

основні сценарії можливого вирішення конфлікту. З урахуванням таких факторів, як час та витрати, необхідні для вирішення конфлікту, очікувані вигоди та наслідки вирішення конфлікту, складаються сценарії:

- найгіршого розвитку подій (WATNA – Worst alternatives to a negotiation agreement);
- найкращого (BATNA – Best alternatives to a negotiation agreement);
- прийняттого (PATNA – Probable alternatives to a negotiation agreement).

Після цього сторони та медіатор/фасилітатор у процесі спілкування шукають прийнятне для всіх учасників конфлікту рішення.

Останній етап – заключний. Тут конфлікт є вирішеним, а сторони приймають рішення та підписують угоду, в якій зазначають план заходів і обов'язки сторін щодо реалізації прийнятого рішення.

### Висновки

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що запропонована модель управління конфліктами дозволяє глибоко дослідити сутність конфлікту та допомагає вирішити корпоративний конфлікт, задовольняючи при цьому всіх його учасників.

Отже, медіація та фасилітація на сьогодні є найбільш ефективними підходами до управління корпоративними конфліктами та можуть застосовуватися у вітчизняних

корпораціях нарівні із судовими процесами як гідна альтернатива.

### Список використаних джерел

1. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. – М.: ИНИОН РАН, 2000. – 212 с.
2. Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М.: Статут, 2007. – 621 с.
3. Педько А.Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах / А.Б. Педько. – К.: Києво-Могилян. акад., 2008. – 325 с.
4. Шешуряк Ю. «1 X 1»: Есть ли будущее у медиации в Украине? – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://jurliga.liga-zakon.ua/news/2012/6/6/65468.htm#comments>
5. Alternative Dispute Resolution and Online Dispute Resolution for EU consumers: Questions and Answers. – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www.mediationworld.net/european-union/news/full/1091.html>
6. Making Mediation Your Day Job: How to Market Your ADR Business Using Mediation Principles You Already Know by Tammy Lenski Ed.D. (2009)
7. Mandatory Mediation: an Oxymoron?: Examining the Feasibility of Implementing a Court-Mandated Mediation Program. Article by Singapore District Judge Dorcas Quek (2010) in the Cardoza Journal of Conflict Resolution. – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://cojcr.org/vol11no2/479-510.pdf>
8. Zena D. Zumeta, J.D. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation – <http://www.immediation.org/mediation-styles>

Г.В. ТЕПЛІНСЬКИЙ,  
к.е.н., доцент, Національний авіаційний університет

## Корпоративна власність у контексті здійснення управління корпораціями

У статті наведено авторське визначення поняття корпоративної власності, проаналізовані погляди зарубіжних та вітчизняних науковців щодо поняття «корпоративне управління» та «корпоративна власність». Науково обґрунтовано, що функціонування корпоративної власності забезпечує вирішення різних стратегічних завдань, до числа яких можна віднести підтримку конкурентоспроможності, розвиток інновацій і корпоративної культури, мотивацію та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

**Ключові слова:** корпоративна власність, корпоративне управління, стратегія, інновації, інвестиції, корпорація.

В статье приведено авторское определение понятия корпоративной собственности, проанализированы точки зрения отечественных и зарубежных ученых относительно понятий «корпоративное управление» и «корпоративная собственность». Научно обосновано, что функциони-

рование корпоративной собственности обеспечивает решение различных стратегических задач, к числу которых можно отнести повышение конкурентоспособности, развитие инноваций и корпоративной культуры, мотивации и повышения квалификации персонала и т.п.

**Ключевые слова:** корпоративная собственность, корпоративное управление, стратегия, инновации, инвестиции, корпорация.

Are presented in the article the author's definition of corporate property, analyzed the point of view of domestic and foreign scientists on the concept of «corporate governance» and «corporate ownership». Scientifically proven that the functioning of the corporate property provides a solution to the various strategic objectives, one of which can be attributed support of competitiveness, innovative development and corporate culture, motivation and training of personnel, etc.

**Keywords:** *corporate property, corporate governance, strategy, innovation, investment, the corporation.*

**Постановка проблеми.** У здійсненні процесів управління сучасними корпораціями важливо розрізнити поняття корпоративної власності. Корпоративне управління покликане вирішувати три основні завдання корпорації: забезпечення максимальної ефективності її діяльності, залучення інвестицій, виконання юридичних і соціальних зобов'язань, що забезпечується завдяки формуванню системи відносин між акціонерами, менеджерами, директорами, кредиторами, співробітниками, постачальниками, покупцями, державними службовцями, членами громадських організацій та інш.

Незважаючи на численні дослідження, які проводяться в різних країнах вченими і фахівцями в галузі корпоративного управління, до теперішнього часу не встановлена пряма залежність фінансових показників компанії, перш за все чистого прибутку і зростання акціонерної вартості, від якості корпоративного управління. Іншими словами, на практиці постійно постає питання щодо доцільності розвитку корпоративного управління з погляду бізнес-інтересів компанії.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Корпоративне управління визначається як обраний компанією спосіб самоврядування, який має забезпечувати захист прав фінансово зацікавлених осіб, до яких відносяться акціонери, співробітники та кредитори [4]. Науковцями здійснено ряд досліджень з питань встановлення зв'язку корпоративного управління із залученням інвестицій та ефективністю бізнесу корпорації, але в більшості випадків використовуються лише загальні критерії.

Невирішена частина загальної проблеми. Особливості та тенденції розвитку корпоративного управління широко досліджуються такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як А. Бандуріна, О.С. Тарасенко, В.П. Семенюк, В.О. Рибалкін, Л.О. Птащенко, М.І. Небава, С.А. Масютін, О.В. Хмелевський, В.Селезньова, В.В. Матвеєв, Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, В.М. Марченко, С.В. Мочерний, Б.А. Чуб, В. Даріус, М. Роуз, Френклін Аллен, Менгсін Шао, Юзіо Яо та ін. Проте дослідженню корпоративної власності в контексті здійснення управління корпораціями не приділялось достатньо уваги.

**Метою статті** є визначення особливостей корпоративної власності в контексті управління сучасними корпораціями.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «корпоративна власність» з'явилося як наслідок формування організаційних форм, що дозволяють втягувати у виробничий процес необхідний обсяг доступних ресурсів. Потребу в нагромадженні капіталу спричиняє відповідний потенціал технічного розвитку. У цьому зв'язку корпоративна власність є інструментом нагромадження й концентрації грошового капіталу шляхом об'єднання коштів його розрізнених власників.

Економічна реалізація відносин корпоративної власності пов'язана з привласненням доходу як результату підприємницької діяльності. Суб'єктами присвоєння не тільки

необхідного, а й прибавочного продукту є функціональні власники як учасники відносин присвоєння корпоративного капіталу. Тобто корпоративна власність, на думку автора, являє собою відносини колективно-приватного присвоєння матеріальних і фінансових активів, що спрямовані на здійснення високоприбуткової підприємницької діяльності.

Власність корпоративного товариства визначається статутним капіталом, рівним номінальній вартості акцій, які придбавають акціонери. При цьому акції поділяються на:

- розміщені, тобто придбані акціонерами;
- оголошені, тобто такі, які товариство вправі розміщати додатково в певній кількості за номінальною вартістю;
- оплачені, тобто придбані й повністю оплачені акції протягом установленого терміну.

Особливість корпоративної власності полягає в тому, що акціонерний капітал та інше майно належать товариству як юридичній особі і не є спільною чи частковою власністю його акціонерів. Саме акціонерне товариство є юридичною особою і має у власності відособлене майно, виступає як самостійний суб'єкт права, може від свого імені здобувати і реалізовувати майнові і немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Право на одержання частини майна акціонери здобувають тільки при ліквідації товариства. Така особливість корпоративної власності визначає всю систему відносин між акціонерним товариством і його засновниками (акціонерами), а також порядок управління ними [2].

Традиційно права власності визначаються обсягом грошового капіталу, вкладеного у виробничий процес. З огляду на це акціонерну власність можна уявити як суму стандартних одиниць прав власності – акцій. Однак результативність капіталу, прибуток залежать від інтелектуальних витрат менеджерів та природних ресурсів, що використовуються у виробництві.

Походження власності, процес її збереження та збільшення визначаються сукупністю факторів, що враховують реальні витрати тих або інших ресурсів для виробництва прибутку [4]. Тобто при відділенні функції власника від функцій безпосередніх учасників процесу виробництва, кількісний розподіл прав власності може здійснюватися поза прямим зв'язком із розміром грошового капіталу. Власність акціонерів (капітал) лише частково визначає процес одержання прибутку. Кожний із суб'єктів виробничого процесу претендує на частину продукту, виробленого як грошовим капіталом, так і працею, природними ресурсами.

Інтеграція розрізнених одноособових прав власності в єдину корпоративну власність порушує питання про відділення безпосередніх прав і функцій власника від прав і функцій керуючого власністю. В акціонерному товаристві, особливо з розвитком відкритих акціонерних товариств, відбувається виділення окремої економічної функції управління капіталом як виробничим, людським, так і грошовим. Акціонери-власники довіряють свої грошові капітали керуючому, зобов'язаному поєднати всі необхідні ресурси виробництва

заради одержання ними ренти у вигляді дивідендів – частини чистого прибутку, що є метою акціонерів.

Максимальні втрати, що можуть понести інвестори, – це неповернення вкладених коштів у корпорацію. Це, своєю чергою, породжує прагнення до диверсифікованості інвесторами своїх вкладень у різні корпорації, дозволяє одержувати значні фінансові ресурси паралельно з прийняттям ризиків, рівень яких окремі інвестори вважають занадто високим.

Таким чином, корпоративна форма власності потребує особливих правил задоволення прав власників за умови делегування безпосередніх функцій управління професійним менеджерам. Саме так визначається стрижень корпоративної власності – захист прав власника без урахування розмірів грошового капіталу, що лежить в основі його діяльності.

Збалансована компенсація витрат і задоволення інтересів кожного з учасників корпоративного управління приводить до деякої оптимальної, рівноважної системи участі в підсумках виробничого процесу. Однак щоразу учасники процесу виробництва прагнуть до більшої компенсації. Найбільш незахищеною виявляється саме акціонерна власність, тому що саме за її рахунок відбувається перерозподіл результатів праці на користь інших учасників процесу управління.

По мірі розвитку відтворювального процесу абсолютна продуктивність акціонерного капіталу знижується, тобто знижується його роль у виробництві прибутку, а відносна продуктивність, у вигляді прибутку, виробленого на одиницю акціонерного капіталу, зростає. Саме за рахунок зростання відносної продуктивності акціонерного капіталу інші власники виробничих ресурсів збільшують свою частку в результаті здійснення виробничої діяльності.

На думку автора, по мірі розвитку акціонерного товариства значення первинних грошових інвестицій уступає значенню праці менеджера, що забезпечує спадкоємність і сталість бізнесу. Це дозволяє констатувати, що корпоративна власність має особливе значення. Вона не є простою сукупністю власності кількох акціонерів, адже її не можна роз-

ділити або виділити у процесі функціонування підприємства. Власники замість чітко визначеної власності мають право лише отримувати частину прибутку – дивіденди, які їм гарантують акції – свідоцтво про власність.

По суті, корпоративна власність відсторонена від її власників – акціонерів. Управління корпоративною власністю, як правило, здійснюють наймані менеджери. Корпорація згідно з І. Ансоффом – це широко розповсюджена у країнах з розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, що передбачає часткову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних керуючих, що працюють за наймом [1].

Своєю чергою, відносини власності – це відносини між економічними агентами з приводу присвоєння економічних ресурсів і споживчих благ [1].

Наймання керівників для управління корпоративною власністю є наслідком різнонаправленості інтересів власників і розвитку корпорації в цілому. Наочне розходження між поглядами власників і менеджерів корпорації на процес управління демонструє табл. 1.

Автор розділяє думку багатьох вчених, згідно з якою стабільність функціонування корпорації та її розвиток залежать не тільки від розміру основного капіталу (внесків власників), а й якості управління цією власністю найманими менеджерами [2–4, 7].

Отже, при управлінні корпоративною власністю слід враховувати особливу інтелектуальну власність менеджерів як керівників, котрі сприяють отриманню доходів.

На переконання автора, розробка системи управління корпоративною власністю має ґрунтуватися на методах управління нею, попередній її структуризації, з метою виділення однотипних груп об'єктів і опису цілей та завдань.

Отже, багато аспектів, що пов'язані з процесом корпоративного управління, поки що не мають достатнього теоретичного обґрунтування і потребують проведення широкого

**Таблиця 1. Основні типи агентських конфліктів**

Проблема	Власники	Менеджери
Імідж менеджерів корпорації	Прагнення до економії	Розмір власних доходів
Вибір інвестиційного напрямку	Довгостроковий	Короткостроковий
Відношення до ризиків	Ризик щодо рішень прийнятих найнятих управлінців	Прийняття і втілення в життя рішень, за які не несуть відповідальності власним коштом
Ефективне використання прибутків	Одержання винагороди у вигляді дивідендів або капіталізації за ставкою, що не нижча норми прибутковості	Збільшення власного впливу в корпорації і власних доходів
Відношення до корпорації	Як до одного з джерел власного збагачення	Як до єдиного джерела доходу
Прагнення до встановлення контролю над корпорацією	У власників великого пакета акцій – сильне, у дрібного власника – низьке	Сильне
Стимули до злиття і поглинання, що здійснює корпорація	Одержання прибутку не нижче норми прибутковості	Як правило, збільшення власного впливу і задоволення амбіцій
Відношення до продажу корпорації	При достатній винагороді за продаж пакета акцій – позитивне	Як правило, негативне
Прагнення до здійснення особистих витрат за рахунок корпорації	Низьке – чим більше частка акціонерного капіталу, тим таке прагнення нижче	Високе

\* Удосконалено автором за [2, 4].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

кола спеціальних наукових досліджень. Автором узагальнена точка зору зарубіжних та вітчизняних вчених на поняття «корпоративне управління», як представлено в табл. 2.

Тому для подальшого дослідження необхідно визначити основні поняття і визначення, які будуть використатися надалі.

Під корпоративною власністю, на думку автора, слід розуміти сукупність об'єктів нерухомості, майнових прав, робіт і послуг, інформації й технологій, нематеріальних благ та інших частин національного багатства, право користування, володіння та розпорядження якими належить конкретній корпорації.

Об'єктами корпоративного права власності будемо вважати:

- нерухоме майно: будинки, споруди, земельні ділянки тощо;
- рухоме майно: цінні папери, в тому числі акції, облигації, паї та ін.;

- інформацію;

- кошти;

- борги: дебіторську заборгованість;

- інтелектуальну власність та інші результати інтелектуальної діяльності корпоративних підрозділів.

Під управлінням корпоративною власністю, на думку автора, слід розуміти поточні та стратегічні перетворення структури власності в корпорації, які спрямовані на її оптимізацію з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення реалізації корпоративної стратегії відносно власності.

З погляду діючої на даний час класифікації управління корпоративною власністю доцільно виділити такі види власності:

- корпоративне нерухоме майно;
- нематеріальні активи корпорації;

- пакети акцій, що перебувають у корпоративній власності;
- дочірні (унітарні) підприємства корпорації.

Найбільш актуальні завдання в області практичного управління корпоративною власністю, на переконання автора, представлені на рисунку.

Суперечлива система «власність – функція» трансформувалася в «трикутник»: власність – контроль – функція (управління) [4]. Такий розвиток, як це не дивно, теж пов'язаний із продовженням процесу суспільного подолу праці і виділенням, відповідно, групи людей, які професійно можуть контролювати роботу компанії, не будучи її прямими власниками. Можна також говорити про поділ управління на безпосередньо організаційний, що залишає за найманими керівниками і контроль за роботою компанії.

Контроль є досить складною проблемою для капіталу, тому що тут можливі різні комбінації, наприклад:

- контроль здійснюють власники капіталу (контрольного пакета акцій);

- контроль здійснюють менеджери (наймані керівники), реальні ж власники, у тому числі й власники великих пакетів акцій, не беруть участі в контролі і одержують тільки дивіденди;

- своєрідна комбінація контролю з боку власників та вищого менеджменту компанії;

- контроль здійснюють юридичні чи фізичні особи, що не є ані власниками контрольного пакета акцій, ані представниками вищого менеджменту.

У країнах із розвинутою ринковою економікою корпорації мають свого роду філософію управління, що визначає робо-

**Таблиця 2. Погляди науковців на зміст поняття «корпоративне управління»**

№ з/п	Зміст поняття «корпоративне управління»	Автор
1	«Процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації»	[4]
2	«Вид господарського управління корпоративними об'єднаннями, основними функціями якого є стратегічне планування розвитку господарських одиниць, які входять у корпорацію, та корпорації в цілому по видах продукції, що виробляється, робіт та послуг, обсягах випуску продукції, її оновленню, розвитку видів виробництва і технології, використання та реконструкції обладнання, досягнення конкурентних переваг на ринках нової продукції та традиційних ринках, забезпечення стійкого росту продуктивності праці, удосконалення організаційної структури управління корпорації і комунікаційних відносин між її елементами та приведення їх у відповідність до змін у сфері виробництва та умов ринку»	[2]
3	«Управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова усередині міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей»	[7]
5	«Система взаємовідносин між менеджерами компанії та її власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими особами з питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності діяльності компанії і забезпеченням інтересів власників та інших зацікавлених осіб»	[6]
6	«Система взаємодії, яка відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів, зацікавлених осіб, і спрямована на одержання максимального прибутку від всіх видів діяльності у відповідності до діючого законодавства з урахуванням міжнародних стандартів»	[3]
7	«Процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та суспільними інтересами»	[5]
8	«Сучасний, прогресивний вид управлінської діяльності в рамках господарюючої системи, яка характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів всіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів і власників інших цінних паперів підприємства-емітента»	[4]
9	«Правила, процеси і закони, за якими працюють підприємства, регулюються і контролюються»	[8]
10	Комплекс інструментів, правил, відносин, процесів і систем, призначених для справедливого і ефективного управління підприємством або компанією, призначені як компенсація системи	[8]

\* Узагальнено автором.



**Актуальні завдання практичного управління корпоративною власністю**

\* Розроблено автором.

ту за погодженими правилами, яких дотримуються всі: акціонери, менеджери, наймані робітники. Є кілька механізмів здійснення ефективного контролю корпоративного управління. Як перший контрольний механізм виступають сформовані товарні ринки: під постійною загрозою банкрутства в неефективно працюючих компаніях менеджери починають діяти ефективніше з огляду на інтереси всіх груп корпорації.

Другий механізм контролю – це фінансовий ринок. Він надає можливість власникам, які втратили інтерес до діяльності акціонерного товариства, продати свої акції і у такий спосіб вилучити свою частку з його капіталу. Загроза масового відтоку власників, що раніше надали свій капітал компанії, істотно впливає на поведінку менеджерів, які ризикують втратити робочі місця і повинні шукати інші джерела залучення капіталу.

### Висновки

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що для корпоративної форми власності характерний змішаний контроль над виробничим процесом. На сьогодні дана форма вважається досить ефективною і становить основу сучасної економічної системи, хоч при її реалізації також існує достатньо проблем, серед яких можна виділити: обмеження інтересів міноритарних акціонерів, протиріччя інтересів практично між усіма суб'єктами корпоративних відносин, проблему так званих інсайдерів і аутсайдерів тощо.

На сьогодні у світовій практиці виділяють три основні моделі корпоративного управління: англо-американську, японську та німецьку. Слід зазначити, що англо-американська модель діє там, де сформувалася розосереджена структура акціонерного капіталу, тобто переважає безліч

дрібних акціонерів. Зважаючи на значну розпорошеність акціонерного капіталу та тенденцію до зростання кількості незалежних, тобто не пов'язаних з корпорацією, акціонерів, що притаманні цій моделі, її інколи називають аутсайдерською. Ця модель базується на існуванні єдиного корпоративного «штабу» – ради директорів, що здійснює як наглядові, так і виконавчі функції.

Належна реалізація обох функцій забезпечується завдяки формуванню цього органу з незалежних директорів – «контролерів» і виконавчих директорів – «керівників». Має свої особливості і структура акціонерної власності: спостерігається постійна тенденція до зростання кількості та частки інституційних інвесторів з одночасним перебуванням значної частини цінних паперів у руках великої кількості індивідуальних інвесторів.

Японська і німецька моделі розвиваються на базі концентрованої структури акціонерного капіталу, тобто за умови кількох великих акціонерів. Іншими словами, вони характеризуються інсайдерською моделлю, де право власності та контроль над корпорацією перебувають в руках досить однорідних груп інсайдерів. Інколи підкреслюють, що цю систему «засновано на відносинах» і її наріжним каменем є максимізація добробуту не лише акціонерів, а й трудового колективу, держави, всіх учасників корпорації.

У цьому випадку система управління компанією є дворівневою і містить у собі, по-перше, спостережну раду, до складу якої входять представники акціонерів і співробітників корпорації, інтереси яких представляють профспілки, і, по-друге, виконавчий орган – правління, членами якого є менеджери. Особливістю такої системи є чіткий поділ функцій нагляду (спостережна рада) і виконання (правління). В англо-амери-

канській моделі правління як самостійний орган не створюється, воно фактично є складовою ради директорів.

Українська модель корпоративного управління перебуває у процесі формування, і в ній проявляються особливості всіх трьох описаних вище зразків. Методи управління корпоративною власністю базуються на принципах ефективного менеджменту та базових положень цивільного й господарського законодавства.

Функція управління корпоративною власністю має дві частини. З одного боку, корпорація діє в рамках установлених норм господарського законодавства, в яких можуть прийматися рішення та різні внутрішні корпоративні документи. Ця частина функції управління власністю є нормативною.

Своєю чергою, корпорація є одним із суб'єктів ринку, об'єкти власності якого функціонують у комерційному секторі економіки, підпорядковуючись законодавчим нормам і правилам ділового обігу. В цьому аспекті управлінська функція корпорації визначається як продукційна.

Реалізація нормативної функції управління досягається формуванням у рамках корпорації інституціональних об'єктів, до числа яких відносяться органи корпоративного управління, організації та некомерційні фонди. Функціонування цієї частини корпоративної власності забезпечує рішення різних стратегічних завдань, до числа яких можна віднести підтримку конкурентоспроможності, розвиток інновацій і

корпоративної культури, мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, роботи з акціонерами тощо.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
3. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В.А. Трайнева. – М., 2000. – 396 с.
4. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: Навчальний посібник / М.І. Небава. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.
5. Силова Е.С. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления / Е.С. Силова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №32. – С. 104–107.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. / А.В. Шегда – К.: Знання, 2002. – 583 с.
7. Hermalin B. and M. Weisbach. Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, April 2003, p. 7–26.
8. Faccio M. and L. Lang. The separation of ownership and control: an analysis of ultimate ownership of Western European corporations, Journal of Financial Economics, 2003, No. 65, p. 365–395.

УДК 005.3

Н.О. КОСТЕВИЧ,  
к.в.н., Київський національний університет технологій та дизайну,  
О.В. ЧЕПУРНА,  
студент, Київський національний університет технологій та дизайну

## Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства

Стаття присвячена аналізу основних методів обґрунтування управлінських рішень. Актуальність і важливість питання обумовлені тим, що в умовах сучасного динамічного ринкового середовища впровадження тільки ретельно розроблених та обґрунтованих рішень дозволить підприємству поліпшити своє фінансове становище.

**Ключові слова:** управлінське рішення, методи обґрунтування рішень.

Статья посвящена анализу основных методов обоснования управленческих решений. Актуальность и важность вопроса обусловлены тем, что в условиях современной динамичной рыночной среды внедрение только тщательно разработанных и обоснованных решений позволит предприятию улучшить свое финансовое положение.

**Ключевые слова:** управленческое решение, методы обоснования решений.

This article analyzes the main methods inform management decisions. The relevance and importance of the question due to the fact that in today's dynamic market environment implementing only well-designed and the validity of decisions will enable the company to improve its financial position.

**Keywords:** administrative decision, decision support methods.

**Постановка проблеми.** Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Ці вимоги диктуються існуючою конкуренцією між підприємствами (виробниками продукції), і так само високими стандартами і вимогами до якості това-