

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.1>

УДК 330.1

Т. В. Березянко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки праці та менеджменту,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9228-4239>

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА ХАРАКТЕР ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЕЛІТИ

T. Berezianko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Labour Economics and Management,

National University of Food Technologies

FEATURES OF THE FORMATION AND CHARACTER OF THE FORMATION OF THE NATIONAL CORPORATE ELITE

Зміни, що відбуваються в соціально-економічному середовищі суттєвим чином впливають на характер та зміст управлінської діяльності, спонукають до змін у алгоритмах інституціональних впливів, призводять до трансформації механізмів її організації та стимулюють появу нових напрямків в управлінні. Означені механізми часто ступають у протиріччя із функціональними потребами соціально-економічних систем, коли ініціативність, креативність

та гнучкість пригнічуються різновекторними інтересами і умовами невизначеності.

Означену проблему можна розглянути під кутом зору мікросередовища підприємства, з точки зору методів та форм чистого менеджменту як інструменту або теоретичних трендів сучасної управлінської науки. Проте нами свідомо обрано аспект, що щільно пов'язаний із сутністю ринкового управління, механізм якого здійснюється за допомогою груп впливу.

В даній статті увагу присвячено процесам формування та становлення основної групи впливу економічного середовища, а саме: корпоративній еліті, завданням якої є здійснення змін відповідно до обраної конструкції національного ринкового устрою

Changes occurring in the socio-economic environment significantly affect the nature and content of management activities, prompt changes in the algorithms of institutional influences, lead to the transformation of the mechanisms of its organization, and stimulate the emergence of new directions in management. The specified mechanisms often conflict with the functional needs of socio-economic systems, when initiative, creativity and flexibility are suppressed by multi-vector interests and conditions of uncertainty.

The specified problem can be considered from the point of view of the microenvironment of the enterprise, from the point of view of methods and forms of clean management as a tool or theoretical trends of modern management science. However, we deliberately chose an aspect that is closely related to the essence of market management, the mechanism of which is carried out with the help of influence groups.

In this article, attention is devoted to the processes of formation and formation of the main group of influence of the economic environment, namely: the corporate elite, whose task is to implement changes in accordance with the chosen design of the national market system.

We consider the corporate elite as a subject of power. This allows us to classify the corporate elite as the main economic mechanism of corporate control. The model of corporate relations based on a concentrated ownership structure and a small share of insiders (minorities) was supposed to contribute to more effective financial mobility and promptness of decision-making. This model aimed to establish a direct correlation between the corporate governance/control model, its effectiveness and the effectiveness of the business structure. The model was intended to concentrate the efforts of effective management in the company itself, but did not take into account the trends of rapid expansion of the business structure. The development of the market structure prompted the transition from multi-industry holdings to more managed and structured corporate groups. Related or supporting processes were separated into separate economic structures, at the same time the process of development and management decision-making received a certain autonomy, although it retained dependence on the main company. The process of formation of vertically integrated companies and businesses created new requirements for the corporate elite, compliance with which became a condition for maintaining or joining the elite group of managers.

Ключові слова. Корпоративна еліта, ринковий механізм, структура еліт, формування та трансформація

Keywords. Corporate elite, market mechanism, structure of elites, formation and transformation

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Корпоративна еліта – це лідери менеджерських структур, що володіють:

- основними правами та повноваженнями розробки управлінського рішення (в тому числі кадровими призначеннями та пересуванням на посадах). Контролем за виконанням та оцінкою результатів діяльності;

- власним апаратом реалізації влади та рішень через підпорядкованого або залученого персоналу;
- певним набором цінностей, світогляду та стратегічного бачення;
- аутентичним способом поведінки та способу життя.

Корпоративній еліті належать провідні функції в період здійснення реструктуризації, зміни стратегії менеджменту, переходу до нової форми управління, структурних змін, подоланні кризових ситуацій та зміні ринкової позиції. Означені функції спонукають корпоративну еліту орієнтуватись на інтереси мажоритарного власника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здебільшого питання впливу та формування національних еліт розглядається соціально-політичними науками. Ми виділяємо декілька знакових робіт, які вплинули на формування нашого підходу по проблеми: Крюков О.І., Білецький В., Возняк Т., Гончарук В., Гошовська В.А., Лєскова Л.Ф., Пірен М., Троян С., Шульга М. та Потєхін О., Шізума Й. [1-11]

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розгляд корпоративної еліти в якості суб'єкту владних повноважень. Означене дозволяє класифікувати корпоративну еліту в якості головного економічного механізму корпоративного контролю та визначити спряжену модель корпоративних відносин в реальному секторі економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В українському корпоративному секторі представлена, головним чином, інсайдерська модель, яка базується на поєднанні функцій головного акціонера або мажоритарного власника та головного топ-менеджера. Другим вектором є прагнення до мажоритарності у процесі інвестування з набуттям повного контролю над бізнесом. У цьому контексті головне призначення корпоративного управління у означеному сенсі — задоволення інтересів акціонерів у зростанні належної їм вартості. Проте учасниками корпоративних відносин є акціонери, менеджери, кредитори, працівники, спеціалісти, службовці, клієнти, місцева громада та ін. — тобто ті зацікавлені особи, на яких здійснює свій вплив акціонерне

товариство [12]. Означені вектори впливу суттєво коригують завдання внутрішнього корпоративного менеджменту та задіявані інструменти, що використовуються в процесі їх виконання.

Визначимо умови та вимоги до корпоративної еліти не випускаючи з уваги той факт, що мета діяльності корпоративної еліти визначається типом відносин.

По-перше, це категорія персоналу, що на засадах інклюзивності повністю імплантована в діяльність організації, приймає її цілі, стратегію ринкової поведінки і всебічно сприяє розвитку її конкурентоспроможності.

Корпоративна еліта залежно від стадії ринкового існування організації може бути класифікована на чотири типи:

- носії проривної ринкової ідеї. Ця категорія ближче за своїми характеристиками до «ключового персоналу» що здійснює діяльність на основі досвіду, природного таланту та особистого ринкового «інстинкту». Проте у швидкозмінному ринковому середовищі така група вкрай незначна. Їх призначення бути використаними в межах внутрішньої виробничої системи або в процесі періодичного здійснення проектів. Негативною характеристикою означеної спільноти є те, що вони рідко стають на чолі бізнесу або компанії, оскільки методичність та організація – це не їх сфера діяльності. Їх ефективне використання обмежене рамками розробки та впровадження товарного продукту або ринкового рішення. Можливість обрання рішення є максимально розгалуженою;

- категорія «спеціалістів», метою діяльності є вдосконалення існуючого продукту, технічного або ринкового рішення. Їх продуктивність має природним обмеженням потенціал вдосконалення за допомогою застосування допоміжних систем для поглиблення зручності користування. В цей час творча ідея розгалужується на споріднені підсистеми використовуючи принцип глибини, різномайття та формування корпоративної культури, що визначає рівень відповідальності. Запорукою означеного процесу є наявність або стимулювання ринкового попиту. При цьому індивідуальне лідерство носія ідеї потребує переходу до використання спеціальних знань професіонала ;

- категорія «професіоналів», що використовує суміжні знання для розвитку потреби використання існуючого технічного, товарного або ринкового рішення. Ефективність діяльності цієї групи обмежується сталими моральними і правовими принципами суспільства. Рівень продуктивності означеної групи персоналу залежить від реалізації можливості виводу організації на новий рівень і отримання доступу до особистої участі у преференціях;

- категорія топ-персоналу, що використовує у діяльності міжкультурний та мультіорганізаційний ринковий підхід. Принципи їх діяльності використовуючи зміну ціннісних характеристик, продукують використання вже не технічної, а організаційної системи управління, залучаючи нетрадиційні ідеї її реалізації. Проте ефективність реалізації ідеї топ-менеджменту в значній мірі залежить від вміння використання міжнародної специфіки бізнесу, спроможності втілити особливості запозиченого досвіду на національній ринковій площині, зробити умови діяльності компанії зрозумілими для залучених сторін. Таким чином стратегічне завдання виходить в сектор масштабування залучення капіталу.

Корпоративну еліту становлять менеджери та власники, що опанували методами стратегічного корпоративного розвитку, засобами злиття та поглинення, управління корпоративними правами, володіють знаннями у секторі міжнародних вимог та стандартів ведення бізнесу. За рахунок цього саме їм належить право прийняття та ініціації важливих рішень в сфері функціонування корпоративної структури.

В період з 1992 по 2004 рр. в країні було сформовано групу потужних власників, що впливали на цілі сектори економіки. Їх масштабування на початку національної ринковості залежало від доступу до приватизації, але вже після 2000 року – приватизаційну владу було трансформовано у маніпулятивність в корпоративних стосунках.

В цей період, коли було використано потенціал преференційного розподілу ресурсів, набула актуальності управлінська компетентність. При цьому відбулась свідома переорієнтація з соціально виправданої ефективності

економічної діяльності у бік корпоративної ефективності з орієнтацією на запит мажоритарного власника.

Перехід ефективних менеджерів до складу корпоративної еліти залежав від ступеню володіння міжнародними стандартами бізнесу, наявності досвіду роботи в провідних ТНК, володіння навичками управління владними відносинами, усвідомлення вектору розвитку власної кар'єри та можливих наслідків від прийнятих рішень.

Ми розглядаємо корпоративну еліту в якості суб'єкту владних повноважень. Означене дозволяє класифікувати корпоративну еліту в якості головного економічного механізму корпоративного контролю. Модель корпоративних відносин, що ґрунтується на концентрованій структурі власності та незначній частці інсайдерів (міноритаріїв) мала сприяти більш ефективній фінансовій мобільності та оперативності прийняття рішень. Ця модель мала на меті встановити безпосередню кореляцію між моделлю корпоративного управління/ контролю, його ефективністю та ефективністю бізнес-структури. Модель була призначена для концентрації зусиль ефективного управління в самій компанії, але не враховувала тенденції стрімкого розширення структури бізнесу. Розвиток ринкової структури, спонукав перехід від багатогалузевих холдингів до більш керованих та структурованих корпоративних груп. Споріднені або забезпечуючі процеси було виокремлено в окремі господарчі структури в той же час процес розробки та прийняття управлінського рішення отримав певну автономію, хоча і зберіг залежність від головної компанії. Процес формування вертикально інтегрованих компаній та бізнесу створив нові вимоги до корпоративної еліти, відповідність яким стала умовою збереження або входження до елітної групи управлінців.

1. Набуття контролю над процесом переходу власності. Набуття контролю над постачальником або певним сектором користувачів потребувала створення жорсткої системи управління у вертикальному ланцюгу. Світові тенденції перетворення групи компаній на конгломерат стикнулись із проблемою обмеженості фінансового ресурсу. Рушенням стало набуття

часткового пайового контролю над важливими для безперебійного бізнесу об'єктами. Процес концентрації власності прийняв форму концернів та конгломератів але на базі власності без втрати господарчої самостійності. Головною вимогою до корпоративної стало наявність вмінь управління перерозподілом майнових прав.

2. Відмова від відвертої конкурентної боротьби і перехід до створення альянсів: щодо використання спільної сировинної бази, домовленостей про поглинення вільних господарчих об'єктів, проведення мегазлиття, фіксація наявних на означений час набутих переваг та майнових інтересів. Важливою навичкою корпоративної еліти для цього процесу визнано володіння переговорним та компромісним процесом.

Процес консолідації відбувався із метою виходу на міжнародні фондові площадки, які сигналізували про можливість поза банкового залучення капіталу. Зростання капіталізації з точки зору потенційного інвестора свідчила про ефективність управління активами, а значить і наявності необхідних вмінь корпоративного менеджменту. Означений стан надавав компанії ефективний вихід на ринок цінних паперів, набуття іміджу ефективних корпоративних менеджерів, можливість залучення капіталів під цінні папери, вигідний продаж та злиття компанії, отримання бонусів.

Зацікавленість менеджменту в проведенні процедур ґрунтується на тому, що саме в процесі надання компанії послуги виникає можливість отримати не тільки бонуси, а і певну кількість акцій, що дозволяє закріпити власний статус в групі корпоративної еліти і створити перехідний місток до входження до групи міноритарних власників.

Основна конкуренція в групі корпоративної еліти точиться навколо отримання позиції «корпоративний керуючий».

З точки зору корпоративної активності ми виокремлюємо три періоди розвитку корпоративного управління і відповідної корпоративної еліти в країні.

Перший: хаотичний або «дикий» (1992-2000 рр.);

Другий: період формального прогресу (2000-2010рр.)

Третій: призупинка (2010 по поточний час).

Політичні фактори вплинули на розвиток якісних інновацій: прозорість структури власності, бенефіціарні власники, фінансова відкритість. Мала місце і низка об'єктивних моментів: завершення формування відповідної структури компаній, що забезпечує корпоративний імідж (кодекси, внутрішні регламенти, квоти для незалежних директорів, комітети, корпоративні секретарі та інш.). Тобто саме перехід від інструментів банківського кредитування до виходу на фінансовий ринок широких запозичень викликало потребу в менеджерах, що володіють методами та універсальними стандартами корпоративного управління, тобто тих, кого ми називаємо корпоративною елітою.

В той же час запозичення значної кількості елементів англо-саксонського корпоративного права (особливо в частині захисту прав міноритаріїв) стало на перешкоді реальних процесів концентрації акціонерного капіталу. Обмеження з боку законодавчих норм змусили шукати приховані варіанти та форми досягнення бажаної концентрації, що нівелювало їх значущість для формування прозорих норм регулювання.

В цих умовах виникли схеми специфічної поведінки корпоративної еліти.

1. Опортуністична поведінка корпоративної еліти. В означеній ситуації корпоративний менеджмент діє у власних інтересах (з метою отримання бонусів). Тоді директор компанії має можливість звільнити корпоративного менеджера, а отримана вигода від відновлення прозорості розподіляється між усіма акціонерами.

2. При ситуації, коли до складу корпоративної управляючої еліти входить і крупний власник, тоді виникає реальна можливість направлення грошового потоку в сторону проектів що не приносять прибутку в найближчому майбутньому, а забезпечують розвиток пов'язаних з ним особисто структур.

3. В ситуації, коли корпоративний менеджер не є крупним акціонером, але він вступає у змову із мажоритарним власником, тоді отриманий зиск

розподіляється між ними обома, а крупний власник забезпечує позицію корпоративного менеджера.

Таблиця 1. Трансформація професійної поведінки національної корпоративної еліти

Період	Мета ринкових дій	Умови що спонукають до дії	Інструмент досягнення мети
1992-1995 рр.	В умовах стагнації попиту здійснюється контроль маржі за рахунок лідерства по галузі та контролю доступу у сектор	Залучення менеджменту та керівництва до консолідації на користь сторонньої організації	Переговорні здібності консолідатора
1996-1998 рр.	Підвищення прибутковості, поглинання конкурентів та масова офшоризація	Використання боргового свопу та контролю доступу до ресурсу	Об'єднання зусиль з фін установою та/або адміністрацією
1999-2002 рр.	Формування олігопольного ядра (концентрація в галузі)	Позиціонування у зовнішньому середовищі розвиток корпоративного управління та культури	Використання корпоративних інструментів у рейдерстві
2003-2007 рр	Формування ситемоуюворюючого ефективного власника	Вихід у іншу товарну групу, іншу юрисдикцію	Застосування політичного інструменту у конкуренції олігархів
2007-2013 рр.	Контроль фінансового потоку в галузі	Перетворення на логістичного оператора іноземного підпорядкування	Залучення переговорних можливостей держави
2014– 2020 рр	Надконцентрація, перетворення на ТНК	Встановлення контролю над зовнішніми торгівельними напрямом	Контроль грошових потоків держави
2020 р.- 2025	Активізація переговорного процесу із зовнішнім ринковим середовищем	Об'єднання з корпоративними елітами	Пошук засобів забезпечення активів в іншій юрисдикції
2025 – поточний час	Заміщення національної корпоративної еліти на технократичну гібридну		

Розроблено автором

Участь топ-менеджменту у процесах консолідації на користь сторонньої організації пов'язана із прагненням забезпечити особисту участь у бізнесі комплексу як винагороду. Прикладом означеного варіанту може слугувати ситуація навколо 3-х цукрових заводів: Заплавського, Артемівського та Червонознам'янського, які було включено у 2000 р. до складу одного з херсонських холдингів. Ситуація знову-таки розвивалась у маніпулятивний спосіб із використанням запланованого конфлікту.

В ситуаціях, коли адміністрація об'єднує зусилля із зацікавленою бізнес-структурою, господарські структури з метою захисту власності використовують метод виходу у іншу юрисдикцію. Для цього використовуються різні шляхи: прямий продаж акцій, передання в управління, використання кептивних спекулятивних компаній, фіктивне банкрутство та суміші означених інструментів. Такі послуги часто надіються банками, фінансовими консультантами, юридичними фірмами та страховими компаніями.

Домінуючу роль починають відігравати відповідність корпоративної культури даного колективу вимогам до стилю, який диктує ринок [13]. Фактор власного престижу керівників має вирішальну роль, їх основне завдання - позиціонування компанії у зовнішньому середовищі та лобіювання інтересів компанії у політиці, а не безпосереднє управління колективом. Менеджмент більш за все цінує стабільність та впевненість у майбутньому. Принцип дій: реальна винагорода сьогодні, впевненість, що завтра не буде гірше (якщо компанія платить пенсійний бонус, вона купує цю людину назавжди). Плинність кадрів – це результат невідповідного до стану та ринкових завдань компанії ставлення до спеціалістів. Конкуренція зводиться до спроб лідерів зберегти процент ринку та по можливості відхопити шматок у сусіди або його самого. Подальший розвиток через модифікацію продукту неможливий – компанія поступається якістю для збереження конвеєрності, надлишок капіталу вкладається у підтримку фондового іміджу та вихід на другоетапні ринки інших продуктів.

Саме цей період ми можемо фіксувати як період активізації компраторської еліти і початок її подальшого головування.

На початку цього дослідження ми мали намір побудувати принаймні чотири моделі відносин із протилежними інтересами власника та менеджера. Але нам вдалося виявити відмінність поведінки лише між двома групами підприємств: з іноземним власником та національним власником. Власно кажучи, ці розбіжності полягають у відмінностях управління. Незалежно від того, чи є менеджмент підприємства «старим» або «новим», чи володіє менеджмент відповідним пакетом акцій підприємства або є лише найманим

персоналом, чи обраний менеджмент рішенням Наглядової ради, чи є прихильником мажоритарної групи акціонерів – у будь-якому із випадків менеджмент через деякий час займає позицію «внутрішнього опору» якщо він не входить до складу корпоративної еліти. Досі на українському ринку головна увага приділяється не менеджменту, а викупу підприємства разом із зв'язками (постачальники та збут), а от менеджмент частіше змінюють. За нашими даними (моніторинг з 1995 р.) директорат (генеральний, фінансовий, комерційний) 90% випадків було замінено через 1,5-2 роки після зміни власника, а позиції головного інженера, головного механіка та головного технолога зберігалися на протязі 5-7 років. Мають місце дві пов'язані між собою причини: по-перше, в кризовий час менеджмент бере на себе право приймати швидкі та неоднозначні рішення – це все частіше виконує мажоритарний власник, по-друге, мають місце складності з підбором професійно підготовленої особистості. В період стабільності означена тенденція не становить загрози для справляння бізнес-функцій в компанії, адже сучасний власник все частіше обирає на посаду керівника не професіонала виробничого сектору, а переважно адміністратора, спроможного чітко виконувати розпорядження. Тобто, функцію господарника в переліку обов'язків вищого менеджменту замінено функцією адміністрування.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Опортуністичність менеджменту здебільшого стосується втручання у інвестиційні процеси, зміни власника та корупційну поведінку. Процес консолідації власності здійснено, інвестиційна ситуація приймає позичальний характер із фондовим акцентом (більшість залучень та запозичень проводиться на західних фондових площадках через інструменти IPO та євро бонди).

Результати дослідження свідчать, що існують значні розбіжності: в компаніях з повним іноземним контролем управління занадто формалізоване, що, звичайно, знижує ризики але погіршує оперативність та ситуативну відповідність прийняття рішень. Проте в українських компаніях менеджмент стикається із неформалізованою відсутністю дозволу прийняття рішень,

невизначеність правил створює додаткові зони конфлікту між керівництвом та серед працівників.

Лише на підприємствах, що контролюються іноземним власником, цю тенденцію вдається нейтралізувати.

Для національного корпоративного сектору не характерний конфлікт між акціонерами (власниками) та менеджментом, як в корпоративній практиці США, або між міноритарними акціонерами та мажоритарними – як у корпоративній практиці Європи, а здебільшого конфлікт між інституціональними складовими: інтересами соціуму у цілому та об'єднаними інтересами корпоративного сектору та державним управлінням. Означене висуває на перший план пошук розумного балансу між потребами бізнес-рішень, контролем за їх напрямком з боку соціальних протитяг або правових норм.

Література

1. *Крюков О.І.* Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: Монографія / За наук. ред. Е. А. Афоніна. К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 252 с.
2. Білецький В. Формування сучасної української еліти. *Схід*. 1995. № 3. С. 21-25.
3. Возняк Т. Елітні групи в сучасній Україні. *Нова політика*. 1998. С. 56-61.
4. Елітознавство : підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2013. – 268 с.
5. Пірен М. Політична еліта та проблеми політичної елітаризації українського суспільства. *Вісн. УАДУ*. 2001. № 1. С. 242-249.
6. Троян С. Політична еліта України: земна боротьба за владний олімпа. *Регіональні та національні еліти: хто формує політику*: Матеріали міжнар. наук. конф. Чернівці, 6-7 грудня 2001р. Чернівці: Букрен, 2002. - 280 с.
7. *Шульга М. Потехін О.* та ін. Правляча еліта сучасної України. К., 1998.

8. *Шізума Й.* Корпоративний стиль організації. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62913>
9. Ізраїль та НУО: корпоративні компоненти політичної системи, групи інтересів і групи впливу URL: <http://goldameir.institute/2016/08/izrayil-ta-nuo-korporativni-komponenti-politichnoyi-sistemi-grupi-interesiv-i-grupi-vplivu/>
10. *Гончарук Н.* Добір як кадрова технологія формування управлінської еліти: досвід Франції. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 159-161.
11. *Лєскова Л. Ф.* Проблеми формування нової управлінської еліти в Українію. Теорія та практика державного управління. Вип. 1 (48), 2015. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/20132/doc/2/03.pdf>
12. *Березянюк Т. В.* Вимоги корпоративного середовища до внутрішнього менеджменту. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2010/11.pdf
13. *Молчанова Е.* Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України URL: <http://www.fes.kiev.ua>

References

1. Kriukov, O.I. (2006), *Polityko-upravlins'ka elita Ukrainy iak chynnyk derzhavotvorennia* [Political and managerial elite of Ukraine as a factor of state formation], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Bilets'kyj, V. (1995), "Formation of modern Ukrainian elite", *Skhid*, vol. 3, pp. 21-25.
3. Vozniak, T. (1998), "Elite groups in modern Ukraine", *Nova polityka*, pp. 56-61
4. Hoshovs'ka, V.A. (2013), *Elitoznavstvo* [Elite studies], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Piren, M. (2001), "Political elite and problems of political elitism of Ukrainian society", *Visn. UADU*, vol. 1, pp. 242-249.

6. Troian, S. (2002), "Political elite of Ukraine: earthly struggle for the power Olympus", *Rehional'ni ta natsional'ni elity: khto formuie polityku: Materialy mizhnar. nauk. konf. [Regional and national elites: who shapes policy: Materials of the international scientific conference]*, Bukren, Chernivtsi, Ukraine.
7. Shul'ha, M. and Potekhin, O. (1998), *Pravliacha elita suchasnoi Ukrainy [Ruling elite of modern Ukraine]*, Kyiv, Ukraine.
8. Shizuma, J. (2021), "Corporate style of organization", available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62913> (Accessed 15 Apr 2025).
9. Golda Meir Institute for the Development of Civil Society (2024), "Israel and NGOs: corporate components of the political system, interest groups and groups of influence", available at: <http://goldameir.institute/2016/08/izrayil-ta-nuo-korporativni-komponenti-politichnoyi-sistemi-grupi-interesiv-i-grupi-vplivu/> (Accessed 15 Apr 2025).
10. Honcharuk, N. (2011), "Selection as a personnel technology of formation of managerial elite: experience of France", *Aktual'ni problemy ievropejs'koi ta ievroatlantychnoi intehtratsii Ukrainy [Current problems of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine]*, DRIDU NADU, Dnipropetrovs'k, Ukraine, pp. 159-161.
11. Lieskova, L.F. (2015), "Problems of formation of new managerial elite in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (48), available at: (Accessed 15 Apr 2025). <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/20132/doc/2/03.pdf>.
12. Bereziianko, T.V. (2010), "Requirements of the corporate environment to internal management", available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2010/11.pdf (Accessed 15 Apr 2025).
13. Molchanova, E. (2012), "Interaction transnational corporations with national economies on the example of Ukraine", available at: <http://www.fes.kiev.ua> (Accessed 15 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.