

**Надія Валеріївна НАЗАРЧУК**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
E-mail: nadezhda.nazarchuk@gmail.com

**Ірина Петрівна МАЛИК**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач,  
кафедра менеджменту,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
E-mail: iryna.malyk@gmail.com

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ В УКРАЇНІ**

Назарчук, Н. В. Проблеми формування та розвитку корпоративного управління акціонерними товариствами в Україні / Надія Валеріївна Назарчук, Ірина Петрівна Малик // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 2. – С. 161-167. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Метою** роботи є систематизація проблем розвитку ефективних систем корпоративного управління в Україні за допомогою виявлення основних конфліктів всередині корпорації, компетентнісного підходу, а також ресурсного потенціалу корпорації.

**Методологія.** Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених щодо корпоративного управління. У процесі досліджень застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод.

**Результати:** розглянуто проблематику впровадження і адаптацію традиційних методів управління корпораціями, з акцентом на системні підходи управління, які об'єднують корпоративні стратегії, компетентнісні характеристики, а також ресурсний потенціал корпорації. Запропоновано рекомендації щодо підвищення захисту інтересів акціонерів у процесі впровадження організаційних незалежних органів управління.

**Ключові слова:** корпоративне управління; акціонерне товариство; корпорації; системний підхід; система корпоративного управління; корпоративні конфлікти; інтереси акціонерів; органи управління.

---

## Nadiya Valeriyivna NAZARCHUK

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
E-mail: nadezhda.nazarchuk@gmail.com

## Iryna Petrivna MALYK

PhD in Economics,  
Associate Professor  
Lecturer,  
Department of Management,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
E-mail: iryna.malyk@gmail.com

### PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE MANAGEMENT BY JOINT-STOCK COMPANIES IN UKRAINE

#### **Abstract**

**Purpose** of the work is to systematize the problems of the development of effective corporate governance systems in Ukraine by identifying the main conflicts within the corporation, the competent approach, as well as the resource potential of the corporation.

**Methodology.** Scientific concepts and theoretical works of leading domestic and foreign scientists concerning corporate management have become the theoretical and methodological basis of the research. The following methods have been applied in the research: the method of theoretical generalization and comparison, method of induction and deduction, the system method.

**Results.** The problems of implementation and adaptation of traditional methods of corporate governance, with an emphasis on system management approaches that combine corporate strategies, competency characteristics, and resource potential of the corporation, have been considered. Recommendations as for the increase of protection of interests of shareholders in the process of introduction of organizational independent management bodies have been offered.

**Keywords:** corporate management; joint-stock company; corporations; system approach; corporate management system; corporate conflicts; interests of shareholders; management bodies.

#### **JEL classification: G34**

---

#### **Вступ**

Розгляд проблем формування та розвитку корпоративного управління є дуже актуальним, оскільки ефективність корпоративного управління є визначальним фактором ефективності функціонування акціонерних товариств в Україні. Формування і розвиток національних моделей корпоративного управління є невід'ємною частиною інституційних змін у країнах з перехідною економікою.

Проблематика ефективності систем корпоративного управління в різних аспектах досліджувалось багатьма науковцями, основоположниками цієї сфери прийнято вважати американських економістів – П. Друкера, М. Портера, П. Самуельсона, Е. Чемберліна та ін. На проблеми адаптації та сучасні методи управління в теорії корпоративного управління звертали увагу В. Ф. Єршов, І. В. Івашовська, В. В. Ключай, Р. Ла Порта, А. Рачинський і багато інших. Однак, незважаючи на численні праці вчених, єдина думка про ефективні методи управління досі відсутня.

#### **Мета статті**

Мета роботи – систематизація проблем розвитку ефективних систем корпоративного управління в Україні за допомогою виявлення основних конфліктів всередині корпорації, компетентнісного підходу, а також ресурсного потенціалу корпорації.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

У сучасному світі корпорація є домінуючою формою управління капіталом, тому ефективність корпорації і системи корпоративного управління викликає підвищений інтерес. Сучасне корпоративне управління – це складний комплекс взаємовідносин між власниками корпорації, керівниками вищої ланки, менеджерами, а також іншими зацікавленими особами, які регулюються нормами законодавства, внутрішніми нормативними документами та багаторівневою структурою управління, що дозволяє

---

корпорації реалізовувати свій корпоративний потенціал, накопичувати конкурентні переваги, збільшувати вартісні показники корпорації, а також захищати інтереси акціонерів.

Теорія корпоративного управління виникла у зв'язку з появою різних групових інтересів, пов'язаних з діяльністю корпорацій і почала розвиватися з розділенням функції власності та функції управління в компанії. Щоб вийти на шлях сталого розвитку, необхідно об'єднувати знання і ресурси, узгодити різні погляди [1, с. 67].

Корпоративне управління – система взаємовідносин між менеджерами компанії і їх власниками з питань забезпечення ефективності діяльності компанії і захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін [2, с. 45].

Корпоративне управління у вузькому сенсі слова – система відносин між акціонерами (власниками) і менеджерами компанії, спрямована на захист інтересів акціонерів і зниження можливостей опортуністичної поведінки менеджменту. Корпоративне управління в більш широкому розумінні – це баланс інтересів усіх стейкхолдерів компанії, зацікавлених у придбанні контролю і прав на частину грошових потоків компанії [3, с. 134].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) вважає, що корпоративне управління – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами і зацікавленими особами, яка відображає баланс їх інтересів і спрямована на отримання максимального прибутку від діяльності компанії відповідно до чинного законодавства і з урахуванням міжнародних стандартів [4, с. 13].

Таким чином корпоративне управління – поняття, що охоплює систему взаємовідносин між виконавчими органами акціонерного товариства, його радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління є інструментом для визначення цілей суспільства і засобів досягнення цих цілей, а також забезпечення ефективного контролю за діяльністю товариства з боку акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Основними цілями корпоративного управління є створення дієвої системи забезпечення збереження наданих акціонерами коштів і їх ефективного використання, зниження ризиків, які інвестори не можуть оцінити і необхідність управління якими в довгостроковому періоді з боку інвесторів неминуче спричиняє зниження інвестиційної привабливості компанії та вартості її акцій [6, с. 75].

Корпоративне управління має ґрунтуватися на принципі сталого розвитку суспільства і підвищення віддачі від інвестицій в акціонерний капітал у довгостроковій перспективі.

Найважливішою складовою корпоративного управління компанії є система єдиних корпоративних стандартів, спрямована на забезпечення ефективності бізнес-процесів, контроль їх якості, мінімізацію всіх видів корпоративних ризиків і загалом підтримання прозорих корпоративних відносин між материнською компанією, структурними підрозділами і дочірніми товариствами [7, с. 112].

На підставі результатів досліджень [8 с. 106-143; 9 с. 56-59; 10 с. 214-215] у системі корпоративного управління в Україні можна окреслити такі особливості, як: низький захист прав акціонерів; висока концентрація капіталу не тільки в руках одної особи, а й у держави; погане опрацювання законодавчої бази та внутрішніх корпоративних стандартів, що регулюють корпоративне управління; в номінальному інституті управління корпорацією і Раді директорів простежується переплетіння інтересів учасників корпоративного управління, а отже, відсутні незалежні органи управління; не проводиться належним чином контроль і аудит.

Український тип моделі системи корпоративного управління має подібні ознаки з іноземними моделями. До ключових моментів можна віднести: верховенство зборів акціонерів; контрольні функції здійснюють такі органи, як ревізійна комісія і аудиторські органи; стратегічне управління здійснює Наглядова рада з профільними комітетами; виконавчим органом є – Правління. Як основні інструменти корпоративного управління так само, як і в іноземних корпораціях, використовуються корпоративні стратегії, системи мотивації, спрямовані на підвищення вартісних показників корпорації, а також різні норми і стандарти корпоративного управління.

До ключових особливостей корпоративного управління в Україні треба віднести високу концентрацію власності, високі транзакційні витрати управління, опортуністична поведінка менеджменту, найнижчі підсумкові показники діяльності корпорації в зіставленні з аналогічними корпораціями в інших країнах. У зв'язку з цим розглянемо основні конфлікти інтересів, які є актуальними для українських підприємств сьогодні:

- конфлікт між акціонерами: обумовлений різними стратегічними цілями, пріоритетами в інвестуванні коштів та дивідендну політику;
- конфлікт між великими власниками акцій і міноритарними акціонерами: регулюється через розподіл посад у виборних органах управління (великі акціонери концентрують владні повноваження), розподіл фінансових потоків, формування стратегії корпорації; міноритарні акціонери відстоюють свої права на зборах акціонерів, отримують дивіденди і мають права отримання будь-якої інформації про бізнес;

- 
- конфлікт між акціонерами і менеджерами: акціонерам необхідний високий прибуток, високі вартісні показники, а менеджери можуть використовувати своє службове становище для особистого збагачення;
  - конфлікт між акціонерами і співробітниками корпорації: можливий при розподілі прибутку, акціонерам необхідні високі дивіденди, працівникам – високі реінвестиційні витрати і витрати на соціальні виплати;
  - конфлікт між акціонерами і кредиторами: акціонери зацікавлені в залученні позикового капіталу, оскільки збільшується ефективність використання власного капіталу, а кредитори зацікавлені у фінансовій стабільності корпорації. Конфлікт виникає при виплаті високих дивідендів, що знижують частку власного капіталу;
  - конфлікт інтересів між менеджментом і кредиторами: менеджмент зацікавлений у залученні позикового капіталу за мінімальними ставками, що суперечить інтересам кредитора;
  - конфлікт керівників органів управління: обумовлений різними поглядами на стратегічне управління корпорації, розподіл влади, фінансове забезпечення функціонування;
  - конфлікт між державою і корпорацією: виникає в результаті різних поглядів на оподаткування, природокористування надрами або зниження соціальних виплат.

Взагалі широке коло корпоративних конфліктів може перешкоджати ефективності корпоративного управління. Цю проблематику необхідно визнавати, що і буде першим кроком до вирішення цієї проблеми. Вирішення проблем такого типу лежать у практичному застосуванні комплексу організаційних, економічних і правових заходів на рівні як держави, так і керівників корпоративних структур. Ці заходи збережуть впевненість акціонерів у доцільності рішень інвестування капіталу саме в ці корпорації і буде сприяти захисту їх інтересів [11, с. 92].

Як вирішення проблематики може виступати методичний підхід до формування системи корпоративного управління і оцінки її результативності, заснований на інтеграції концепції стратегічного управління, ресурсного та компетентнісного підходів, які конкретизують сутнісні характеристики функціональної діяльності системи корпоративного управління, що враховують залежність результативності управління корпорацією від стратегічних цілей, розподілу ресурсів і організаційного механізму, що дозволяє забезпечити системний погляд на корпоративне управління.

Використання «компетентнісного підходу» в процесі формування і розвитку системи корпоративного управління дозволяє, зокрема:

- підвищити ефективність прийнятих рішень;
- змінити орієнтацію корпорації на кінцевий результат і, відповідно, пов'язати ключові показники діяльності з факторами зростання вартості;
- створити передумови для формування потенціалу корпорації, реалізація якого буде позначатися на конкурентних перевагах корпорації;
- забезпечити гармонізацію інтересів усіх учасників корпорації за рахунок використання передових інструментів і методів управління і контролю;
- реалізувати принцип єдності при прийнятті рішень, у результаті забезпечується зворотний зв'язок між рівнями управління.

Компетентнісний підхід при формуванні системи корпоративного управління дозволяє опрацювати основні істотні компетенції системи управління, такі, як стратегічна спрямованість, вартісна і організаційна компетентність. Спостерігається розвиток факторів конкурентних переваг, взаємозв'язку підсумкових показників з вартісними показниками, підвищується гнучкість і адекватність прийнятих рішень у процесі корпоративного управління.

Використання корпоративних стратегій як невід'ємного інструменту сучасної корпоративної системи управління дозволяє уніфікувати переваги і недоліки, в деяких випадках дозволяє отримати чітке розуміння місцезнаходження корпорації в певному сегменті і розробити перспективні плани щодо підвищення корпоративних переваг і потенціалу корпорації. Перед корпораціями при формуванні стратегії «... постає завдання виявлення, оцінки та регулювання конкретних чинників і умов, що впливають на їх розвиток, облік та передбачення і розпізнання кризових явищ для запобігання і своєчасного реагування на загрози» [12, с. 38]. Безумовно, основною орієнтацією корпоративних стратегій повинні бути ресурси корпорації як в короткостроковий період, так і в довгостроковій перспективі. Якісна оцінка корпоративної стратегії має важливе значення для довгострокової ефективності. Щоб стратегія була ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно.

Ресурсні корпоративні стратегії є процесом формування поведінки корпорації в ресурсній площині. Як справедливо зазначається в літературі, «...Саме ресурси мають унікальність за структурою, яка, по-перше, не може бути відтворена в короткий проміжок часу, а по-друге, різна швидкість накопичення ресурсів формує індивідуальну асиметрію в ресурсному потенціалі ...» [13 с. 75]. Методика повинна здійснювати оцінку корпоративних ресурсів, задавати стрижневі компетенції, враховувати ключові фактори і конкурентні переваги. Можна сказати, що оцінка ресурсного потенціалу інформує,

---

наскільки ефективно використовуються ресурси корпорації, ефективно функціонує корпорація по відношенню до зовнішнього середовища, з огляду на різноманітність факторів, що впливають на потенціал.

Одна з головних проблем перебудови приватних корпорацій до застосування симбіозу компетентнісних, стратегічних і ресурсних підходів у корпоративному управлінні, перш за все, пов'язана з необхідністю зміни культури взаємодії між акціонерами, колегіальним органом і виконавчим органом корпоративної системи управління, ліквідацією лінійно-функціональних традицій управління корпорацією. Упровадження окремих елементів цих підходів має базуватися насамперед на бізнес-цілі і завданнях конкретної корпорації і всіх зацікавлених сторін. Однак слабка поінформованість і некомпетентність менеджменту про реальну практику застосування базових прийомів цих підходів не застрахує від важкого тягаря вже апробованих помилок управління. Правильними ознаками дії системи корпоративного управління в межах цих підходів є: Наглядова рада, яка повинна відстоювати інтереси акціонерів; взаємозв'язок колегіальних і виконавчих органів управління; ефективне відрегульоване корпоративне управління по всій ієрархії системи для досягнення розроблених цілей і стратегій розвитку.

Для визначення інших груп проблем упровадження ефективної системи корпоративного управління велике значення має організаційний аспект, або як вибудована система корпоративного управління. Тому системи управління в українській практиці і в зарубіжних корпораціях значно відрізняються між собою, оскільки види контролю акціонерів теж різні: невелика кількість акціонерів «внутрішніх» використовують прямий контроль – участь в управлінні. При наявності великої кількості дрібних акціонерів необхідні чіткі, глибоко обґрунтовані організаційні механізми, регламентовані у внутрішніх корпоративних документах. Маніпулювати складом і змістом внутрішніх нормативних документів може тільки головний орган системи – Збори акціонерів. У цьому випадку можливе створення додаткових органів контролю і наділення їх особливими правами, наприклад, створення незалежних департаментів і т. п.

Однак не можна обмежуватися існуючими правилами організаційно-структурного досвіду побудови систем корпоративного управління. Яскравим прикладом в українській практиці є високий ступінь свободи Наглядової ради або Ради директорів. Згідно з українським законодавством і досвіду побудови корпоративних систем управління, Наглядова рада здійснює управлінські та контролюючі функції. Як результат такої організації є опортуністична поведінка топ-менеджменту, рейдерство, тиск на акціонерів, зниження показників діяльності корпорації і недоотримання прибутку корпорацій від прийнятих рішень. У зв'язку з цим важливим і чи не найдоступнішим організаційним механізмом, що дозволяє стимулювати керівників діяти в інтересах власників капіталу, є організація додаткового внутрішнього контролю з боку акціонерів шляхом створення незалежних органів системи корпоративного управління і наділення їх правом голосу на загальних зборах і представництва в правлінні корпорації. Наявність подібних органів контролю, що діють в інтересах акціонерів, також позитивно позначатиметься при збільшенні кількості акціонерів, кажучи іншими словами, сприятиме прозору, ефективному корпоративному управлінню.

Таким чином, трансформація системи управління корпорації спрямована на заміну «жорсткого» управління більш органічним, гнучким, яке буде забезпечувати використання управлінського потенціалу, а так само підвищувати захист інтересів акціонерів і робити процес управління більш прозорим. На практиці поле проблем упровадження передових стандартів і методів управління лежить у межах закритості, суворої регламентації і забюрократизованості діяльності контрольних органів управління до повного нехтування змістом затверджуваних документів. Часто сформовані традиції і внутрішні касти ігнорують позитивні наміри компанії до чесного ведення бізнесу, а також наміри нести соціальну відповідальність.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, у наш час ефективність корпоративного управління є визначальним фактором ефективності діяльності корпорації. Удосконалення корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості корпорації, залученню фінансових ресурсів і, відповідно, зростанню довіри з боку іноземних партнерів. Унаслідок дії ефективної системи корпоративного управління корпорація має можливість підвищити свої конкурентні переваги реалізовувати конкурентні корпоративні стратегії, а також нарощувати потенціал у функціональних областях діяльності корпорації.

На першому місці у сфері корпоративного менеджменту є розвиток традиційних способів управління або адаптація іноземних корпоративних систем управління. Справа в тому, що корпоративний контроль не новий напрямок сучасного вирішення виникаючих проблем підвищення захисту акціонерів, можливо, слід шукати в інтеграції концепцій, що дозволяють системно поглянути на корпоративне управління з позиції корпоративних стратегій, компетентнісних характеристик, а також ресурсів корпорації.

---

Формування і розвиток національних моделей корпоративного управління є невід'ємною частиною інституційних змін у країнах з перехідною економікою, тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення української моделі корпоративного управління. Потреби розвитку систем управління корпораціями призводять до децентралізації влади, дають ширші підстави для конкуренції між правлячими коаліціями всередині корпорації.

Перспективним напрямом дослідження є вплив конфліктів корпоративного управління на розвиток корпорацій, оскільки зі зростанням конфліктів усередині корпорації акціонери для досягнення показників ефективності змушені перерозподіляти управлінські ресурси на користь створення організаційних механізмів захисту власних позицій.

### **Список літератури**

1. Взаємодія з зацікавленими сторонами: практичний посібник з організації взаємодії зі стейкхолдерами. Вип. 2. AccountAbility, програма ООН з охорони навколишнього середовища і Stakeholder Research Associates, 2005. 148 с.
2. Принципи корпоративного управління ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку)
3. Довгань, Л. Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: монографія / Л. Є. Довгань, І. П. Малик; Національний технічний ун-т України Київський політехнічний ін-т. – К. : Політехніка, 2006. – 338с.
4. Експертно-аналітична доповідь «Практики корпоративного управління в Україні: визначення меж національної моделі». – М.: Асоціація Менеджерів, КППМГ в Росії та СНД, 2015. 50 с.
5. Допомога з корпоративного управління: У 6 т. – М.: «Альпіна Бізнес Букс», 2004. Т. 1: Частина I. Введення в корпоративне управління, 2014. – 93 с.
6. Кодекс корпоративного управління Великобританії. Рада з фінансової звітності (FRC). Вересень 2015 р.
7. Стандарти корпоративного управління. – К.: ІК CONCORDE CAPITAL, 2013. – 68 с.
8. Єршов, В. Ф. Системне управління підприємством / В. Ф. Єршов, Т. Ю. Ксенофонтова. – СПб.: СПбГІЕУ, 2014. – 134 с.
9. Іванов, О. Б. Роль комітету з аудиту в корпоративного управління компанії / О. Б. Іванов, С. В. Степашин // Аудиторські відомості. – 2015. – № 8. – С. 3-15.
10. Іванов ПРО. Організація роботи ревізійних комісій і їх місце в системі контролю діяльності акціонерних товариств // ЕТАП: Економічна Теорія, Аналіз, Практика. – 2016. – № 1. – С. 45-52.
11. Івашківську, І.В. Моделювання вартості компанії. Стратегічна відповідальність менеджменту / І. В. Івашківську. М.: Инфра-М, 2013. 430 с.
12. Івашківську, І. В., Пономарьова М. О, Сеттлз, А. Діяльність рад директорів і стратегічна ефективність // Проблеми теорії і практики управління. – 2016. – № 8.
13. Половова, Т. А. Подход к количественной оценке экономической устойчивости ВУЗов / Т. А. Половова // Весник НГУЕУ. – Новосибирськ. – 2016. – № 1. – С. 227-228.
14. Абдуллаева, Т. К. Стандарти корпоративного управління / Т. К. Абдуллаева, С. С. Муллахмедова // Матеріали Міжнародного економічного форуму. – 2016.

### **References**

1. *Vzayemodiya z zatsikavlenymy storonamy: Praktychnyy posibnyk z orhanizatsiyi vzayemodiyi zi steykholderamy.* (2005). Vyp. 2. AccountAbility, prohrama OON z okhorony navkolyshn'oho seredovyshcha i Stakeholder Research Associates, 2005. 148 s.
2. *Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnya OESR (Orhanizatsiya ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku).* (n.d.).
3. Dohan', L. Ye., Malyk, I. P. (2006). *Korporatyvne upravlinnya: instytutsional'ni aspekty.* Natsional'nyy tekhnichnyy un-t Ukrayiny Kyivys'kyu politekhnichnyy in-t. Kyiv: Politekhnik.
4. *Ekspertno-analitychna dopovid' «Praktyky korporatyvnoho upravlinnya v Ukrayini: vyznachennya mezh natsional'noyi modeli».* (2015). Moscow: Asotsiatsiya Menedzheriv, KPMH v Rosiyi ta SND.
5. *Dopomoha z korporatyvnoho upravlinnya.* (2014). U 6 t. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
6. *Kodeks korporatyvnoho upravlinnya Velykobrytaniyi. Rada z finansovoyi zvitnosti (FRC).* (2015).
7. *Standarty korporatyvnoho upravlinnya.* (2013). Kyiv: IK CONCORDE CAPITAL, 2013. 68 s.
8. Yershov, V. F. & Ksenofontova, T. Yu. (2014). *Systemne upravlinnya pidpryyemstvom.* SPb.: SPbHIEU.
9. Ivanov, O. B., Stepashyn, S. V. (2015). Rol' komitetu z audytu v korporatyvnoho upravlinnya kompaniyi. *Audytors'ki vidomosti*, 8, 3-15.
10. Ivanov PRO. (2016). *Orhanizatsiya roboty reviziynykh komisiy i yikh mistse v systemi kontrolyu diyal'nosti aktsionernykh tovarystv.* ЕТАП: Ekonomichnoyi Teoriya, Analiz, Praktyka, 1, 45-52.
11. Ivashkivs'ku, I. V. (2013). *Modelyuvannya vartosti kompaniyi. Stratehichna vidpovidal'nist'.* Moscow: Infra-M.

- 
12. Ivashkivs'ku, I. V., Ponomar'ova M. O., Settlz, A. (2016). Diyal'nist' rad dyrektoriv i stratehichna efektyvnist'. *Problemy teorii i praktyky upravlinnya*, 8.
  13. Polovova, T. A. (2016). Pidkhid do kil'kisnoyi otsinky ekonomichnoyi stiykosti vuziv. *Visnyk NHUEU*, 1, 227-228.
  14. Abdullayeva, T. K., Mullakhmedova, S. S. (2016). *Standarty korporatyvnoho upravlinnya*. Materialy Mizhnarodnoho ekonomichnoho forumu.

**Стаття надійшла до редакції 04.06.2018 р.**