

р. № 45, ст.434 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 40. – С. 65.

8. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / [за заг. ред. В.М. Гейця та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.

9. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Мировой экономической кризис как процесс замещения доминирующих технологических укладов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сергея Глазьева. – Режим доступа : <http://www.glazev.ru>.

11. Самарский А. О концепции технологических укладов и о некоторых перспективах капитализма [Электронный ресурс] / А. Самарский // Глобальная альтернатива. – Режим доступа : [http://aglob.info/articles.php?article\\_id=2671](http://aglob.info/articles.php?article_id=2671).

12. Глазьев С.Ю. России необходимо формирование нового технологического уклада [Электронный ресурс] / С.Ю. Глазьев // Российские вести. – Режим доступа : <http://rosvesty.ru>.

Надійшла 29.03.2010

УДК 631.152

Р. В. ШТИФАНІЧ

Подільський державний аграрно-технічний університет, м. Кам'янець-Подільський

## АГРОБІЗНЕС В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК

*В статті розглядається виникнення та еволюція економічних категорій "агробізнес" та "управління". Оскільки на даний час є чимало формулювань даних понять, автор для більш повного розкриття їх суті робить огляд та систематизацію трактувань відомих вітчизняних та зарубіжних вчених.*

*In the article discusses the origin and evolution of economic categories "agribusiness" and "management". Because now there are many formulations of data categories, the author for more complete disclosure of their merits and systematically review the interpretations of famous domestic and foreign scientists.*

*Ключові слова: агробізнес, управління, економічна наука, аграрний сектор.*

**Вступ.** Агробізнес є важливою складовою сільської економіки, особливо на регіональному рівні. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств агробізнесу підвищення ефективності виробництва на основі впровадження інноваційних технологій, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, що, в свою чергу, неможливо без створення ефективної моделі управління виробництвом. Як свідчить практика, управлінська діяльність значним чином ґрунтується на теорії та практичному досвіді, що склалися протягом останніх десятиліть функціонування командно-адміністративної системи. Рівень теоретичної управлінської підготовки сучасних аграрних менеджерів, ступінь володіння ними раціональними прийомами та інструментами розробки та прийняття управлінських рішень зводиться в основному до проблеми організації управлінських процесів.

У зазначених умовах та враховуючи сучасні тенденції розвитку аграрного сектору пошук нових підходів до вирішення проблеми організації управлінських процесів в сільськогосподарських підприємствах є дуже актуальним.

В економічній теорії термін «агробізнес» розглядається як одне із виражень більш широкого поняття – бізнесу. Теоретичне і практичне значення досліджуваної проблеми, багатоваріантність її тлумачення ученими викликають необхідність чіткого категоріального позначення агробізнесу. Провідні економісти, що дослідили бізнес, як економічну категорію, у міру поглиблення ринково-трансформаційних процесів розкривали його суть з різних специфічних позицій і підходів. Автор в своїй роботі згрупувала поняття “агробізнес” та “управління” відомих українських та закордонних науковців та показала відмінності в трактуванні даних категорій різними дослідниками.

При написанні статті використовувались наступні методи дослідження: індуктивний, дедуктивний – при зборі, систематизації й обробки інформації; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності понять “управління” та “агробізнес”; спостереження, порівняльних переваг. Інформаційну базу склали законодавчі та нормативно-правові акти України, теоретичні положення й висновки наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій і семінарів, сучасна економічна теорія ринкової економіки.

Дослідження питань управління привертає увагу науковців і практиків. Їх дослідженню присвячували праці багатьох українських й зарубіжних вчених, серед яких Г.О. Андрусенко, О.С. Віханський, В.П. Галушко, Л.Є. Довгань, Д.П. Доманчук, Й.С. Завадський, М.М. Ільчук, У. Кінг, Д.Кліланд, А.А. Коренной, А.Р. Лейбкінд, П.М. Макаренко, В.Я. Месель-Веселяк, Г.Х. Попов, В.Д. Савченко, В.Ф. Семенов, І.Ю. Сіваченко, Р.А. Слав'юк, В.М. Трегобчук, Р.І. Тринько, М.М. Федоров, Т.І. Ткаченко та інші науковці. В роботах вчених вирішено широке коло проблем теорії і практики управління. Разом з тим ряд питань цього важливого наукового напрямку залишається невирішеним або вирішеним частково. Досі в науковій літературі сформульовано остаточного і єдиного трактування суті агробізнесу та управління та форм їх

функціонування, тому дана проблема потребує подальшої розробки.

**Основний розділ.** Характерною рисою соціально орієнтованої ринкової економіки на прикладі розвинутих країн є функціонування агропромислового комплексу (АПК), або агробізнесу. Формування і розвиток агробізнесу зумовлені переходом сільського господарства до машинної стадії виробництва в умовах науко-во-технічної революції. Остання значно поглибила і розширила економічні та технологічні зв'язки сільського господарства з іншими галузями, прискорила проникнення промислового капіталу в аграрну сферу і на цій основі призвела до виникнення агробізнесу, який є тепер одним з найдинамічніших секторів розвинутої економіки.

Саме поняття «агробізнес» є відносно нове для нас, хоча точно відомо, що слово «agribusiness» перекладається як «ведення бізнесу в сільському господарстві». На даний час такі терміни, як «бізнес», «агропромисловий комплекс», «підприємництво» вже давно міцно ввійшли в науку, а от «агробізнес» в умовах стрімких соціально-економічних, правових та інституціональних змін за останні роки потребує вивчення. Найчастіше агробізнес визначається як форма господарювання в аграрному секторі або як комплекс видів підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробкою і доведенням до споживача, а також з виробництвом засобів виробництва для сільського господарства [1, с.203].

На початковому етапі вивчення агробізнесу в економічній науці використовувалося поняття «підприємництво», визначення якому дав в кінці XVII – на початку XVIII ст. Р. Кантільон. Джерелом підприємницької діяльності він вважав землю і працю. Інші відомі економісти Дж.Б. Сей, А. Сміт, Д. Рікардо також звертали особливу увагу на використання факторів виробництва, додавши до двох перерахованих вище капітал. Сільський устрій життя того часу чинив вплив і на наукові праці вчених.

Ідея комплексного підходу до вивчення проблем виробництва, розподілу і використання сільськогосподарських продуктів і продовольства була висловлена в 1955 р. колишнім заступником міністра сільського господарства США Дж. Х. Девісом. У книзі "Поняття агробізнесу" він визначив агробізнес як суму всіх операцій з виробництва і розподілу послуг у галузі постачання сільського господарства, виробничих операцій на фермах; зі зберігання, переробки і розподілу сільськогосподарської сировини і предметів споживання, створених з неї. За визначенням Е. Роя, автора підручника з агробізнесу, останній трактується як система координації забезпечення сільського господарства необхідними ресурсами і здійснення послідовних стадій виробництва, переробки і розподілу продовольства і волокна. Виходячи з викладеного вище, агробізнес є відтворювальним комплексом галузей і сфер економіки, державних законодавчих і виконавчих установ, які функціонують в єдності й забезпечують виробництво, переробку і збут продукції на основі сільськогосподарської сировини.

Якщо на перших порах до аграрного бізнесу відносили всі операції з виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та обслуговування виробничих процесів, то пізніше вже почали говорити про віднесення до операцій цієї сфери лише відносини сільського господарства з промисловістю щодо постачання, а також тими галузями, які переробляють і реалізують сільськогосподарську продукцію. Сучасні зарубіжні автори до видів агробізнесу відносять як торгівлю непереробленою сільськогосподарською продукцією, транспортне обслуговування, забій худоби, так і оптову та роздрібну торгівлю продукцією господарства.

Такої ж позиції дотримуються і багато російських вчених. Академік РАСГН Е.С. Буд дав своє, більш наближене до практичної діяльності, визначення: "Агробізнес - це широке, комплексне поняття ... Його не можна розглядати тільки як уміння посіяти, прибрати або навіть вигідно продати вироблену продукцію. Він включає в себе ще й уміння бачити перспективу, знати стан ринків і оперативно реагувати на їх коливання, вміння організувати виробництво на основі передових технологій і використання сучасної техніки, налагодити вигідні зв'язки із переробниками, торговцями...".

Всі елементи (сфери діяльності) агробізнесу рівнозначні, взаємопов'язані і підпорядковані одній спільній меті - отримання прибутку. Виробництво сільськогосподарської продукції для особистого споживання не є агробізнесом. Участь у ринку, задоволення потреб покупців, отримання власної вигоди – ось, що складає основу агробізнесу. Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів вважають, що агробізнес охоплює всі складові продовольчо-сировинного під комплексу, однак характеризується зовсім іншим типом економічних взаємовідносин. Саме на важливості нових економічних відносин в агробізнесі акцентує увагу відомий економіст Дж.Сакс, вказуючи, що саме вони (відносини нового типу) визначають суть агробізнесу [2, с.63].

Автори численних праць В.Ф.Семенов, І.Ю.Сіваченко, В.П.Федоряка, О.Л.Кирилова вважають, що агробізнес являє собою форму підприємницької діяльності у сфері виробництва засобів виробництва для аграрного сектора, у сільськогосподарському виробництві, у сфері переробки і реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників. Крім того, вони стверджують, що до аграрного бізнесу залучається все населення, коли розраховує свої витрати на продукти харчування. На їхню думку, "агробізнес – новий, більш узагальнюючий термін, який вживається стосовно нової і більш широкої концепції сільського господарства".

У ряду авторів (Андрусенко Г.О., Мартянов В.П., Савчерко В.Д., Садиков М.А.) можна зустріти

твердження про те, що агробізнес являє собою економічні відносини між людьми з приводу організації власної справи, пов'язаної з використанням землі з метою отримання прибутку. В основі агробізнесу, альтернативи якому, на думку авторів, немає і бути не може, лежить, передусім, матеріальна зацікавленість, а початковою основою вивчення відносин агробізнесу є приватна власність на землю, інші засоби виробництва і вироблена продукція [3, с.16].

На думку І.М.Брюховецького, агробізнес – це певний вид діяльності в аграрній сфері виробництва, який спрямований на одержання доходу і передбачає залучення капіталів суб'єктів діяльності, сфера активності працівників в аграрному секторі [4, с.7].

Р.Слав'юк відзначає, що агробізнес є важливою безальтернативною складовою частиною загальної концепції ринкової економічної системи, в основі якої як об'єктивна необхідність закладена постійна конкурентна боротьба за споживача товару, виробленого в підприємницькій сфері діяльності. За його визначенням «аграрний бізнес – це справа, організована й оформлена юридично одним чи декількома ефективними власниками у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування процесу виробництва з метою отримання прибутку». Ефективними власниками ми вважаємо тих підприємців, які безпосередньо, а не опосередковано беруть участь в організації бізнесу і ставлять особисті доходи в залежність від фінансових результатів діяльності створеної ними підприємницької структури.

Спостерігається і спрощений підхід до визначення агробізнесу, коли до нього механічно включають всіх учасників АПК, забуваючи про деякі структурні та функціональні відмінності. Так В.Білик виводить поняття агробізнес з визначення підприємництва, бізнесу, вказуючи, що він (агробізнес) охоплює виробництво продукції рослинництва і тваринництва, засобів виробництва для сільського господарства та інших галузей АПК, переробку сільськогосподарської продукції, комерційну діяльність по доведенню до споживача засобів виробництва, сільськогосподарської сировини, готової продукції, виробленої з неї, сервісне обслуговування підприємств АПК тощо [2, с.63].

Як вже було сказано, аграрний бізнес, як і будь-який інший, має на меті досягнення успіху. А справжній успіх у бізнесі ніколи не приходить випадково. Домогтися його можна лише постійно використовуючи ефективне управління. Управління, яке у широкому розумінні являє собою діяльність, пов'язану з координацією роботи інших людей, також є складною системою. Диференціація та координація самої управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою раціонального поділу праці, делегування повноважень та інших робочих моментів.

Проблема економічних і управлінських відносин постійно знаходилися в центрі уваги держави і науковців. Кожен об'єкт управління – це складна система зі своїми особливостями і специфікою. Недостатня термінологічна визначеність ключових понять призводить до плутанини в думках, а внаслідок цього в практичних діях. З погляду лінгвістики, слово “управління” походить від дієслова “управляти”, тобто направляти, спрямувати рух кого-небудь, чого-небудь. А тому явище управління слід тлумачити як спрямування руху елементів матеріального світу. В ієрархії філософських понять управлінню належить місце після категорій матерія, свідомість, рух [5, с.5].

Технологія управління (ТУ) розглядається в науковій літературі переважно як процес прийняття і реалізації управлінського рішення. При розробці управлінських технологій застосовується в основному два підходи: функціональний і ситуаційний. Перший – передбачає виділення окремих функцій управління і відносно відокремлених видів управлінської діяльності, після чого для кожного з них розробляється блок-схема з інформаційних, технічних і мотиваційних забезпеченням процесу управління. При використанні другого методу аналізується процес управління виробничими ситуаціями у кожному з підрозділів підприємства. Найбільш прийнятний нині комбінований підхід – управління за цілями для кожного із видів внутрігосподарського менеджменту.

Управління слід розглядати в трьох площинах. По-перше, управління як процес перетворення одних видів ресурсів виробництва або одного результату творчої діяльності в інший. По-друге, управління як функція, тобто установлений інформаційний вплив на людей, що здійснюється з метою спрямування їх дій на отримання бажаних результатів. По-третє, управління структурою (підприємством) – оцінка потенційних можливостей, визначення й усунення вузьких місць, структурна перебудова виробництва, збалансованість виробничого процесу [5, с.57].

Огляд та аналіз даної категорії показує різноманітність визначень самого поняття “управління”. Так, В.С. Сухарський стверджує, що управління виробництвом (організацією) є сукупністю і неперервною послідовністю цілеспрямованих дій керівника або апарату управління на підлеглих, спрямованих на узгодження дій спільної трудової діяльності з метою досягнення певних наслідків [6, с.29].

Ф.У. Тейлор охарактеризував процес управління як науковий процес, основи якого коротко можуть бути охарактеризовані наступним чином: а) наука замість традиційних навичок; б) гармонія замість протиріччя; в) співпраця замість індивідуальної роботи; г) максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; д) розвиток кожного окремого робітника до максимально досяжної йому продуктивності і максимального благополуччя [7, с.270].

Дещо специфічне порівняння ми бачимо у В.І. Терещенко, який відзначає, що управління – це

сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної цілі. Організація – це своєрідна “анатомія” підприємства, управління – його “фізіологія” [8, с.5].

Досить часто в літературі та в практиці поняття “управління” підмінюється і плутається такими синонімами, як “керівництво”, “менеджмент”, “регулювання”, “координація”. Звичайно, на мовну стилістику це суттєвого впливу немає, проте якщо розглянути їх визначення більш детально, можна побачити деякі відмінності у функціональному значенні. Так, сам термін “керівництво” походить від дієслова “керувати”, що в перекладі з російської мови означає “руководить”, тобто руками водити. Насправді, в багатьох життєвих ситуаціях мають місце невербальні сигнали, які адресовані і на які відповідають живі об’єкти управління. Виходячи із цього можна зробити висновок, що керівництво – це за змістом вплив суб’єкта управління в складних змішаних системах лише на трудові ресурси. Тобто сектор керівництва є вузлом за сектор управління, який охоплює всі виробничі ресурси [8, с.13].

Також поняття “управління” слід відрізнити від управлінських понять “регулювання” та “координація”, як таких, що мають місце в управлінських процесах (циклах) лише на стадії контролювання виконання рішення при появі під час практичних дій людей непередбачених обставин, які перешкоджають досягненню цілей.

Найчастіше на практично прикладному рівні поняття “управління” ототожнюють із поняттям “менеджмент”. Останній за своїм змістом на практиці означає вплив одного суб’єкта соціальної системи на відповідний об’єкт цієї ж системи. Слід зауважити, що досі немає єдиної думки щодо достатньо обґрунтованого розмежування цих категорій. Проте узагальнивши типові особливості прояву управління і менеджменту в практичній управлінській діяльності у сфері економіки, можна стверджувати, що сфера, місце управління значно ширше, об’ємніше, ніж сфера менеджменту. Менеджмент традиційно пов’язується із соціальними та змішаними системами, в яких менеджер переважно впливає на людей, а через них на матеріальні й фінансові ресурси. Звичайно, цей вплив на персонал не виключає відповідно до посадових повноважень менеджерів їхнього безпосереднього втручання у стан матеріальних і фінансових ресурсів господарюючих суб’єктів [8, с.16].

Однак ефективність управління залежить не тільки від способів розв’язання задач, але у величезній мірі і від господарського механізму і системи державного регулювання. Тому багато які моделі управління (стратегічного і оперативного), що успішно використовуються за кордоном, не завжди можуть бути ефективно застосовані в Україні, що пояснюється різною мірою зрілості ринкових відносин. Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності вибору методів управління, їх поєднання та узгодженості на основі врахування рівня досконалості інституційного середовища, форм власності, специфіки завдань та інших чинників. Управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування. Розвиток виробничих відносин відповідно до соціальних змін суспільства об’єктивно обумовлює необхідність постійного удосконалення управлінської діяльності, тобто зміни способів і засобів управління.

Висновки. Таким чином, у процесі вивчення даної проблеми відбулося істотне переосмислення як самого поняття агробізнесу, так і його ролі в координації АПК. Проведений аналіз передумов виникнення і сутності агробізнесу дає змогу зробити висновок про те, що його виникнення зумовлене розвитком сільськогосподарського виробництва на індустріальному етапі розвитку продуктивних сил суспільства в умовах ринку. Ринкові трансформації економіки дозволили розкрити сутність цієї категорії з інших позицій, змінивши уявлення про нього. На нашу думку, агробізнес ні в якому разі не можна ототожнювати з сільськогосподарським виробництвом, оскільки це більш широке поняття, органічна частина економічної теорії. Агробізнес – це напрям економічної діяльності, що включає сукупність чинників, визначальних і координуючих економіку АПК, таких як виробництво сільськогосподарської продукції, постачання необхідних ресурсів, переробка, транспортування, маркетинг, менеджмент, наукові дослідження, фінансово-кредитні стосунки.

В процесі розвитку і прогресу сучасного суспільства управління перетворилося в найважливіший фактор його подальшого розвитку. Особливість проблеми управління в соціально-економічних умовах України полягає в тому, що ефективне використання наявного виробничого потенціалу для більшості сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов’язане з формуванням системи аграрного управління як організуючої основи розширення і розвитку агробізнесу.

### Література

1. Мостовий Г.І. Агробізнес: державне регулювання: [монографія] / Мостовий Г.І. – Х. : Основа, 2002. – 300 с.
2. Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу : [навч. посібник] / Губені Ю.Е. – Львів : Українські технології? 2002. – 256 с.
3. Слав’юк Р.А. Асоційовані форми аграрного бізнесу: особливості утворення, практика функціонування, перспективи регулювання: [монографія] / Слав’юк Р.А. – Луцьк : Ред-вид. відд. “Вежа Вол.

держ. ун-ту ім. Лесі Українки”, 2000. – 321 с.

4. Брюховецький І.М. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу : [навч. посібник] / Брюховецький І.М. – Суми : Вид-во “Козацький Вал”, 2001. – 474 с.

5. Організація управління аграрною економікою: монографія / [М.Ф. Кропивко, В.П. Немчук, В.В. Россоха, та ін.] ; За ред. М.Ф. Кропивка – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 420 с.

6. Сухарський В.С. Менеджмент : [навч. посібник] / Сухарський В.С. – Тернопіль: “Астон”, 2001. – 340 с.

7. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

8. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: [монографія] / Чорний Г.М. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.

Надійшла 21.03.2010

УДК 330

Я. В. КУДРЯ

Національний університет “Львівська політехніка”

## ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ ДЛЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ Й ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР

*Розглядається одна із актуальних проблем національного корпоративного управління (КУ) – відсутність ринково адекватних методологічних рекомендацій з підготовки фахових управлінців для акціонерних товариств (АТ) та інтегрованих структур (ІС) в Україні. Розкривається сутність і суть цих методологічних рекомендацій. Пропонується варіант структури методологічних рекомендацій з підготовки фахових управлінців для АТ і ІС у промисловості (на прикладі корпорацій в машинобудуванні (КМБ)).*

*In the article had been researched one of the actual problems of Ukrainian corporation management – the absent of the methodical recommendation for the studing corporation managers by state; had been given the meaning of its recommendations; had been proposed one of the alternative ways for its creating by Ukraine (at the example of the mashinebuilding corporations).*

*Ключові слова: управлінець (менеджер, керівник), менеджмент, управління, господарське товариство, корпорація, інтегрована структура, машинобудування, промисловість.*

**Вступ.** Одним з наслідків реформування економіки України до ринкових відносин є розвиток АТ і ІС у промисловості й сфері послуг держави. Це різні за власністю і організаційно-правовими формами суб'єкти господарювання, котрі, як правило, мають статутний капітал й акції, наприклад, корпорації, які є одними з популярних та лідируючих серед головних видів господарських товариств і ІС у державі. Так, згідно з [11], початку січня 2007 р. до 2009 р. число корпорацій у державі збільшується із 842 до 862 од., тобто на 20 од., чи 102,4%, й середньорічним приростом 13 од., або 101%. Вони посідають стабільне друге місце серед перелічених ІС, що свідчить про позитивну динаміку їх кількості у державі. Тому узагальнюючи, говоримо про те, що факт збільшення кількості корпорацій у державі з 842 до 862 од. впродовж 2007 – 2009 рр. є позитивною тенденцією в розвитку підприємницької діяльності і економіки країни.

Поширення корпорацій на теренах держави пов'язана з тим, що це є, по-перше, економічно гнучка і соціально результативна форма організування підприємницької діяльності у країні; по-друге, мають необхідний фінансовий потенціал для забезпечення ефективного розвитку їх структурних одиниць у державі і за межами країни; по-третє, сприяють своєчасно достатньому озброєнню якісними технічними фондами своїх підрозділів, тих або інших підприємств, галузей економіки держави і у цілому країни; по-четверте, беруть участь у прогресивному техніко-технологічному розвитку держави; по-п'яте, є оптимальною точкою для еволюції міжнародної інтеграції державою. Отже, як свідчить приклад корпорацій, господарські товариства і ІС є одним з інструментів, за рахунок якого уряд держави може досягнути успіхів у: капіталізації й фінансуванні окремих підприємств й великих компаній, галузей, секторів та економіки держави; структурно систематичному і виваженому нарощенні їх фондоозброєності за рахунок якісних й дешевих українських основних виробничих фондів; розвитку соціальної та міжнародної політики країною.

Створення і використання перелічених моментів учасниками корпоративних відносин й пересічними громадянами можливе лише у випадку результативного менеджменту діяльністю та ефективного управління АТ і ІС. Однак на разі результати управління ІС є незадовільними через труднощі з менеджментом їх діяльністю, які стимулюються нефаховістю його ведення. Остання проблема, на наш погляд, пов'язана головним чином з невикористанням АТ і ІС висококваліфікованих й компетентних управлінців через їх відсутність у державі, що не сприяє інтенсифікації процесів трансформації корпоративних відносин в країні до ринкових умов. Причиною для цієї є комплекс факторів, зокрема, відсутність необхідної спеціальності і програм підготовки менеджерів для АТ й ІС у вищій школі держави, несистематичне та факультативне вивчення корпоративного управління, неактуальність його інформації