

Полінкевич Оксана,  
доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємств;  
м. Луцьк; e-mail: Oksana.Polinkevych@eenu.edu.ua

Лешук Віктор,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцька філія Тернопільського національного економічного університету;  
м. Луцьк; e-mail: v.leshchuk@tneu.edu.ua  
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-83-88>

## ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

Розглянуто сутність японської моделі корпоративного управління підприємницькими структурами. Визначено ознаки, учасників корпоративного управління в Японії. Зазначено, що корпоративна японська філософія управління ґрунтується на основному принципі, який покладено в основу Toyota, що передбачає те, що діяльність повинна приносити користь суспільству завдяки виробництву продуктів і послуг високої якості. У практичній діяльності цей принцип сформує цінності, переконання й методи праці, як досягти конкурентних переваг. Сукупність цих методів праці та цінностей і складає філософію управління Toyota. Діяльність корпорацій ґрунтується на дотриманні 14 принципів управління.

**Ключові слова:** модель, корпорація, підприємницькі структури, корпоративне управління, філософія, Toyota.

Полінкевич Оксана,  
доктор экономических наук, профессор,  
Восточноевропейский национальный университет имени Лесии Украинки,  
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятий;  
г. Луцк; e-mail: Oksana.Polinkevych@eenu.edu.ua

Лешук Виктор,  
доктор экономических наук, профессор,  
Луцкая филия Тернопольского национального экономического университета;  
г. Луцк; e-mail: v.leshchuk@tneu.edu.ua

## ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ

Рассмотрена сущность японской модели корпоративного управления предпринимательскими структурами. Определяются признаки, участники корпоративного управления в Японии. Отмечается, что корпоративная японская философия управления базируется на основном принципе, который положен в основу Toyota, что предусматривает то, что деятельность должна приносить пользу обществу через производство продуктов и услуг высокого качества. В практической деятельности этот принцип формирует ценности, убеждения и методы работы, которые позволяют достичь конкурентных преимуществ. Совокупность этих методов труда и ценностей и составляет философию управления Toyota. Деятельность корпораций держится на соблюдении 14 принципов управления.

**Ключевые слова:** модель, корпорация, предпринимательские структуры, корпоративное управление, философия, Toyota.

Polinkevych Oksana,  
Professor, Doctor of Economics Sciences  
Lesia Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise;  
Lutsk; e-mail: Oksana.Polinkevych@eenu.edu.ua

Leshchuk Viktor,  
Professor, Doctor of Economics Sciences  
Lutsk branch of Ternopil National University of Economics;  
Lutsk; e-mail: v.leshchuk@tneu.edu.ua

## JAPANESE MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE BY ENTERPRISE STRUCTURES

The essence of the Japanese model of corporate management of entrepreneurial structures is considered. Identified signs of corporate governance in Japan. It is noted that the corporate governance philosophy of Japan is based on the main tenet of Toyota, to bring benefits to society by producing high quality products and services. The practice of doing business on this principle has formed the values, beliefs and methods of work that have allowed to achieve competitive advantages. The combination of these methods of work and values is the philosophy of Toyota management. The activities of corporations are based on the observance of 14 principles of management.

The combination of these methods of work and values is the philosophy of Toyota management, which is realized in 14 principles: 1. To make management decisions in the long-term perspective, even if it affects short-term financial goals. 2. The process as a continuous flow reveals problems. 3. Use of the deferral system to avoid overproduction. 4. Distribution of volumes of work evenly (heyzunka): it is necessary to work as a tortoise, and not as a hare. 5. Production must be stopped in order to solve problems through production culture, if required by quality. 6. Standard tasks are the basis for continuous improvement and delegation of authority to employees. 7. Use visual inspection in such a way that no problem remains unnoticed. 8. Only a reliable, proven technology should be used. 9. Education leaders who are perfectly aware of their business, profess the philosophy of the corporation and can teach this to others. 10. It is necessary to educate people and form teams that profess the philosophy of the company. 11. It is necessary to respect their partners and suppliers, to put difficult tasks ahead of them and to help them to improve. 12. To understand the situation, one has to see everything with his own eyes (Gent Gentbuzz). 13. It is necessary to take decisions without hesitation, by consensus, weighing all possible options; Immediately introducing it (nemvasi). 14. Becoming a structure that can be trained through unceasing self-examination (khansay) and continuous improvement (kaizen). It is they who ensure successful and productive activity of Japanese enterprises, which forms a positive image not only of corporations, but also of countries on world markets.

**Key words:** model, corporation, entrepreneurial structures, corporate governance, philosophy, Toyota.

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління слугує засобом формування глобальних ціннісно-орієнтованих переваг корпорацій, визначає їхню філософію. Завдяки цьому підбирається такий шлях еволюції, на якому акумулюються конкурентні переваги, за допомогою котрих можна завоювати нові ринки, донести вартість та цінності до широкого загалу, сформувати культуру управління, що в майбутньому має стати філософією професійного й особистого життя окремих елементів підприємницьких систем. Таким є корпоративне управління на японських підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання японської системи корпоративного управління піднімалися такими провідними українськими науковцями, як О. Г. Мендрул [3], Т. С. Домашенко, Д. В. Задихайло [2], В. С. Гуменюк [1] тощо. Серед зарубіжних дослідників це Хідекі Йосихара [6], Джефрі К. Лайкер [7].

У працях цих науковців узагальнено та систематизовано підходи до японської системи менеджменту підприємств, проведено порівняльну оцінку з іншими системами управління. Проте, незважаючи на активізацію наукових пошуків за цією проблематикою, в Україні й до сьогодні відсутні системні дослідження з комплексного розв'язання проблеми японської філософії управління.

**Формулювання мети й завдань дослідження. Мета роботи** – визначення особливостей японської моделі корпоративного управління та принципів менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** У Японії корпорації є самодостатніми, універсальними багатогалузевими економічними комплексами. Вони включають фінансові установи (банки, трастові, страхові компанії), виробничі підприємства, а також торговельні фірми, які складають повний спектр секторів господарства. Однією з причин економічних досягнень у Японії є використання корпораціями залучених коштів. Це зумовлює те, що членом корпорації має бути головний банк, який має розгалужену мережу філій і дочірніх банків. Практично кожна корпорація в Японії взаємопов'язана зі своїм ключовим банком. Банк відкриває корпоративним клієнтам кредитні лінії, надає послуги з випуску облігацій та акцій, ведення поточних рахунків, надає консалтингові послуги.

Розрізняють ключовий банк і кейрецу. Це два різні, але такі, що доповнюють один одного, елементи японської моделі. Кейрецу – групи корпорацій, що спільно володіють позиковими коштами та власним капіталом.

Ознакою системи корпоративного управління в Японії є ставлення до власності. Воно ґрунтується на колективному (інституціональному), а не приватному володінні. Головним стимулом в економіці Японії є соціальні та моральні аспекти. Серед них виділяють суспільне визнання, позитивний імідж, ступінь впливу на уряд та громадськість, патріотизм корпорації.

Держава відіграє особливу роль у японській моделі корпоративного управління. Із 30-х рр. ХХ ст. уряд Японії проводив активну економічну політику, яка була спрямована на надання допомоги

корпораціям. Відповідно до неї уряд має офіційне й неофіційне представництво в Раді корпорації за скрутного фінансово-економічного стану акціонерного товариства.

До основних учасників японської моделі відносять:

- головний банк як внутрішній акціонер;
- пов'язану з компанією (афілійовану) компанію або кейрецу як внутрішній акціонер;
- правління;
- уряд.

У раді директорів корпорацій у Японії переважають внутрішні учасники, тобто виконавчі директори, керівники великих відділів компанії й правління. При зменшенні обсягу прибутку впродовж тривалого періоду основний банк і члени кейрецу ініціюють звільнення від займаної посади директорів та призначають своїх кандидатів. Поширеною є практика призначення до складу ради директорів корпорацій відставних чиновників різних міністерств і відомств.

У японській моделі існує залежність складу ради директорів від фінансового стану компанії. У раді практично відсутні представники незалежних акціонерів. У них чисельність є більшою, ніж у США, Великобританії або Німеччині. Держава може призначати свого представника до ради директорів, кількість осіб у раді складає до 50 осіб [2].

Розкривати інформацію корпорації в Японії мають за строго визначеними вимогами. Вони подібні до американських. Основними документами, які подають корпорації, є дані про всіх акціонерів, котрі володіють понад 5 % акціонерного капіталу; фінансова інформація; структуру капіталу; розмір заробітної плати виконавчих директорів, виплата винагороди п'яти найбільш високооплачуваним керівникам із зазначенням їхніх імен; довідка про попередню діяльність призначуваних директорів у розрізі імен, займаних посад, відносин із компанією, володіння акціями; відомості про можливість злиття або реорганізації, передбачувані зміни й доповнення в статуті, а також імена осіб чи компаній, які проводили аудиторську перевірку [2].

Існують відмінності в процедурі розкриття інформації в Японії та США. До них належать розкриття фінансової інформації (у Японії піврічно, а в США – щоквартально); повідомлення суб'єктам про винагороду (у Японії лише керуючим і директорам, а в США – кожній особі); подання списку власників (у Японії – для десяти найбільших акціонерів, у США – акціонери з часткою акцій понад 5 %); стандарти фінансової звітності.

Акціонери мають на загальних зборах схвалювати питання, які стосуються виборів Ради директорів і призначення аудиторів, виплати дивідендів і розподілу засобів, змін у капіталі корпорацій, унесення змін у Статут, прийняття рішень щодо виплати вихідної допомоги директорам й аудиторам, реорганізацію, поглинання та злиття корпорацій.

Модель корпоративного управління в Японії має абсолютні переваги афілійованих банків і корпорацій. Фінансові інститути контролюють понад 70 % акцій корпорацій. Представництво зовнішніх акціонерів є незначним. Уряд традиційно впливає на діяльність корпорацій через своїх представників. Корпорації зацікавлені в довгострокових й афілійованих акціонерах. Щорічні збори мають формальний характер.

Корпоративна японська філософія управління ґрунтується на основному принципі, який покладено в основу компанії «Toyota», – приносити користь суспільству, виробляючи продукти та послуги високої якості. Практика ведення бізнесу за цим принципом сформувала цінності, переконання й методи праці, які дали змогу досягти конкурентних переваг. Сукупність цих методів праці та цінностей і складає філософію управління Toyota.

Основними принципами японського корпоративного управління є [7]:

Принцип 1. Приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям. Потрібно використовувати системний і стратегічний підходи під час постановки цілей, причому всі оперативні рішення повинні бути підпорядковані такому підходу. Усвідомити своє місце в історії компанії й вивести її на більш високий рівень. Працювати над організацією, удосконалювати та перебудовувати її відповідно до головної мети, яка є важливішою за отримання прибутку. Концептуальне розуміння свого призначення є фундаментом усіх інших принципів. Основним завданням є створення цінності для споживача, суспільства й економіки. Оцінюючи будь-який вид діяльності в компанії, потрібно враховувати, чи виконує вона це завдання. Відповідальність за результати праці, прагнення керувати своєю долею,

віра у свої сили й здібності, підтримання та вдосконалення навиків – усе це дасть змогу наростити додану цінність.

Принцип 2. Процес як безперервний потік виявляє проблеми. Для цього потрібно перебудувати технологічний процес так, щоб створити безперервний потік, ефективно забезпечувати додавання цінності. Важливе скорочення до мінімуму часу, у якому незавершена робота не змінюється. Потрібно створити потік руху виробів або інформації й налагодити зв'язки між процесами та людьми таким чином, щоб будь-яка проблема виявлялася негайно. Такий потік повинен стати частиною організаційної культури, зрозумілою для всіх. Це ключ до безперервного вдосконалення й розвитку людей.

Принцип 3. Використання системи відтермінування задля уникнення перевиробництва. Потрібно прагнути зробити так, щоб внутрішній споживач, який отримує роботу, був максимально задоволеним в окреслений час і в необхідній кількості. Основний принцип: при системі «точно вчасно» запас виробів повинен поповнюватися лише в міру їх споживання. При цьому варто звести до мінімуму незавершене виробництво й складування запасів. У запасі повинна бути незначна кількість виробів та поповнювати ці запаси слід у міру того, як їх отримує споживач. Потрібно враховувати щоденні коливання споживчого попиту, які дають більше інформації, ніж комп'ютерні системи та графіки. Це допоможе уникнути втрат при зайвих запасах.

Принцип 4. Розподіл обсягів робіт рівномірно (хейдзунка): працювати потрібно як черепаха, а не як заєць. Усунення втрат – лише одне з трьох умов успіху бережливого виробництва. Постійно потрібно уникати перевантаження людей та устаткування, згладжувати нерівномірності графіка виробництва. Цього часто не розуміють у корпораціях, які застосовують принципи бережливого виробництва. Потрібно працювати над рівномірним розподілом навантаження за всіма процесами, які пов'язані з виробництвом та наданням послуг. Чергування перезавантаження й простоїв характерні для масового виробництва.

Принцип 5. Потрібно зупинити виробництво з метою розв'язання проблем через виробничу культуру, якщо того вимагає якість. Якість для споживача визначає пропозицію. Потрібно використовувати всі доступні сучасні методи забезпечення якості. Для цього слід створювати обладнання, яке здатне самостійно розпізнавати проблеми й зупинитися задля їх виявлення. Важливою є розробка автоматичного режиму, який спроможний переключати сповіщення лідера команди і її членів про те, що машина або процес вимагають їхньої уваги. Дзидока (машини з елементами людського інтелекту) повинні стати фундаментом для «вбудовування» якості. Важливо те, щоб у корпорації існувала система підтримки, яка готова до оперативного розв'язання проблем і прийняття коригувальних дій. Принцип зупинки або вповільнення процесу повинен забезпечувати отримання необхідної якості «з першого разу» й стати невід'ємною частиною виробничої культури компанії. Це підвищить продуктивність процесів у перспективі.

Принцип 6. Стандартні завдання є основою безперервного вдосконалення й делегування повноважень співробітникам. Потрібно використовувати стабільні, відтворювані методи роботи, що дасть змогу передбачити результат, підвищити злагожденість роботи. У результаті цього вихід продукції буде більш рівномірним. Це є основою потоку й відтягування. Потрібно фіксувати накопичені знання про процес, стандартизуючи кращі на цей момент методи. Не рекомендується заборона творчого самовираження, яка спрямована на підвищення стандарту. Потрібно закріплювати досягнуте новим стандартом. Тоді досвід, накопичений одним співробітником, можна буде передати тому, хто прийде йому на зміну.

Принцип 7. Використання візуального контролю таким чином, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою. Потрібно використовувати прості візуальні засоби для того, щоб допомогти співробітникам швидко визначити, де вони дотримуються стандарту, а де відхилилися від нього. Не варто використовувати комп'ютерний монітор та інші речі, які відволікають робітника від робочої зони. Потрібно створювати прості системи візуального контролю на робочих місцях, які сприяють підтримці потоку та відтермінування. За можливості, потрібно скороти обсяг звітів до одного листа у випадку важливих фінансових рішень.

Принцип 8. Потрібно використовувати лише надійну, випробовану технологію. Технології повинні допомагати людям, а не замінювати їх. Часто варто спочатку виконувати процес уручну, перш ніж вводити додаткове обладнання. Нові технології є ненадійними й практично не піддаються стандартизації, що є загрозою потоку. Замість неперевірених технологій, краще використовувати відомий, відпрацьований процес. Перш ніж вводити нову технологію й устаткування, слід провести випробу-

вання в реальних умовах. Потрібно змінити технологію, яка йде врозріз із культурою, може порушити стабільність, надійність або передбачуваність. Проте не варто забувати про нові технології, особливо якщо йдеться про пошуки нових шляхів. Необхідно оперативно впроваджувати зарекомендовані технології, які пройшли випробування й удосконалять потік.

Принцип 9. Виховання лідерів, які досконало знають свою справу, сповідують філософію корпорації та можуть навчити цього інших. Краще виховувати своїх лідерів, ніж купувати їх за межами компанії. Лідер повинен не лише виконувати поставлені перед ним завдання й мати навички спілкування з людьми. Він має сповідувати філософію компанії та подавати особистий приклад ставлення до справи. Хороший лідер повинен добре знати повсякденну роботу. Лише тоді він зможе стати справжнім учителем філософії корпорації.

Принцип 10. Потрібно виховувати людей і формувати команди, які сповідують філософію компанії. Важливим є створення сильної, стабільної виробничої культури з довговічними ціннісними орієнтаціями й переконаннями, які розділяють і приймають усе. Навчання людей і робочих команд діяти відповідно до корпоративної філософії. Це дасть змогу досягти виняткових результатів. Потрібно працювати не покладаючи рук над зміцненням виробничої культури. Формувати міжфункціональні групи, щоб підвищити якість і продуктивність та вдосконалити потік через розв'язання складних технічних проблем. Потрібно забезпечити людей інструментами, які дають змогу вдосконалити організацію, безперервно навчати людей працювати в команді на спільну мету. Існує правило про те, що освоїти роботу в команді повинен кожен.

Принцип 11. Необхідно поважати своїх партнерів і постачальників, ставити перед ними важкі завдання й допомагати їм удосконалитися. Повага до своїх партнерів та постачальників, ставлення до них, як до рівноправних учасників спільної справи забезпечить ефективну діяльність. Створення для партнерів умов, що стимулюють їх зростання й розвиток, є важливим. Тоді вони зрозуміють, що їх цінують. Важливою є постановка перед ними складних завдань і надання допомоги в їх виконанні.

Принцип 12. Щоб розібратися в ситуації, потрібно за всім слідкувати особисто (Гент генбуцу). Розв'язуючи проблеми та вдосконалюючи процеси, працівник повинен на власні очі побачити те, що відбувається, перевірити дані. Не допускаються теоретичні припущення, поради інших працівників та здогадки. В основу роздумів і міркувань мають бути перевірені дані. Особисто долучитися до розв'язання проблеми та розглянути повинні вище керівництво компанії й керівники підрозділів. Лише за цих умов досягається розуміння проблеми, яке не буде поверховим, а усвідомленим. Практикуються особисті візити керівників на місце виникнення проблеми.

Принцип 13. Приймати рішення потрібно не кваплячись, через консенсус, зваживши всі можливі варіанти; негайно впроваджуючи його (немаваси). Не приймати однозначні рішення про спосіб дій, поки не розглянуто всі альтернативи. Рішення про вибір шляху має бути виваженим й обережним. Немаваси є процесом спільного обговорення проблем, прийняття обґрунтованих потенційних рішень, до яких залучаються всі працівники. Його завдання – збір ідей навколо проблеми та вироблення єдиної колективної думки щодо напрямку розвитку. Такий процес потребує багато часу. Проте він забезпечує масштабний пошук рішень і сприяє формуванню умов для оперативної реалізації прийнятого рішення.

Принцип 14. Стати структурою, що навчається, можна через невинний самоаналіз (хансей) і безперервне вдосконалення (кайдзен). Як тільки процес стабілізувався, потрібно використовувати інструменти безперервного вдосконалення, щоб виявити першопричини неефективної роботи, та прийняти дієві заходи. Потрібно налагодити процес таким чином, щоб у ньому були відсутні запаси. Це дасть змогу виявити втрати часу й ресурсів. Коли втрати очевидні для всіх, їх можна усунути через безперервне вдосконалення (кайдзен). Потрібно оберігати базу знань про організацію корпорації, не допускати плинності кадрів, стежити за поступовим просуванням співробітників по службі та збереженням накопиченого досвіду. При завершенні основних етапів і закінченні всієї роботи проводять аналіз (хансей), виділяють недоліки й відкрито говорять про них. Важливою є розробка заходів, яка попередить повторення помилок. Замість того, щоб винаходити колесо, при новій роботі або за нового менеджера, потрібно навчитися стандартизувати найкращі прийоми й методи.

**Висновки.** Головною ознакою системи корпоративного управління в Японії є ставлення до власності як до колективного (інституціонального) володіння. Стимулом у японській економіці є моральні та соціальні аспекти, такі як суспільне визнання, ступінь впливу на уряд і громадськість, позитивний імідж та патріотизм корпорації. Корпоративна японська філософія управління ґрунтується на

основному принципі, що є основою «Toyota», – приносити користь суспільству, виробляючи продукти й послуги високої якості. Практика ведення бізнесу за цим принципом сформувала цінності, переконання та методи праці, які дали змогу досягти конкурентних переваг. Сукупність цих методів праці та цінностей і складає філософію управління «Toyota», яка реалізується в 14 принципах: 1. Приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям. 2. Процес як безперервний потік виявляє проблеми. 3. Використання системи відстрочення задля уникнення перевиробництва. 4. Розподілення обсягів робіт рівномірно (хейдзунка): працювати потрібно як черепаха, а не як заєць. 5. Потрібно зупинити виробництво з метою розв'язання проблем через виробничу культуру, якщо того вимагає якість. 6. Стандартні завдання є основою безперервного вдосконалення й делегування повноважень співробітникам. 7. Використання візуального контролю таким чином, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою. 8. Потрібно використовувати лише надійну, випробовану технологію. 9. Виховання лідерів, які досконало знають свою справу, сповідують філософію корпорації й можуть навчити цього інших. 10. Потрібно виховувати людей і формувати команди, які сповідують філософію компанії. 11. Потрібно поважати своїх партнерів і постачальників, ставити перед ними важкі завдання та допомагати їм удосконалюватися. 12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все власними очима (Гент генбуцу). 13. Приймати рішення потрібно, не кваплячись, через консенсус, зваживши всі можливі варіанти; негайно впроваджуючи його (немаваси). 14. Стати структурою, що навчається, можна за допомогою невпинного самоаналізу (хансей) і безперервного вдосконалення (кайдзен). Саме вони забезпечують успішну та результативну діяльність японських підприємств, яка формує позитивний імідж не лише корпорації, але й країни на світових ринках.

#### *Джерела та література*

1. Гуменюк В. С., Прищак М. Д. Японська модель менеджменту. URL: [ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17618/1957.pdf?sequence=3](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17618/1957.pdf?sequence=3)
2. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
3. Мендрул О. Г., Домашенко Т. С. Становлення вітчизняної моделі корпоративного управління. URL: [kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/432jym2-4.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/432jym2-4.doc).
4. Липич Л. Г., Полінкевич О. М., Товстенюк О. Періодизація інноваційного розвитку підприємств за процесним підходом. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 37–46.
5. Полінкевич О. М. Проблеми розвитку корпоративного управління в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5(179). С. 191–197.
6. Хідекі Йосихара Управління виробництвом закордоном (на прикладі Японії). URL: <http://www.xserver.ru/user/uprpr/>
7. Jeffrey K. Liker Droga Toyoty 12 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata. *Przekład Grzegorz Łuczkiwicz*. MT Biznes sp. Z.o.o., 2004. 468 s.

#### *References*

1. Humeniuk, V. S. & Pryshchak, M. D. Yaponska model menedzhmentu [Japanese management model]. Retrieved from [ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17618/1957.pdf?sequence=3](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17618/1957.pdf?sequence=3) [in Ukrainian].
2. Zadykhailo, D. V., Kibenko, O. R., & Nazarova, H. V. (2003). Korporatyvne upravlinnia: navch. posibnyk [Corporate management]. Kharkiv : Espada [in Ukrainian].
3. Mendrul, O. H. & Domashenko, T. S. Stanovlennia vitchyznianoj modeli korporatyvnoho upravlinnia [The formation of the domestic model of corporate governance]. Retrieved from [kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/432jym2-4.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/432jym2-4.doc) [in Ukrainian].
4. Lypych, L. H., Polinkevych, O. M., & Tovsteniuk, O. (2015). Periodyzatsiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv za protsesnym pidkhomom [Periodization of innovative development of enterprises according to the process approach]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the East European National University named after Lesia Ukrainka*, 4, 37–46 [in Ukrainian].
5. Polinkevych, O. M. (2016). Problemy rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Problems of Corporate Governance Development in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 5(179), 191–197 [in Ukrainian].
6. Khideki Yosykhara Upravlinnia vyrobnytstvom zakordonom (na prykladi Yaponii) [Production management abroad (on the example of Japan)]. Retrieved from <http://www.xserver.ru/user/uprpr/> [in Ukrainian]
7. Jeffrey K. Liker (2004). Droga Toyoty 12 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata [Toyota's way of 12 principles of managing the world's leading production company]. MT Biznes sp. Z.o.o [in Poland].

Стаття надійшла до редакції 29.03 2018 р.