

- Вип. 1. - С. 122-126. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_1_25)

2. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 44. - С. 48-58. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vscpitp\\_2013\\_44\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vscpitp_2013_44_9)

3. Сидорчук І. П. Оцінка сучасного стану інноваційного розвитку промислових підприємств України [Електронний ресурс] / І. П. Сидорчук // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. - 2013. - Вип. 23. - С. 228-232. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2013\\_23\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_46)

4. Родіонова І. В. Оцінка наукових підходів у визначенні інноваційного потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Родіонова // Економіка промисловості. - 2011. - № 4. - С. 204-209. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2011\\_4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_4_34)

## **УДК 005.5:338.2**

### **ПІДХОДИ ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*Н. В. Юдіна*

*Лауреат Премії Президента України для молодих вчених,  
кандидат економічних наук, доцент, ORCID: 0000-0002-1730-9341  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського», Портал «Футуролог» ([futurollog.com.ua](http://futurollog.com.ua)),  
e-mail: [Nataly.Yudina@meta.ua](mailto:Nataly.Yudina@meta.ua)*

Стрімкі процеси євроінтеграції Україні, наслідки декількох послідовних економічних і політичних криз поступово призводять до зміни типу економіки країни. Одним з наслідків євроінтеграції очікувано має стати збільшення присутності іноземного капіталу в Україні. Багатьма експертами передбачалося, що одним із шляхів цього буде збільшення кількості іноземних компаній в Україні, які, за прогнозами, мають увійти на український ринок. Однак слід розглядати також і альтернативний спосіб - зміну форм корпоративного управління українськими підприємствами, що може перетворитися на важливу інноваційну тенденцію.

Взагалі можна виокремити два ідеологічні підходи до корпоративного управління підприємствами: східний підхід і західний підхід. Східного підходу до управління дотримуються підприємства таких країн, як, наприклад, Японія, Китай, деякі країни східної Європи. Цей підхід до управління підприємством передбачає, що компанія, незалежно від стану її фінансових справ, завжди залишається у її засновників чи їх нащадків, передається у спадок через декілька поколінь, та у власників присутнє стійке прагнення всі проблеми

вирішувати безпосередньо усередині підприємства без залучення зовнішніх органів управління чи зовнішнього фінансування.

На противагу східному підходу до корпоративного управління, західний підхід передбачає за допомогою випуску акцій чи/та інвестицій заснування зовнішнього органу управління компанією, у склад якого можуть увійти також зовнішні представники з інших країн. У залежності від того, кому належить більша частина акцій компанії, думка того акціонера і переважатиме при прийнятті управлінських рішень. Такий підхід перетворює підприємство на незалежне від його засновника, що припускає можливість продажу компанії, її злиття з іншими компаніями, призначення зовнішніх (у тому числі закордонних) директорів, зміну структури, т.ін., навіть якщо це буде протирічити думці засновника. Такого підходу до корпоративного управління дотримуються переважно у країнах західної Європи і Америки. Засновники компаній ставляться до своїх підприємств із більшою психологічною легкістю, ніж представники східного підходу, що передбачає розглядати підприємство у якості такого ж самого товару, який можна вигідно продати чи купити.

Слід зазначити, що представники його малого і середнього секторів українського бізнесу переважно схилилися до східного підходу до корпоративного управління. Події, пов'язані із продажем, злиттям або передачею корпоративних прав компаній зовнішнім власникам, навіть вітчизняним, не говорячи про іноземних, частіше відбувалися із дуже великими підприємствами. Для України такі події не були звичним явищем, а завжди перетворювалися на дуже гучні та обговорювані представниками ЗМІ.

Однак зараз унаслідок потужних кризових наслідків ситуація змінюється. І з зовнішнім корпоративним управлінням, звичним явищем для західних країн, можуть зіштовхнутися і представники малого і середнього бізнесу України. З одного боку, у кризових країнах інвестори, що у переважній більшості є представниками західного підходу до корпоративного управління, з'являються далеко не у перший рік кризи, а коли ціна на компанії, що знаходяться через кризу на межі банкрутства, остаточно впаде, а їх власники будуть готовими їх продавати [1]. З іншого боку, з метою подолання кризи підприємства почали активно впроваджувати інноваційні проекти, що потребують зовнішнього фінансування. Таким чином, закордонний капітал поступово ставатиме частиною українських підприємств через інвестиції. Інвестиції перетворюються на достатньо ефективний спосіб виходу закордонних компаній на український ринок, оскільки вони дозволяють скористатися вже існуючими на цьому ринку ресурсами у вигляді вже функціонуючих юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців разом із їх злягодженими трудовими колективами і інтелектуальними ресурсами. Отримавши більшу частину акцій, інвестор має право змінювати директора і призначати на його посаду зовнішнього управлінця (у тому числі із закордону). Такий спосіб для закордонних компаній сьогодні виявлятиметься менш витратним, ніж відкривати в Україні представництва «з нуля».

Згідно західному підходу до корпоративного управління, маркетинг переходить на вищий рівень прийняття управлінських рішень – корпоративний рівень, що, з одного боку, означає суттєве розширення спектру відповідальності маркетингових служб [2], а з іншого, - підвищить ефективність управління. Це розширює спектр можливостей маркетологів, на противагу традиційному підходу, де маркетинг на корпоративному рівні лише виконував рекомендаційну роль. Однак слід враховувати, що подібні трансформації можуть зіштовхнутися із певними проблемами, пов'язаними із попередніми традиціями корпоративного управління на основі східного підходу, недостатнім рівнем володіння мови серед представників малого і середнього бізнесу для роботи у мультинаціональних колективах, неготовності колективів до подібних інноваційних перетворень, т.ін. Але всі ці проблеми можуть бути вирішеними із часом.

На завершення хотілося б також відмітити, що потужні західні бренди, такі як, наприклад, Harley Davidson, Intel, не зважаючи на масові тенденції запровадження західного підходу до корпоративного управління на їх ринках, у управлінні своїми компаніями навіть після апробації західного підходу застосовували східний підхід, визнавши його для себе більш ефективним. Таким чином, у українських компаній є вибір.

#### **Список використаних джерел:**

1. Tom Blackett. Nature of Brands in Brand Valuation / ed. Interbrand, PLC, 2d ed. - London: Bussiness Books Ltd., 1989. - pp. 8-9.
2. Юдина Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н.В. Юдина // Маркетинг и финансы. – 2014. – Т. 1. – С. 60–72

**УДК 658.168.3**

### **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД CONTINENTAL AIRLINES**

**О. С. Яцюк**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*e-mail: oleg\_st\_ya@yahoo.com*

**Якубишин О. П.**

**Міністерство енергетики та вугільної промисловості України**

*Think “Money In”, Not “Money Out”*

*Greg Brenneman [1]*

Грегори Бреннеман (Gregory D. Brenneman), американський управлінець, який керував на початку 2000-их років такими компаніями, як Quiznos Sub, PricewaterhouseCoopers Consulting, Burger King corporation та іншими, а сьогодні є виконавчим директором CCMF Capital і входить до рад директорів