

Хромушина Людмила Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, e-mail: lkhromushyna@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стратегічні рішення є ключовими для забезпечення сталого розвитку корпорацій. Ефективне корпоративне управління потребує прозорості, врахування інтересів усіх сторін і впровадження сучасних технологій. Зміни на ринку, цифровізація та нові виклики вимагають гнучких і інноваційних підходів до управлінських рішень. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних і методичних підходів до прийняття стратегічних рішень в корпораціях та виявленні специфіки їх прийняття. У статті досліджено теоретико-методичні аспекти та особливості прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління. Розглянуто сутність стратегічних рішень в системі корпоративного управління. Досліджені основні етапи процесу прийняття рішень в системі корпоративного управління, визначено зовнішні та внутрішні фактори впливу на цей процес. Дотримання структурованого підходу до процесу ухвалення стратегічних рішень дозволяє мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати ресурси. З'ясовано особливості прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності на основі застосування гнучких методів та адаптивних підходів, які дозволяють зменшити ризики, забезпечити швидку адаптацію до змін і підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень. Визначено роль взаємодії учасників корпоративного управління у прийнятті стратегічних рішень, а також корпоративної культури та організаційної структури управління. Гнучка структура та культура відкритості забезпечують швидку адаптацію до змін, тоді як бюрократичні моделі та консервативні корпоративні підходи можуть сповільнювати стратегічний процес і знижувати конкурентоспроможність компанії. Автором визначено та узагальнено напрямки вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління, які передбачають застосування гнучких підходів, інноваційних технологій, ефективну взаємодію органів корпоративного управління та розвиток корпоративної культури. Практичні дії за такими напрямками сприятимуть удосконаленню процесу прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління, дозволять компаніям швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття рішень, стратегія, стратегічні цілі, корпоративне управління.

Khromushyna Lyudmyla Anatoliivna PhD in Economics, Associate Professor of Management Department named after professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: lkhromushyna@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

PARTICULARITIES OF STRATEGIC DECISION MAKING IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Abstract. Strategic decisions are key to ensuring the sustainable development of corporations. Effective corporate governance requires transparency, consideration of the interests of all parties and the introduction of modern technologies. Market changes, digitalisation and new challenges require flexible and innovative approaches to management decisions. The purpose of the article is to summarise theoretical and methodological approaches to strategic decision making in corporations and to identify the specifics of their adoption. The article examines the theoretical and methodological aspects and peculiarities of strategic decision making in the corporate governance system. The essence of strategic decisions in the corporate governance system is considered. The main stages of the decision making process in the corporate governance system are studied, external and internal factors of influence on this process are identified. Adherence to a structured approach to the strategic decision making process allows minimising risks and maximising the efficient use of resources. The peculiarities of strategic decision making under conditions of uncertainty are clarified through the use of flexible methods and adaptive approaches that reduce risks, ensure rapid adaptation to changes and increase the efficiency of strategic decision making. The role of interaction of corporate governance participants in strategic decision-making, as well as corporate culture and organisational structure of management is determined. A flexible structure and a culture of openness ensure rapid adaptation to changes, while bureaucratic models and conservative corporate approaches can slow down the strategic process and reduce the company's competitiveness. The author identifies and summarises the areas of improvement of the strategic decision making process in the corporate governance system, which include the use of flexible approaches, innovative technologies and effective interaction of corporate governance bodies and development of corporate culture. Practical actions in these areas will help to improve the process of strategic decision-making in the corporate governance system, allow companies to quickly adapt to changes, minimise risks and achieve long-term competitive advantages.

Keywords: management decision, decision making, strategy, strategic goals, corporate governance.

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобалізації, посилення конкуренції та нестабільного економічного середовища стратегічні рішення

відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості та розвитку корпорацій. Прийняття ефективних стратегічних рішень у корпоративному управлінні вимагає глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, адаптації до змін ринкових умов та використання сучасних методів управління. Одним із основних викликів корпоративного управління є забезпечення балансу між інтересами акціонерів, топ-менеджменту та інших зацікавлених сторін, що зумовлює необхідність використання прозорих механізмів прийняття рішень, підвищення рівня корпоративної відповідальності та впровадження стратегій сталого розвитку. Зростаючий вплив цифрових технологій, штучного інтелекту та великих даних відкриває нові можливості для оптимізації стратегічного процесу, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління. Водночас, сучасні економічні ризики, геополітична нестабільність та екологічні виклики потребують впровадження інноваційних підходів до прийняття стратегічних рішень. Таким чином, дослідження особливостей прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління є актуальним, сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління, розробці гнучких стратегій для забезпечення конкурентних переваг, а також формуванню стійких бізнес-моделей у сучасному динамічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методологічних основ та актуальних питань корпоративного управління, прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності та цифрової економіки широко представлені в сучасних наукових працях. У роботах Берези Ю.О. [1], Бочарової Н.А. [2], Гудзь О.Є. [3], Дідур Г. [4], Попело О.В. [8], Харченко Т.О. [10] досліджувалися сучасні теоретичні, методологічні та прикладні аспекти корпоративного управління в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. Дослідження процесів розробки управлінських рішень, у тому числі в системі корпоративного управління, представлені в роботах Корж Н. [5], Нусінової О.В. [6], Отенко В.І. [7], Турлакової С.С. [9], Шульги О.А. [9], Вауо Р.Л. [12]. Віддаючи належне результатам сучасних досліджень з питань прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління, враховуючи складність корпоративного управління, процедур прийняття рішень та важливості стратегічного підходу до їх прийняття, динамічність економічних процесів та цифрових змін, дослідження особливостей прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління залишаються актуальними та значимими.

Мета статті. Метою статті є узагальнення теоретико-методичних аспектів та визначення особливостей процесу прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління; визначення ключових чинників, що впливають на цей процес, а також визначення напрямків вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління сьогодні розглядається як система організації та координації управлінської діяльності компанії, яка дозволяє забезпечити прибутковість для власників і,

водночас, здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики та потреби зовнішнього середовища. Мета корпоративного управління полягає в забезпеченні стабільного розвитку в довгостроковій перспективі [2, с. 19]. Корпоративне управління охоплює сукупність бізнес-процесів і управлінських практик, що спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей компанії. Ключовим елементом цієї системи є прийняття управлінських рішень, зокрема стратегічних [8, с. 170].

Стратегічні рішення в корпоративному управлінні – це комплексні, довгострокові управлінські рішення, спрямовані на визначення ключових напрямів розвитку компанії, досягнення конкурентних переваг і забезпечення її стійкого функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вони ґрунтуються на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, тенденцій ринку та врахуванні інтересів ключових стейкхолдерів (акціонерів, менеджменту, споживачів, партнерів тощо). Значення стратегічних рішень у корпоративному управлінні полягає в тому, що вони:

- 1) визначають вектор розвитку компанії, формуючи її місію, бачення та ключові цілі, що допомагає уникати хаотичних змін і забезпечує стабільність;
- 2) сприяють ідентифікації та використанню унікальних можливостей ринку, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції;
- 3) допомагають оптимально розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей;
- 4) дозволяють компанії бути гнучкою та швидко реагувати на виклики, враховуючи динаміку ринкових умов, технологічні інновації, макроекономічні та політичні фактори;
- 5) сприяють дотриманню принципів сталого розвитку, корпоративного управління та соціальної відповідальності, що зміцнює репутацію компанії та довіру з боку інвесторів і суспільства;
- 6) сприяють впровадженню новітніх технологій, цифровій трансформації бізнесу та розширенню ринків збуту.

Основними принципами прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні є: чітке визначення цілей; ініціативність та креативність; узгодженість інтересів зацікавлених сторін; орієнтація на розвиток [7, с. 420–421].

Процес прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні складається з кількох етапів, які забезпечують ефективне планування та реалізацію стратегічних цілей корпорації.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST- та SWOT-аналіз; аналіз галузі та конкурентного середовища за моделлю М. Портера).

2. Визначення стратегічних цілей (формування візії та місії компанії; встановлення довгострокових цілей з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів; визначення ключових показників ефективності (KPI)).

3. Розробка стратегічних альтернатив (генерація можливих стратегій розвитку; використання стратегічних матриць BCG, GE/McKinsey для оцінки можливих напрямів діяльності).

4. Оцінка та вибір оптимального варіанту стратегії (аналіз ризиків і вигод кожної альтернативи; врахування ресурсних можливостей; вибір найбільш ефективного стратегічного напрямку відповідно до цілей).

5. Реалізація стратегічного рішення (розробка детального плану впровадження стратегії; виділення необхідних ресурсів; формування системи мотивації та залучення персоналу до реалізації стратегії).

6. Моніторинг та коригування стратегії (визначення ключових показників для контролю виконання стратегії; регулярний аналіз результатів та адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища; внесення коригувань для підвищення ефективності реалізації стратегічного плану).

На процес прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління впливають низка факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Зокрема, основними зовнішніми факторами є економічне середовище, політико-правові фактори, технологічні зміни, соціокультурні аспекти, конкурентне середовище. Відповідно, до внутрішніх факторів варто віднести корпоративну стратегію, організаційну структуру, фінансовий стан, корпоративну культуру та інтереси стейкхолдерів (акціонери, менеджмент, персонал, партнери). Саме зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у процесі прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні, оскільки визначає умови, в яких функціонує компанія. Вважаємо, що разом з комплексом наведених факторів, значний вплив на процес прийняття стратегічних рішень в корпоративному управлінні мають особистісні фактори суб'єктів прийняття рішень, тобто це досвід, професійні навички, стратегічне мислення керівників; схильність до ризиків або консервативний підхід керівництва; індивідуальні когнітивні особливості керівників (упередження, інтуїція, стиль ухвалення рішень).

Для того, щоб ефективно приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, менеджменту компанії доцільно постійно відстежувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, загальну економічну ситуацію та тенденції на ринку, які впливають на майбутні можливості компанії; чітко формулювати цілі та завдання стратегічних рішень, з урахуванням потенційних ризиків і нестабільності; встановити чіткі критерії для оцінки ефективності впроваджених рішень і створити механізми для їх коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі; впровадити систему прогнозування можливих результатів і аналізу альтернативних варіантів дій, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть в умовах високої невизначеності [10, с. 71].

В умовах невизначеності прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні, на нашу думку, вимагає застосування гнучких методів та адаптивних підходів. Одним із дієвих є сценарне планування, яке передбачає розробку кількох варіантів розвитку подій та підготовку відповідних стратегій реагування. Аналіз

ризиків дозволяє оцінити потенційні загрози та виявити критичні фактори, що можуть впливати на діяльність компанії. Аджайл-підхід (Agile) сприяє швидкій адаптації до змін завдяки гнучкому плануванню та ітераційним процесам ухвалення рішень. Метод реальних опціонів допомагає оцінити інвестиційні проекти з урахуванням можливості зміни стратегії залежно від розвитку ситуації. Системний аналіз забезпечує комплексний підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Також важливо застосовувати поведінкові стратегії, які враховують психологічні фактори та когнітивні особливості керівників, що приймають рішення. Використання Big Data та штучного інтелекту допомагає аналізувати великі обсяги даних і робити обґрунтовані прогнози. Зазначені методи дають можливість підвищити стійкість компанії до кризових явищ та мінімізувати ризики при ухваленні стратегічних рішень в корпоративному управлінні.

У сучасних системах управління, через розподіл повноважень, часто виникає ситуація, коли різні етапи прийняття рішень виконують різні люди: одні – розробляють і готують рішення, інші – затверджують, а треті – безпосередньо реалізують. Це означає, що керівник може відповідати за рішення, яке сам не створював, аналітики не беруть участі у впровадженні рішень, а виконавці – не залучені до обговорення. Таке розділення може призводити до неефективності, особливо якщо управлінські рішення сприймаються як індивідуальний, а не командний процес. Тому надзвичайно важливо забезпечити погодження рішень між усіма учасниками цього процесу [9, с. 152].

Особливості прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління також визначаються способом взаємодії між акціонерами, виконавчим органом корпоративного управління (наприклад, радою директорів) та менеджментом, а також організаційною структурою та рівнем корпоративної культури. Взаємодія між акціонерами, виконавчим органом корпоративного управління та менеджментом має вирішальний вплив на прийняття стратегічних рішень, оскільки визначає баланс інтересів, рівень відповідальності та ефективність управління компанією. Акціонери, особливо ті, що мають контрольний пакет, визначають стратегічний напрям розвитку компанії, затверджують ключові рішення щодо інвестицій, дивідендної політики та змін у структурі власності. Їх очікування щодо прибутковості та вартості акцій формують пріоритети керівництва. Водночас конфлікт між міноритарними та мажоритарними акціонерами може уповільнювати прийняття стратегічних рішень. Виконавчий орган корпоративного управління є посередником між акціонерами та менеджментом, забезпечуючи контроль за виконанням стратегічних рішень та дотриманням корпоративних норм. У свою чергу, менеджмент здійснює оперативне управління компанією та реалізує ухвалені стратегії. Ефективна співпраця з радою директорів та акціонерами дозволяє забезпечити злагоджену роботу та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Якщо менеджмент

має значну автономію, це може сприяти інноваційним рішенням, але також створює ризик прийняття рішень у власних інтересах, а не на користь акціонерів.

Організаційна структура визначає розподіл повноважень, рівень централізації та механізми координації процесів, що впливає на швидкість і якість ухвалення стратегічних рішень. Централізована структура забезпечує контроль і стабільність, але може уповільнювати процес прийняття рішень через бюрократію та жорстку ієрархію. Децентралізована структура сприяє гнучкості, оперативності та залученню менеджерів середньої ланки до стратегічного процесу, що підвищує адаптивність до змін. Матрична та проєктна структура дозволяє інтегрувати різні підрозділи у стратегічне планування, сприяючи міжфункціональній взаємодії та інноваціям.

Корпоративна культура формує поведінкові норми, цінності та стиль управління, що безпосередньо впливає на процес стратегічного ухвалення рішень. Інноваційно-орієнтована культура сприяє прийняттю ризикових, але потенційно ефективних стратегічних рішень. Консервативна культура робить процес ухвалення рішень обережним і менш схильним до змін. Культура відкритості та залученості (участь працівників у стратегічному процесі) сприяє кращій адаптації до ринкових змін і підвищує ефективність реалізації стратегій. Авторитарна корпоративна культура може призвести до надмірної залежності від рішень топ-менеджменту, що сповільнює процес стратегічного управління.

З метою підвищення ефективності процесу прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління вважаємо за доцільне визначити напрямки вдосконалення такого процесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрямки вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління

Напрямок	Загальна характеристика
Оптимізація процесу ухвалення рішень	Впровадження чітких процедур стратегічного планування, використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ринку та фінансових показників
Використання даних та цифрових технологій	Інтеграція Big Data, штучного інтелекту та систем підтримки прийняття рішень (DSS) для аналізу та прогнозування
Розвиток корпоративного управління та лідерства	Підвищення компетенцій топ-менеджменту, забезпечення ефективної взаємодії між акціонерами, радою директорів та менеджментом, підвищення рівня прозорості
Гнучкість та адаптивність стратегічного управління	Використання сценарного планування, методу реальних опціонів та Agile-підходів для швидкої адаптації до змін
Покращення корпоративної культури	Формування культури відкритості та інновацій, залучення персоналу до стратегічного процесу, стимулювання креативного мислення

Джерело: складено автором.

Висновки. Ефективне прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні забезпечує компанії довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Дотримання структурованого підходу до процесу ухвалення

стратегічних рішень дозволяє мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати ресурси. Процес прийняття рішень у корпоративному управлінні залежить від комбінації зовнішніх, внутрішніх та особистісних факторів, що визначають ефективність і результативність стратегічного управління компанією. Гнучкі та адаптивні підходи в корпоративному управлінні дозволяють зменшити ризики, забезпечити швидку адаптацію до змін і підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень. Злагоджена взаємодія між акціонерами, виконавчим органом та менеджментом сприяє швидкому та ефективному прийняттю стратегічних рішень, забезпечує стабільність компанії та підвищує її конкурентоспроможність. Оптимальна організаційна структура та розвинена корпоративна культура сприяють ефективному ухваленню стратегічних рішень. Гнучка структура та культура відкритості забезпечують швидку адаптацію до змін, тоді як бюрократичні моделі та консервативні корпоративні підходи можуть сповільнювати стратегічний процес і знижувати конкурентоспроможність компанії. Застосування гнучких підходів, інноваційних технологій, ефективна взаємодія між управлінськими органами та розвиток корпоративної культури сприятимуть удосконаленню процесу прийняття стратегічних рішень та дозволять компаніям корпоративного типу швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Береза Ю.О., Гнатківський Б.М., Вітковський Ю.П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Бочарова Н.А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1540576> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_3_3 (дата звернення: 17.03.2025).
4. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87> (дата звернення: 24.03.2025).
5. Корж Н. Еволюція прийняття рішень у системі корпоративне управління. *Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives*: proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, Montreal, September 30–October 2, 2024. Montreal, Canada. 2024. С. 99–104. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30278.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).
6. Нусінова О.В. Удосконалення процесу комунікацій між суб'єктами корпоративного управління у процесі розробки і прийняття рішень у багатопрофільних холдингах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.19> (дата звернення: 24.03.2025).
7. Отенко В.І., Гаміє А.М. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422> (дата звернення: 19.03.2025).

8. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175> (дата звернення: 22.03.2025).
9. Турлакова С.С., Логвиненко Б.І. Особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 151–155. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-151-155](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-151-155) (дата звернення: 24.03.2025).
10. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 63–75. DOI: 10.33111/sedu.2020.46.063.075 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1255066> (дата звернення: 20.03.2025).
11. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 2. С. 54–58. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13> (дата звернення: 17.03.2025).
12. Bayo P.L., Akintokunbo O.O. Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*. 2022. Vol. 8, no. 1. pp. 56–62. URL: <https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%208%20NO.%201%202022/Strategic%20Decision%20Making.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).

References:

1. Bereza, Yu.O., Hnatkivskyi, B.M. & Vitkovskyi Yu.P. (2024). Vplyv korporatyvnogo upravlinnia na stalyi rozvytok pidpryemstv [The impact of corporate governance on the sustainable development of enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 6, 66–71. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13> [in Ukrainian].
2. Bocharova, N.A. (2021). Osoblyvosti stanovlennia systemy korporatyvnogo menedzhmentu v Ukraini [Peculiarities of the formation of the corporate management system in Ukraine]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 38, 18–32. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1540576> [in Ukrainian].
3. Hudz, O.Ye. (2018). Modernizatsiia informatsiinoho zabezpechennia korporatyvnogo upravlinnia na osnovi suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohii [Modernisation of corporate governance information support based on modern digital technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 3, 4–12. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_3_3 (accessed March 17, 2025) [in Ukrainian].
4. Didur, H. & Moldun, I. (2024). Metodolohichni osnovy korporatyvnogo upravlinnia pidpryemstvom [Methodological foundations of corporate governance of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87> [in Ukrainian].
5. Korzh, N. (2024). Evoliutsiia pryiniattia rishen u systemi korporatyvne upravlinnia [Evolution of decision making in the corporate governance system]. *Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives*: proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (Montreal, September 30 – October 2, 2024). Montreal, Canada, pp. 99–104. Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30278.pdf> [in Ukrainian].
6. Nusinova, O.V. (2022). Udoskonalennia protsesu komunikatsii mizh subiektamy korporatyvnogo upravlinnia u protsesi rozrobky i pryiniattia rishen u bahatoprofilnykh kholdynhakh [Improving the process of communication between corporate governance entities in the process of development and decision-making in diversified holdings]. *Investytsii: praktyka ta dosvid –*

Investments: practice and experience, 3, 19–24. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.19> [in Ukrainian].

7. Otenko, V.I. & Hamiie, A.M. (2020). Instrumentalni zasoby pryiniattia stratehichnykh rishen u biznes-diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Instrumental means of strategic decision-making in business activities of industrial enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 417–422. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422> [in Ukrainian].

8. Popelo, O.V., Ivanova, N.V. & Dubyna, M.V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protsesiv pidpriemstva [Effectiveness of corporate governance in the context of assessment of enterprise business processes]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 164–175. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175> [in Ukrainian].

9. Turlakova, S.S. & Lohvynenko, B.I. (2021). Osoblyvosti upravlinnia v systemi uzgodzhennia rishen na pidpriemstvakh [Features of management in the system of decisions coordination at enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 2(64), 151–155. Retrieved from [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-151-155](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-151-155) [in Ukrainian].

10. Kharchenko, T.O. (2020). Pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvakh v umovakh nevyznachenosti [Making strategic decisions at enterprises under conditions of uncertainty]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 46, 63–75. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1255066> [in Ukrainian].

11. Shulha, O.A. (2022). Metodychni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen. [Methodological principles of making management decisions]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 2, 54–58. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13> [(in Ukrainian)].

12. Bayo, P.L. & Akintokunbo, O.O. (2022). Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 8(1), 56–62. Retrieved from <https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%208%20NO.%201%202022/Strategic%20Decision%20Making.pdf>