

Юлія Анатоліївна Бондар

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

*Льотна академія Національного авіаційного
університету, м. Кропивницький,*

Руслана Іванівна Жовновач,

д-р екон. наук, проф.

ORCID 0000-0001-6758-3421

e-mail: ruslanaz1977@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний
технічний університет, м. Кропивницький,*

Тетяна Костянтинівна Метіль

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-4553-4343

e-mail: metiltat@ukr.net,

Ігор Віталійович Бондаренко

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ORCID 0009-0009-4928-7288

e-mail: ihor.bondarenko.kr@gmail.com,

Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл

ЕКОНОМІЧНЕ СТРАТЕГУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СЦЕНАРІЇВ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

Вступ. Глобалізація світового економічного простору характеризується загостренням внутрішніх ринків та міжнародної конкуренції. Сучасною тенденцією розвитку вітчизняної економіки є утворення значної кількості юридичних осіб, переважно у формі акціонерних товариств. Накопичених проблем розвитку національної економіки вимагає принципово нового підходу до стратегічного управління виробничими підприємствами, що має комплексний характер, спирається на стратегічне мислення та оновлену методологію програмно-цільового управління, яка передбачає оновлення принципів, функцій, методів, технологій та інструментів.

Перш за все, бізнес, зацікавлений в експорті власної продукції та залученні іноземного капіталу, повинен працювати за європейськими стандартами. Корпоративний сектор економіки гостро потребує інвестиційних ресурсів. Без постійного припливу інвестицій немає перспективи подальшого розвитку. Всі ми знаємо, що компанії з ефективними системами корпоративного управління є інвестиційно привабливими.

Сьогодні бізнес-спільнота розвинених країн давно усвідомила важливість вдосконалення корпоративного управління. Тому від ефективності роботи та кваліфікації керівного органу, від впровадження нових корпоративних принципів корпоративного управління та від участі підприємств корпоративного сектора в політичному та соціальному житті країни залежить рівень її економічного розвитку. Однією з основних проблем удосконалення корпоративного управління є відсутність єдиної методики оцінки ефек-

тивності корпоративного управління. Проблеми корпоративного управління також викликані нестабільністю корпоративних відносин.

Особливо в даний час дослідження проблем корпоративного управління обумовлено необхідністю: інтеграції корпорацій у світове економічне співтовариство у зв'язку з процесами глобалізації світової економіки, що продовжуються; забезпечення інвестиційної привабливості корпорацій для інвесторів; створення ефективного механізму керування власністю корпорації; дотримання балансу інтересів усіх фінансово-заінтересованих осіб, які є власниками та/або беруть участь в управлінні організацією (корпорацією); поділу функцій володіння та управління у великих організаціях; відновлення зруйнованих господарських зв'язків між промисловими організаціями та ін. Проблема корпоративного управління як фундаментальна проблема управління бізнесом актуальна для сучасної Росії та країн з перехідними економіками.

Отже, питання реального впровадження принципів корпоративного управління в бізнес не втратило своєї актуальності. У свою чергу, це підвищить ефективність корпоративної системи управління суб'єктом господарювання

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значним теоретико-методологічним внеском з питань корпоративного управління та дослідження принципів корпоративного управління є роботи таких науковців: В. Антоненко [1], Ю. Бондар [2], О. Гуцалюк [4-5], Т. Поліщук [9], О. Скібіцький [11], В. Тимошук [12], Г. Штерн [13], Г. Цираненко [14] та ін. Ними було проаналізовано та досліджено міжнародний та світо-

вий досвід впровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління.

У своїй фундаментальній праці «Сучасна корпорація та приватна власність», що заклала основу сучасних уявлень про корпоративне управління, Альфред Берлі та Генрі Мінз розкривають спочатку конфліктну суть агентських відносин, що отримала назву «агентської проблеми». У центрі даного конфлікту – поступове усунення власників від управління корпорацією та розмивання їх частки капіталу, як наслідок – можливість зловживання агентами своїми повноваженнями. Очевидно, що така ситуація потребує як внутрішнього, так і зовнішнього регулювання. Як зовнішній регулятор для сучасних корпорацій виступає держава і побічно – фінансові ринки, як внутрішній – власна система корпоративного управління організації.

У межах агентської теорії такі дослідники, як А. Шлейфер та Р. Вішні [16], М. Бечт [15], визначають корпоративне управління як шляхи та засоби, за допомогою яких інвестор гарантує повернення капіталу, вкладеного в компанію. Це найвідоміше визначення, яке фокусується на забезпеченні корпоративного фінансування.

Серед вітчизняних науковців склалося трактування корпоративного управління з точки зору об'єкту управління. Зокрема, В. Євтушевський визначає корпоративне управління як процес регулювання передачі корпоративних прав власниками [6, с. 57].

Сучасний розвиток стратегічного управління дослідники розглядають на основі поняття «стратегування» (strategizing), як образу дії, мистецтва та механізму досягнення поставлених цілей. Англійський термін «strategizing», введений в науковий обіг лауреатом Нобелівської премії з питань економічного управління О. Вільямсоном [19], спочатку переводився на українську мову як стратегічне планування. Однак змістовно в англійському дискурсі цей термін допускає більш широке трактування як «все те, що пов'язано з процесом розробки та реалізації стратегії».

Враховуючи еволюційний характер принципів корпоративного управління, слід зазначити, що вони потребують постійного перегляду та вдосконалення у відповідності до потреб сьогодення.

Мета статті є дослідження основних аспектів стратегування корпоративного управління на підприємствах, ознайомлення з принципами корпоративного управління, а також визначення напрямів розвитку стратегування корпоративної інтеграції акціонерних товариств в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стає очевидним, що в ринковому середовищі проблема пріоритетів наповнюється новим змістом. Індикаторами пріоритетності виробництва стають критерії прибутковості, конкурентоздатності, якісні параметри вироблених товарів та послуг, місткість ринків. А це означає, що пріоритетним стає економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції компаній.

У цьому контексті стратегія – це заплановані дії, засновані на об'єктивних можливостях, які існують на певній території, з метою досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

У Європейській стратегії інтелектуального, сталого та інклюзивного розвитку до 2020 року задекларовано реалізацію цілей як спільний інтерес на основі

трьох взаємодоповнювальних пріоритетів економічної політики: розумного зростання, як розвитку економіки на основі знань та інновацій; сталого розвитку, що сприяє більш ресурсозберігальній, зеленій та конкурентоспроможній економіці; інклюзивного зростання, як стимулювання економіки зайнятості населення, забезпечення соціальної і територіальної єдності [18].

Економічне стратегування є невід'ємною частиною системи управління акціонерним товариством – реальним втіленням управлінських відносин. Фактично управлінська діяльність є функціонуванням системи корпоративного управління. Корпоративна система управління підприємством – це об'єктивно існуюча субстанція, через яку управління набуває певного змісту і форм вираження.

Функція управління – це фактичне виконання, її склад і функціональна основа: зміст функцій управління, характер відносин, що становлять основи управлінських взаємовідносин, умови формування системи управління, принципи побудови, функціонування та перетворення, які за своєю сутністю належать до системи управління.

Реалізація стратегій підприємства, особливо, що стосується економічного стратегування, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління акціонерних товариств, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель. Принцип корпоративного управління втілює в собі корпоративну політику та норми компанії, і за його систематизованими результатами можна зробити висновки, що він головним чином акцентує увагу на відносинах із зацікавленими сторонами, інформаційній прозорості та системах контролю. Результати дослідження світового досвіду та української практики показують, що моделі корпоративного управління різноманітні, а їх характеристики визначаються історичними особливостями, практикою ведення бізнесу тощо. Загалом сучасна українська модель корпоративного управління перебуває на стадії створення і може вважатися перехідною структурою, в якій формально представлені складові елементи різноманітних моделей, що використовуються у світі. При цьому основні орієнтири формування української моделі корпоративного управління мають бути спрямовані на виконання таких функцій: формування стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених сторін, прозорість і відкритість, моніторинг діяльності тощо; перспективний напрям, перспективними напрямами є гармонізація національних та міжнародних стандартів корпоративного управління, формування ефективної інституційної структури для її реалізації на практиці, оптимізація управління корпоративною культурою тощо.

Вибір стратегії компанії базується на визначенні, аналізі та оцінці ключових факторів, що характеризують її стан. У процесі відбору враховуються результати аналізу бізнес-портфеля та характер і характер стратегій, які реалізувала компанія. Вибираючи стратегію, необхідно враховувати багато ключових факторів, починаючи з наступного:

- поточний стан галузі та положення компанії в галузі;
- основні цілі та місія бізнесу;
- інтерес та ставлення вищого керівництва до стратегічних варіантів (переглянуто);

- наявність і стан фінансових ресурсів;
- рівень забезпеченості трудовими ресурсами (кваліфікація співробітників, досвід роботи та ін.);
- зобов'язання за поточною стратегією;
- ступінь залежності від зовнішніх впливів середовища;

- фактор часу (часові обмеження для вибору та реалізації стратегії).

Практика управління бізнесом світу, особливо США, Європи та Японії, накопичила міцну основу для формулювання загальних принципів та рекомендацій у сфері управління бізнесом (див. таблицю).

Таблиця

Моделі корпоративного управління

Назва моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Англо-американська модель корпоративного управління характерна для США, Великобританії, Австралії, Канади та Нової Зеландії	– високий ступінь мобілізації особистих накопичень через фондовий ринок; – орієнтація інвесторів на пошук сфер, що забезпечують високий рівень доходу; – основна мета бізнесу – зростання вартості компанії; – досить висока інформаційна прозорість компаній	– високу вартість залученого капіталу (високі дивіденди); – значні спотворення реальної вартості активів фондовим ринком; – відсутність чіткого поділу функцій управління та контролю
Німецька модель корпоративного управління є типовою для країн Центральної Європи, таких як Німеччина, Австрія, Нідерланди, Скандинавські країни, менш характерна для Бельгії та Франції	– менша вартість залучення капіталу; – орієнтація інвесторів на довгострокові цілі; – високий рівень стійкості компаній; – чітке розмежування функцій управління та контролю	– незначна роль фондового ринку як зовнішній інструмент контролю; – високий ступінь концентрації капіталу та недостатня увага до прав міноритарних акціонерів; – невисокий ступінь інформаційного прозорості, що зумовлює складність здійснення інвестицій
Японську модель корпоративного управління можна охарактеризувати як повністю закрити, засновану на банківському контролі та фінансуванні	– низька вартість залучення капіталу; – орієнтацію на довгострокові цілі; – орієнтацію компаній на високу конкурентоспроможність; – високий рівень стійкості компаній	– складність здійснення інвестицій; – недостатня увага до прибутковості інвестицій та абсолютне домінування банківського фінансування; – слабку інформаційну прозорість компаній; – незначна увага до прав міноритарних акціонерів
Сімейна модель корпоративного управління набула поширення практично у всіх країнах світу. Така система корпоративного управління часто зустрічається в країнах Азії та Латинської Америки, Канаді, а також у європейських країнах (Швеція, Італія та Франція)	– можливість жорсткого контролю над бізнесом; – зниження ризиків основних власників (сім'ї); – можливість акумуляції капіталу для реалізації великих проєктів; – високий рівень стійкості компаній	– основною метою бізнесу є задоволення інтересів сім'ї; – недостатня увага до прав міноритарних акціонерів; – низький ступінь інновативності компаній; – слабка інформаційна прозорість бізнесу та складність здійснення інвестицій у нього

Джерело: складено авторами на основі [2; 4].

Розглянуті вище моделі корпоративного управління не взаємовиключні. Останнім часом підтверджується, що жодна модель не має очевидних переваг перед іншими і не є універсальною для економіки окремої країни.

Міжнародний досвід показує, що у більшості країн із розвинутою ринковою економікою синонімом корпорації є саме акціонерне товариство. У цих умовах віднесення товариств з обмеженою відповідальністю до категорії «корпорація» внесе певну плутанину, тому запровадження категорії «корпоративна структура» дозволить вирішити цю проблему.

Поняття «корпоративна структура», на наш погляд, є більш широким, тому віднеситися до нього і акціонерні товариства, і товариств з обмеженою відповідальністю буде цілком логічним та обґрунтованим.

Міжнародні стандарти та норми корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) націлені на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління. Згідно принципам корпоративного управління ОЕСР

система корпоративного управління [11], перш за все, повинна захищати права акціонерів, забезпечуючи однакове ставлення до акціонерів, включаючи дрібних та іноземних акціонерів. Окрім акціонерів система корпоративного управління згідно цих принципів має також визначати передбачені законом права зацікавлених осіб та заохочувати активне співробітництво між компанією та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та забезпеченні фінансової стабільності підприємства [11].

Для ефективного захисту прав акціонерів та зацікавлених осіб, система корпоративного управління має забезпечувати своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються акціонерного товариства, включаючи його фінансовий стан, результати діяльності, власність та управління [10]. Крім цього, система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний нагляд за діяльністю виконавчих директорів з боку Наглядової ради, а також звітність цієї Ради перед компанією та акціонерами [10].

Питання розвитку підприємницького сектору порушуються науковцями з різних аспектів, а саме: правового регулювання взаємовідносин, формування інформаційного поля підприємства, управління фінансовими ресурсами підприємства, управління розвитком підприємства, координації інтереси підприємства. учасники корпоративного управління, розбудова системи корпоративних відносин, яка дозволяє повною мірою використовувати всі переваги акціонерної форми власності.

Корпорація – це організаційна структура, яка об'єднує необхідні ресурси для виробництва товарів та надання послуг населенню. Така форма господарювання в умовах економічної нестабільності та мінливості має певні переваги:

- 1) мінімізує фінансовий ризик акціонерів внаслідок виключення за чинним законодавством їхньої відповідальності перед кредиторами товариства за межами капіталу, що розміщений в акціях;
- 2) сприяє вигідному отриманню інвестицій;
- 3) дозволяє здійснювати підприємницьку діяльність після зміни складу акціонерів;
- 4) пропонує працівникам участь у розподілі прибутків і дає змогу власникам корпорацій успішно реалізовувати стратегічні плани на засадах колективних інтересів тощо [5].

Система корпоративного управління визначає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпоративних відносин. Оскільки дивідендна політика є одним із проявів корпоративного управління, то від того, як реалізується дивідендна політика, залежить розвиток підприємства.

У вузькому сенсі корпоративне управління означає діяльність, яка забезпечує захист менеджерами інтересів власників і акціонерів під час управління бізнесом. У широкому сенсі корпоративне управління – це захист і врахування інтересів фінансових і не фінансових інвесторів, які сприяють діяльності компанії.

Корпоративне управління, таким чином, є управлінням організаційними та правовими сферами бізнесу, оптимізацією організаційних структур і встановленням відносин всередині та між компаніями відповідно до встановлених цілей. Цей погляд на природу корпоративного управління відображає взаємозв'язок між корпоративним управлінням і комплексним управлінням корпоративною структурою.

Метою корпоративного управління є підвищення ефективності діяльності корпорації та збалансованість інтересів стейкхолдерів. Досягнення цих двох цілей стимулює добробут та розвиток суспільства, створює та підтримує бізнес-середовище, максимізує прибуток та прибутковість інвестицій і забезпечує довгострокове зростання продуктивності. Відповідність вимогам міжнародних стандартів гарантує, що в інтересах компанії, інвесторів і суспільства обмеження зловживань владою, передачі активів, фінансових і моральних ризиків, марнотратства ресурсів корпоративного управління, які можуть бути результатом корпоративних корисливих дій. Корпоративні інсайтери шкодять інвесторам і суспільству. Зрештою, питання ефективності – це корпоративна відповідальність та ефективний захист інвесторів і соціальних інтересів.

Основним документом, що описує організацію управління та загальну систему корпоративного управління, є Кодекс корпоративної поведінки.

Вивчення кодексів і законів корпоративного управління в 22 європейських країнах показало, що в семи країнах (Швейцарії, Чехії, Португалії, Швеції, Фінляндії, Великобританії та Ірландії) корпорації в основному орієнтовані на інтереси акціонерів, в інших 15 країнах (Австрії, Бельгії, Данії, Франції, Німеччині, Угорщині, Іспанії, Італії, Литві, Нідерландах, Польщі, Румунії, Словаччині та Туреччині) – на стейкхолдерів [12].

В структуру «Кодексу корпоративного управління» входять: «Принципи корпоративного управління» і «Рекомендації до принципів корпоративного управління». У кожній частині розглядаються питання, присвячені захисту прав акціонерів, роботі ради директорів, системі винагороди топ-менеджерів, системі управління ризиками і внутрішнього контролю, роботі корпоративного секретаря, розкриття інформації та істотним корпоративним діям. Особливу увагу приділено захисту прав міноритарних акціонерів, як забезпечення рівного дотримання інтересів усіх акціонерів.

Принципи корпоративного управління ОЕСР охоплюють п'ять галузей корпоративного управління:

- 1) права акціонерів;
- 2) рівноправність акціонерів;
- 3) роль зацікавлених осіб;
- 4) розкриття інформації та прозорість;
- 5) обов'язки Ради [8].

Цей документ містить роз'яснення щодо того, які конкретні проблеми повинні регулювати національні стандарти корпоративного управління і як забезпечити значне підвищення ролі інвесторів (акціонерів) в управлінні компаніями, у які вони вкладають свої кошти [11, с. 178].

Корпоративне управління впливає на економічні показники діяльності акціонерного товариства, оцінку вартості акцій товариства інвесторами і на його здатність залучати капітал, необхідний для розвитку. Удосконалення корпоративного управління в країні – найважливіший захід, необхідний для підвищення стійкості, ефективності діяльності акціонерних товариств, збільшення притоку інвестицій в усі галузі української економіки як з джерел всередині країни, так і від зарубіжних інвесторів [13].

Виходячи з вище сказаного, можна стверджувати, що головна функція корпоративного управління є забезпечення діяльності корпорації в інтересах її власників (акціонерів), які надали фінансові ресурси для її розвитку, а також в інтересах інших зацікавлених осіб.

Значення корпоративного управління для компанії обумовлено його впливом на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності, а значення корпоративного управління для держави проявляється в його впливі на економічний та соціальний розвиток країни (рис. 1).

Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність управління, є швидкість прийняття управлінських рішень. Ефективність цього процесу відіграє величезну роль в економічно нестабільних умовах. У більшості випадків, коли доля компанії залежить від політики держави, яка призводить до різкого зростання котирувань цінних паперів компанії, компанія може відразу збанкрутувати або, навпаки, закритися. все залежить від того, як з ним поводитися. Правильне рішення буде прийнято найближчим часом. У цих випадках варто оптимізувати процес, щоб пов-



Рис. 1. Значення корпоративного управління

Джерело: складено авторами на основі [7; 16].

ністю виключити можливе дублювання рішень, яке може призвести до втрати часу.

Для вирішення проблем в управлінні компанією пропонується раді директорів створити комітет з управління оптимізацією, який складається з членів ради директорів компанії та співробітників департаменту компанії. Комісія, що відповідає за розробку необхідних рекомендацій з управління в кризовий період на основі економіко-математичних методів, беручи до уваги всі фактори та ймовірні наслідки економічної нестабільності, має діяти на протязі всього періоду економічної нестабільності. Використання економіко-математичних методів допомагає оптимізувати управлінські рішення без спроб і помилок, що в свою чергу прискорює рух на шляху до досягнення ефективності виробництва і, як наслідок, досягнення максимального прибутку [14].

Сюди також входить вивчення виникнення економічної нестабільності і загроз, які вона несе для підприємства, оцінка ступеня втрати оперативного контролю над усіма компонентами компанії і якнайшвидше виявлення з них найбільш загрозливих.

Для розробки ефективної політики корпоративного управління, в період економічної нестабільності, повинні бути вирішені два основні завдання:

1. Розробка і впровадження стратегічно орієнтованої системи управління в компанії.

2. Створення умов для ефективної взаємодії між внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, об'єднавши всі перераховані вище інструменти, можна створити модель комплексного методу корпоративного управління в період економічної нестабільності, який допоможе подолати більшість виникаючих ризиків, уникнути стагнації виробництва і досягти стабільного зростання (рис. 2).

Система корпоративного управління має сприяти розвитку прозорих та ефективних ринків, не суперечити

принципам законності та чітко визначати поділ обов'язків між різними наглядовими, регулюючими та правоохоронними органами, а саме:

– основи корпоративного управління слід розвивати з урахуванням їх впливу на загальноекономічні показники, функціонування ринку, а також з урахуванням створюваних ними стимулів для учасників ринку та сприяння розвитку прозорих та ефективних ринків.

– правові та нормативні вимоги щодо практики корпоративного управління в конкретній державі, не повинні суперечити принципу законності, повинні бути прозорими та застосовними.

– розподіл обов'язків між різними органами у державі має бути чітко прописано та забезпечувати дотримання громадських інтересів.

– наглядові, регулюючі та правоохоронні органи повинні бути наділені повноваженнями, повинні діяти сумлінно та мати ресурси для виконання своїх обов'язків професійним та об'єктивним чином. Крім того, їх рішення повинні бути своєчасними, прозорими та повністю мотивованими.

Економічна нестабільність несе в собі серйозні фінансові і правові ризики, які можуть призвести до значного занепаду доходів, зниження вартості компанії і т.д. У багатьох підприємств вже є досвід подолання криз шляхом скорочення витрат, а також скороченням бюджету за такими напрямками як: стратегічне планування, запуск нових продуктів і НДДКР, оновлення фондів тощо. Але на сьогодні такий підхід до проблеми не є кращим виходом. Ситуація, що склалася в даний момент, має частково політичне забарвлення і тому дещо відрізняється від того, що було в 2008 році. У зв'язку з цим, економічна нестабільність, яку сьогодні переживає країна, вкрай небезпечна і може затягнутися на невизначений термін.

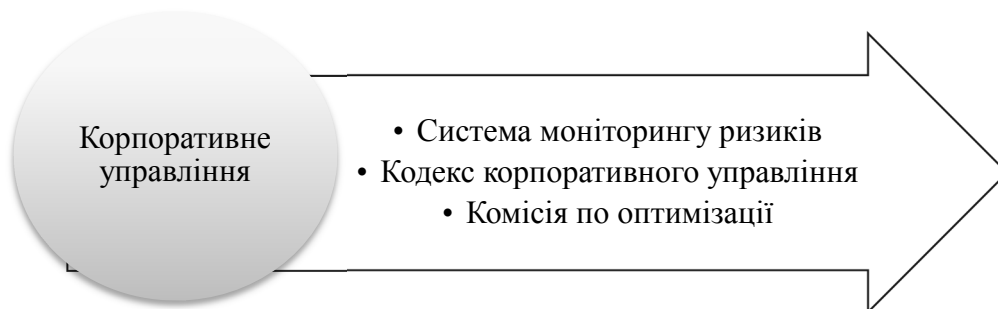


Рис. 2. Комплексний метод корпоративного управління

Джерело: складено авторами на основі [2; 5].

Щоб оцінити ступінь ризикованості підприємства для акціонерів, аналізується можливість прийняття її органами управління рішень в інтересах якої-небудь однієї групи афілійованих осіб.

Для цього встановлюється, чи є в статуті корпоративного положення про необхідність розкриття членами ради директорів інформації про можливий конфлікт інтересів.

Участь держави як акціонера несе в собі для інших акціонерів підприємства значні ризики.

Це пов'язано з неможливістю впливати на політику держави стосовно її власності, неефективністю управління державними пакетами акцій, прийняттям рішень, виходячи з політичної, а не економічної доцільності, а також існуванням конфлікту інтересів держави як власника, як споживача послуг (продукції) компанії і як регулятора ринку.

Висновки. Таким чином, корпоративне управління підприємством представляє систему взаємовідносин, яка регулює правила та процедури щодо прийняття управлінських рішень, що стосується діяльності підприємства та здійснення контрольних процедур, а також розподіл прав та обов'язків між підрозділами відповідно до підприємства. Його ефективність полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки забезпеченню рівноваги впливу та балансу учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості та впровадження правил ефективного менеджменту й належного фінансового контролю.

Основними показниками ефективності корпоративного управління є показники, що відображають ступінь дотримання принципів корпоративного управління, результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а також показники, що відображають ризики корпоративного управління.

Стратегування передбачає не тільки розробку стратегічного плану та організацію його виконання, а й інші аспекти управлінської та соціальної діяльності, що дозволяють цілеспрямовано перевести об'єкт в нову якість, тобто, цілепокладання є базою стратегування. В основу організаційного механізму формування економічної стратегії в системі управління підприємством покладено суб'єкт та модель формування економічної стратегії підприємства. Цей механізм враховує взаємозв'язок, взаємозалежність та взаємовплив між системою управління підприємством та її складовими.

Вважаємо, що слід проводити подальші наукові дослідження, щоб визначити характер зв'язку між фінансовою стратегією фірми та іншими функціональними стратегіями.

Список використаних джерел

1. Антоненко В. І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 120-128.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40-44.
3. Бондар Ю. А., Мірошніченко З. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Підсумки розвитку наукової свідомості: 2019*: матеріали практ. конф. (22 грудня 2019 р.). Сеул (Південна Корея). С. 27-29.
4. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
5. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Popov O. (2022). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of corporate enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
6. Євтушевський В. А., Ковальська К. В. Стратегія корпоративного управління. Київ.: Знання, 2007. 287 с.
7. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). Principles of Corporate Governance URL: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html.
8. Принципи корпоративного управління ОЕСР. *Організація економічного співробітництва та розвитку*. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>.
9. Поліщук Т. О. Показники ефективності корпоративного управління на підприємствах: сучасні аспекти. URL: www.dbuapa.dp.ua.
10. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.
11. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. *Менеджмент підприємницької діяльності*: навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. Київ: Кондор, 2011. 912 с.

12. Тимошук В. В. Ефективність корпоративного управління в Україні. URL: nbuv.com.ua.
13. Штерн Г. Ю. Корпоративне Управління: навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 "Менеджмент організації". Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.
14. Цираненко Г. В. Корпоративне управління: значення та функції. URL: www.rusnauka.com.
15. Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property. N.Y.: MacMillan, 1932
16. Shleifer A. A., Vishny R. Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance, American Finance Association*. 1997. Vol. 52, pp. 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
17. Becht M., Bolton P. and Rцell A. Corporate Governance and Control. NBER Working Papers 9371. 2002. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.343461>.
18. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *EU law*. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC20>.
19. Williamson O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*. 1991. № 12 (Special Issue). P. 75-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>.
7. Orhanizatsiya ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku (OESD) [Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)]. *Principles of Corporate Governance*. Retrieved from http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html [in Ukrainian].
8. Pryntsyepy korporatyvnoho upravlinnia OESR [Principles of corporate governance of the OECD]. *Organization for Economic Cooperation and Development*. Retrieved from <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989> [in Ukrainian].
9. Polishchuk, T. O. Pokaznyky efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh: suchasni aspekty [Performance indicators of corporate management at enterprises: modern aspects]. Retrieved from www.dbuapa.dp.ua [in Ukrainian].
10. Salyga, K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resursno-kompetentnistna paradyhma orhanizatsii upravlinnia korporatyvnymi intehratsiynymi protsesamy aktsionerlykh tovarystv [Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies]. *Business Inform*, 10, pp. 369-376 [in Ukrainian].
11. Skibitskyi, O. M. (2011). Orhanizatsiia biznesu [Business organization]. *Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti [Management of entrepreneurial activity]*. Kyiv, Condor. 912 p. [in Ukrainian].
12. Tymoshchuk, V. V. Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Effectiveness of corporate governance in Ukraine]. Retrieved from nbuv.com.ua [in Ukrainian].
13. Stern, G. Yu. (2009). Korporatyvne upravlinnia [Corporate Management]. Kharkiv, KhNAMG. 278 p. [in Ukrainian].
14. Tsyranenko, G. V. Korporatyvne upravlinnia: znachennia ta funktsii [Corporate governance: meaning and functions]. Retrieved from www.rusnauka.com [in Ukrainian].
15. Berle, A., Means, G. (1932). The modern Corporation and Private Property. N.Y., MacMillan.
16. Shleifer, A. A., Vishny, R. (1997). Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance, American Finance Association*, 52, pp. 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
17. Becht, M., Bolton, P. and Rцell, A. (2002). Corporate Governance and Control. *NBER Working Papers 9371*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.343461>.
18. EUROPE2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *EU law*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC20>.
19. Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 2 (Special Issue), pp. 75-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>.

References

1. Antonenko, V. I. (2014). Korporatyvne upravlinnia – vazhlyvyi element menedzhmentu na pidpriemstvi. [Corporate governance is an important element of enterprise management]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 3, pp. 120-128 [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Intellect XXI*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Miroshnychenko, Z. A. (2019). Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Corporate culture in the personnel management system of the enterprise]. *Pidsumky rozvytku naukovoї svidomosti: 2019 [Results of the development of scientific consciousness: 2019]*: Proceedings of the practice conference. (pp. 27-29). Seoul (South Korea) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). Formuvannia korporatyvnoi intehratsiinoї stratehii aktsionerного tovarystva [Formation of the corporate integration strategy of the joint-stock company]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3 (84), pp. 40-49 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of corporate enterprises. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
6. Yevtushevskiy, V. A., Kovalska, K. V. (2007). Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia [Corporate management strategy]. Kyiv, Znannia. 287 p. [in Ukrainian].

Формат цитування:

Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)

Bondar, Iu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). Economic Strategizing of the Implementation of Corporate Integration Scenarios of Joint-Stock Companies of Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)

Стаття надійшла до редакції 04.11.2022