

УДК 658.15:005.334:330.341.1

JEL Classification: G34, M10, M16

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).46-56](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).46-56)

Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук

Н.С. Пітел, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти

У статті розглядається проблема управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки, що супроводжується зростанням складності інтеграційних процесів, посиленням конкурентного тиску та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Метою дослідження є обґрунтування необхідності переходу від фрагментарного, реактивного управління ризиками до системного підходу, який поєднує стратегічні та адміністративні механізми забезпечення стійкого розвитку інтегрованих корпоративних структур.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, методи класифікації та узагальнення. Наведено теоретичні засади корпоративної інтеграції акціонерних товариств і узагальнено основні форми інтеграційних процесів у глобальній економіці, зокрема злиття і поглинання, стратегічні альянси, спільні підприємства, горизонтальну, вертикальну та конгломератну інтеграцію. Проаналізовано стратегічні аспекти управління ризиками корпоративної інтеграції, включаючи роль стратегічного планування, формування інтеграційних стратегій і застосування сучасних інструментів стратегічного ризик-менеджменту, а також адміністративні механізми управління ризиками, що охоплюють систему корпоративного управління, процедури контролю, координації та моніторингу, управління організаційними й кадровими ризиками, впровадження корпоративних стандартів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками корпоративної інтеграції з урахуванням економічних, фінансових, стратегічних, адміністративно-управлінських і глобалізаційних чинників. Доведено, що поєднання стратегічного бачення інтеграційних процесів із ефективними адміністративними інструментами управління ризиками сприяє підвищенню стійкості акціонерних товариств, зниженню ймовірності негативних наслідків інтеграції та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення інтеграційних стратегій і систем ризик-менеджменту акціонерних товариств, а перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних методів оцінювання інтеграційних ризиків і адаптацією міжнародних стандартів ризик-менеджменту до умов національної економіки.

управління ризиками, корпоративна інтеграція, акціонерні товариства, глобальна економіка, стратегічний та адміністративний аспект управління ризиками, комплаєнс та внутрішній аудит

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та зростання міжнародної економічної взаємозалежності корпоративна інтеграція акціонерних товариств набуває статусу одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, доступу до нових ринків, ресурсів і технологій. Злиття, поглинання, стратегічні альянси та інші форми інтеграційної взаємодії дозволяють компаніям адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, однак водночас супроводжуються значним спектром ризиків, що можуть нівелювати очікувані синергетичні ефекти.

Корпоративна інтеграція акціонерних товариств у глобалізованій економіці характеризується підвищеною складністю управління, зумовленою різницею в національних правових системах, корпоративних культурах, стандартах корпоративного управління, фінансових практиках та стратегічних цілях учасників інтеграційних процесів. Це зумовлює виникнення стратегічних ризиків (неузгодженість

довгострокових цілей, помилки у виборі форми інтеграції, втрати конкурентних позицій) та адміністративних ризиків (неефективність управлінських структур, конфлікти інтересів, зростання трансакційних витрат, проблеми внутрішнього контролю та координації).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної інтеграції акціонерних товариств та управління ризиками інтеграційних процесів достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак підходи до її висвітлення суттєво різняться за глибиною та акцентами дослідження. У наукових публікаціях значна увага приділяється питанням корпоративного контролю, формам інтеграції та організаційно-економічним механізмам функціонування інтегрованих структур. Зокрема, у роботі О. Франка розкрито концептуальні засади формування системи корпоративного контролю в інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств, наголошено на важливості узгодження інтересів учасників інтеграції та ролі контрольних механізмів у забезпеченні стабільності корпоративних структур [6].

Вагомий внесок у дослідження процесів корпоративної інтеграції зроблено С. Ю. Григорашем, який у дисертаційній роботі комплексно розглядає управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, визначає її етапи, інструменти та результати, проте ризик-менеджмент інтеграції переважно розглядається з позицій загального менеджменту, без чіткого розмежування стратегічного й адміністративного рівнів управління [1]. Окремі аспекти інтеграційних процесів висвітлено у дослідженні В. Капченка, де стратегічні альянси аналізуються як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань, однак питання ризиків таких форм інтеграції залишаються другорядними [2].

Теоретичні основи економічних відносин і закономірностей розвитку корпоративних структур закладені у класичних працях з економічної теорії, зокрема у підручнику М.Г. Сасенка, який створює методологічне підґрунтя для аналізу інтеграційних процесів, проте не акцентує увагу на специфіці ризиків корпоративної інтеграції в умовах глобалізації [5]. Практичні аспекти ризиків злиттів і поглинань активно висвітлюються у прикладних аналітичних матеріалах міжнародних консалтингових та інформаційних ресурсів. Так, Finance Alliance систематизує ключові ризики M&A, пов'язані з фінансами, культурною інтеграцією та управлінням [7], а Wolters Kluwer та Deloitte акцентують увагу на післяінтеграційних ризиках і специфіці транскордонних угод в умовах глобальної економіки [10, 8].

Окрему групу досліджень становлять публікації, присвячені стратегічному ризику та інтеграції ризик-менеджменту зі стратегічним управлінням. У цих роботах розкривається сутність стратегічного ризику як чинника, що безпосередньо впливає на досягнення довгострокових цілей компанії [11], а також підкреслюється необхідність поєднання процесів управління ризиками та реалізації стратегії [9]. Водночас у працях, присвячених корпоративному управлінню ризиками, зокрема на ресурсах LigaZakon.biz та UkrARM, основна увага зосереджена на перевагах впровадження систем ризик-менеджменту та їх відповідності вимогам регуляторів, без глибокого аналізу інтеграційної специфіки [4; 3].

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених корпоративним об'єднанням і ризик-менеджменту, питання системного управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств з урахуванням взаємозв'язку стратегічного та адміністративного аспектів в умовах глобалізації залишаються недостатньо опрацьованими. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів та інструментів управління інтеграційними ризиками, здатних забезпечити баланс між стратегічною доцільністю інтеграції та

адміністративною керованістю інтегрованих корпоративних структур. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового осмислення природи, класифікації та методів управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобальному економічному просторі та визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою цієї статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних засад управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки з акцентом на взаємозв'язок стратегічного та адміністративного аспектів прийняття й реалізації управлінських рішень.

Дослідження спрямоване на виявлення ключових видів і джерел ризиків, що виникають у процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств, обґрунтування їх класифікації, а також аналіз існуючих підходів, методів і інструментів стратегічного та адміністративного управління інтеграційними ризиками в транснаціональному та національному корпоративному середовищі.

У контексті післявоєнного відновлення України мета статті також полягає у визначенні можливостей використання корпоративної інтеграції як механізму залучення інвестицій, технологій і управлінських компетенцій, а також у формуванні рекомендацій щодо мінімізації ризиків інтеграційних процесів для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вітчизняних акціонерних товариств у глобальному економічному просторі.

Таким чином, дослідження має на меті поглибити теоретичне розуміння сутності та ролі управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств, а також сприяти розвитку науково обґрунтованих практичних підходів до поєднання стратегічних і адміністративних механізмів ризик-менеджменту в умовах глобалізаційних викликів та структурних трансформацій економіки.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням міжнародної конкуренції та трансформацією традиційних моделей ведення бізнесу. За цих умов корпоративна інтеграція акціонерних товариств стає важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє компаніям адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати свої позиції на глобальних ринках. Теоретичне осмислення сутності, форм і механізмів корпоративної інтеграції в контексті глобальної економіки є необхідною передумовою для глибшого розуміння сучасних інтеграційних процесів, а також для формування науково обґрунтованих підходів до управління ризиками та стратегічного розвитку акціонерних товариств.

Корпоративна інтеграція – це процес об'єднання юридично самостійних господарських суб'єктів задля спільного досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та оптимізації використання ресурсів. За своєю економічною суттю корпоративна інтеграція передбачає злиття, поглинання, створення стратегічних альянсів чи інших форм співпраці, що дозволяє учасникам реалізовувати економічні та управлінські переваги, які вони не могли б досягти поодиночки. Такий підхід є важливою складовою сучасного корпоративного менеджменту, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та міжнародної конкуренції [6].

Серед основних форм корпоративної інтеграції в діяльності акціонерних товариств виокремлюють:

- злиття й поглинання (M&A) – інтеграція компаній шляхом придбання контрольного пакета акцій або повного об'єднання структур;
- стратегічні альянси – формальні та неформальні договори про довгострокову

координацію діяльності без утворення нової юридичної особи;

- спільні підприємства – створення нової організації партнерами для реалізації певних проєктів;

- горизонтальна, вертикальна та конгломератна інтеграція, що характеризують напрямки інтеграції (по ланцюгу створення цінності, ринку чи різнорідних бізнесів) [1].

Така диференціація форм інтеграції дозволяє акціонерним товариствам обирати найбільш доцільні механізми об'єднання залежно від їх стратегічних цілей, ринкових умов та корпоративних ресурсів, які вони прагнуть мобілізувати в процесі інтеграції.

Глобалізація економіки, як процес посилення міжнародних економічних зв'язків, значною мірою трансформує корпоративні стратегії та визначає нові вимоги для інтеграційних процесів акціонерних товариств. У глобальному контексті інтеграційні процеси виступають одним із ключових механізмів адаптації до міжнародної конкуренції, оскільки дозволяють компаніям знаходити нові ринки збуту, об'єднувати ресурси для інноваційних проєктів, а також мінімізувати витрати через ефекти масштабу і синергії.

Глобалізація стимулює розвиток стратегічних альянсів як гнучкої форми інтеграції, що дозволяє учасникам зберігати юридичну самостійність, але досягати спільних конкурентних переваг. Альянси використовують узгоджене планування політик, інновацій та маркетингових дій, що сприяє зменшенню невизначеності на глобальних ринках та поширенню ризиків між партнерами [2].

Вплив глобалізації також проявляється у зміні корпоративних стратегій: компанії все частіше орієнтуються на інтеграційні стратегії через розширення діяльності по вертикалі (контроль над ланцюгами постачання) або по горизонталі (контроль над конкурентами), що забезпечує їм стабільні позиції на міжнародних ринках [5].

Акціонерне товариство як організаційно-правова форма бізнесу характеризується поділом капіталу на акції, які можуть вільно обертатися на ринку. Це створює передумови для широкого залучення інвестицій та мобілізації ресурсів для реалізації масштабних міжнародних проєктів, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції.

У глобальному конкурентному середовищі акціонерні товариства стикаються з високою мобільністю фінансових ресурсів, змінами регуляторних вимог, а також посиленням конкуренції з боку транснаціональних корпорацій. У таких умовах успішне функціонування компанії значною мірою залежить від здатності інтегруватись у міжнародні бізнес-мережі, ефективно управляти ризиками, пов'язаними з різними формами співпраці, та адаптувати корпоративну стратегію до мінливих зовнішніх умов.

Інтеграція та глобалізація також змінюють внутрішні процеси управління акціонерними товариствами: компанії впроваджують більш складні управлінські структури, що забезпечують координацію діяльності дочірніх підприємств і партнерів у різних юрисдикціях, а також інтегровані системи оцінки ризиків і стратегічного планування.

Для систематизації теоретичних підходів до корпоративної інтеграції та узагальнення основних напрямів інтеграційних процесів у діяльності акціонерних товариств доцільно розглянути найбільш поширені форми корпоративної інтеграції, які представлено в таблиці 1. Вони відрізняються за рівнем глибини взаємодії між учасниками, ступенем втрати управлінської автономії, цілями об'єднання та очікуваними економічними результатами. Узагальнення таких форм дозволяє краще зрозуміти механізми реалізації інтеграційних стратегій в умовах глобальної економіки та оцінити їх потенційні переваги для акціонерних товариств.

Таблиця 1 – Основні форми корпоративної інтеграції акціонерних товариств

Форма інтеграції	Короткий опис	Ключові переваги	Приклад використання
Злиття та поглинання (M&A)	Повне або часткове об'єднання компаній з переходом активів і контролю	Ефект масштабу, розширення ринків	Консолідація конкурентів у галузі
Стратегічний альянс	Довгострокова кооперація без утворення нової юридичної особи	Гнучкість, обмін технологіями	Спільна розробка продуктів
Спільне підприємство	Створення нової компанії партнерами для конкретної мети	Поділ ризиків, доступ до нових ринків	Спільне виробництво за кордоном
Горизонтальна інтеграція	Об'єднання підприємств одного сектору	Зниження конкуренції	Консолідація ринкової частки
Вертикальна інтеграція	Об'єднання ланцюга постачання	Контроль над ресурсами	Власні поставки сировини
Конгломератна інтеграція	Об'єднання різнорідних бізнесів	Диверсифікація ризиків	Вихід у нові галузі

Джерело: складено авторами

Представлені основні форми корпоративної інтеграції акціонерних товариств свідчать про різноманіття інструментів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку в глобальному конкурентному середовищі. Кожна форма інтеграції має власні переваги та сфери доцільного застосування, що зумовлює необхідність обґрунтованого вибору інтеграційної стратегії з урахуванням ринкових умов, ресурсних можливостей і рівня прийняттого ризику. Таким чином, ефективне використання форм корпоративної інтеграції сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості акціонерних товариств у сучасній глобальній економіці.

Процеси корпоративної інтеграції, включно зі злиттями, поглинаннями та іншими формами об'єднання, містять значний спектр ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансові результати, реалізацію стратегічних цілей та управлінську ефективність. Вони обумовлені як внутрішніми факторами бізнесу, так і зовнішніми умовами, включно з глобальними економічними змінами, регуляторними бар'єрами та соціокультурними викликами. Ефективна класифікація таких ризиків є базовим компонентом сучасного ризик-менеджменту (рис. 1), що дозволяє системно ідентифікувати джерела невдач та розробляти заходи з їх мінімізації [7].



Рисунок 1 – Класифікація ризиків корпоративної інтеграції

Джерело: складено авторами за матеріалами [7; 11]

Стратегічні ризики виникають тоді, коли обрана інтеграційна стратегія не приносить очікуваних довгострокових вигод або суперечить основним цілям підприємства. За визначенням, стратегічний ризик – це ризик невиконання бізнесом своїх ключових цілей, що може призвести до суттєвого зниження вартості компанії

[11].

У контексті корпоративної інтеграції такі ризики можуть проявлятися у формі неправильної оцінки конкурентного середовища, невідповідності інтеграції глобальним тенденціям ринку, неврахування потенційних змін у попиті або технологічних зрушень. Недостатнє стратегічне планування або погане поєднання стратегічних напрямів об'єднаних компаній може перешкоджати досягненню синергетичних ефектів, що робить інтеграцію менш ефективною або навіть шкідливою.

Адміністративні ризики пов'язані з недостатньою ефективністю управлінських процесів під час інтеграції. Вони включають ризики невідповідності процедур супроводу угоди, слабкої комунікації між підрозділами, поганої координації дій, відсутності чіткої управлінської структури тощо. Такі ризики можуть стати причиною затримок у реалізації змін, втрати ключових співробітників, конфліктів корпоративної культури, що в свою чергу впливає на продуктивність і мотивацію персоналу [10].

Особливо критичними серед адміністративних ризиків є проблеми, пов'язані з інтеграцією інформаційних систем, нормами комплаєнсу, юридичними вимогами щодо звітності, а також невірне оформлення юридичних аспектів угоди, що може призвести до штрафних санкцій чи втрати права вести діяльність у певних юрисдикціях.

Глобалізаційні ризики виникають на стику різних національних економічних, правових та соціальних систем, що є характерним для транснаціональних інтеграцій. Регуляторні ризики включають невизначеність щодо змін законодавства, антимонопольних вимог, податкового режиму та умов доступу до ринку, які можуть суттєво впливати на успішність інтеграції [8]. На рисунку 2 представлена аналітика Deloitte на основі первинного опитування щодо рушійних сил, які створюють переконливе економічне обґрунтування для транскордонного злиття та поглинання.

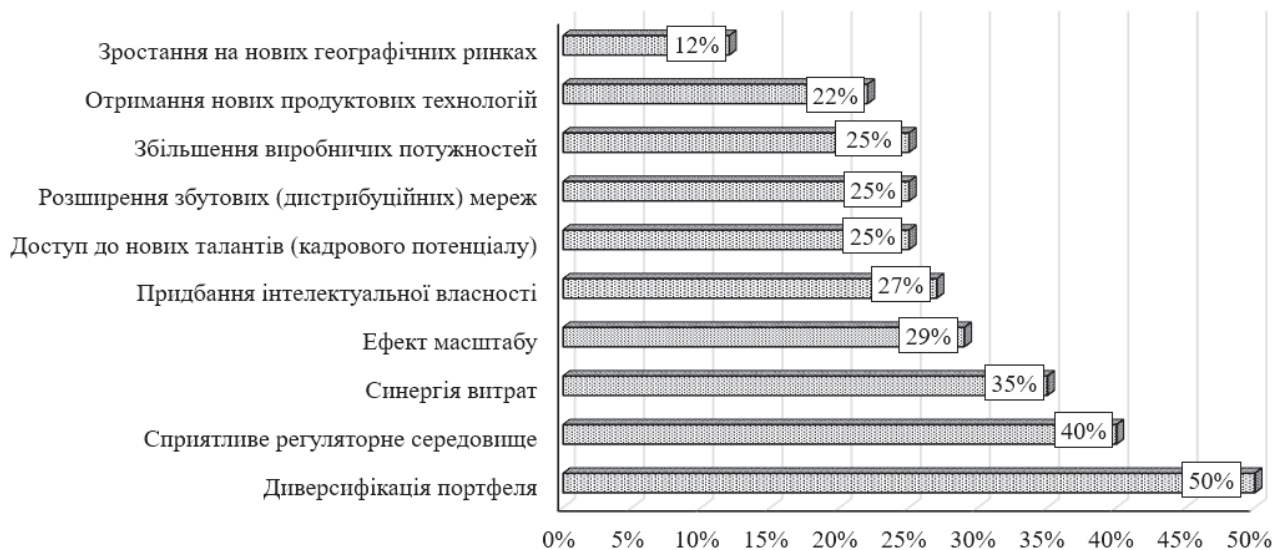


Рисунок 2 – Причини стратегічної інтеграції компаній у глобальній економіці

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Як свідчать дані, ключовим мотивом корпоративної інтеграції є диверсифікація портфеля, яку зазначили 50 % респондентів. Вагомими чинниками також залишаються сприятливе регуляторне середовище та досягнення синергії витрат. Натомість орієнтація на зростання в нових географічних ринках має порівняно нижчу пріоритетність, що свідчить про домінування внутрішньоекономічних і стратегічних мотивів над експансійними.

Валютні ризики полягають у коливаннях курсів валют, що впливають на вартість активів, зобов'язань і грошових потоків компаній у різних країнах. Інституційні ризики пов'язані з відмінностями в системі корпоративного регулювання, захисті прав акціонерів та законодавчих обмеженнях, що ускладнює уніфіковане управління. Соціокультурні ризики включають нерозуміння культурних особливостей партнерів, відмінності в управлінських стилях і корпоративних цінностях, що може призводити до конфліктів та зниження ефективності спільної роботи. На рисунку 3 наведена аналітика Deloitte на основі первинного опитування, яка відображає ключові фактори оцінки ризиків у транскордонних M&A.

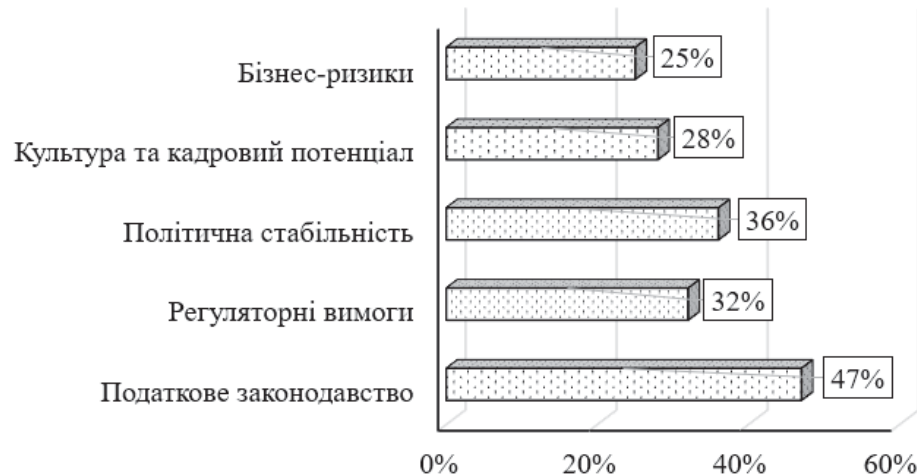


Рисунок 3 – Основні фактори оцінки ризиків у транскордонних M&A

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Найбільший вплив на рішення про інтеграцію компаній має податкове законодавство, що свідчить про важливість податкової оптимізації при міжнародних угодах. Також значущими є політична стабільність і регуляторні вимоги, тоді як фактори, пов'язані з корпоративною культурою та бізнес-ризиками, мають меншу пріоритетність.

Класифікація ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств, що охоплює економічні, фінансові, стратегічні, адміністративні й глобалізаційні аспекти, дозволяє підприємствам розробляти комплексні заходи з оцінки і мінімізації ризиків. Такий підхід є критично важливим для успішної реалізації інтеграційних стратегій в умовах сучасних динамічних і невизначених ринкових умов. Ефективне управління ризиками не лише підвищує шанси на досягнення синергії від інтеграції, а й сприяє стійкості бізнесу в глобальному економічному середовищі.

У процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств ефективно управління ризиками передбачає поєднання стратегічних та адміністративних підходів. Стратегічні механізми зосереджуються на плануванні, прогнозуванні та формуванні інтеграційних стратегій з урахуванням глобальних економічних викликів, узгодженні інтересів учасників та застосуванні інструментів стратегічного ризик-менеджменту. Адміністративні механізми забезпечують практичну реалізацію цих стратегій через систему корпоративного управління, контроль, координацію та моніторинг інтеграційних процесів, управління кадровими та організаційними ризиками, а також дотримання корпоративних стандартів і комплаєнсу. Таблиця 2 узагальнює ключові складові кожного підходу та конкретні інструменти, які використовуються для мінімізації ризиків у процесі інтеграції.

Таблиця 2 – Стратегічні та адміністративні механізми управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств

Аспект управління ризиками	Основні складові	Зміст і роль у корпоративній інтеграції	Приклади інструментів / процедур
Стратегічний	Значення стратегічного планування	Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування; мінімізація ризиків на етапі формування стратегічних цілей	SWOT-аналіз, сценарне планування, стратегічні карти
	Формування та реалізація інтеграційних стратегій	Урахування глобальних економічних викликів, прогнозування сценаріїв розвитку та оцінка ризиків	Плани інтеграції, дорожні карти M&A, BCG / McKinsey матриці
	Інструменти стратегічного управління ризиками	Стратегічні карти, системи збалансованих показників (BSC), індикатори раннього попередження ризиків	BSC, KPI для ризиків, системи раннього попередження, матриці ризиків
	Узгодження інтересів учасників інтеграції	Встановлення спільних цілей, апетиту до ризику та довгострокових стратегічних планів	Спільні ради акціонерів, угоди про апетит до ризику, стратегічні сесії
Адміністративний	Роль системи корпоративного управління	Формалізація процедур контролю, координації та моніторингу інтеграційних процесів	Структури корпоративного управління, ради директорів, комітети з ризиків
	Адміністративні процедури контролю	Регулярний моніторинг ризиків, оцінка ефективності управлінських заходів, оперативне коригування дій	Регулярні звіти про ризики, внутрішні перевірки, контрольні списки
	Управління організаційними та кадровими ризиками	Збереження ключових співробітників, адаптація корпоративної культури, ефективна взаємодія команд	Плани адаптації персоналу, програми мотивації, тренінги, наставництво
	Значення корпоративних стандартів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту	Забезпечення відповідності законодавству та внутрішнім політикам; оцінка процедур управління ризиками; підвищення прозорості	Внутрішній аудит, політики комплаєнсу, корпоративні стандарти, контрольні процедури

Джерело: складено авторами за матеріалами [9; 4; 3]

В умовах глобалізації корпоративні структури потребують комплексного підходу до управління ризиками, який поєднує стратегічні та адміністративні механізми. Це дозволяє підвищити стійкість компаній, забезпечити адаптацію до зовнішніх викликів та зміцнити довіру стейкхолдерів. На рисунку 4 представлено ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками корпоративної інтеграції, включно зі стратегічними планами, адаптацією національних стандартів до міжнародних практик та підвищенням прозорості та відповідальності акціонерних товариств у глобальному середовищі.

Важливо формувати інтегровану систему стратегічного і адміністративного управління ризиками, яка включає як довгострокове планування ризикових сценаріїв, так і щоденне управління діяльністю. У контексті інтегрованого підходу стратегічне управління ризиками розглядається як невід’ємна частина корпоративної стратегії, що охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та реагування на ризики на всіх рівнях управління підприємством. Цей підхід відповідає сучасним рекомендаціям щодо інтегрованого управління ризиками, які передбачають систематичне впровадження

ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси задля підвищення загальної стійкості організації.



Рисунок 4 – Ключові напрямки вдосконалення управління ризиками корпоративної інтеграції в умовах глобалізації

Джерело: складено авторами

Одним із ключових напрямів вдосконалення є адаптація національних практик корпоративного управління до міжнародних стандартів, таких як ISO 31000 чи COSO ERM, що дозволяє забезпечити уніфіковані підходи до ризик-менеджменту, підвищити довіру інвесторів та покращити доступ до міжнародних фінансових інструментів. У багатьох країнах впровадження таких стандартів уже стало вимогою для стратегічного партнерства та інвестування, оскільки системне управління ризиками демонструє кращі фінансові показники та можливість ефективно реагувати на зовнішні зміни.

Підвищення прозорості та відповідальності акціонерних товариств у глобальному середовищі також є важливою складовою вдосконалення управління ризиками. Зазначене передбачає не лише регулярну звітність і розкриття інформації про ризики, але й формування корпоративної культури, що сприяє відкритій комунікації про ризики й узгодженню інтересів усіх стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє зміцнити довіру як внутрішніх учасників (менеджменту, співробітників), так і зовнішніх (інвесторів, партнерів, регуляторів), що є ключовим фактором успішної інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження стратегічних та адміністративних аспектів управління ризиками корпоративної інтеграції, можна стверджувати, що інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління є не лише бажаною, а й необхідною умовою успішного функціонування компаній у глобальному середовищі. Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно прогнозувати можливі загрози, визначати пріоритетні напрямки розвитку та оптимізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Глобалізація економіки значною мірою трансформує характер ризиків акціонерних товариств, що вимагає від компаній адаптації своїх управлінських моделей до зовнішніх викликів, включно з новими регуляторними вимогами, технологічними змінами та зростаючою конкуренцією. Адаптація національних стандартів корпоративного управління до міжнародних практик сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності у міжнародних операціях.

Практичне значення отриманих висновків полягає в обґрунтуванні необхідності побудови інтегрованих систем управління ризиками, що охоплюють як стратегічні, так і адміністративні аспекти діяльності. Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути пов'язані з аналізом впливу цифрових технологій (зокрема великих даних та штучного інтелекту) на якість стратегічного управління ризиками, а також з розробкою моделей адаптації корпоративних стандартів у різних галузях економіки для підвищення їхньої гнучкості та результативності в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Григораш С.Ю. Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. : дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії : 073 менеджмент / Держ. ун-т. інформ.-комунікацію тех-й. Київ, 2026. 242 с.: URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2958_25028671.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
2. Капченко В. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань у молокопереробній галузі. № 23(51) (2021): Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3396?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
3. Основні аспекти інтеграції управління ризиками у бізнес-процесі. UkrARM. : веб-сайт. URL: https://ukrarm.org/osnovni-aspekti-integracii-upravlinnya-rizikami-u-biznes-procesi-vimogi-regulyatora-i-svitova-praktiki/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
4. Переваги корпоративного управління ризиками підприємства. LigaZakon.biz. : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/230401_perevagi-korporativnogo-upravlnnya-rizikami-pdprimstva?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
5. Саєнко М. Г. Економічна теорія: підручник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с. URL: <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Франко О. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS "*. ISSN 2786-5355 (дата звернення: 10.11.2025).
7. 10 потенційних ризиків злиття та поглинання. Finance Alliance : веб-сайт. URL: https://www.financealliance.io/risks-of-mergers-and-acquisitions/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
8. Cross-border M&A risks and rewards. Deloitte: веб-сайт. URL: https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/mergers-acquisitions-restructuring/articles/cross-border-m-and-a-risks-rewards.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
9. Integration of risk management and strategy implementation processes. TMS : веб-сайт. URL: https://tms.ua/instrumenty-menedzhmenta/sistema-sbalansirovannyh-pokazatelej-bsc/integraciya-processov-upravleniya-riskami-i-realizacii-strategii/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
10. Post-merger risk management. Wolters Kluwer : веб-сайт. URL: https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/post-merger-risk-management?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).
11. Strategic risk. Wikipedia : веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_risk?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Hryhorash, S. Yu. (2026). *Management of Corporate Integration of Industrial Enterprises*. Doctor's thesis, Kyiv https://duikt.edu.ua/uploads/p_2958_25028671.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
2. Kapchenko, V. (2021). Strategic Alliances as a Promising Form of Corporate Integration Associations in the Dairy Processing Industry. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozhka akademiia"*, Seriya "Ekonomika", 23(51). https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3396?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
3. UkrARM. (2025). *Key aspects of risk management integration in business processes* https://ukrarm.org/osnovni-aspekti-integracii-upravlinnya-rizikami-u-biznes-procesi-vimogi-regulyatora-i-svitova-praktiki/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
4. LigaZakon.biz. (2025). *Advantages of corporate risk management* https://biz.ligazakon.net/analytics/230401_perevagi-korporativnogo-upravlnnya-rizikami-pdprimstva?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
5. Saienko, M. H. (2006). *Economic Theory*. Ternopil: Ekonomichna dumka. <https://buklib.net/books/21878/> [in Ukrainian].

6. Franco, O. (2024). Conceptual Framework for the Formation of a Corporate Control System in Integrated Associations of Joint-Stock Companies. *Modeling the Development of the Economic Systems* [in Ukrainian].
7. Finance Alliance. (2022). *10 potential risks of mergers and acquisitions* https://www.financealliance.io/risks-of-mergers-and-acquisitions/?utm_source=chatgpt.com [in English].
8. Deloitte. (2025). *Cross-border M&A risks and rewards* https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/mergers-acquisitions-restructuring/articles/cross-border-m-and-a-risks-rewards.html?utm_source=chatgpt.com [in English].
9. TMS. (2025). *Integration of risk management processes and strategy implementation* https://tms.ua/instrumenty-menedzhmenta/sistema-sbalansirovannyh-pokazatelej-bsc/integraciya-processov-upravleniya-riskami-i-realizacii-strategii/?utm_source=chatgpt.com [in English].
10. Wolters Kluwer. (2024). *Post-merger risk management* https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/post-merger-risk-management?utm_source=chatgpt.com [in English].
11. Wikipedia. (2025). *Strategic risk* https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_risk?utm_source=chatgpt.com [in English].

Tetiana Riabovolyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Nataliia Pitel, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Risk Management of Corporate Integration of Joint-Stock Companies under Economic Globalization: Strategic and Administrative Aspects

The article examines the problem of risk management in the corporate integration of joint-stock companies under the conditions of economic globalization, which is accompanied by increasing complexity of integration processes, intensified competitive pressure, and a higher level of uncertainty in the external environment. The purpose of the study is to substantiate the necessity of transitioning from fragmented, reactive risk management to a systemic approach that combines strategic and administrative mechanisms to ensure the sustainable development of integrated corporate structures.

The research employs general scientific and specialized methods of inquiry, including analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches, as well as classification and generalization methods. The theoretical foundations of corporate integration of joint-stock companies are presented, and the main forms of integration processes in the global economy are summarized, including mergers and acquisitions, strategic alliances, joint ventures, horizontal, vertical, and conglomerate integration. Strategic aspects of risk management in corporate integration are analyzed, including the role of strategic planning, the formation of integration strategies, and the application of modern strategic risk management tools, alongside administrative risk management mechanisms encompassing corporate governance systems, control, coordination, and monitoring procedures, management of organizational and human resource risks, and the implementation of corporate standards, compliance, and internal audit.

As a result of the study, the expediency of a comprehensive approach to the identification, assessment, and management of risks associated with corporate integration is substantiated, taking into account economic, financial, strategic, administrative-managerial, and globalization-related factors. It is demonstrated that the combination of a strategic vision of integration processes with effective administrative risk management instruments contributes to enhancing the resilience of joint-stock companies, reducing the likelihood of negative consequences of integration, and forming long-term competitive advantages. The practical significance of the obtained results lies in their applicability to the development of integration strategies and risk management systems of joint-stock companies, while the prospects for further research are associated with the development of quantitative methods for assessing integration risks and the adaptation of international risk management standards to the conditions of the national economy.

risk management; corporate integration; joint-stock companies; global economy; strategic and administrative aspects of risk management; compliance; internal audit.

Одержано (Received) 12.12.2025

Прорецензовано (Reviewed) 20.12.2025

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025