

тотальний контроль за якістю застосовує один із головних принципів формування стратегічних карт – використання “ранніх” показників, а стратегічні карти, своєю чергою, містять інформацію про показники навчання та зростання підприємства (його співробітників), що, на думку авторів концепції, є основою якості процесів. Крім того, стратегічні карти дають змогу виявити усі аспекти якості продукту для споживача, що включають психологічні та сервісні аспекти, та за допомогою показників залучаються до перспективи “Ринок/споживачі”.

У подальших дослідженнях доцільно запропонувати інформаційну систему, яка виконуватиме функції стратегічних карт під час прийняття підприємством напрямку на забезпечення тотального контролю за якістю, та ознайомитись на практиці із можливим досвідом застосування інтегрованих стратегічних карт із тотальним контролем за якістю, виділити переваги та недоліки.

1. Kaplan R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance*. Harvard Business Review, January–February 1992. – 79 с. 2. Kaplan S. and Norton D.P. *Alignment*. Harvard Business Review, February 2006. – P.115. 3. Грабауров А.В. *Информационные технологии для менеджеров*. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с. 4. *Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)* / Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. 5. Wolter O. *Balanced Scorecard*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 6. Bernhard M.G. *Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 7. Bernhard M.G. *Grundprinzipien der Balanced Scorecard*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 8. Даїме А. *Практика контролінга*. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 254 с. 9. Tim Hindle, *Die 100 wichtigsten Management-Konzepte* [http:// www.ephorie.de](http://www.ephorie.de).

УДК 334.74:001.76

І.В. Литвин

Національний університет “Львівська політехніка”,

ВЕНЧУРНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА ТА ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ

© Литвин І.В., 2006

Подано історичний огляд розвитку концепцій системного підходу у менеджменті, розкрито особливості його застосування у процесі управління венчурною організацією, розглянуто венчурну організацію як відкриту систему, виділено її елементи та взаємозв’язки між ними. Врахувавши чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ, побудовано динамічну системну модель впливу цих чинників на венчурну організацію.

The historical survey of the management systems approach conception is offered; the peculiarities of the systems approach to the venture organization management application is considered; venture organization as disclosed system, its components and their interrelations are considered in the article. Taking into consideration the internal and external factors of the venture organization surroundings the dynamic system model of their influence on the venture organization is built in the article.

Постановка проблеми та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. Венчурне підприємництво – це ризикова діяльність, спрямована на отримання, використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних технологій, товарів, послуг. Одним із суб’єктів венчурного підприємництва є венчурні організації. Венчурні організації – це переважно малі підприємства у технологічно-прогресивних галузях економіки, залежні або відокремлені підрозділи великих

компаній, які спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком.

Різноманітність видів і форм венчурного підприємництва, значна складність процесу управління венчурними проектами через ступінь невизначеності у прийнятті управлінських рішень потребують детального вивчення особливостей венчурного менеджменту. Венчурна діяльність поєднує у собі різні сфери діяльності підприємств і організацій, які взаємопов'язані і взаємозалежні одні від одних, і вимагає ґрунтовних знань у таких сферах, як науково-технологічній, інвестиційній, виробничій, маркетинговій, збутовій, ризик-менеджменті тощо. Досягнення цілей і завдань у кожній із цих сфер забезпечить успіх щодо досягнення цілей венчурної діяльності загалом. Ось чому особливості венчурного менеджменту зумовлюють необхідність комплексно підходити як до процесу управління венчурною діяльністю (тобто застосовувати системний підхід), так і до вивчення впливу чинників зовнішнього середовища на неї. Успіх венчурної діяльності залежить від того, як точно були визначені фактори впливу на цю діяльність і як раціонально вони враховувалися для досягнення бажаного результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Вивченням питань системного підходу у менеджменті, його суті та особливостей використання у процесі управління організаціями приділено значну увагу в економічній літературі. Ще з кінця 50-х років ХХ ст. почали формуватися концепції системного підходу у менеджменті. Усі організації розглядалися як відкриті системи, виділялися і вивчалися фактори впливу на такі системи [1, с. 21]. Суть системного підходу полягала у дослідженні основних складових частин (елементів) організації, взаємодії між ними та процесів, які пов'язують ці елементи у єдине ціле.

Людвіг Бергалаффі висунув ідею “теорії систем”, яка полягала у вивченні властивостей системи, виявленні структурних подібностей з метою систематизації таких знань, вивченні особливостей взаємодії структурних елементів [4].

Бернард Рудвік намагався знайти розбіжності між поняттями “системного підходу” і “системного аналізу”. За його переконаннями системний аналіз є математичною спробою застосування системного підходу на практиці з метою кількісного вираження функцій системи та упорядкування і структуризації проблем з використанням математичних розрахунків [7].

Відомим американським дослідником системного підходу до управління організаціями Стенфордом Оптнером було запропоновано поділяти системи на відкриті і закриті. Закриті системи, на його думку, це системи, в яких позаконтрольні нею фактори зведені до мінімуму. У відкритих системах враховується значна кількість факторів, неконтрольованих особою, яка здійснює планування, що призводить до значних складнощів під час отримання правдивої і точної інформації і планування загалом. С. Оптнер рекомендує застосовувати системний підхід, починаючи із опису стану об'єкта дослідження до графічного зображення усіх взаємозв'язків у досліджуваній системі, а також докладного опису факторів, що здійснюють на неї вплив [6].

К. Боулдінг запропонував концепцію системного підходу, згідно з яким досліднику потрібно починати своє дослідження із вивчення спочатку досить загальних ознак і явищ (груп факторів), що мають істотний вплив на систему, а після цього, згрупувавши їх за складністю вивчення, переходити до конкретних чинників для аналізу системи. Важливим внеском К. Боулдінга у розвиток концепції системного підходу були розроблені ієрархічні рівні системи, серед яких виділено статичні, прості динамічні, прості кібернетичні, відкриті системи тощо [5].

Концепції системного підходу та системного аналізу широко використовуються і удосконалюються у різних країнах світу. Докладніше вивченням цих питань займалися і займаються такі економісти, як Аккофф Р., Гвішіані Д., Ньювелл А., Саймон Г., Черчмен С. та інші [2].

Історичний огляд розвитку концепції системного підходу, зокрема рекомендації дослідників щодо вивчення процесів управління організаціями, зумовлюють необхідність застосування їх для вивчення особливостей венчурної організації як відкритої системи та об'єкта управління.

Цілі статті. Дослідження застосування системного підходу до процесу управління венчурною організацією, її основних складових елементів, взаємодії між ними та процесів, які пов'язують ці

елементи у єдину відкриту систему; враховуючи рекомендації відомих дослідників системного підходу, запропонувати графічне зображення усіх взаємозв'язків у досліджуваній венчурній системі, а також описати фактори, що здійснюють вплив на неї.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання системного підходу до процесів управління базується на основі вивчення різних дисциплін і ґрунтовному аналізі прийнятих рішень з погляду різних знань і сфер діяльності. Системний підхід повинен поєднувати, координувати і інтегрувати різні види діяльності, а також застосовуватися у різних ситуаціях під час вирішення будь-яких управлінських проблем.

Наявність взаємозв'язків між складовими елементами венчурної організації і зовнішнім світом зумовлюють необхідність розглянути її як відкриту систему і передбачають потребу визначення і вивчення впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на її функціонування. Венчурна система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які, взаємодіючи між собою і здійснюючи вплив один на одного за допомогою притаманних їм специфічних ознак, забезпечують досягнення місії і цілей венчурної організації (створення і впровадження інновацій). Для відкритої венчурної системи характерні такі ознаки:

- наявність структурних елементів венчурної системи;
- наявність взаємодії між елементами системи;
- цілісність системи, яка полягає у впорядкованості взаємозв'язків між елементами системи та цілісного впливу на досягнення цілей і мети системи;
- кожен елемент системи має свої власні характеристики і специфічні ознаки, необхідні для досягнення цілей венчурної системи;
- взаємозалежність і взаємопов'язаність елементів венчурної системи із чинниками зовнішнього середовища.

Венчурна організація складається з двох підсистем: керуючої і керованої. Керуюча підсистема каналами прямого зв'язку надсилає інформацію до керованої підсистеми. За допомогою послідовного виконання етапів: виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту і їх трансформацією в управлінські рішення здійснюється загальне керівництво венчурною організацією, від ефективності якого залежить ефективність венчурної діяльності, тобто досягнення її цілей, а саме – комерціалізації нововведень. Зворотний зв'язок забезпечує керуючу систему інформацією про стан виконання управлінських рішень та прийняття необхідних коректив. Трансформаційним процесом у венчурній системі є процес перетворення інноваційних ідей в інноваційні товари, роботи, послуги. На рис. 1 визначено місце венчурної діяльності в інноваційному процесі, наведено застосування системного підходу до управління венчурною діяльністю, яке зумовило виділення керуючої та керованої систем венчурної організації. У керуючій системі виділено основні етапи процесу венчурного менеджменту [1], а також етапи венчурної діяльності організації. Венчурну діяльність показано з повним циклом інноваційного процесу, який складається з сукупності етапів створення новинки від ідеї до конкретного товару (продукту, технології, послуги).

Отже, елементами венчурної організації як відкритої системи є: керуюча система, керована система, потоки обміну із зовнішнім середовищем (вхід-вихід), процес перетворення (венчурна діяльність) та канали зв'язку усередині організації (прямий і зворотний). Одним із елементів венчурної відкритої системи є зовнішнє середовище, яке представлене значною кількістю факторів – рушійних сил, які впливають на організацію і забезпечують позитивний, негативний або нейтральний вплив на досягнення останньою кінцевих результатів. Враховуючи те, що зовнішнє середовище відіграє важливу роль у досягненні венчурною системою своїх цілей, виникає необхідність визначення і вивчення найбільш істотних чинників впливу.

Враховавши чинники зовнішнього середовища, які характеризуються значним динамізмом, складністю оцінювання і невизначеністю інформації про це середовище, запропоновано динамічну системну модель впливу чинників зовнішнього середовища (як прямої, так і непрямої дії) на венчурну організацію (підрозділ) (рис. 2).

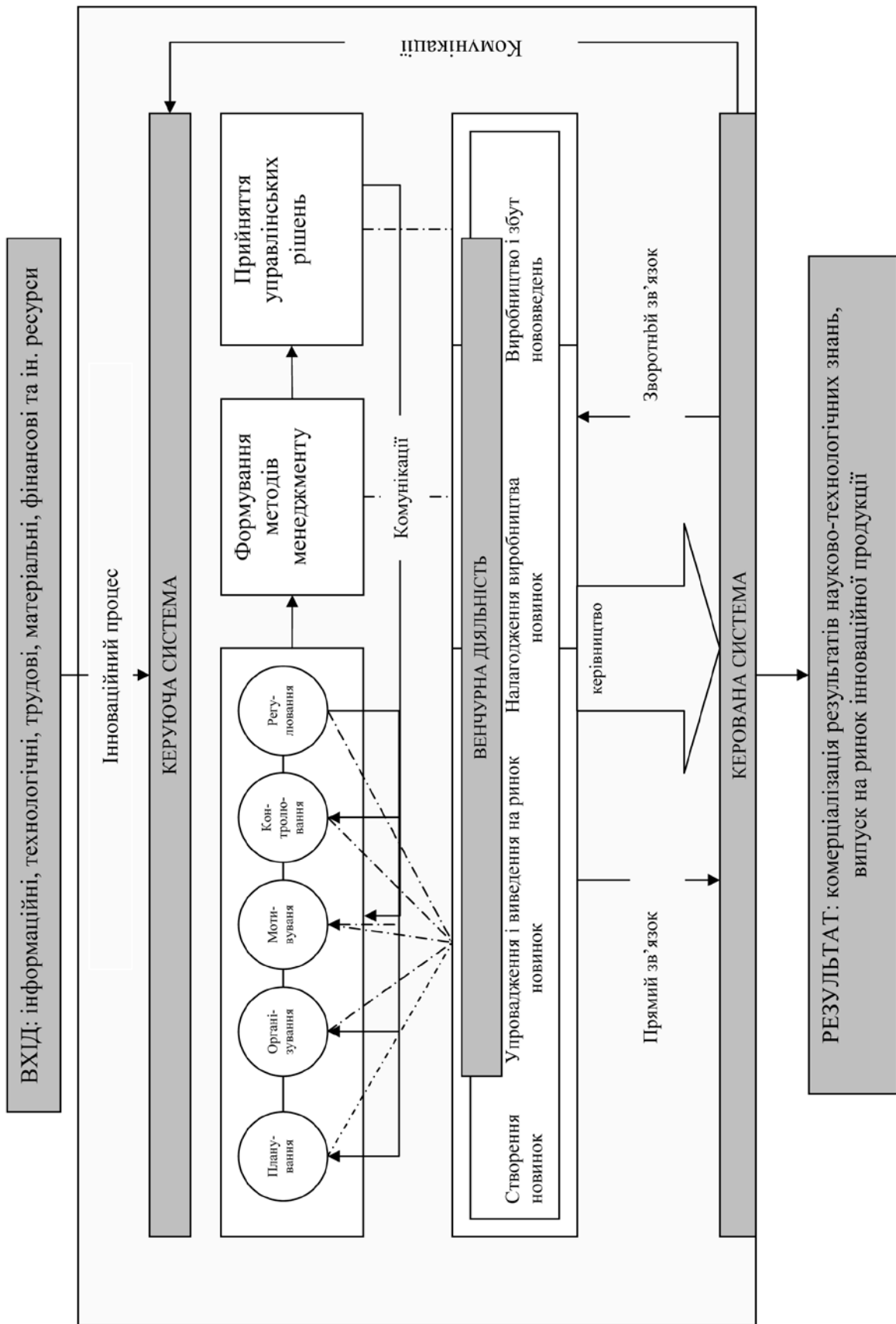
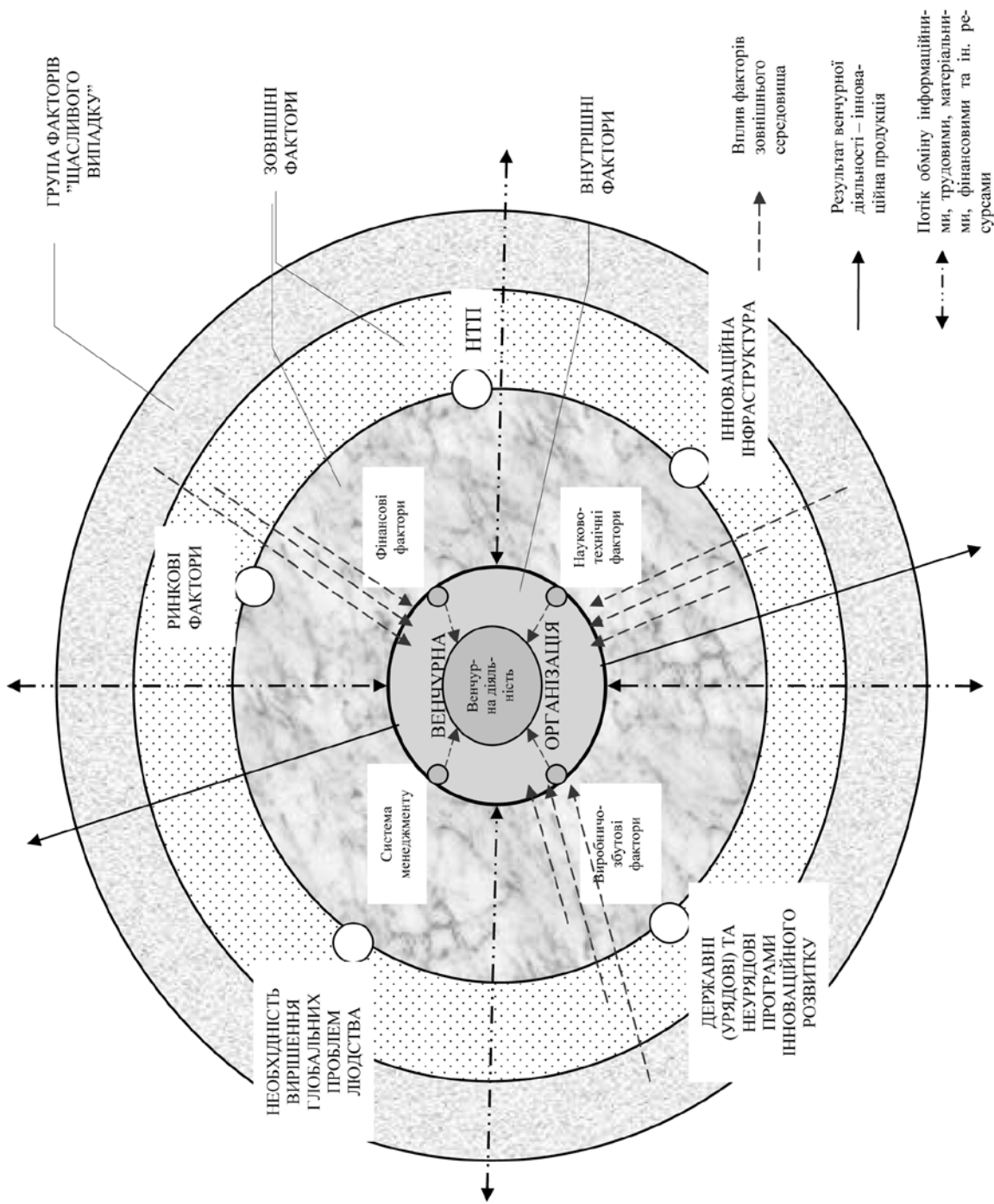


Рис. 1. Використання системного підходу щодо управління венчурною діяльністю



ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ: Система менеджменту: стан системи планування (місія, цілі, інноваційна політика, стратегії розвитку), адаптивність організаційної структури до зовнішнього середовища, професійні та лідерські вміння венчурних менеджерів тощо.

Фінансові чинники: фінансова стійкість, платоспроможність, репутація організації (можливість одержання кредитів), інвестиційна спроможність, можливість формування фондів венчурного капіталу.

Науково-технічні чинники: рівень техніки і технологій, професійно-кваліфікаційний склад і рівень технічного персоналу організації, відомість продукції, що виробляється, міжнародним стандартам якості тощо.

Виробничо-збутові, маркетингові чинники: рівень витрат на виробництво, збут, маркетинг інноваційної продукції; рівень виробничо-технічної складовості освоєння нової продукції тощо.

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ: потреби споживачів в інноваційній продукції, фактори попиту інноваційної продукції (існуючий і прогнозний) рівень їх, обсягів продажу інноваційної продукції) тощо.

НПД: існуючий рівень техніки та технологій у світі, доступ до баз даних нау-хау, відкриттів і винаходів тощо.

ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА: наявність організації, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності; рівень інноваційної ризикової діяльності; рівень конкуренції в межах однієї галузі за доступ до обмежених ресурсів, розвиток споріднених галузей тощо.

ДЕРЖАВНІ (УРЯДОВІ) ТА НЕУРЯДОВІ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: підтримка з боку держави, міжнародних організацій (законодавчі акти, система сертифікації і стандартизації, екологічні норми в державі), система переваг для інноваційних підприємств.

ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСТВА: необхідність вирішення екологічних, медичних, демографічних, продовольчих, космічних та інших проблем.

ГРУПА ЧИННИКІВ "ЩАСЛИВОГО ВИПАДКУ": імовірнісні характеристики, зумовлені інтуїцією, талантом, новими відкриттями у сфері науки і техніки тощо.

Рис. 2. Динамічна системна модель впливу чинників зовнішнього середовища на венчурну організацію

У центрі моделі знаходиться венчурна організація, вплив на яку здійснюють різноманітні чинники. Форма подання цієї моделі у вигляді кругових сегментів вибрана не випадково. Внутрішні чинники знаходяться на межі організації і зовнішнього середовища, що пояснює наявність впливу зовнішніх чинників на внутрішні і на організацію загалом. Чинники внутрішнього середовища знаходяться на колі, що зображає взаємний вплив кожного з цих чинників один на одного. Коло відображає значну кількість чинників впливу на венчурну організацію. На мою думку, найістотніший вплив на венчурну організацію мають чотири групи чинників внутрішнього середовища, які на колі показано кругами:

- Система менеджменту – стан системи планування (місія, цілі, інноваційна політика, стратегії розвитку), організування (адаптивність організаційної структури до зовнішнього середовища), мотивування, контролювання і регулювання венчурної діяльності; ефективність використання методів менеджменту, ефективність венчурних управлінських рішень, система комунікацій на підприємстві, професійні та лідерські вміння венчурних менеджерів тощо.
- Фінансові чинники – фінансова стійкість, платоспроможність, репутація організації (можливість одержання кредитів), інвестиційна спроможність, можливості формування фондів венчурного капіталу.
- Науково-технічні чинники – рівень техніки і технологій, професійно-кваліфікаційний склад науково-технічного та виробничого персоналу організації, відповідність міжнародним стандартам якості тощо.
- Виробничо-збутові та маркетингові чинники – рівень витрат на виробництво, збут, маркетинг інноваційної продукції; рівень виробничо-технічної складності освоєння нової продукції тощо.

Оскільки венчурна організація, як і будь-яка інша, знаходиться у просторі динамічного змінного середовища, то на неї впливають чинники зовнішнього світу. Ці чинники зовнішнього середовища можуть мати як безпосередній вплив на організацію, так і опосередкований. Схематично відокремленість чинників зовнішнього середовища, які прямо впливають на організацію, а також непрямих, які впливають на організацію через чинники зовнішнього середовища прямої дії, показано колами, які знаходяться на різних відстанях від центра моделі. Зовнішні чинники прямої і непрямой дії у моделі не виділяються окремо, проте вони згруповані з погляду здійснення ними основних рушійних впливів на досягнення конкурентоспроможності венчурної організації, тобто представлені детермінантами успіху венчурної діяльності, які створюють стимулювальний вплив на заснування (започаткування) такої діяльності та необхідності її управління.

Внаслідок аналізу чинників зовнішнього середовища було виділено основні детермінанти (стимулювальні чинники) венчурної діяльності. Їх були згруповано у п'ять груп, які на колі показано кругами – детермінантами:

- РИНКОВІ ЧИННИКИ – потреби споживачів в інноваційній продукції, чинники попиту інноваційної продукції (існуючий і прогнозний рівень цін, обсяги продажу інноваційної продукції) тощо.
- НТП – існуючий рівень техніки та технологій у світі, доступ до баз даних ноу-хау, відкриттів і винаходів тощо.
- ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА – наявність організацій, що надають послуги із забезпечення інноваційної ризикової діяльності; рівень конкуренції в межах однієї галузі за доступ до обмежених ресурсів, розвиток споріднених галузей тощо.
- ДЕРЖАВНІ (УРЯДОВІ) ТА НЕУРЯДОВІ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ – підтримка з боку держави, міжнародних організацій (законодавчі акти, система сертифікації і стандартизації, екологічні норми в державі), система преференцій для інноваційних підприємств.
- ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСТВА – необхідність вирішення екологічних, медичних, демографічних, продовольчих, космічних та інших проблем.

З огляду на те, що детермінанти враховують як чинники зовнішнього середовища прямого, так і непрямого впливу, тому на моделі вони зображені на межі кіл чинників зовнішнього

середовища прямого впливу (ближче до центра моделі) та чинників зовнішнього середовища непрямого впливу (далі від центра моделі).

Враховуючи специфіку здійснення венчурної діяльності, виділення лише чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, на мою думку, є недостатнім для характеристики великої кількості чинників впливу на цю діяльність. Значна кількість ризиків, а також можливий високий рівень втрат під час здійснення такої діяльності зумовлюють врахування таких чинників, значення яких, а отже, і ступінь впливу на успіх венчурної діяльності, не є перманентною, тобто на одних етапах вплив є порівняно незначним, а на інших етапах чинить визначальний вплив на розвиток і управління венчурною діяльністю загалом. Оскільки динамічність або чинник часу відіграє важливу роль під час врахування впливу на венчурну діяльність, деякі чинники не потрапляють у певні періоди часу до групи виділених раніше детермінант, вплив яких є безперечно істотним. Тому виникла необхідність виділити таку групу чинників, які мають імовірнісний ступінь впливу на венчурну діяльність залежно від періоду часу, протягом якого здійснюється така діяльність. Ця група може включати як чинники внутрішнього, так і зовнішнього середовища, але, враховуючи доволі нестійкий вплив у різні періоди часу цих чинників, коло цих рушійних сил розташоване якнайдалі від центра моделі. Таке розташування цих факторів можна пояснити і тим впливом, які вони можуть чинити на попередньо визначені групи чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Оскільки чинники є імовірнісними і динамічними за своїм впливом у часі, вони отримали назву групи чинників “щасливого випадку”. Наприклад, необхідність здійснення венчурних досліджень, зумовлених новими фактами із зовнішнього світу: нові відкриття у сфері науки і техніки, які стимулюють подальші венчурні дослідження; невдалі результати венчурних досліджень в одному напрямі, зумовлені випадковостями, збігом обставин, інтуїцією, талантом винахідників, сприяють досягненню успіхів у суміжному напрямі досліджень венчурної діяльності, відмінних від запланованих, проте тих, які мають свою власну наукову і практичну цінність і елементи новизни. До чинників “щасливого випадку” можна зарахувати і необхідність вирішення нових проблем суспільного життя, пов’язаних із появою нових, раніше нікому невідомих фактів чи небезпечних загроз або можливостей для людства загалом. Група чинників „щасливого випадку” знаходиться найвіддаленіше від центра моделі, оскільки ці чинники впливають на венчурну діяльність через чинники зовнішнього середовища, а також опосередковано через них і на чинники внутрішнього середовища венчурної організації.

Графічне зображення впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на венчурну діяльність (венчурну організацію) показано на рисунку стрілками. Крім того, на моделі відображені потоки обміну інформаційними, трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими видами ресурсів із зовнішнім середовищем, що є характерним для будь-якої відкритої системи. Результатом функціонування венчурної організації є інноваційна продукція, яка надходить на ринок для конкретних споживачів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У роботі наведено застосування системного підходу до процесу управління венчурною організацією. Венчурна організація розглянута як відкрита система, тобто сукупність взаємопов’язаних елементів, які, взаємодіючи між собою і здійснюючи вплив один на одного за допомогою притаманних їм специфічних ознак, забезпечують досягнення місії і цілей венчурної організації (створення і впровадження інновацій). Виділено характерні ознаки відкритої венчурної системи, визначено і вивчено вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на її функціонування, розкрито взаємозв’язки між складовими елементами венчурної організації і зовнішнього світу, на основі чого було побудовано динамічну системну модель впливу чинників зовнішнього середовища на венчурну організацію. Подальші дослідження будуть пов’язані зі стратегічним плануванням діяльності внутрішніх венчурів та розробкою методики відбору та оцінювання інноваційних ризикових проєктів.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. *Менеджмент організації: Навч. посібник.* – К.: Кондор, 2005. –

860 с. 3. Хомяков В. I. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Кондор, 2005. – 434 с. 4. Bertalaffy I. General systems Theory N.V., 1998. 5. Boulding K. E. General systems Theory – the Skeleton of Science // Management Science. – 1956. – Vol. 2, № 3. 6. Optner S.Y. Systems Approach in Planning and Control. 7. Rudwick B.H. Systems Analysis for Effective Planning: Principles and Cases. N. V., 1969.

УДК 338.246

О.В. Муқан

Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОРПОРАЦІЯХ

© Муқан О.В., 2006

Визначено суб'єкти прийняття управлінських рішень у корпорації: Правління, Спостережна рада, Загальні збори акціонерів, Ревізійна комісія, інші менеджери різних рівнів управління. Встановлено та охарактеризовано сфери повноважень щодо прийняття управлінських рішень відповідними суб'єктами. Проаналізовано недоліки у розподілі повноважень щодо прийняття управлінських рішень між суб'єктами згідно із чинним законодавством.

In the article the subjects of the passing of the management decisions are defined: the Board, Observation Council, General Meeting, Audit Commission, and another manager's different level of management. The spheres of the powers of the passing of the management decisions are putting and characterized. The defects of the of the powers distribution of the passing of the management decisions between subjects by the national legislation are analysed.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Корпоративні структури в Україні почали функціонувати та розвиватись порівняно недавно – від початку 90-х років ХХ ст. в умовах переходу економіки України від командної до ринкової. Протягом усього цього періоду розробляються та удосконалюються базові засади функціонування акціонерних товариств. Базовим законодавчим актом, що регулює діяльність товариств в Україні, й досі залишається закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р. зі змінами та доповненнями [5], а з 2003 р. почали діяти Господарський [1] та Цивільний кодекси України [6], в яких частково знайшли відображення положення, які стосуються діяльності товариств. Виникає гостра необхідність у прийнятті закону України “Про акціонерні товариства”, який би визначав усі аспекти та особливості правового регулювання функціонування акціонерних товариств (подібний закон прийнято у Росії, Латвії, Литві, Азербайджані, Казахстані, Киргизії та інших країнах). Нечіткість та суперечливість законодавчої бази часто призводить до виникнення корпоративних конфліктів, перетинання повноважень різних органів управління корпораціями, виникнення суперечок щодо меж повноважень відповідних суб'єктів корпоративних відносин під час прийняття управлінських рішень. З огляду на це виникає необхідність у чіткому виокремленні суб'єктів прийняття управлінських рішень у вітчизняних акціонерних товариствах та уточненні їхніх сфер повноважень з метою запобігання корпоративним конфліктам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Як зазначалось вище, базовим законодавчим актом, який визначає органи управління акціонерним товариством, особливості їхнього формування та сфери компетенції під час прийняття управлінських рішень, є закон України “Про господарські товариства” [5]. При цьому, незважаючи на виокремлення функцій усіх визначених органів управління акціонерним товариством, доволі багато питань залишаються не