративної стратегії є релевантною для вітчизняного акціонерного товариства з високою концентрацією власності, обмеженою ліквідністю фондового ринку та інституційно слабким механізмом ринку корпоративного контролю.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичне підґрунтя проблеми формує кілька дослідницьких традицій. Планово-прескриптивний підхід, започаткований дослідженням залежності організаційної структури від обраної стратегії розвитку [7] та формалізований у вигляді послідовності аналітичних процедур [8; 9], розглядає стратегію як результат свідомого проєктування. Позиційна школа зміщує фокус на структуру галузі та джерела конкурентної переваги [10]. Ресурсна концепція [11; 12], теорія ключових компетенцій [13] та концепція динамічних здатностей [14] пояснюють стратегічний вибір внутрішнім потенціалом фірми та здатністю його реконфігурувати. Альтернативу прескриптивній логіці пропонують дескриптивні моделі, які трактують стратегію як емерджентний, інкрементальний процес [15; 16].

Специфічно корпоративний вимір проблеми розкривають агентська теорія [17], стейкхолдерська концепція [18], а також порівняльні дослідження національних систем корпоративного управління, що обґрунтували залежність моделей контролю від структури власності та рівня правового захисту інвесторів [19; 20]. Специфіку країн із концентрованою власністю розкрито через концепцію конфлікту між контролюючим і міноритарними акціонерами [21]. Інструментальне забезпечення узгодження стратегії та управлінських практик представлене збалансованою системою показників [22], а сучасний стан поля відображено в оглядах, що фіксують взаємозумовленість стратегічного вибору та механізмів контролю [23; 24].

У вітчизняній науці розроблено методологічні основи корпоративного управління підприємством [25] і запропоновано типологізацію моделей корпоративного управління за функціональними ознаками [26]. Порівняння світового досвіду з проблемами формування національної системи здійснено з висновком про недоцільність прямого копіювання розвинених моделей [27], а питання модернізації управлінських структур в умовах євроінтеграції розглянуто крізь призму критеріїв адаптації запозичених рішень [28]. Еволюцію методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей систематизовано в окремому дослідженні [29], тоді як прикладні аспекти стратегічного управління корпоративними структурами на фондовому ринку висвітлено на галузевому матеріалі [30]. Управління стратегічними змінами обґрунтовано як безпосередній інструмент удосконалення корпоративного управління [31].

Попри масштабність напрацювань, залишається низка недостатньо опрацьованих аспектів. *По-перше,* домінує паралельний, а не порівняльний розгляд моделей: наявні дослідження здебільшого описують окремі підходи, не пропонуючи єдиної системи критеріїв їх зіставлення. *По-друге,* моделі формування стратегії та моделі корпоративного управління аналізуються переважно ізольовано, тоді як саме їхня взаємозумовленість визначає реальний механізм стратегічного вибору в акціонерному товаристві. *По-третє,* недостатньо дослідженим є вплив специфічного для країн з концентрованою власністю конфлікту «мажоритарій – міноритарій» на архітектуру стратегічного процесу [21]. *По-четверте,* потребує оновлення методичний інструментарій оцінювання придатності тієї чи іншої моделі в умовах радикальної невизначеності.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є порівняльний аналіз моделей формування корпоративної стратегії акціонерного товариства та обґрунтування критеріїв їх вибору залежно від типу структури власності. Досягнення мети передбачає систематизацію теоретичних підходів і встановлення їх зв'язку з моделями корпоративного контролю, розроблення системи критеріїв порівняння, здійснення на цій основі порівняльного оцінювання моделей, а також окреслення контурів адаптивної моделі формування стратегії для українських акціонерних товариств.

Дослідження ґрунтується на застосуванні методів *системного та порівняльного аналізу* – для зіставлення моделей за визначеною системою критеріїв; *абстрактно-логічного методу та наукового узагальнення* – для формулювання теоретичних висновків; *методу класифікації та типологізації* – для впорядкування підходів; *інституційного аналізу* – для оцінювання впливу правового середовища та структури власності на стратегічний процес.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний вибір в акціонерному товаристві принципово відрізняється від стратегічного вибору на підприємстві з єдиним власником, і ця відмінність має не масштабний, а сутнісний характер. Там, де власник і керівник поєднані в одній особі, стратегія є прямим продовженням його преференцій щодо ризику, горизонту та цільової функції. В акціонерному товаристві таке поєднан-

ня розірване: капітал вкладають одні учасники, рішення ухвалюють інші, а наслідки розподіляються між обома групами асиметрично [1; 17]. Унаслідок цього формування стратегії перестає бути аналітичною процедурою та перетворюється на процес узгодження інтересів, у якому вибір методу аналізу є похідним від того, хто саме має реальну владу цей вибір здійснити. Саме тому порівняння моделей формування стратегії поза контекстом структури власності залишається неповним: одна й та сама аналітична конструкція в товаристві з розпорошеним і в товаристві з концентрованим капіталом працює по-різному.

Історично перші моделі формування стратегії виходили з *припущення про єдиного раціонального суб'єкта вибору*. Планово-прескриптивний напрям трактував стратегію як результат свідомого проєктування, здійснюваного вищим керівництвом на основі зіставлення зовнішніх можливостей із внутрішніми ресурсами [7–9]. Ця логіка передбачала стабільність середовища, доступність повної інформації та однорідність інтересів усередині організації – припущення, кожне з яких згодом було поставлене під сумнів. Позиційний підхід зберіг прескриптивну природу, але змістив джерело переваги назовні, у структуру галузі, звівши стратегічний вибір до позиціонування щодо конкурентних сил [10]. Зворотний рух здійснила ресурсна концепція, яка повернула фокус усередину фірми та пояснила стійкість переваги наявністю рідкісних, цінних і важко відтворюваних ресурсів [11; 12], а її розвиток переніс акцент із володіння ресурсами на здатність їх реконфігурувати [13; 14].

Принципову альтернативу всій прескриптивній традиції запропонував *процесний напрям*, який показав, що реалізована стратегія рідко збігається із задекларованою, оскільки формується з послідовності часткових рішень, більшість з яких ухвалюється поза формальними процедурами планування [15; 16]. Для акціонерного товариства це спостереження має особливе значення: воно означає, що рішення наглядової ради та затверджені загальними зборами документи можуть відображати не реальну стратегію, а лише її легітимаційну оболонку. Ще один вимір диференціації задає стейкхолдерський підхід, який розширює коло суб'єктів стратегічного узгодження за межі акціонерів [18], причому сучасні дослідження показують, що межа між акціонерним і стейкхолдерським інтересом розмивається, оскільки інституційні інвестори з довгим горизонтом самі стають каналом трансляції нефінансових вимог [33]. Нарешті, умови, за яких імовірнісні методи прогнозування втрачають придатність, породжують запит на адаптивні конструкції, здатні працювати без надійної оцінки майбутніх станів середовища [6; 29].

Систематизацію розглянутих підходів за єдиною системою критеріїв, що охоплює характер процесу, суб'єкта вибору, горизонт, джерело переваги, механізм узгодження інтересів, критерій результативності та чутливість до невизначеності, наведено в *табл. 1*.

Наведене в табл. 1 зіставлення розкриває аналітичні властивості моделей, однак не відповідає на ключове для акціонерного товариства питання – чому в подібних за галуззю та розміром компаніях домінують різні підходи до формування стратегії. Відповідь лежить у площині структури власності. Порівняльні дослідження показали, що розпорошений акціонерний капітал, який класична теорія вважала типовим, насправді є радше винятком, характерним для країн із високим рівнем захисту міноритарних інвесторів, тоді як більшість юрисдикцій демонструє концентровану власність із чітко ідентифікованим контролюючим суб'єктом [19]. Оскільки конфігурація механізмів контролю визначається інституційним середовищем – правовою традицією, джерелами фінансування та моделлю трудових відносин [20], – саме воно опосередковано визначає, хто фактично є суб'єктом стратегічного вибору. У товариствах із концентрованою власністю центральним стає не класичне протистояння між акціонерами та менеджментом, а конфлікт між контролюючим і міноритарними акціонерами, за якого мажоритарій здатен нав'язувати стратегічні рішення, що обслуговують приватні вигоди контролю [21]. Емпіричні огляди підтверджують, що стратегічний вибір і механізми корпоративного контролю є взаємозумовленими, а не послідовними ланками управлінського процесу [23].

Зведення розглянутих моделей стратегічного процесу з типами структури акціонерної власності наведено в *табл. 2*, де для кожного типу визначено фактичного суб'єкта стратегічного вибору, домінуючу модель формування стратегії, роль формальних процедур і основний стратегічний ризик.

Українські акціонерні товариства належать переважно до останнього з наведених у табл. 2 типів, і це визначає специфіку формування їхніх стратегій. Оновлення корпоративного законодавства змінило формальну архітектуру ухвалення рішень: було запроваджено диспозитивний вибір між одноріневою та дворівневою системами управління, скасовано обов'язковість ревізійної комісії, врегульовано відповідальність посадових осіб і розширено можливості дистанційної участі в загальних зборах [2; 3]. Рекомендаційний рівень регулюван-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей формування корпоративної стратегії

Критерій	Планово-прескриптивна	Позиційна	Ресурсна та динамічних здатностей	Процесно-емерджентна	Стейкхолдерсько-адаптивна
Характер процесу	Формалізована послідовна процедура	Аналітичне позиціонування	Виявлення та розвиток компетенцій	Ітеративний, частково незапланований	Узгоджувальний, з переглядом цілей
Суб'єкт стратегічного вибору	Вище керівництво	Аналітичний штаб та керівництво	Носії ключових компетенцій	Розподілений між рівнями організації	Коаліція заінтересованих сторін
Горизонт	Довгостроковий, фіксований	Середньостроковий	Довгостроковий, рухомий	Короткі цикли з накопиченням	Змінний, прив'язаний до ризиків
Джерело переваги	Відповідність цілей ресурсам	Структура галузі та бар'єри входу	Унікальність і невідтворюваність ресурсів	Здатність до навчання	Легітимність і стійкість
Механізм узгодження інтересів	Ієрархічний	Не розглядається окремо	Внутрішньо-організаційний	Політичний торг	Прямі переговори зі стейкхолдерами
Критерій результативності	Виконання плану	Позиція щодо конкурентів	Рента від унікальних ресурсів	Життєздатність організації	Багатовимірний, з нефінансовими показниками
Чутливість до невизначеності	Низька, модель її не витримує	Помірна	Висока стійкість	Висока стійкість	Висока стійкість
Основне обмеження	Припущення про передбачуване середовище	Недооцінка внутрішніх чинників	Слабка операціоналізація	Ризик втрати цілісності	Розмитість критеріїв успіху

Джерело: узагальнено на основі [6–16; 18].

Таблиця 2

Відповідність моделей формування стратегії типам структури власності акціонерного товариства

Параметр	Розпорошена власність	Помірно концентрована з участю банків	Блокхолдерська концентрована	Надконцентрована з інституційною слабкістю
Фактичний суб'єкт стратегічного вибору	Менеджмент під тиском ринку	Наглядова рада та ключові кредитори	Контролюючий власник	Контролюючий власник без противаг
Домінуюча модель формування стратегії	Позиційна та ресурсна	Планово-прескриптивна з елементами стейкхолдерської	Процесно-емерджентна за формальної планової оболонки	Емерджентна, слабко формалізована
Роль формальних процедур	Висока, підкріплена розкриттям інформації	Висока	Переважно легітимаційна	Здебільшого номінальна
Горизонт стратегічних рішень	Скорочений тиском квартальної звітності	Подовжений	Подовжений, прив'язаний до інтересів власника	Короткий, реактивний
Основний стратегічний ризик	Короткострокова орієнтація менеджменту	Інерційність узгоджувальних процедур	Вилучення приватних вигід контролю	Стратегічна невизначеність для міноритаріїв
Дієвий механізм коригування	Ринок корпоративного контролю	Наглядова рада та кредитори	Незалежні директори та комітети	Регуляторний нагляд

Джерело: складено на основі [19–21; 23; 27].

ня забезпечує кодекс, побудований за принципом «дотримуйся або поясни» [34]. Проте вітчизняні дослідження застерігають, що пряме перенесення розвинених моделей у перехідну фінансову систему є недоцільним, оскільки кожна з них є продуктом тривалої інституційної еволюції [27], а адаптація управлінських структур до європейських вимог потребує врахування організаційних, економічних і культурних чинників національного середовища [28]. Систематизація принципів корпоративного управління на рівні підприємства показує, що прозорість, підзвітність і рівноправність учасників утворюють нормативне ядро, спільне для всіх національних варіантів, тоді як відмінності стосуються механізмів їх реалізації [25].

Віднесення української системи до типу з надконцентрованою власністю та інституційною слабкістю знаходить підтвердження в емпіричних показниках функціонування національного ринку капіталу, які демонструють, що зовнішні механізми дисциплінування стратегічного вибору фактично не працюють. Найпоказовішою є динаміка питомої ваги акцій у структурі торгів: якщо у 2020 році на них припадало 2,86% загального обсягу операцій, а у 2022 році – 4,06%, то у 2024 році цей показник скоротився до 0,40% за одночасного зростання абсолютного обсягу торгів до 1,78 трлн грн, який став максимальним за п'ятиріччя [32]. На організованих ринках капіталу ситуація ще виразніша: із 730,61 млрд грн сукупного обсягу торгів на операції з акціями припало близько 0,04 млрд грн, тоді як на облігації внутрішніх державних позик – 85,11%. Це означає, що ринок капіталу України функціонує переважно як механізм обслуговування державного боргу, а не як середовище формування ціни корпоративного контролю, унаслідок чого дисциплінуючий вплив ринку поглинань, який у моделях позиційного та ресурсного типу є ключовою зовнішньою противагою, тут відсутній у принципі.

Не менш показовою є структура емісійної активності. Із загального обсягу зареєстрованих у 2024 році випусків акцій на суму 364,56 млрд грн 84% припало на єдиного емітента державного сектора, а ще три позиції з першої п'ятірки представлені державними підприємствами [32]. Отже, зростання показника емісії акцій у 5,4 разу порівняно з попереднім роком відображає не пожвавлення приватного залучення капіталу, а процеси корпоратизації державного майна, тоді як скасування реєстрації 146 випусків акцій протягом того самого року засвідчує продовження тривалої тенденції до скорочення корпоративного сектора.

Особливої уваги заслуговує структура володіння цінними паперами, яка розкриває природу українського міноритарного акціонера. Із 4,03 млн рахунків власників іменних цінних паперів лише 0,92 млн відкрито за договором із депонентом, тобто за власною ініціативою інвестора, тоді як 3,10 млн, або 76,9%, відкрито за договорами з емітентами в процесі дематеріалізації [32]. Це означає, що абсолютна більшість формальних міноритарних акціонерів в Україні є не інвесторами, а спадкоємцями приватизаційного розподілу, які не здійснювали свідомого інвестиційного вибору, не мають реальної можливості виходу з капіталу та не утворюють колективної сили, здатної впливати на стратегічні рішення. Такий склад міноритаріїв структурно унеможливлює дієвість тих механізмів захисту, що передбачені оновленим законодавством, і підтверджує тезу про домінування конфлікту між контролюючим і міноритарними акціонерами як центральної проблеми стратегічного процесу [21]. Додатковим чинником є вагома присутність держави: на рахунках депонента «держава Україна» обліковувалися цінні папери загальною номінальною вартістю 1,35 трлн грн, або 36,24% від сукупної номінальної вартості цінних паперів, що належать власникам.

Динаміку ключових індикаторів функціонування вітчизняного корпоративного сектора, що характеризують дієвість зовнішніх механізмів впливу на стратегічний вибір, наведено в *табл. 3*.

Сукупність наведених у табл. 3 показників [32] дозволяє стверджувати, що інституційні реформи корпоративного законодавства змінили нормативну рамку стратегічного процесу, однак поки що не змінили його економічної основи. Позитивну динаміку демонструє лише один параметр – частка рахунків, відкритих за ініціативою самого інвестора, яка зросла з 4,9% до 23,1% за п'ять років, що може свідчити про поступове формування прошарку свідомих приватних інвесторів. Проте за нинішньої структури торгів цей прошарок не має інструменту впливу на стратегічний вибір через ринок.

Практичний висновок для вітчизняної економіки полягає в тому, що *вибір моделі формування стратегії має визначатися не її теоретичною привабливістю, а наявністю тих механізмів, на які вона спирається*. Позиційна та ресурсна конструкції передбачають зовнішню дисципліну ринку капіталу й інформаційну прозорість; за їх відсутності відповідні процедури перетворюються на формальність. Планово-прескриптивна модель потребує дієздатної наглядової ради, здатної оцінити якість поданого плану, а не лише його затвердити. Процесно-емерджентна логіка, яка фактично домінує в товариствах із надконцентрованою власніс-

Таблиця 3

Індикатори функціонування корпоративного сектора України, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг торгів на ринках капіталу, млрд грн	1000,99	1100,19	624,62	1366,86	1784,03
Частка акцій у структурі торгів, %	2,86	2,00	4,06	0,52	0,40
Частка ОВДП у структурі торгів, %	81,85	87,48	89,38	89,73	86,43
Кількість емітентів, цінні папери яких обслуговує Центральний депозитарій	10389	10 753	10788	10810	10825
Кількість рахунків, відкритих за договором з депонентом, млн	0,20	0,21	0,61	0,74	0,92
Кількість рахунків, відкритих за договорами з емітентами при дематеріалізації, млн	3,87	3,77	3,67	3,12	3,10
Частка «пасивних» рахунків у загальній кількості, %	95,1	94,7	85,7	80,8	76,9
Номінальна вартість цінних паперів у власників, трлн грн	2,44	2,52	2,83	3,05	3,72
Номінальна вартість цінних паперів на рахунках держави, трлн грн	0,83	0,85	0,93	1,00	1,35

Джерело: складено на основі [32].

тю, є життєздатною, однак позбавляє міноритарних акціонерів можливості прогнозувати напрям розвитку компанії. Тому вдосконалення стратегічного процесу пов'язане передусім із розвитком внутрішніх механізмів – незалежності наглядових рад та їхніх комітетів, повноти розкриття інформації та процедурних обмежень щодо вилучення приватних вигід контролю, – а також із поступовою інтеграцією нефінансових критеріїв у контур стратегічних рішень [4; 35], що засвідчують і вітчизняні дослідження інституціалізації відповідних практик [5], і з упровадженням управління стратегічними змінами як окремого інструмента [31].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що моделі формування корпоративної стратегії не утворюють еволюційного ряду, у якому пізніші заміщують ранніші. Планово-прескриптивна, позиційна, ресурсна, процесно-емерджентна та стейкхолдерсько-адаптивна конструкції становлять набір альтернатив, кожна з яких спирається на власний набір інституційних передумов і зберігає придатність лише за їх наявності. Методологічно це означає, що зіставлення моделей має здійснюватися не за критерієм теоретичної досконалості, а за критерієм відповідності середовищу, у якому вони застосовуються.

Для акціонерного товариства визначальним чинником такої відповідності є структура власності, оскільки саме вона встановлює, хто є фактичним суб'єктом стратегічного вибору. Запропонована матриця відповідності (див. табл. 2) показує, що за розпорошеної власності стратегію фактично формує менеджмент під тиском ринку, за помірної концентрації – наглядова рада разом із ключовими кредиторами, а за концентрованої та надконцентрованої власності суб'єктом стає контролюючий власник, причому в останньому випадку без дієвих інституційних противаг. Відповідно змінюється і домінуючий ризик: від короткострокової орієнтації менеджменту до вилучення приватних вигід контролю та стратегічної невизначеності для міноритарних акціонерів.

Емпіричний аналіз показників українського ринку капіталу за 2020–2024 роки підтверджує, що вітчизняні акціонерні товариства функціонують в умовах, за яких зовнішні механізми дисциплінування стратегічного вибору відсутні. Скорочення питомої ваги акцій у структурі торгів до 0,40%, зосередження емісійної активності в державному секторі та переважання рахунків, відкритих не за ініціативою інвестора, а внаслідок дематеріалізації, свідчать про нефункціональність ринку корпоративного контролю та про переважно формальний характер міноритарних позицій. За таких умов формально затверджений стратегічний план виконує здебільшого легітимаційну функцію, тоді як реальна стратегія формується емерджентно.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що подальше вдосконалення стратегічного процесу в українських акціонерних товариствах пов'язане не з вибором між зарубіжними

моделями, а із забезпеченням дієвості внутрішніх механізмів контролю. Оскільки ринкові інструменти в осяжній перспективі залишатимуться нефункціональними, а регуляторний нагляд здатний охоплювати лише незначну частку корпоративного сектора, визначальне значення набувають незалежність наглядових рад та їхніх комітетів, повнота й регулярність розкриття інформації, а також процедурні гарантії, що обмежують можливості вилучення приватних вигід контролю.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої матриці на матеріалі українських акціонерних товариств, оцінюванням впливу запровадженого з 2023 року диспозитивного вибору структури управління на характер стратегічного процесу, а також з аналізом готовності вітчизняного корпоративного сектора до інтеграції нефінансових критеріїв у стратегічні рішення. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. New York : Macmillan, 1932. URL: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text
3. Предместніков О. Г., Пархоменко М. М. Аналіз змін, запроваджених новим Законом України «Про акціонерні товариства». Український політико-правовий дискурс. 2025. Вип. 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14885864
4. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
5. Парфентьєва О. Г. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112
6. Kay J., King M. Radical Uncertainty: Decision-MakM ing Beyond the Numbers. New York : W. W. Norton, 2020.
7. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965.
9. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1971. URL: https://archive.org/details/conceptofcorpora0000andr_g2c4
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. URL: https://archive.org/details/competitivestrat0000port
11. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. Iss. 2. P. 171–180. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207
12. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Iss. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
13. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds). Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. P. 275–292. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. Iss. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
15. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 1978. Vol. 24. Iss. 9. P. 877–975. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934
16. Quinn J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1980. 222 p.
17. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. Iss. 4. P. 305–360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
18. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984.
19. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*. 1999. Vol. 54. Iss. 2. P. 471–517. DOI: https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115
20. Aguilera R. V., Jackson G. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28. No. 3. P. 447–465. DOI: https://doi.org/10.2307/30040732
21. Young M. N., Peng M. W., Ahlstrom D., et al. Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective. *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45. Iss. 1. P. 196–220. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x
22. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79. URL: https://www.steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
23. Habib A., Ranasinghe D., Perera A. Business Strategy and Strategic Deviation in Accounting, Finance, and Corporate Governance: A Review of the Empirical Literature. *Accounting & Finance*. 2024. Vol. 64. No. 1. P. 129–159. DOI: https://doi.org/10.1111/acfi.13131

24. Aguilera R. V., Ruiz Castillo M. Toward an Updated Corporate Governance Framework: Fundamentals, Disruptions, and Future Research. *BRQ Business Research Quarterly*. 2025. Vol. 28. Iss. 2. P. 336–348. DOI: https://doi.org/10.1177/23409444251320399
25. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87
26. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Поняття та типологія моделей корпоративного управління. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 10. С. 167–171. URL: http://lsej.org.ua/10_2023/39.pdf
27. Атаманчук З. А., Макогін З. Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 67–75. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7
28. Конащук В. Л., Кравченко А. В. Модернізація управлінських структур підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139
29. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98
30. Мостова А. Д. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63
31. Місевич М. А., Бездітко О. Є. Управління стратегічними змінами як інструмент вдосконалення корпоративного управління та стратегічного менеджменту якості. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 87. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-17
32. Звіт про роботу Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку у 2024 році. Київ, 2025. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-nktspfr-2024-rik.pdf
33. DesJardine M. R., Zhang M., Shi W. How Shareholders Impact Stakeholder Interests: A Review and Map for Future Research. *Journal of Management*. 2023. Vol. 49. Iss. 1. P. 400–429. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063221126707
34. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.03.2020 р. № 118. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf
35. Aguilera R. V., Aragón-Correa J. A., Tashman P. A., et al. The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Iss. 6. P. 1468–1497. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206321991212

REFERENCES

Aguilera R. V. & Jackson G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review, 28*(3), 447–465. https://doi.org/10.2307/30040732

Aguilera R. V., Aragón-Correa J. A. & Tashman P. A. (2021). The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research. *Journal of Management, 47*(6), 1468–1497. https://doi.org/10.1177/0149206321991212

Aguilera R. V. & Ruiz Castillo M. (2025). Toward an Updated Corporate Governance Framework: Fundamentals, Disruptions, and Future Research. *BRQ Business Research Quarterly, 28*(2), 336–348. https://doi.org/10.1177/23409444251320399

Andrews K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. https://archive.org/details/conceptofcorpora0000andr_g2c4

Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Atamanchuk Z. A. & Makohin Z. Ya. (2022). Modeli korporatyvnoho upravlinnia: svitovyi dosvid ta problemy formuvannia v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Corporate governance models: world experience and problems of formation in Ukraine in the conditions of modern challenges and threats]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 2*, 67–75. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Berle A. A. & Means G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan. https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028

Chandler A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up

DesJardine M. R., Zhang M. & Shi W. (2023). How Shareholders Impact Stakeholder Interests: A Review and Map for Future Research. *Journal of Management, 49*(1), 400–429. https://doi.org/10.1177/01492063221126707

Didur H. I. & Moldun I. V. (2024). Metodolohichni osnovy korporatyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Methodological foundations of corporate management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo, 67*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87

Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

G20/OECD (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Habib A., Ranasinghe D. & Perera A. (2024). Business Strategy and Strategic Deviation in Accounting, Finance, and Corporate Governance: A Review of the Empirical Literature. *Accounting & Finance, 64*(1), 129–159. https://doi.org/10.1111/acfi.13131

Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79. https://www.steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

Kay J. & King M. (2020). *Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers*. New York: W. W. Norton.

Konashchuk V. L. & Kravchenko A. V. (2025). Modernizatsiia upravlinskykh struktur pidpryiemstv v umovakh yevrointehratsii [Modernization of enterprise management structures in the conditions of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo, 74*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139

Kyiv. (2025). *Zvit pro robotu Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku u 2024 rotsi* [Report on the work of the National Securities and Stock Market Commission in 2024]. https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-nktspfr-2024-rik.pdf

La Porta R., Lopez-de-Silanes F. & Shleifer A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance, 54*(2), 471–517. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115

Mintzberg H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science, 24*(9), 877–975. https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934

Misevych M. A. & Bezditko O. Ye. (2026). Upravlinnia stratehichnymy zminamy yak instrument vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia ta stratehichnoho menedzhmentu yakosti [Strategic change management as a tool for improving corporate governance and strategic quality management]. *Ekonomika ta suspilstvo, 87*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-17

Mostova A. D. (2023). Stratehichne upravlinnia diialnistiu korporatyvnykh ahrarnykh pidpryiemstv na fondovomu rynku [Strategic management of the activity of corporate agricultural enterprises in the stock market]. *Ekonomika ta suspilstvo, 54*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63

Parfentieva O. H. (2023). Instytualizatsiia ekolohichnykh, sotsialnykh ta upravlinskykh praktyk [Institutionalization of environmental, social and managerial practices]. *Ekonomika ta suspilstvo, 56*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112

Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. https://archive.org/details/competitivestrat0000port

Prahalad C. K. & Hamel G. (2006). The Core Competence of the Corporation. *Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung* (p. 275–292). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

Predmestnikov O. H. & Parkhomenko M. M. (2025). Analiz zmin, zaprovadzhenykh novym Zakonom Ukrainy «Pro aktsionerni tovarystva» [Analysis of changes introduced by the new Law of Ukraine «On joint stock companies»]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs, 8*. https://doi.org/10.5281/zenodo.14885864

Quinn J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku № 118. (2020, March 12). *Kodeks korporatyvnoho upravlinnia: kliuchovi vymohy i rekomendatsii* [Corporate Governance Code: key requirements and recommendations]. https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf

Starov O. S. (2025). Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptyvnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo, 71*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Vakariuk L. V. & Hetmantseva N. D. (2023). Poniattia ta typolohiia modelei korporatyvnoho upravlinnia [Concept and typology of corporate governance models]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, 10,* 167–171. http://lsej.org.ua/10_2023/39.pdf

Wernerfelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Young M. N., Peng M. W. & Ahlstrom D. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective. *Journal of Management Studies, 45*(1), 196–220. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x

Zakon Ukrainy № 2465-IX. (2022, July 27). Pro aktsionerni tovarystva [On joint stock companies]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 28.08.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.09.2026
Оприлюднено / Published: 25.10.2026