



**UDC: 351.711**

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-242-258](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-242-258)

**Ратинська Ірина Станіславівна,**  
магістр з державного управління, Національна академія державного управління при Президентові України, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел.: +38 (067) 508 44 70, e-mail: [zaxustnuk@gmail.com](mailto:zaxustnuk@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-6008-5312

**Ратинская Ирина Станиславовна,**  
магістр государственного управления, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, 03057, г. Киев, ул. Антона Цедика, 20, тел.: +38 (067) 508 44 70, e-mail: [zaxustnuk@gmail.com](mailto:zaxustnuk@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-6008-5312

**Ratynska Iryna Stanislavivna,**  
Master of Public Administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 03057, Kyiv, Antona Tsedika Str., 20, tel. : +38 (067) 508 44 70, e-mail: [zaxustnuk@gmail.com](mailto:zaxustnuk@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-6008-5312

---

## **МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ: СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ**

**Анотація.** Проаналізовано сутність механізмів стратегічного управління державними акціонерними товариствами в сучасній ринковій економіці. Для цього досліджено основні підходи до дефініцій “стратегічне управління”, “механізм управління”, а також узагальнено погляди вітчизняних та зарубіжних дослідників стосовно функцій стратегічного управління.

З урахуванням того факту, що в державних акціонерних товариствах суб’єктом управління виступають уповноважені органи державної влади, які здійснюють довгостроковий вплив на зазначені компанії, доведено, що під комплексним механізмом стратегічного управління державними акціонерними товариствами доцільно розуміти систему практичного впливу органів державної влади на розвиток акціонерних товариств державного сектору економіки з метою узгодження та досягнення довгострокових цілей основних стейкхолдерів товариства, зокрема держави-акціонера. Визначено, що механізми стратегічного управління державними акціонерними товариствами можуть бути класифіковані за різними ознаками, однак їх важливим різно-

видом у сьогоденних ринкових умовах виступають механізми стратегічного управління за функціональною ознакою. Такими основними механізмами є: стратегічне планування, організація, мотивація, контроль. Надано характеристики зазначених механізмів.

Підкреслено, що стратегічне управління в державних акціонерних товариствах має багаторівневий ієрархічний характер, що надає особливої важливості здатності механізму корпоративного менеджменту забезпечувати реалізацію прав держави як власника відповідних господарських товариств. З огляду на потреби створення умов довгострокової конкурентоспроможності державних акціонерних товариств уточнено особливості формування стратегії розвитку цих компаній, посилення ролі наглядових рад та формування інституту незалежних директорів, запровадження механізмів стратегічного аудиту.

**Ключові слова:** державне управління, механізми стратегічного управління, функції стратегічного управління, корпоративний менеджмент, державні акціонерні компанії, стратегія розвитку.

## **МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ: СУЩНОСТЬ И ВИДЫ**

**Аннотация.** Проанализирована сущность механизмов стратегического управления государственными акционерными обществами в современной рыночной экономике. Для этого исследованы основные подходы к дефиниции “стратегическое управление”, “механизм управления”, а также обобщенные взгляды отечественных и зарубежных исследователей о функциях стратегического управления.

С учетом того факта, что в государственных акционерных обществах субъектом управления выступают уполномоченные органы государственной власти, осуществляющие долгосрочное влияние на указанные компании, доказано, что под комплексным механизмом стратегического управления государственными акционерными обществами целесообразно понимать систему практического влияния органов государственной власти на развитие акционерных обществ государственного сектора экономики с целью согласования и достижения долгосрочных целей основных стейкхолдеров общества, в том числе государства как акционера. Определено, что указанные механизмы могут быть классифицированы по различным признакам, однако их важной разновидностью в современной рыночной экономике выступают механизмы стратегического управления по функциональному признаку. Такими основными механизмами являются: стратегическое планирование, организация, мотивация, контроль. Предоставлены характеристики указанных механизмов.

Подчеркнуто, что стратегическое управление в государственных акционерных обществах имеет многоуровневый иерархический характер, что придает особую важность способности механизма корпоративного менеджмента обеспечивать реализацию прав государства как собственника соответствующим

щих хозяйственных обществ. Учитывая потребности создания условий долгосрочной конкурентоспособности государственных акционерных обществ уточнены особенности формирования стратегии развития этих компаний, усиление роли наблюдательных советов и формирования института независимых директоров, внедрение механизмов стратегического аудита.

**Ключевые слова:** государственное управление, механизмы стратегического управления, функции стратегического управления, корпоративный менеджмент, государственные акционерные компании, стратегия развития.

## **MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY STATE JOINT STOCK COMPANIES: THE ESSENCE AND VARIANTS**

**Abstract.** The article analyzes the essence of the mechanisms of strategic management of state-owned joint-stock companies in the modern market economy. For this purpose, the main approaches to the definitions of “strategic management”, “management mechanism”, as well as generalized views of domestic and foreign researchers regarding the functions of strategic management are investigated.

Taking into account the fact that in state-owned joint-stock companies the subject of management act as authorized bodies of state power, which carry a long-term influence on the indicated companies, it is proved that under the integrated mechanism of strategic management of state-owned joint stock companies it is appropriate to understand the system of practical influence of state authorities on the development of joint stock companies public sector companies of the economy in order to coordinate and achieve the long-term goals of the main stakeholders of the partnership, in particular the state-Accident.

It is determined that the mechanisms of strategic management of state joint stock companies can be classified according to various features, but their mechanisms of strategic management on a functional basis are the important kind of present market conditions. The main mechanisms of strategic management of state-owned joint-stock companies on a functional basis are: strategic planning, organization, motivation, control. The characteristics of these mechanisms are given. It is emphasized that strategic management in state-owned joint-stock companies has a multilevel hierarchical character, which attaches particular importance to the ability of the mechanism of corporate management to ensure the realization of the rights of the state as the owner of the relevant business partnerships. Given the need to create conditions for the long-term competitiveness of state-owned joint-stock companies, the peculiarities of the formation of the strategy for the development of these companies, the strengthening of the role of supervisory councils and the formation of the institution of independent directors, the introduction of strategic audit mechanisms have been clarified.

**Keywords:** public administration, strategic management mechanisms, strategic management functions, corporate management, state joint stock companies, development strategy.

**Постановка проблеми.** Нині в Україні держава залишається чи не найбільшим акціонером великих господарських товариств, які мають стратегічне значення для розвитку країни або є природними монополістами на окремих ринках товарів та послуг. На сьогодні під час визначення орієнтирів функціонування цих компаній довгострокові цілі розвитку часто підміняються завданнями підтримки їх поточної операційної діяльності. Внаслідок цього виробничий і управлінський потенціал державних акціонерних товариств далеко не повною мірою використовується для стимулювання позитивних структурних зрушень та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в довгостроковому періоді. Подолання такого стану справ зумовлює необхідність розробки методології запровадження сучасних механізмів стратегічного управління компаніями з часткою держави в статутному капіталі, зорієнтованих на підтримку їх сталого розвитку як у найближчій, так і у віддаленій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню механізмів стратегічного управління у різних галузях і сферах суспільного життя присвячено багато праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, засоби вирішення цієї проблеми на загальнодержавному рівні знайшли своє відображення в роботах О. Коротич [1], Н. Нижник [2,3], О. Оболенського [4], А. Рачинського [5], а на рівні управління компаніями – в дослідженнях С. Вутона [6] Р. Гранта [7], М. Горгена [8], І. Лукач [9], А. Педька [10], Г. Астапова

[11] та інших фахівців. Наукові пошуки сучасних авторів спираються на фундаментальні праці І. Ансофа [12,13], А. Чандлера [14], Р. Анкофа [15], М. Мескона [16], Г. Мінцберга [17], А. Томсона, А. Стрікленда [18], в яких були окреслені базові моделі стратегічного планування, схарактеризовано логічну послідовність етапів їх реалізації.

Не зважаючи на велику кількість проведених досліджень, методологія розбудови системи стратегічного управління державними акціонерними товариствами й досі не сформована. Це пояснюється насамперед тим, що розкриття особливостей застосування механізмів досягнення довгострокових цілей розвитку відповідних компаній у сучасній фаховій літературі має переважно описовий характер, без чіткої ув'язки із специфікою ведення корпоративного бізнесу. При цьому змістовні характеристики цієї державно-управлінської діяльності розкриваються недостатньо і досить поверхово. Як наслідок, ефект від практичного впровадження такого роду механізмів у цьому разі залишається невисоким – як стосовно самих господарських товариств, так і у відношенні їх впливу на розвиток національної економіки в цілому.

У цьому зв'язку **метою статті** є уточнення сутності, визначення різновидів та базових характеристик механізмів стратегічного управління державними акціонерними товариствами в сучасній ринковій економіці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У широкому розумінні стратегічне управління – це систе-

ма управління, яка забезпечує будь-якій організації довгострокову збалансованість та загальне зростання, є способом її адаптації до конкурентного навколишнього середовища [12, с. 45]. Цей вид управління сприяє безперервному розвитку організації та концентрує її діяльність на досягненні основної довгострокової цілі [18, с. 57].

Дослідники розглядають сутність стратегічного управління з позицій різних підходів та їх поєднань. Наприклад, А. Томпсон свого часу пропонував цільовий підхід, що передбачає постановку цілей та завдань організації та підтримку взаємовідносин між організацією та оточенням. Стратегічне управління організацією зорієнтовано на досягнення мети діяльності, відповідає її внутрішнім можливостям та дозволяє залишатись сприятливою до зовнішніх вимог [18, с. 57]. Процесний підхід до визначення сутності стратегічного управління знайшов відображення в роботах І. Ансоффа [12, 13], який розглядав цю діяльність як процес створення та імплементації ефективних стратегій розвитку. Ресурсний підхід до розуміння сутності стратегічного управління представлений у розробках О. Віханського [19], який акцентував увагу на ключовому для цієї діяльності ресурсі — трудовому.

Стратегічне управління будь-якою організацією передбачає використання низки відповідних механізмів цієї діяльності. Дослідники розглядають механізм управління як певний процес, що зорієнтований на досягнення поставлених цілей та включає цілі управління, елементи

об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали [1, с. 37,49]. В свою чергу Л. Гурвіц, Р. Майєрс та Е. Маскін надали опис механізму як певних правил взаємодії його учасників [20, с. 2]. Підґрунтям застосування будь-якого механізму управління є послідовна реалізація дій, що базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовуються на досягнення визначеної мети [21, с. 53]. Науковці підкреслюють, що механізм управління — це найбільш активна складова системи управління [22, с. 225]; будь-який механізм управління виступає інтегрованим комплексом, до складу якого входять, зокрема, й інші механізми, які відображають специфіку об'єкта цієї діяльності.

Механізми державного управління, у свою чергу, дослідниками визначаються як сукупність відповідних методів управління, за допомогою яких здійснюється практичний вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою забезпечення досягнення визначеної мети, що сприятиме розвитку країни в обраному стратегічному напрямі з додержанням низки визначальних принципів [1, с. 60].

Механізми державного управління являють собою практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на будь-які суспільні відносини з метою досягнення постав-

лених цілей. Механізм державного управління може бути відображений наступною ланцюговою схемою: цілі — завдання — рішення — впливи — дії — результати. Такий комплексний механізм державного управління являє собою систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління [23, с. 116].

Важливою ознакою механізму стратегічного управління є те, що його побудова залежить від особливостей конкретних суб'єктів та об'єктів управління та характеру цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. У випадку державних акціонерних товариств суб'єктом управління виступають уповноважені органи державної влади, які здійснюють стратегічний довгостроковий вплив на зазначені компанії з метою забезпечення їх сталого, збалансованого розвитку, проведення низки заходів з реструктуризації їх діяльності, тощо. У цьому зв'язку під механізмом стратегічного управління державними акціонерними товариствами доцільно розуміти ієрархічну систему практичного впливу органів державної влади на розвиток акціонерних товариств державного сектору економіки з метою узгодження та досягнення довгострокових цілей основних стейкхолдерів товариства, зокрема держави—акціонера.

За характером впливу механізми стратегічного управління компаніями, де держава володіє контрольним пакетом акцій, належать до сукупності механізмів як прямого (адміністративного), так і опосе-

редкованого (фінансово-економічного) систематичного впливу на об'єкт управління. Вони виступають складовою механізму управління державним сектором економіки, механізму управління державним майном тощо.

Механізми стратегічного управління державними акціонерними товариствами можуть бути класифіковані за ознакою специфіки суб'єктів та об'єктів відповідної діяльності, сферою свого поширення, ресурсної бази тощо. Проте найчастіше для виокремлення їх різновидів застосовується функціональний підхід, що базується на розмежуванні основних етапів стратегічного управління та конкретизації найбільш усталених завдань щодо їх послідовного проходження.

У цьому контексті зауважимо, що стратегічне управління має свою структуру та етапи, які відображають послідовність здійснення його функцій. Наприклад, І. Ансофф [12, с. 135–137] виділяє наступні ключові функції стратегічного управління: оцінка внутрішніх можливостей організації; оцінка зовнішнього оточення організації; формулювання цілей та вибір задач; формулювання стратегії; створення альтернативних стратегій, їх відбір і реалізація.

М. Мескон [16, с. 204] розглядав дев'ять етапів процесу стратегічного управління: 1) розробка місії організації; 2) формулювання цілей організації; 3) аналіз зовнішнього середовища; 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації; 5) аналіз стратегічних альтернатив; 6) вибір стратегії; 7) реалізація стратегії; 8) планування та реалізація



стратегічного плану; 9) оцінка стратегії.

С. Вутон и Т. Хорн [6, с. 136] досліджували процес управління, орієнтуючись на особливості стратегічного мислення менеджерів та визначили три основні функції стратегічного управління: 1) стратегічний аналіз; 2) вибір стратегічного напрямку; 3) реалізація стратегії. Всі ці функції містять підфункції, які покроково уточнюють весь процес управління і утворюють нерозривне коло відповідної діяльності від розробки плану до контролю його реалізації.

Проте огляд фахової літератури [2; 3; 5; 7; 12–15; 18; 19; 26] доводить, що більшість сучасних науковців незалежно від деталізації процесу виокремлюють чотири фундаментальних функції стратегічного управління – планування, організація, мотивація і контроль. З огляду на це за функціональною ознакою у складі механізмів стратегічного

управління державними акціонерними товариствами розрізняються механізми стратегічного планування, організації, мотивації, контролю (табл. 1).

Як правило, цикл стратегічного управління державними акціонерними компаніями починається зі стратегічного планування. Стратегічне планування являє собою процес здійснення комплексу послідовних та взаємоузгоджених робіт із визначенням довгострокових цілей та напрямів діяльності товариства [25, с. 312]. Однак стратегічне планування формує не тільки основний напрям розвитку державного акціонерного товариства, але й дозволяє його коригувати, беручи до уваги зміни середовища [26, с. 6].

Механізм стратегічного планування фокусується на створенні довгострокових ринкових або ресурсних конкурентних переваг державних акціонерних товариств. Ринкові конкурентні переваги формуються

Таблиця 1

**Механізми стратегічного управління державними акціонерними товариствами за функціональною ознакою**

<b>Механізм</b>	<b>Сутність механізму</b>
планування	передбачає визначення стратегічних цілей, завдань державного акціонерного товариства щодо його розвитку, методів і способів досягнення цих цілей відповідно до пріоритетів державної політики
організації	базується на об'єднанні людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів державної акціонерного товариства в систему таким чином, щоб ця компанія була спроможна досягати своїх стратегічних цілей
мотивації	спрямований на забезпечення здатності різних груп учасників державного акціонерного товариства виконувати свої функції, вирішувати проблеми, досягати встановлених стратегічних цілей
контролю	спрямований на визначення відхилень у досягненні очікуваних результатів і вироблення коригуючих дій, пов'язаних із виконанням стратегії державних акціонерних товариств

Таблицю складено автором з використанням матеріалів [2, 24].

відповідно до поточної структури галузі і ринкової позиції підприємства в ній. При цьому передбачається, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу мають відповідати накопиченому потенціалу компанії. Стратегічне планування може включати аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробку плану дій [27, с. 10].

У цьому зв'язку варто зауважити, що Р. Акофф виділяє такі стадії стратегічного планування: 1) визначення проблем та можливостей з якими зіштовхнеться компанія; 2) планування цілей; 3) планування засобів досягнення цілей; 4) планування ресурсів; 5) проектування запровадження і контролю [15, с. 111–113]. Підґрунтям цих дій є проведення стратегічного аналізу, який містить такі складові: визначення цілей і цінностей державних акціонерних товариств, їх ресурсів, структури та системи управління, стану зовнішнього середовища, зокрема, стану галузі та ринку. У свою чергу, складовими стратегічного аналізу є збір даних, аналіз, прийняття рішення, його оцінка [7, с. 11–12, 27].

Після отримання результатів стратегічного аналізу середовища діяльності державного акціонерного товариства формулюється місія відповідної компанії та розробляється стратегія її розвитку. Це передбачає встановлення взаємозв'язку стратегічної цілі товариства з діяльністю окремих його підрозділів через розробку бюджету та конкретних програм діяльності.

Наступним етапом стратегічного управління державними акціонер-

ними товариствами є організація. Механізм організації включає визначення тих видів діяльності, які є необхідними для успішного рішення завдань відповідних компаній, розподіл цих видів діяльності за підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності за їх використання. Цей механізм стратегічного управління державними акціонерними компаніями також може передбачати формування або зміну існуючої їх інституціональної структури. Під час цього процесу необхідно враховувати наступні показники організаційної структури [2, с. 110–111]:

- оперативність — спроможність швидко реагувати на зміну середовища;
- централізація — встановлення можливості виконання з позицій керівних функцій;
- життєздатність — спроможність зберігати значення визначних показників при зруйнуванні частини структури;
- ентропія — міра неупорядкованості структури.

Механізм мотивації розвитку державних акціонерних компаній націлений на створення ціннісної системи, що підтримує реалізацію їх стратегій. Він передбачає економічне й моральне стимулювання та створення умов для виявлення творчого потенціалу всіх груп учасників товариства та їх саморозвитку. Основними складовими мотиваційного механізму Н. Нижник та С. Мосов визначають: суб'єктів та об'єктів мотивації, які володіють системою внутрішніх факторів мотивації поведінки людей (ціннісні орієнтації, потреби, інтереси, мотиви, цілі, на-



станови, творчість). При цьому до зовнішніх факторів запровадження механізму мотивації відносять: соціально-політичні та законодавчі умови, фінансову та податкову політику, виробничу сферу, природно-географічне середовище та ін. [2, с. 116–117].

Механізм контролю задіяний на всіх етапах стратегічного управління державними акціонерним товариствами і покликаний завчасно визначити відхилення, небезпеки або помилки під час реалізації їх стратегій. Контроль одночасно є завершенням одного циклу управління, і початком іншого. Саме функція контролю забезпечує безперервність та зворотній зв'язок у процесі управління, дозволяє оцінити ефективність реалізації визначених планових завдань. Відсутність обов'язкового контролю призводить до формальної розробки та виконання стратегічних планів розвитку відповідних компаній.

Сучасним різновидом механізму контролю в системі стратегічного управління державними акціонерними товариствами вважається механізм стратегічного аудиту. У фаховій літературі існують різні погляди на його сутність. Так, дослідники зауважують, що стратегічний аудит вимірює ступінь узгодженості стратегії з відповідними ресурсами, стратегічним та зовнішнім середовищами, конкурентними позиціями підприємства, а тому відповідні перевірки виступають у якості надважливого діагностичного інструменту для прийняття стратегічних рішень. [12, с. 189]. Окрім того, звертається увага, що стратегічний аудит — це інструмент збору, накопичення та

аналізу необхідної інформації для розробки цілей та стратегій бізнесу, у т. ч. — позиціонування компанії на ринку [28, с. 113]. Основна відмінність стратегічного аудиту його від інших видів контролю — це наявність функції дослідження майбутнього. Об'єктами стратегічного аудиту виступають загальна стратегія розвитку акціонерного товариства та її фінансова, виробнича, маркетингова складові, альтернативи і політики їх впровадження. Окрім того, стратегічний аудит досліджує стратегію розвитку компанії на відповідність інтересам її стейкхолдерів, що особливо важливо для держави як контролюючого власника відповідних госопдарських товариств.

Процес стратегічного аудиту є багатостадійним. При цьому загальним циклом стратегічного аудиту є планування і проведення дослідження, складання звіту, відстеження результатів. В міжнародній практиці одним із важливих методів проведення стратегічного аудиту є складання певних форм — переліків питань для комплексного аналізу та ідентифікації основних переваг та можливих “провалів” стратегії розвитку підприємства та окремих її підрозділів. Це дає змогу попередити стратегічні помилки або вчасно скоригувати їх.

Треба зауважити, що у випадку стратегічного управління акціонерними товариствами державного сектору дослідники виокремлюють два основних рівня такого управління — державний (рівень держави) та корпоративний (рівень компанії) [7, с. 218-220; 9, с. 225-227]. Ці рівні відрізняються за ступенем охоплення зацікавлених у діяльності акціонер-

ного товариства груп і, як наслідок, мають специфічне розуміння його головної мети. На державному — розвиток та сприяння ефективності державного сектора економіки, реалізація соціально-економічних функцій держави, а на корпоративному рівні — підвищення добробуту акціонерів товариства, отримання прибутку та зростання рівня капіталізації компанії. Для успішної розробки моделі стратегічного управління державними акціонерними компаніями необхідною передумовою стає наявність мети, що визначається державою для кожної з них і базується на з'ясуванні суспільних інтересів. Наявність сформульованих цілей функціонування відповідних господарських товариств створює підґрунтя для установлення принципів взаємовідносин держави і приватних акціонерів та інвесторів. Це дозволяє уникнути взаємної недовіри, корпоративних конфліктів і нерозуміння потенційними інвесторами мотивів прийняття державно-управлінських рішень. Отже, стратегічне управління акціонерними товариствами з часткою держави в капіталі має ієрархічний, складний характер і передбачає використання

низки специфічних механізмів корпоративного менеджменту.

Механізми корпоративного менеджменту, що використовуються в системі стратегічного управління державними акціонерними компаніями, виступають як засоби погодження інтересів стейкхолдерів (держави — акціонера, інших акціонерів у разі наявності, виконавчих органів товариства, інвесторів тощо). Дослідники [8, с. 104–105; 9, с. 155–156] класифікують механізми корпоративного менеджменту, які використовуються зокрема при запровадженні системи стратегічного управління державними акціонерними компаніями, на внутрішні і зовнішні.

Як бачимо, внутрішні механізми корпоративного управління державними акціонерними товариствами безпосередньо пов'язані із ресурсами та можливостями товариства, тоді як зовнішні — з оточуючим середовищем, в якому функціонує товариство.

Зауважимо, що в механізмі корпоративного менеджменту державних акціонерних товариств ключова роль належить наглядним радам, на які покладено завдання впровадження стратегічного управління

Таблиця 2

**Механізми корпоративного менеджменту державних акціонерних товариств**

<b>Внутрішні</b>	<b>Зовнішні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль наглядової ради за діяльністю виконавчого органу товариства;</li> <li>• система внутрішнього аудиту (контролю) компанії;</li> <li>• система винагороди менеджерів компанії;</li> <li>• контроль за діяльністю компанії з боку великих акціонерів та кредиторів товариства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринкова конкуренція;</li> <li>• злиття та поглинання компаній;</li> <li>• вплив медіа на діяльність товариств;</li> <li>• судовий захист прав акціонерів, кредиторів та інших учасників корпоративних відносин</li> </ul>

Таблицю складено автором на підставі узагальнення матеріалів [8, 9].

відповідно до цілей, встановленими державою. Для цього наглядова рада повинна мати належні повноваження, кваліфікацію та бути незалежною, тобто вільною від політичних впливів, конфлікту інтересів. З метою підвищення незалежності наглядової ради в розвинених країнах запроваджують спеціальні кваліфікаційні вимоги для членів ради директорів, строк переобрання, визначаються можливі причини для звільнення, розмір винагороди тощо. З цією ж метою у більшості країн світу є обов'язковою присутність незалежних директорів у наглядових радах і державних підприємств, і приватних підприємств.

Кількісні та якісні показники інституту незалежних директорів змінюються залежно від національних особливостей країн та їх розуміння значення “незалежності”, однак при цьому дотримуються таких загальних правил: по-перше, незалежні директори не перебувають в жодних (за винятком свого членства в органах управління компанії) прямих чи опосередкованих матеріальних відносинах з компанією та, по-друге, вони мають висловлювати свої судження, керуючись виключно інтересами компанії. В більшості країн — членів Європейського Союзу та (або) Організації економічного співробітництва та розвитку на законодавчому рівні врегульовано, що у наглядових радах корпоративних підприємств переважна більшість членів наглядових рад — незалежні директори. Часто такі незалежні директори залучаються з приватного сектору і є визнаними експертами у своїй галузі [29, с. 6; 30, с. 33].

Важливим механізмом стратегічного управління державними акціонерними товариствами дослідники розглядають розробку стратегії її функціонування на відповідному ринку, секторі, галузі економіки [31, с. 7; 32, с. 55–56]. А. Чандлер [14, с. 13] прямо вказує що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей товариства, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідне для виконання цих цілей. Більш комплексний погляд на розуміння сутності стратегії представив Г. Міцберг [17, с. 11]. Він розглядав стратегію компанії як сукупність п'яти “Р”: Plan — план (попередньо розроблені/сплановані дії); Pattern — шаблон (принцип поведінки, чітко визначена послідовність дій); Position — позиція (пошук найбільше вигідної позиції на ринку); Perspective — перспектива (майбутня візія, яку поділяють всі учасники компанії і до якої прагнуть); Ploy — хитрість (прийом за допомогою якого можна перемогти конкурентів).

К. Ендрюс [33, с. 27] визначав стратегію як “модель прийняття рішень, за допомогою якої компанія визначає стратегічні цілі та завдання, виробляє політику і плани досягнення цих цілей, визначає сфери господарської діяльності, цільову організаційну структуру, а також сутність економічної та некомерційної вигоди, яку отримають акціонери, наймані робітники, споживачі та місцеве співтовариство”.

Український дослідник А. Рачинський розглядав різні підходи до сутності стратегії у державному управлінні: 1) стратегія як поняття близьке до поняття стратегічного

бачення; 2) ототожнення стратегії та плану дій; 3) стратегія як процес [5, с. 57].

Узагальнення наведених визначень дозволяє зробити висновок, що стратегія — це результат процесу стратегічного управління, зокрема стратегічного планування. Вона складається на період 5–10 років і довше, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності підприємства [27, с. 5–6].

При розробці стратегії державного акціонерного товариства необхідно враховувати дворівневу систему управління цими господарськими структурами, наявність державного та корпоративного рівня. На державному рівні системою уповноважених органів влади формується відповідна державна стратегія, а на корпоративному — корпоративна стратегія для кожного окремого державного акціонерного товариства. Державна стратегія має комплексний характер і передбачає встановлення основних напрямів і пріоритетів розвитку стратегічних галузей або секторів економіки країни. Вона являє собою довгостроковий формальний документ, який затверджується уповноваженим органом (як правило, урядом) і має у своїй структурі: аналіз середовища діяльності компанії (зовнішня, внутрішня середа, SWOT), визначення візії, місії, стратегічних цілей діяльності, етапів їх реалізації, результатів та оціночних індикаторів, потенційних ризиків та засобів управління ними, процедури перегляду стратегії.

На корпоративному рівні зазначена державна стратегія декомпози-

ється на окремі стратегії державних акціонерних товариств. Така корпоративна стратегія оформлюється у вигляді спеціального документу, який містить: місію і візію державного акціонерного товариства, стратегічні цілі діяльності, механізми їх досягнення, розподіл ресурсів з урахуванням пріоритетів акціонерів, у першу чергу — держави як їх контролюючого власника.

У подальшому корпоративна стратегія при необхідності може декомпонуватися на функціональні стратегії. Функціональна стратегія державних акціонерних товариств — це стратегія підрозділів товариства, які забезпечують його операційні процеси і плани. Зазвичай функціональні стратегії розробляються на 1–3 роки [27, с. 5–6]. Вже діюча стратегія потребує періодичної оцінки своєї актуальності а також відповідності внутрішнім загрозам та внутрішнім можливостям. Як правило, таку оцінку проводять щороку.

Отже, механізми стратегічного управління державними акціонерними товариствами можуть бути класифіковані за різними ознаками, однак значущим різновидом цих механізмів в сучасній ринковій економіці виступають механізми стратегічного управління за функціональною ознакою, а саме: механізм стратегічного планування, механізм стратегічної організації, механізм стратегічної мотивації, механізм стратегічного контролю, а також механізм корпоративного управління. Результатом взаємодії зазначених механізмів є розроблена стратегія розвитку державного акціонерного товариства, у тому числі забезпечення її реалізації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз дозволив визначити, що під механізмом стратегічного управління державними акціонерними товариствами доцільно розуміти ієрархічну систему практичного впливу органів державної влади на розвиток акціонерних товариств державного сектору економіки з метою узгодження та досягнення довгострокових цілей основних стейкхолдерів товариства. Одна з основних класифікацій таких механізмів — функціональна. Окрім того, для забезпечення їх ефективної діяльності необхідно застосування механізмів корпоративного управління.

Найбільш перспективними напрямками подальших досліджень автор статті вважає визначення інституційних обмежень і стимулів здійснення стратегій акціонерних товариств державного сектору України, що притаманні сучасній практиці вітчизняного державного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Коротич О. Б.* Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять / О. Б. Коротич // Вісн. економічної науки України. 2010. № 2 (18). С. 57–61.
2. *Нижник Н. Р.* Теоретичні аспекти державного управління: монографія / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов. Чернівці: Технодрук, 2011. 248 с.
3. *Нижник Н. Р.* Системний підхід в організації державного управління [Текст] : навч. посіб. / Н. Р. Нижник,

О. А. Машков ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : УАДУ, 1998.

4. *Оболенський О. Ю.* Системна концепція категорії “механізми державного управління” / О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Королюк // Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 10. С. 79–84.
5. *Рачинський А. П.* Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія / А. П. Рачинський. К. : НАДУ, 2009. 316 с.
6. *Wootton S.* Strategic Thinking A Step-by-step Approach to Strategy and Leadership / S. Wootton, T. Horne. New Delhi: Kogan Page, 2010. 160 с. (3<sup>rd</sup> Edition).
7. *Grant R. M.* Contemporary strategy analysis / R. M. Grant. Barcelona: John Wiley & Sons Ltd., 2010. 499 p.
8. *Goergen M.* International Corporate Governance / M. Goergen. Harlow: Pearson Education, 2012. 311 p.
9. *Лукач І. В.* Теоретичні проблеми правового регулювання корпоративних відносин в Україні: монографія. К. : Ліра-К, 2015. 432 с.
10. *Педько А. Б.* Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах: монографія. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2008. 325 с.
11. *Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П.* Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: монографія. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.
12. *Ansoff H. I.* Strategic management / H. Igor Ansoff. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
13. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. / И. Ансофф. СПб : Питер Ком, 1999. 258 с.

14. *Chandler A. D.* Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise / A. D. Chandler. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962. 490 с.
15. *Ackoff R. L.* Creating the corporate future: Plan or be planned for / R. L. Ackoff. New York: Wiley, 1981. 297 р.
16. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт М., Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 704 с.
17. *Mintzberg H.* The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy / Mintzberg. // California Management Review. 1987. С. 11–24.
18. *Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.; пер. с англ. М: Изд. дом “Вильямс”, 2006. 928 с.
19. *Виханский О. С.* Стратегічне управління : навч. посіб. / О. С. Виханский. К. : Центр навч. л-ри, 2003. 395 с.
20. Mechanism Design Theory: Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007 / [compiled by the Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences] // Information Department, Box 50005, SE-104 05 Stockholm, Sweden. 2007. С. 29.
21. *Раєвнева О. В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006. 496 с.
22. *Федорчак О. В.* Класифікація механізмів державного управління // Демократичне врядування. 2008. № 1. Електронне наукове фахове видання. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf)
23. Державне управління: словник-довідник / [уклад.: В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.]; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
24. Motivation of Public Service: Officials Insights for Practitioners [Електронний ресурс] // UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 2014. Режим доступу: <https://europa.eu/capacity4dev/file/22439>
25. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., переробл. та допов. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.
26. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Л. : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
27. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору від 18.03.2015 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eadd6427-c6ee-4d97-8357-b008592e68cf&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoSkladanniaStrategichnikhPlanivPidprimstvamiDerzhavnogoSektoru>
28. *Kotler P., Keller K. L.* Marketing management / P. Kotler, K. L. Keller. 14<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 812 с.
29. Рекомендація комісії від 15 лютого 2005 року про роль невиконавчих директорів або наглядових директорів лістингованих компаній і про комітети (наглядової) ради (Текст стосується ЄЄП) (2005/162/ЄС) // Офіц. вісник Європейських Співтовариств. 2005. С. 51–57.
30. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 Edition [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>



31. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
32. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління / Н. С. Беляєва // Наук. вісн. Херсонського держ. ун-ту. Серія “Економічні науки”. 2015. Вип. 15, Ч. 5. С. 54–56.
33. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / Andrews. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 с.

## REFERENCES

1. Korotych O. B. (2010). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom krainy: vyznachennia osnovnykh poniat [State administration of regional development of the country: the definition of basic concepts]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (18), 57–61 [in Ukrainian].
2. Nyzhnyk N. R., Mosov S. P. (2011). *Teoretychni aspekty derzhavnogo upravlinnia [Theoretical Aspects of Public Administration]*. Chernivtsi: Tekhnodruk [in Ukrainian].
3. Nyzhnyk N. R., Mashkov O. A. (1998). *Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnogo upravlinnia [System approach in the organization of public administration]*. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
4. Obolenskyi O. Yu., Koroliuk Yu. H. (2011). Systemna kontseptsiiia katehorii “mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia” [System conception of the category “mechanisms of state administration”]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 10, 79–84 [in Ukrainian].
5. Rachynskyi A. P. (2009). *Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichniy analiz) [Strategic management of personnel in state authorities (theoretical and methodological analysis)]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
6. Wootton S., Horne T. (2010). *Strategic Thinking A Step-by-step Approach to Strategy and Leadership*. (3<sup>rd</sup> Edition). New Delhi: Kogan Page [in English].
7. Grant R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. Barcelona: John Wiley & Sons Ltd. [in English].
8. Goergen M. (2012). *International Corporate Governance*. Harlow: Pearson Education [in English].
9. Lukach I. V. (2015). *Teoretychni problemy pravovoho rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn v Ukraini [Theoretical Problems of Legal Regulation of Corporate Relations in Ukraine]*. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K [in Ukrainian].
10. Pedko A. B. (2008). *Vlasnist, kontrol i konflikt interesiv v aktsionerlykh tovarystvoakh [Ownership, control and conflict of interests in joint-stock companies]*. Kyiv: Vyd. dim “Kyievo-Mohylian. akademiia” [in Ukrainian].
11. Astapova G. V., Astapova E. A., Loyko D. P. (2001). *Organizatsionno-ekonomicheskiiy mekhanizm korporativnogo upravleniya v sovremennykh usloviyakh reformirovaniya ekonomiki Ukrainy [Organizational-economic mechanism of corporate governance in modern conditions of reforming the economy of Ukraine]*. Donetsk: DonGUET im. M. Tugan-Baranovskogo [in Russian].
12. Ansoff H. I. (2007). *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan [in English].
13. Ansoff I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [The new corporate strategy]*. Saint Petersburg: Piter Kom [in Russian].
14. Chandler A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press [in English].

15. Ackoff R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. New York: Wiley [in English].
16. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. (2000). *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow: Delo [in Russian].
17. Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30, 1, 11–24 [in English].
18. Thompson Jr. A. A., Strickland III A. J. (2006). *Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management : concepts and cases]. (12<sup>th</sup> ed.). Moscow: Izdatelskiy dom “Vilyams” [in Russian].
19. Vykhanskiy O. S. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
20. Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences. (2007). *Mechanism Design Theory: Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel*. Stockholm [in English].
21. Raievniva O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD “INZhEK” [in Ukrainian].
22. Fedorchak O. V. (2008). Klyasyfikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Classification of Mechanisms of Public Administration]. *Demokratychnye vriaduvannia – Democratic Governance*, 1. Retrieved from [http://www.nbu.v.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.v.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf) [in Ukrainian].
23. Bakumenko V. D., Beznosenko D. O. (Eds.). (2002). *Derzhavne upravlinnia: slovnyk-dovidnyk* [Public administration: dictionary-directory]. Kyiv: Vydvo UADU [in Ukrainian].
24. UNDP Global Centre for Public Service. (2014). Excellence Motivation of Public Service: *Officials Insights for Practitioners*. Retrieved from <https://europa.eu/capacity4dev/file/22439> [in English].
25. Pokropyvnyi S. F. (Eds.). (2001). *Ekonomika pidpriemstva* [Economy of the enterprise]. (2<sup>nd</sup> ed., rew.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
26. Berdanova O., Vakulenko V., Tertychka V. (2008). *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]. Lviv: ZUKTs [in Ukrainian].
27. Metodichni rekomendatsii shchodo skladannia stratehichnykh planiv pidpriemstvamy derzhavnoho sektoru [Methodical recommendations for the preparation of strategic plans by enterprises of the public sector]. (n.d.). [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). Retrieved from <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> [in Ukrainian].
28. Kotler P., Keller K. L. (2011). *Marketing management*. (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall [in English].
29. Rekomendatsiia komisii vid 15 liutoho 2005 roku pro rol nevykonavchykh dyrektoriv abo nahliadovykh dyrektoriv listynhovanykh kompanii i pro komitety (nahliadovoi) rady (Tekst stosuietsia YeEP) (2005/162/YeC) [Recommendation of the Commission dated 15 February 2005 on the role of non-executive directors / supervisors of listed companies and committees (supervisory) boards (Text with EEA relevance) (2005/162 / EC)]. (2005). Ofitsiinyi visnyk Yevropeiskykh Spivtovarystv Official Journal of the European Communities. (p. 51–57). [www.pard.ua](http://www.pard.ua). Retrieved from <https://www.pard.ua/download.php?downloadid=1078> [in Ukrainian].
30. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2015 Edition (2015). [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org). Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/>

- oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015\_9789264244160-en [in English].
31. Zhalilo Ya. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
  32. Bieliaieva N. S. (2015). Stratehiia pidpriemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia [The Strategy of the Enterprise as an Element of the Mechanism of Strategic Management]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnogo universytetu. Seria "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, 15 (5), 54–56 [in Ukrainian].
  33. Andrews K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin [in English].