

**ORGANIZATIONAL CONDITIONS OF CORPORATE GOVERNANCE IN AN  
AGRARIAN INTEGRATED ENTERPRISE**

**Ivan Filchenko<sup>1</sup>, Denys Sartakov<sup>2</sup>, Vladyslav Kryzhniy<sup>3</sup>, Andrii Laiko<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> *PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine*

*Email: vanfilchenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6828-1589>*

<sup>2</sup> *PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine*

*Email: 3dendiz@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9797-9357>*

<sup>3</sup> *PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine*

*Email: vlad0s2709@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1768-6427>*

<sup>4</sup> *PhD student, Classic Private University, Zaporizhzhia, Ukraine*

*Email: laikoandrei@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3407-8734>*

**ABSTRACT.** The article is devoted to the study of scientific knowledge on the general organizational conditions for corporate governance in an agrarian integrated enterprise. Based on the analysis of scientific knowledge on the conditions and features of corporate governance in integrated agricultural structures, the authors have found that relations arise not between the owners of a corporation, but between the corporation and the owners, and thus relations in the group of owners are absent or minimized. In practice, the key element of contracting is not an attempt to determine the behavior of the CEO in all possible situations, but to develop a structured system of remuneration for managers. The main goal of this operation is to find the optimal combination of different types of remuneration for top managers, which will ensure mutually beneficial interests of both shareholders and managers of the corporation. The author proves that the most effective mechanism of internal control over the activities of a corporation's management personnel is to involve shareholders in protecting their interests through agents (outsiders) who are not employees of the corporation but are vested with certain controlling powers. It is assumed that these agents will not be directly related to the operational management of the corporation, and thus they become the defenders of the interests of the owners. It is found that there is a direct relationship between agency conflicts and corporate governance mechanisms. The result of the study is the identification of positive and negative aspects of capital concentration in a corporation. This leads to the conclusion that with an increase in the manager's shareholding, the level of agency conflicts decreases. The authors propose a detailed model of corporate governance that takes into account the interests of all participants. The conflict of interests between owners and managers of a corporate structure is investigated. The peculiarities of functioning of the external mechanism of control by the financial market in the corporate governance system and their shortcomings are

highlighted. The institutional factors influencing the corporate governance system of an integrated agricultural enterprise are demonstrated.

**Keywords:** corporate governance, agricultural enterprise, integrated structure, financial market, control mechanism.

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ІНТЕГРОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Іван Фільченко<sup>1</sup>, Денис Сартаков<sup>2</sup>, Владислав Крижній<sup>3</sup>, Андрій Лайко<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: [vanfilchenko@gmail.com](mailto:vanfilchenko@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6828-1589>

<sup>2</sup> Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: [3dendiz@gmail.com](mailto:3dendiz@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9797-9357>

<sup>3</sup> Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: [vlados2709@gmail.com](mailto:vlados2709@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1768-6427>

<sup>4</sup> Аспірант, Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Email: [laikoandrei@gmail.com](mailto:laikoandrei@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3407-8734>

**РЕЗЮМЕ.** Статтю присвячено дослідженню наукових знань щодо загальних організаційних умов з корпоративного управління в аграрному інтегрованому підприємстві. Авторами, на основі проведеного аналізу наукових знань щодо умов та особливостей корпоративного управління в інтегрованих агроструктурах, з'ясовано, що відносини виникають не між власниками корпорації, а між корпорацією і власниками, і, таким чином, відносини в групі власників відсутні або мінімізовані. На практиці ключовим елементом укладення контракту є не намагання визначити поведінку генерального директора у всіх можливих ситуаціях, а розробка структуризованої системи оплати праці менеджерів. Основна мета цієї операції - знайти оптимальне поєднання різних видів грошових винагород для топ-менеджерів, що забезпечить взаємовигідні інтереси як акціонерів, так і менеджерів корпорації. Доведено, що найбільш ефективним механізмом внутрішнього контролю за діяльністю управлінського персоналу корпорації є залучення акціонерів до захисту своїх інтересів через агентів (аутсайдерів), які не є працівниками корпорації, але наділені певними контрольними повноваженнями. Передбачається, що ці агенти не будуть безпосередньо пов'язані з оперативним управлінням корпорацією, і таким чином, вони стають захисниками інтересів власників. З'ясовано, що пряму залежність між агентськими конфліктами та механізмами корпоративного управління. Результатом проведеного дослідження є виявлення позитивних та негативних сторін концентрації капіталу в корпорації. Це дозволяє прийти до висновку, що зі збільшенням пакету акцій у менеджера рівень агентських

конфліктів зменшується. Авторами запропонована розгорнута модель корпоративного управління із урахуванням інтересів всіх учасників. Досліджено конфлікт інтересів між власниками та менеджерами корпоративної структури. Висвітлені особливості функціонування зовнішнього механізму контролю з боку фінансового ринку в системі корпоративного управління та їх недоліки. Продемонстровані інституційні чинники, що впливають на систему корпоративного управління інтегрованим аграрним підприємством.

**Ключові слова:** корпоративне управління, аграрне підприємство, інтегрована структура, фінансовий ринок, механізм контролю.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Багатоаспектність управління аграрними підприємствами, недостатня обробка інструментів та методик його впровадження, а також стратегічна важливість розв'язання завдань фінансового відновлення аграрних компаній підкреслюють актуальність даної теми. Навіть при наявності наукових досліджень у загальній теорії інтеграції, питання, пов'язані з формуванням та розвитком механізму корпоративного управління як складової, що охоплює організаційно-функціональні аспекти для підтримки розвитку інтегрованих структур, залишаються недостатньо дослідженими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість з наявних досліджень науковців, таких як Абрамов Я., Баюра Д., Вакульчик О., Майер К., Момот Т., фокусується переважно на вивченні аспектів розвитку корпоративного управління відокремленими напрямками [1-5]. Однак інституційні впливи, які визначають систему -корпоративного управління в інтегрованих аграрних підприємствах, залишаються недостатньо вивченими.

Відтак, **основною метою** цього дослідження є структурування інституційних чинників для визначення наявності чи відсутності агентських конфліктів і вивчення механізмів корпоративного управління, призначених для їхнього ефективного вирішення. Дослідження також спрямоване на вивчення прямого зв'язку між агентськими конфліктами та механізмами корпоративного управління.

**Основні результати дослідження.** Вивчення теорії корпоративного управління та розкриття змісту цього поняття дозволяє нам перейти до аналізу методології організації та оцінки економічної ефективності механізму корпоративного управління в інтегрованому підприємстві. Основою для цього є сформована розгорнута модель корпоративного управління.

Представлена на рис. 1 розгорнута модель корпоративного управління дозволяє розглянути механізм корпоративного управління, його учасників і відносини, які виникають всередині запропонованої моделі.

Зазначена модель визначає учасників корпоративних відносин, серед яких держава,

власники, менеджери, наймані працівники (персонал), внутрішні і зовнішні посередники [6].

Для опису механізму корпоративного управління пропонується розглянути наступні відносини, які найкраще визначають систему корпоративного управління: відносини між групою власників, відносини між групою менеджерів, взаємодія між менеджерами і власниками, відносини між власниками і фінансовим ринком, взаємодія представників власників і ринку праці, взаємодія менеджерів і товарних ринків, а також взаємодія зовнішніх та внутрішніх посередників.

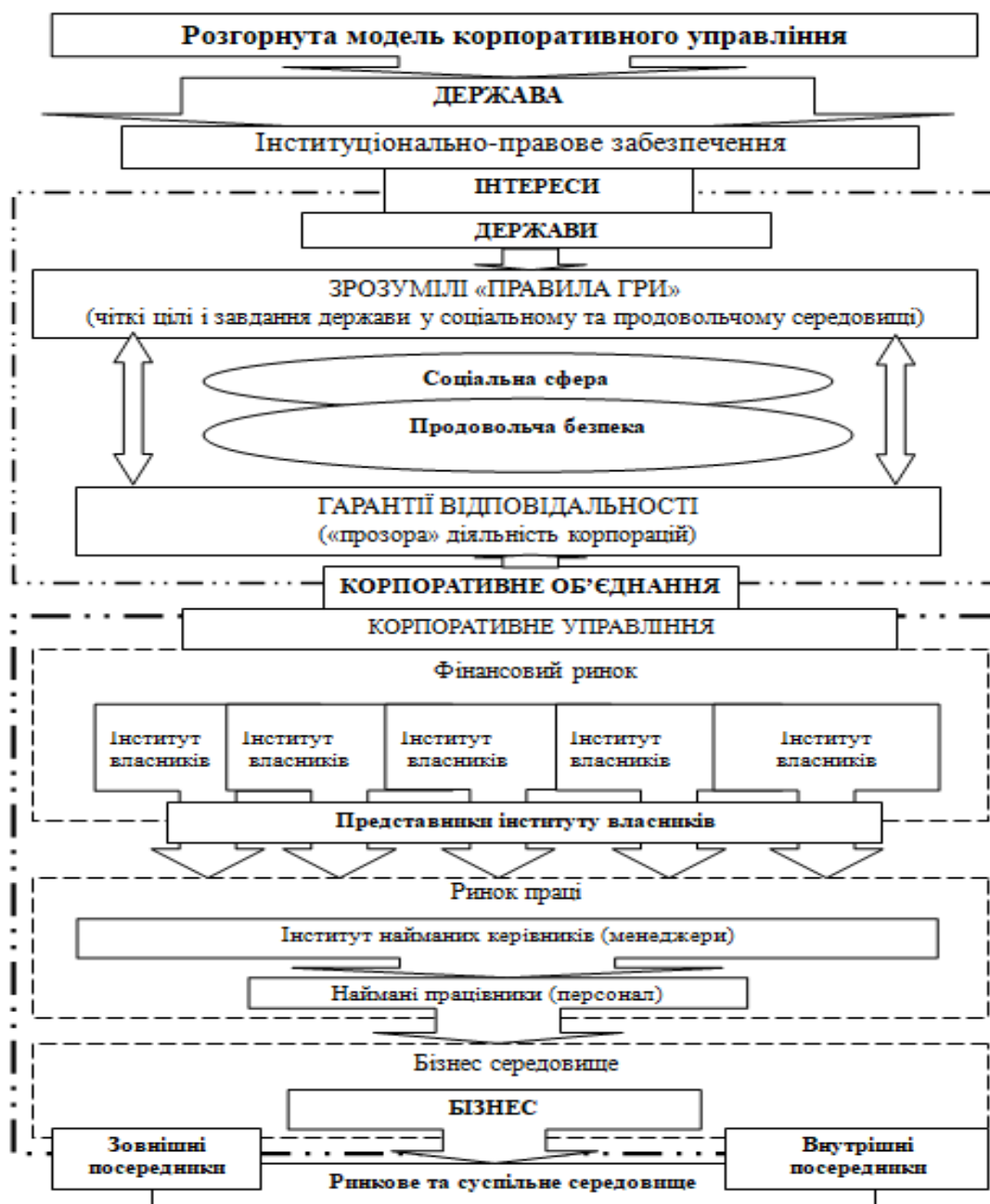


Рис. 1. Розгорнута модель корпоративного управління із урахуванням інтересів всіх учасників

Джерело: складено автором на основі узагальнення досліджень

Схематично корпоративні відносини відобразимо на рис. 2.

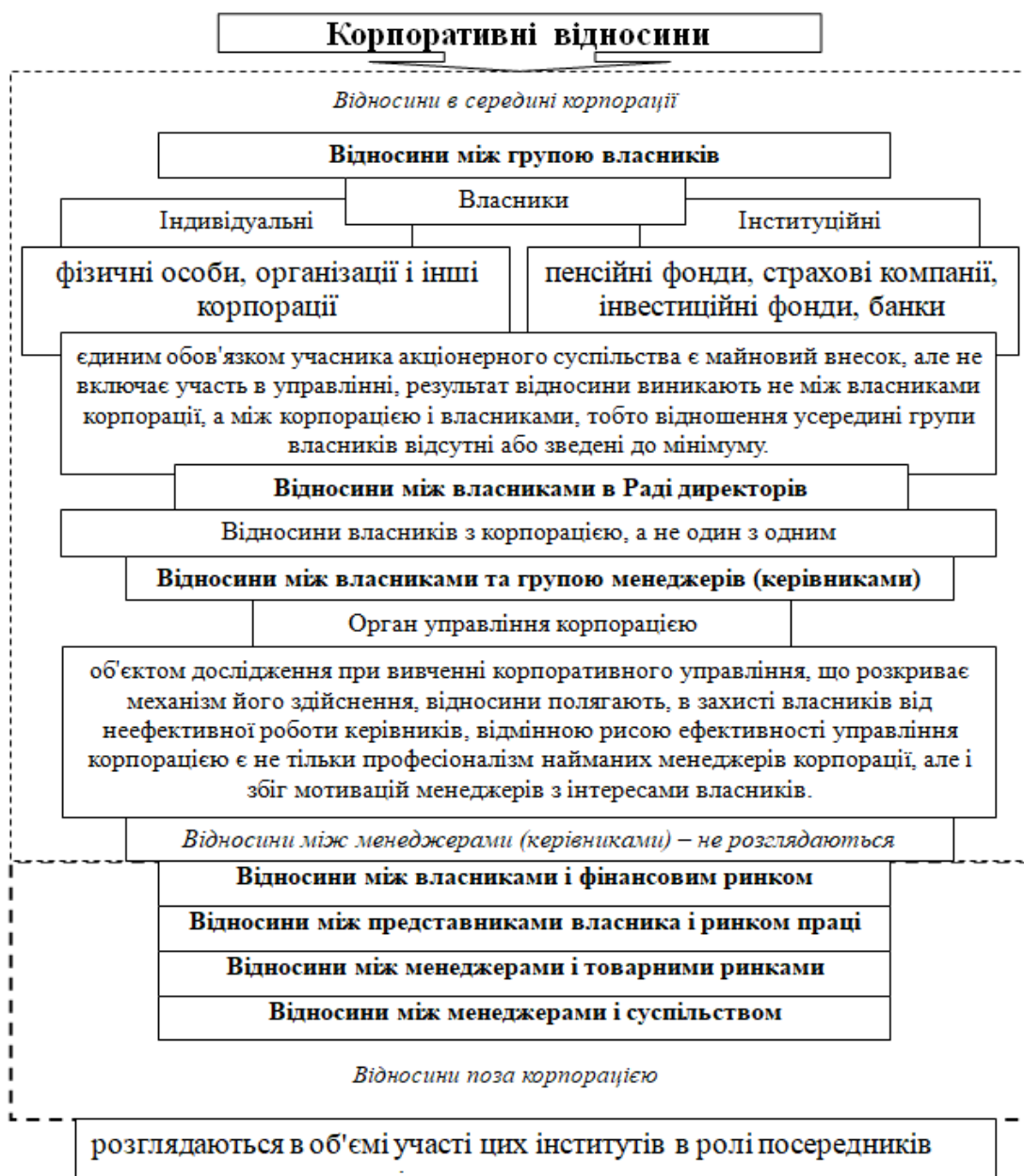


Рис. 2. Основні корпоративні відносини на засадах корпоративного управління  
*Джерело: складено автором на основі узагальнення досліджень*

Як можна побачити з наведеної схеми у рисунку 2, основною визначальною рисою ефективного корпоративного управління є відносини між власниками та менеджерами.

При аналізі відносин всередині групи власників, необхідно визначити, хто саме входить до цієї групи. Власників корпорації можна поділити на індивідуальних (фізичні особи, організації і інші корпорації) та інституціональних (пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди, банки).

Обов'язок учасника акціонерного товариства, яке, в нашому випадку, є основною організаційно-правовою формою корпоративної структури, полягає в наданні майнового

внеску, але без участі в управлінні. Зробимо висновок, що відносини виникають не між власниками корпорації, а між корпорацією і власниками, і, таким чином, відносини в групі власників відсутні або мінімізовані. Також слід відзначити, що в нашому розумінні відносини власників в межах Ради директорів є взаємодією власників із корпорацією, а не між собою. До основних відносин власників можна віднести отримання повноважень для голосування одними власниками по акціях інших та представлення тендерної пропозиції на покупку акцій, хоча ці операції, як правило, проводяться через посередників [13-15].

Керування такою складною інституційною системою, як корпорація, неможливо здійснити в одній особі. Тому корпорацією управляє група менеджерів, які формують органи управління корпорацією та наділені певними повноваженнями. У літературі, присвяченій проблемам корпоративного управління, не висвітлюються аспекти внутрішніх відносин у групі менеджерів корпорації, хоча взаємодії менеджерів у Раді директорів вже досить добре описані.

Важливо зауважити, що аналіз внутрішніх відносин групи менеджерів – це окремий напрям досліджень, що вивчається в рамках таких наукових дисциплін, як теорія організації, організаційна поведінка, психологія менеджменту і інші. У цих дисциплінах детально досліджено процеси взаємодії усередині груп менеджерів і їх ефективна організація, проте ми не будемо глибше вдаватися в цей аспект оцінки.

Відносини між власниками і фінансовим ринком, взаємодії представників власників і ринку праці, відносини між менеджерами і товарними ринками виходять за рамки внутрішніх відносин корпорації та будуть розглянуті далі в контексті участі цих інститутів в ролі посередників корпоративних відносин.

Отже, залишається група відносин між власниками і керівниками, які, на нашу думку, є об'єктом вивчення при аналізі корпоративного управління і розкривають механізм його функціонування. Ці взаємини базуються на захисті власників від неефективної діяльності керівників.

Аналізуючи дослідження в галузі теорії фірми, слід зауважити, що, відповідно до неї, менеджери повинні діяти з урахуванням всіх інтересів власників. Проте на практиці ми спостерігаємо ситуацію, де інтереси менеджерів, скоріше, визначають прийняття та реалізацію управлінських рішень, породжуючи тим самим конфлікт інтересів, який відомий як агентські конфлікти.

Розбіжність у поглядах між власниками та менеджерами корпорації на управлінський процес інтегрованого підприємства зображена на схемі, яка представлена на рис. 3.



Рис. 3. Конфлікт інтересів між власниками та менеджерами корпоративної структури  
Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень

У систему зовнішніх посередників, на думку багатьох економістів, включаються держава, фінансові і товарні ринки (див. рис. 4).

Першим засобом контролю, на який власники звертаються при укладенні трудового контракту з генеральним директором корпорації (менеджером), є формулювання умов, що регулюють його поведінку у всіх можливих сценаріях в управлінській діяльності інтегрованим підприємством. У випадку невідповідності поведінки генерального директора

умовам контракту - це може призвести до його звільнення. Така умова сприяє стимулюванню менеджера до якісної роботи. Однак складність полягає у тому, що в умовах корпоративного управління існує безліч господарських ситуацій, які не можна передбачити, або витрати на їх прогнозування будуть надто великі порівняно з отриманим ефектом.

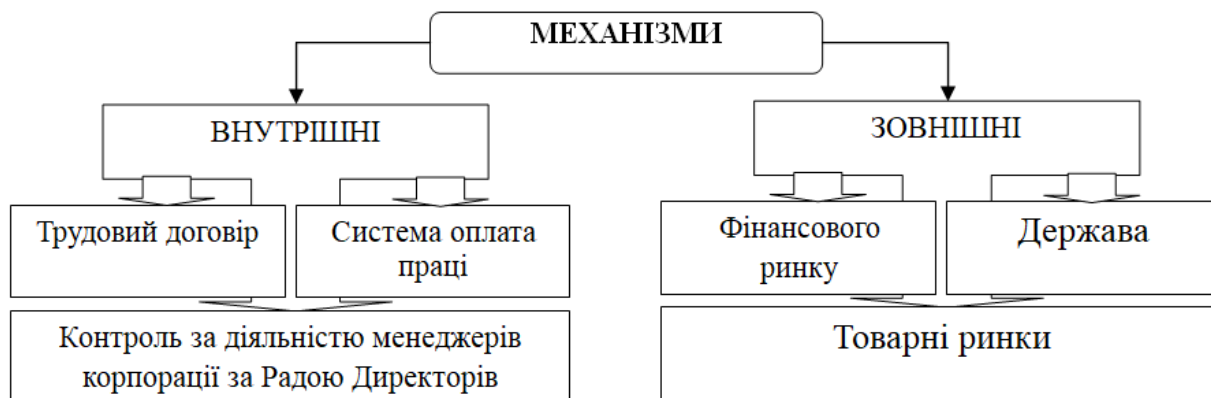


Рис. 4. Зовнішні і внутрішні механізми вирішення агентських конфліктів на користь власників корпоративної структури,

*Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень*

Першим засобом контролю, на який власники звертаються при укладенні трудового контракту з генеральним директором корпорації (менеджером), є формулювання умов, що регулюють його поведінку у всіх можливих сценаріях в управлінській діяльності інтегрованим підприємством. У випадку невідповідності поведінки генерального директора умовам контракту - це може призвести до його звільнення. Така умова сприяє стимулюванню менеджера до якісної роботи. Однак складність полягає у тому, що в умовах корпоративного управління існує безліч господарських ситуацій, які не можна передбачити, або витрати на їх прогнозування будуть надто великі порівняно з отриманим ефектом.

З цього приводу на практиці ключовим елементом укладення контракту є не намагання визначити поведінку генерального директора у всіх можливих ситуаціях, а розробка структурованої системи оплати праці менеджерів. Основна мета цієї операції - знайти оптимальне поєднання різних видів грошових винагород для топ-менеджерів, що забезпечить взаємовигідні інтереси як акціонерів, так і менеджерів корпорації.

Згідно з проведеним дослідженням, встановлено, що в сучасних аграрних інтегрованих структурах існує система оплати праці менеджерів, що складається з двох складових: фіксованого окладу та системи преміювання.

Проте, на нашу думку, в контексті забезпечення взаємовигідних інтересів як акціонерів, так і менеджерів, доцільно впроваджувати додаткові механізми стимулювання оплати праці. Ця система базується на постійному окладі та змінній винагороді, остання



---

може включати премії, відсоток від прибутку, а також опціони на акції.

Існують різні підходи до вирішення питання про частку змінної винагороди в заробітній платі менеджерів. Однак усі моделі корпоративного управління вважають важливість значної частки змінної винагороди (від 1/3 до 2/3).

Підвищення ефективності корпорації може бути результатом загального підйому, зокрема, на фондовому ринку і не обов'язково пов'язане з якістю управління. У такому випадку винагорода за опціонами може бути не виправданою з точки зору ефективності управління корпорацією. З іншого боку, загальне зниження фондового ринку не обов'язково призведе до об'єктивного зменшення доходів менеджерів. З урахуванням цього, в сучасних умовах розвитку української моделі корпоративного управління, цей метод стимулювання менеджерів не завжди є ефективним інструментом для забезпечення взаємних інтересів власників і менеджерів. Зазвичай на практиці використовується поєднання двох складових оплати праці - окладу та премій.

Проте, згідно з практикою цього механізму для досягнення взаємовигідних інтересів акціонерів і менеджерів, виявляється недостатнім введення різноманітних обмежень на рівень оплати праці та контролю за діяльністю менеджерів. Основним інструментом в цьому контексті в системі корпоративного управління є Рада директорів корпорації [4-9].

Найбільш ефективним механізмом внутрішнього контролю за діяльністю управлінського персоналу корпорації є залучення акціонерів до захисту своїх інтересів через агентів (аутсайдерів), які не є працівниками корпорації, але наділені певними контрольними повноваженнями. Передбачається, що ці агенти не будуть безпосередньо пов'язані з оперативним управлінням корпорацією, і таким чином, вони стають захисниками інтересів власників.

Однак ефективний контроль над діяльністю корпорації можливий лише в тому випадку, коли особа, яка наділена такими повноваженнями, докладно знає роботу корпорації. Ці знання може мати лише внутрішній управлінський персонал корпорації. Таким чином, разом із "зовнішніми" директорами (аутсайдерами), контроль за діяльністю виконують і "внутрішні" директори (інсайдери) корпорації, які є частинами персоналу. Спільно ці дві групи формують Правління (або Раду) директорів, яке відповідає за контроль за діяльністю корпорації [12].

Довгий час існувало недостатнє дослідження залежності ефективності контролю Ради директорів за роботою вищих менеджерів від кількості її членів. На наш погляд, чисельність Ради директорів визначеною мірою не впливає на ефективність роботи корпорації, і це в основному обумовлено важкістю домінування менеджерів. Ми

підтримуємо позицію, що невелика кількість членів Ради директорів сприяє швидшому досягненню консенсусу та кращому виконанню контрольних обов'язків. Дослідження формування та розвитку сучасних корпоративних агроструктур дозволило виділити принципові розбіжності в формуванні Рад директорів в різних моделях корпоративного управління.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що в двопалатній структурі Ради директорів всі члени цього контрольного органу є зовнішніми (незалежними) директорами. У випадку унітарної Ради директорів, коли функції нагляду розділені між аутсайдерами і інсайдерами, перевищення кількості інсайдерів може призвести до втрати Радою директорів своєї контрольної функції, створюючи ситуацію, коли інсайдери контролюють самі себе. Також існує модель формування Ради директорів лише з інсайдерів – внутрішніх керівників, яка, на наш погляд, не є ефективною, оскільки це призводить до залежності думок від топ-менеджерів, які впливають на прийняття рішень через свої трудові відносини та владу.

Найбільш поширеною структурною моделлю Ради директорів є двопалатна Рада. Ця модель характеризується значним зниженням можливостей зловживання владою та ефективним захистом інтересів власників корпорації. Однак негативним аспектом двопалатної Ради є те, що вплив виконавчої дирекції може позбавити Раду директорів функції нагляду, перетворюючи її захист інтересів виконавчої дирекції. Це пояснюється тим, що Рада директорів часто виступає формальним органом генерального директора і функціонує переважно як дорадчий, а не контрольний орган.

У сучасних умовах розвитку ринкових інтегрованих підприємств існує так звана "кругова порука директорів", де генеральні директори однієї корпорації є зовнішніми директорами інших, і навпаки. Така взаємозалежність може призводити до того, що в разі незадоволення зовнішніми директорами роботою генерального директора, останній може піти у відставку, створюючи ситуацію, де рішення приймаються внутрішнім керівництвом.

Отже, можна констатувати, що жодна Рада директорів не може забезпечити гарантії ефективного корпоративного управління інтегрованим підприємством. Для досягнення цієї мети необхідні інші механізми корпоративного управління. Серед них важливими є зовнішні механізми контролю, такі як контроль з боку фінансового та товарного ринку, а також державний контроль. Зосередимо увагу на найбільш суттєвому з них – фінансовому ринку. Ця позиція обумовлена тим, що, на нашу думку, саме індикатори цього ринку найбільш здатні відображати ефективність управління корпоративним утворенням. Функціональність цього механізму можна відобразити за допомогою рисунку 5.

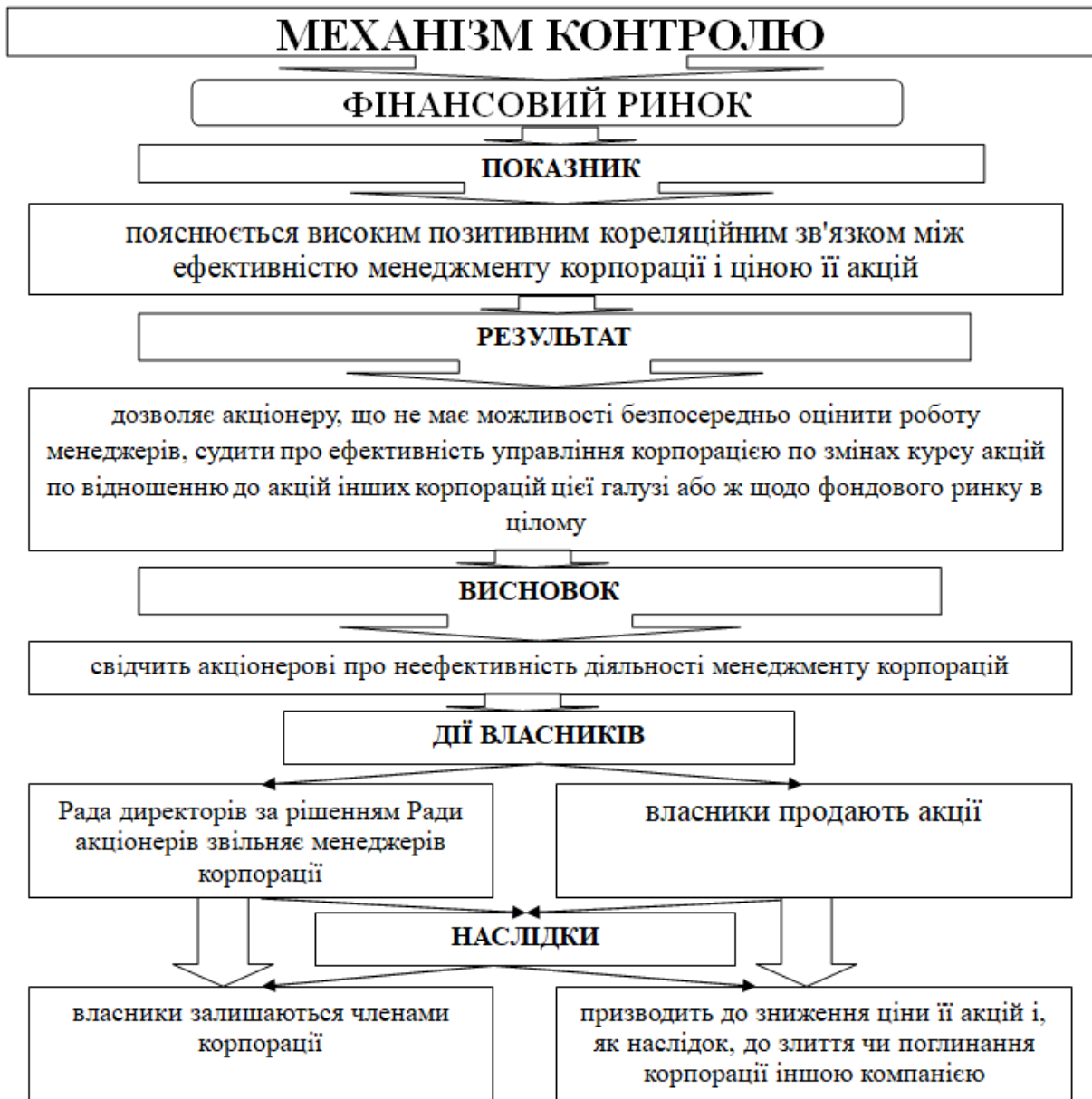


Рис. 5. Особливості функціонування зовнішнього механізму контролю з боку фінансового ринку в системі корпоративного управління,  
Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень

Як можна спостерігати з наведеної на рисунку 5 інформації, фінансовий ринок, в якості механізму контролю в системі корпоративного управління, не завжди відображає ефективний аспект. Це особливо помітно через те, що він супроводжується зміною як власників, так і менеджерів через виникнення неефективності управління двома типами ринкових операцій корпоративного контролю – злиття та поглинання.

Отже, можна зробити висновок, що контроль з боку фінансового ринку є ефективним елементом зовнішнього механізму корпоративного управління, і його ефективність в значній мірі залежить від розвиненості фондового ринку.

Менш важливим механізмом контролю в системі інституту корпоративного управління є товарні ринки і можливе банкрутство корпорації, пов'язане з ним.

Різноманіття інструментів, доступних акціонерам для контролю ефективності роботи найнятих менеджерів, не означає те, що вони застосовуються завжди в усіх випадках. Зазвичай, в окремій моделі корпоративного управління використовуються лише кілька основних механізмів.

Створення такої системи механізмів залежить від розподілу акціонерного капіталу між учасниками корпорації.

На підставі проведеного дослідження теоретико-методологічних положень корпоративного управління та механізмів інтеграції підприємницьких структур, ми можемо визначити системні компоненти інституту корпоративного управління інтегрованим підприємством. В нашому випадку таким утворенням є неформальне корпоративне агропідприємство – агрохолдинг, з урахуванням основних факторів, таких як рівень концентрації капіталу та особи, яка контролює корпорацію, і відповідне формування механізмів контролю [3].

**ВИСНОВКИ.** Аналіз інституційних чинників, що впливають на систему корпоративного управління, дозволяє зробити висновок, що концентрація капіталу в корпорації в одних чи декількох руках сприяє стабільності системи володіння та ефективності функціонування інтегрованого підприємства. Це відрізняється від розпорошеного капіталу, який забезпечується короткостроковими інвестиційними проектами. Систематизація інституційних чинників також дає відповідь на питання щодо наявності або відсутності агентських конфліктів, які ми раніше розглядали, і, отже, визначає, які механізми корпоративного управління слід використовувати для їхнього ефективного вирішення.

Вивчення цього питання дозволяє зробити висновок про пряму залежність між агентськими конфліктами та механізмами корпоративного управління. Результатом проведеного дослідження є виявлення позитивних та негативних сторін концентрації капіталу в корпорації. Це дозволяє прийти до висновку, що зі збільшенням пакету акцій у менеджера рівень агентських конфліктів зменшується.

#### Список використаних джерел

1. Абрамов Я. (n.d.). Принципи корпоративного управління у світі. Чи слід їх запроваджувати в Україні. Available at: <http://justinian.com.ua/article.php?id=1208>

2. Баюра Д. (2008). Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. Вісник Київського національного університету. Економіка, (ред. В.Д. Базилевич), (Вип. 99-100), 120. Київ: Вид-во КНУ.
3. Вакульчик О.М. (2003). Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ: Пороги.
4. Майєр К. (1996). Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. У пошуках кращого директора: корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. Київ: Основи.
5. Момот Т.В. (2006). Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків: ХНАМГ.
6. Назарова Г. В. (2004). Організаційні структури управління корпораціями. Харків: ВД «ІНЖЕК».
7. Палига Є.М. (2002). Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин. Дисертація д-ра екон. наук: 08.06.02. Львів: НАН України; Інститут регіональних досліджень.
8. Румянцев С.А. (2003). Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ: Знання.
9. Чернышев С. (n.d.). Современные корпорации. Available at: <http://www.ckp.ru/biblio/tekstokpr/16151.htm>
10. Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Штанько О.І. (2017). Сучасна парадигма розвитку науково-технічного потенціалу підприємств промислового комплексу України. Економіка та суспільство, (9). Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/89.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/89.pdf)
11. Слободяник А.М. (2017). Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, (185), 80-86.
12. Слободяник А.М., Судик С.В., & Сандлер Е. (2019). Оптимізація виробничої структури підприємств агробізнесу. Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць, 1(9), 60-69.
13. Слободяник А.М., Плотник П.А., & Зазимко С.А. (2020). Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. Ефективна економіка, (4). Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7808>
14. Слободяник А.М., & Сиза В.О. (2021). Удосконалення моделі інтегрованої

системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. Агросвіт, (4), 45–50.

15. Могилевська О.Ю., Романова Л.В., & Слободяник А.М. (2021). Проблеми формування людського капіталу в системі управління персоналом на промислових підприємствах машинобудівного комплексу України. Економіка та суспільство, (28). Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/512>

### References

1. Abramov, Y. (n.d.). Printsipy korporativnogo upravleniia v mire. Chi slid ikh zaprovadzhuvaty v Ukraini [Principles of corporate governance in the world. Should they be implemented in Ukraine?]. Available at: <http://justinian.com.ua/article.php?id=1208>
2. Baiura, D. (2008). Korporativne upravlinnia yak ob'ekt naukovoho doslidzhennia [Corporate governance as an object of scientific research]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, 99-100, 120.
3. Vakulchyk, O.M. (2003). Korporativne upravlinnia: ekonomiko-analitychnyi aspekt [Corporate governance: Economic-analytical aspect]. Porohy.
4. Mayer, K. (1996). Korporativne upravlinnia v rynkovykh ta perekhidnykh ekonomikakh. U poshukakh krashchoho dyrektora: korporativne upravlinnia v rynkovykh ta perekhidnykh ekonomikakh [Corporate governance in market and transitional economies. In search of a better director: Corporate governance in market and transitional economies]. Osnovy.
5. Momot, T.V. (2006). Vartisno-oriietovane korporativne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia [Value-oriented corporate governance: From theory to practical implementation]. KhNAMG.
6. Nazarova, G.V. (2004). Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiinykh [Organizational structures of corporate management]. VD "INZHEK".
7. Palyha, Ye.M. (2002). Korporativne upravlinnia vyrobnytstvom v umovakh postpryvatyzatsiinykh vidnosyn [Corporate management of production in post-privatization relations]. NAN Ukrainy; Instytut rehionalnykh doslidzhen.
8. Rumiantsev, S.A. (2003). Ukrainska model korporativnogo upravlinnia: stanovlennia ta rozvytok [Ukrainian model of corporate governance: Formation and development]. Znannia.
9. Chernyshev, S. (n.d.). Sovremennye korporatsii [Modern corporations]. Available at: <http://www.ckp.ru/biblio/tekstokpr/16151.htm>.
10. Slobodianyuk, A.M., Mohylevska, O.Yu., & Shtanko, O.I. (2017). Suchasna paradyhma rozvytku naukovo-tekhnichnoho potentsialu pidpriemstv promysloвого kompleksu Ukrainy [Modern paradigm of the development of the scientific and technical potential of industrial complex

---

enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 9. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/89.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/89.pdf)

11. Slobodanyk, A.M. (2017). Zarubizhnyi dosvid praktychnoi realizatsii antykrizovykh instrumentiv upravlinnia pidpriemstvom [Foreign experience in practical implementation of anti-crisis management tools for the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 185, 80-86.

12. Slobodanyk, A.M., Sudyk, S.V., & Sandler, E. (2019). Optymizatsiia vyrobnychoi struktury pidpriemstv ahrobiznesu [Optimization of the production structure of agribusiness enterprises]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava: zb. nauk. prats*, 1(9), 60-69.

13. Slobodanyk, A.M., Plotnyk, P.A., & Zazymko, S.A. (2020). Problema vprovadzhennia suchasnoho upravlinnia ahrokhodynhom v umovakh didzhitalizatsii [The problem of implementing modern management of agroholdings in the conditions of digitalization]. *Efektivna ekonomika*, (4). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>

14. Slobodanyk, A.M., & Syza, V.O. (2021). Udoskonalennia modeli intehrovanoi systemy menedzhmentu yakosti na ahropromyslovykh pidpriemstvakh [Improvement of the model of integrated quality management system at agro-industrial enterprises]. *Agrosvit*, (4), 45–50.

15. Mohylevska, O.Yu., Romanova, L.V., & Slobodanyk, A.M. (2021). Problemy formuvannia liudskoho kapitalu v systemi upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy [Problems of forming human capital in the personnel management system at industrial enterprises of the machine-building complex of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/512>

