

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто принципи побудови ефективної системи корпоративного управління, визначено фактори, які впливають на її ефективність. Досліджено регулювання корпоративних відносин в Україні та світовій практиці. Система корпоративного управління складається з відносин та механізмів, що визначають принципи, правила, процедури та механізми прийняття управлінських рішень і здійснення корпоративного контролю органами управління. В сучасній економіці інтерес до корпоративного управління виходить за рамки зацікавленості акціонерів у результатах діяльності окремих компаній. Оскільки в економіці нашої країни корпорації відіграють центральну роль, належне корпоративне управління відіграє важливу роль для все більш широких і зростаючих груп населення.

Ключові слова: система корпоративного управління, принципи корпоративного управління, корпорація, корпоративні структури.

O. V. RUDKOVSKY
National Transport University, Kyiv

PRINCIPLES OF EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE

Formation principles of an effective system of corporate governance, the factors that influence its effectiveness have been determined in the article. Adjusting of corporate relations in Ukraine and world practice has been investigated. The corporate governance framework is made up of relations and mechanisms that define the principles, rules, procedures and mechanisms of decision-making and implementation of corporate control by authorities. In today's economy, interest in corporate governance goes beyond the interest of the shareholders in the performance of individual companies. Since corporations play a central role in the economy of our country corporate governance plays an important role for the increasing and growing populations.

Keywords: corporate governance, principles of corporate governance corporation, corporate management, corporate structures.

Постановка проблеми. Поступова глобалізація світової економіки, посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках, ускладнення виробництва конкурентоздатної продукції та її просування до кінцевого споживача в межах циклу вдоволення суспільних потреб, постійно вимагають удосконалення не тільки техніко-технологічних процесів та організації виробництва, а й призводять до пошуку нових організаційних форм ведення господарської діяльності та відповідної побудови ефективних систем управління ними, що відображається у еволюції наукових поглядів. Корпоративна форма організації господарчої діяльності є еволюційним здобутком розвитку з боку не тільки практичних надбань, але й сучасних наукових наробіток щодо підвищення ефективності діяльності компаній, формування їх конкурентних переваг та найбільш повного використання їх організаційного потенціалу. Причому вона сьогодні в тих чи інших формах займає домінуюче положення у відношенні до інших, що потребує дослідження основних підходів до формування систем та механізмів з управління та підвищення ефективності функціонування саме корпоративного сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні у світовій економічній теорії сформована цілісна система наукових поглядів на природу інституту корпоративного управління. Проблема відокремлення власності від управління у корпораціях, що виявила необхідність побудови системи механізмів корпоративного контролю вперше була представлена у працях А. Сміта, Дж. Мілля, К. Маркса, А. Маршалла, А. Берле, Г. Мінза. В сучасній науковій літературі сутність корпоративного управління досліджується в контексті різних теоретико-прикладних аспектів, зокрема: теорії прав власності (А. Алчіан, С. Гросман, Г. Демсец, Р. Коуз, О. Харт), теорії агентських відносин (В. Меклінг, М. Дженсен, Т. Еггертсон, О. Вільямсон), впливу інституційного середовища на формування системи корпоративного управління (Дж. Гелбрейт, Д. Норт, Дж. Стігліц), специфіки становлення національних моделей (М. Аокі, Е. Берглоф) та ін.

Формулювання цілей статті – дослідити принципи та фактори, що впливають на побудову ефективної системи управління. Сформулювати ознаки ефективної системи корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні в Україні відбувається переосмислення ставлення до корпоративного управління та формуються контури його нової системи, яка відповідатиме сучасним реаліям. Національний бізнес прийшов до розуміння того, що система корпоративного управління є ефективним інструментом його захисту і розвитку. Впровадження кращих стандартів корпоративного управління спрямоване на формування справедливої вартості бізнесу, зниження розміру дисконту при публічних розміщеннях, забезпечення залучення фінансування в умовах невизначеності на світових ринках капіталу, підвищення ефективності управління ризиками.

Система корпоративного управління складається з відносин та механізмів, що визначають

принципи, правила, процедури та механізми прийняття управлінських рішень і здійснення корпоративного контролю органами управління товариства.

Система корпоративного управління є системою складного типу, а отже потребує відповідного методології та інструментарію наукового дослідження. Ефективній інвестиційній політиці та розбудові ринкової інфраструктури сприяє ефективна система корпоративного управління. Удосконалення корпоративного управління є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Відсутність ефективної системи корпоративного управління не дозволяє забезпечити підвищити ефективність акціонерних товариств, подальший розвиток ринку цінних паперів та капіталу.

Дослідження основних завдань вдосконалення корпоративного управління між органами управління, акціонерами, державою іншими зацікавленими особами, громадськістю, як системи відносин, є дуже важливою у світовій економічній практиці та теорії. Система корпоративного управління визначається як один із найбільш важливих суспільних інститутів, що виступає чинником зростання довгострокової економічної ефективності економічної системи загалом. Відповідно до концепції розвитку корпоративного управління в Україні основними завданнями системи корпоративного управління є: підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств; забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонерів; забезпечення рівного ставлення до акціонерів; сприяння розвитку фондового ринку; формування привабливого інвестиційного клімату в країні та пошуків інвестиційних процесів; сприяння соціально-економічному розвитку України. Після світової фінансової кризи 1997-1998 рр. були схвалені «Принципи корпоративного управління ОЕСР» на зустрічі Міністрів країн ОЕСР в 1999 році (Організація економічного співробітництва та розвитку). З тих пір ці принципи стали міжнародним орієнтиром для осіб, що формують політику, інвесторів, компаній та інших зацікавлених осіб по всьому світу. Вони стали новим етапом розвитку системи корпоративного управління і містять конкретні рекомендації для законодавчих ініціатив та ініціатив у галузі регулювання як у країнах ОЕСР, так і в державах, що не входять в ОЕСР. Форумом фінансової стабільності принципи були прийняті в якості одного з 12 основоположних стандартів для надійних фінансових систем. Крім того, саме принципи лягли в основу широкої програми співробітництва між ОЕСР і країнами, що не входять до ОЕСР, для них заснований розділ Звітів Всесвітнього Банку / МВФ про дотримання стандартів та кодексів (ROSC), присвячений корпоративному управлінню. Принципи були ретельно перероблені з урахуванням найостанніших змін і досвіду, накопиченого як в країнах ОЕСР, так і в країнах, що не є її членами. Процес перегляду Принципів був проведений Керівною групою ОЕСР з корпоративного управління в 2002 році за розпорядженням Міністрів країн ОЕСР. В основу перегляду лягло комплексне дослідження підходу країн ОЕСР до різних проблем корпоративного управління. Аналіз також спирався на досвід країн, що не входять в зону ОЕСР, де за ініціативи ОЕСР з 2004 року спільно зі Світовим Банком та іншими організаціями, організовується робота Круглих столів з корпоративного управління в рамках підтримки регіональних ініціатив з реформування [10].

На нашу думку при формуванні концепції розвитку корпоративних відносин в Україні повинно відбуватися на основі загальноприйнятих принципів ефективного корпоративного управління. Принципи корпоративного управління – це документ, що визначає правила, за якими грають на фінансових ринках в усьому світі і дотримання яких є однією із необхідних умов залучення інвестицій. Національні принципи управління дають відповіді на питання, як українським підприємствам подолати кризу довіри вітчизняних та іноземних інвесторів і як залучати фінансові ресурси, а також яким чином здійснювати належний контроль за ефективним використанням мобілізованого капіталу. Загальноприйнятими принципами корпоративного управління відповідно до концепції розвитку корпоративного управління України є:

- захист прав та законних інтересів акціонерів – визначення корпоративних прав акціонерів та забезпечення їх належного захисту;
- рівноправність акціонерів – рівне ставлення до акціонерів; усі акціонери повинні мати можливість використовувати ефективні засоби захисту у разі порушення їхніх прав;
- урахування законних інтересів зацікавлених осіб – визнання передбачених законом прав зацікавлених осіб та заохочування активного співробітництва між товариством та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та поліпшенні фінансового стану товариства;
- розкриття інформації та прозорість – забезпечення своєчасного і повного розкриття інформації з усіх суттєвих питань, що стосуються товариства, які включають його фінансовий стан, результати діяльності, власників та управління товариством;
- розмежування повноважень органів управління – чіткий розподіл функцій та обов'язків між загальними зборами, спостережною (наглядовою) радою та правлінням;
- дієвість, незалежність та відповідальність спостережної ради – забезпечення стратегічного управління товариством, ефективного контролю за діяльністю правління (виконавчого органу), а також відповідальність спостережної ради перед товариством та акціонерами. Спостережна рада повинна мати можливість ухвалювати рішення з питань діяльності товариства незалежно від правління.

Ефективна система корпоративного управління дає змогу не тільки найкращим способом використовувати можливості наявних акціонерів і надати ними ресурси, але й залучати нових. При рівних

виробничих, фінансових та інших базових показниках компанії з хорошою репутацією у сфері корпоративного управління коштують набагато дорожче. І цьому, зокрема, сприяють інвестиційні й консалтингові компанії, що є консультантами та агентами портфельних інвесторів. Вони розцінюють наявність у компанії власного кодексу як фактор, що підвищує її привабливість.

Щодня корпорації стикаються з безліччю проблем і труднощів. Але реальність така, що найчастіше причина основних проблем корпорації одна – погана система корпоративного управління. У світі належне корпоративне управління набуває вкрай великого значення. На нашу думку можна виділити шість основних факторів які впливають на ефективність системи корпоративного управління: концентрація власності, неефективність ради директорів, конфлікт інтересів, нехтування правами акціонерів, проблеми наступності, прозорість і внутрішній аудит.

Всі перераховані вище труднощі, з якими так часто стикаються великі компанії, є наслідком погано налаштованої системи корпоративного управління. Тому, вирішивши основну проблему, корпорації позбавляться усіх інших, що виникають попутно. Впровадження в компанії належного корпоративного управління підвищує ефективність діяльності і допомагає в управлінні ризиками, а також значно покращує репутацію компанії.

Якісна система корпоративного управління виступає умовою ефективної роботи акціонерних товариств, відкриває їм доступ на світові ринки капіталу, а також з точки зору ділової етики закріплює соціальні зобов'язання акціонерних товариств перед суспільством, тобто дає змогу сформувати соціальну корпоративну відповідальність вітчизняних акціонерних товариств.

Система корпоративного управління на рівні підприємств корпоративного типу в Україні має всі ознаки перехідного періоду, тобто має розгалужену структуру та траєкторію свого розвитку, а також відповідний характер функціонування.

На відміну від інших видів управління, ієрархія яких вибудовується за вертикальним принципом підпорядкованості, система корпоративного управління може функціонувати лише за умови горизонтального структурування. Ефективна система корпоративного управління дає змогу не тільки найкращим способом використовувати можливості наявних акціонерів і надані ними ресурси, але й залучати нових. При рівних виробничих, фінансових та інших базових показниках компанії з хорошою репутацією у сфері корпоративного управління коштують набагато дорожче. І цьому, зокрема, сприяють інвестиційні й консалтингові компанії, що є консультантами та агентами портфельних інвесторів. Вони розцінюють наявність у компанії власного кодексу як фактор, що підвищує її привабливість.

Європейська комісія розробила програму діяльності (Action Plan) щодо загальноєвропейської реформи права комерційних об'єднань. Поліпшення підприємницького клімату, спрощення створення підприємств і більше ясна регуляція корпоративних відносин основна її мета. У конкурсній програмі діяльності названі конкретні дії, які слід взяти в усьому ЄС [1].

Принцип програми діяльності полягає в тому, що певними директивами ЄС намагаються регулювати право комерційних об'єднань лише в необхідному обсязі й у випадку, коли регуляція тільки на рівні ЄС функціонує краще, ніж у кожній державі-члені окремо. Такі підходи до корпоративного управління не є чимось новим і для України. В цілому загальна частина їх знайшла відображення в законодавчій базі і вже використовується, проте вони мають певну специфіку. Практика засвідчила, що на начальному етапі розвитку корпоративних відносин в Україні сформувалась змішана система корпоративного управління, яка потребує відповідного аналізу. Складність дослідження системи корпоративного управління в Україні пов'язаний із наявністю великої кількості дрібних власників корпоративних цінних паперів, які намагаються реалізувати свої права. Крім того, велику роль в управлінні акціонерним сектором відіграє його менеджмент, тобто виконавчі директори.

Досить важливим елементом дослідження слід вважати особливості систем корпоративного управління, розвиток узгодженості прийняття рішень, контроль за виконанням уже прийнятих рішень, права працівників, права дрібних акціонерів, співвідношення прав виконавчих і невиконавчих директорів та інші риси управління, які істотно впливають на економіко-соціальний стан корпорацій [2].

На сьогоднішній день існує близько десяти основних кодексів систем корпоративного управління в різних країнах – Великобританії, США, Канаді, Індії, Малайзії, Гонконзі, Південно-Африканській республіці, Бразилії, Мексиці. Кодекси можуть мати для компаній рекомендаційний характер або обов'язковий характер. У країнах, що розвиваються, спеціальна увага надається свого роду базовим принципам: порядку проведення річних зборів акціонерів, об'єктивне ставлення до акціонерів, доступність інформації про власників, показники фінансової діяльності. У розвинутих країнах ці норми зазвичай закріплені у законодавстві. В нашій країні цей процес тільки набирає обертів.

Основна, увага в кодексах приділяється принципам і технології діяльності рад директорів компаній. В Росії до їх числа належать такі актуальні питання, як забезпечення розподілу функцій між членами ради, які представляють менеджерів; розробка стратегії розвитку і контроль за її виконанням управляючими, і незалежними членами, які представляють інтереси акціонерів в цілому, доступ будь-якого члена ради до всієї необхідної інформації і таке інше. Деякі кодекси вимагають чіткої фіксації процентного розподілу місць в раді, також увага приділяється створенню умов для участі акціонерів всіх рівнів в ухваленні рішень з

найважливіших питань діяльності компаній, процедурам голосування наданню акціонерам всієї необхідної інформації.

У Росії можливість розробки кодексу корпоративного управління давно обговорюється на державному рівні. З ініціативою розробки такого документа виступила Федеральна комісія по цінних паперах і фондовому ринку. У представленому нею проекті наданий докладний опис стандартів взаємовідносин менеджерів і акціонерів, включаючи ряд аспектів, що залишилися за рамками акціонерного законодавства. Це стосується, зокрема, умов проведення масштабних операцій, порядку сповіщення акціонерів про значні корпоративні події, звітності. Кодекс корпоративного управління, так потрібний російським компаніям та їхнім акціонерам, допоможе усунути багато аномалій російського ринку корпоративних цінних паперів, визначивши цивілізовані правила гри учасників цього ринку [5].

Згадані вище проблеми підривають довіру інвесторів до акцій компаній, як наслідок капіталізація виявляється досить низькою. Саме капіталізація служить головним орієнтиром успішної діяльності компаній. Навіть поліпшення основних макроекономічних показників економіки, структура балансу і та ін., не призводить до помітного позитивного зрушення на ринку корпоративних цінних паперів.

Саме незадовільний стан відносин між власниками компаній, численними дрібними акціонерами і найманим менеджментом обмежує приток інвестицій на фондовий ринок.

В наш час для забезпечення конкурентної та інвестиційної привабливості, підприємства повинні використовувати нові принципи управління, які одержали назву „система корпоративного управління”. При цьому їм необхідно враховувати накопичений досвід.

Розвиток ринкової економіки в країнах Центральної і Східної Європи і їхнє намагання вступити в Європейський Союз робить особливо актуальним ефективне корпоративне управління.

Увага до корпоративного управління в колишніх соціалістичних країнах (всі вони належать до групи країн так званого перехідного періоду) обумовлена тим, що якісне управління покращує роботу компаній, знижує кількість зловживань, забезпечує високий рівень інформованості учасників ринку цінних паперів, полегшує доступ до зовнішнього фінансування. Вивчення практики країн перехідного періоду дозволяє зробити висновок про те, що ці країни добилися відчутного прогресу в розвитку основ корпоративного управління, і при цьому найбільших успіхів досягли Росія і Польща.

Загальним для законодавства всіх країн є використання німецької (континентальної) системи органів управління компаній з окремою наглядовою радою [7].

Сфера захисту прав дрібних акціонерів у більшості країн, визначена такими заходами, кваліфікована більшість голосів при ухваленні особливо важливих рішень, кворум на загальних зборах акціонерів. Тільки в декількох країнах існують такі інструменти, як подача обов'язкової пропозиції на закупівлю акцій, якщо акціонер досягає певного порогу володіння акціями, переважне право акціонерів на закупівлю акцій нової емісії, і право акціонерів подавати позов на необережні дії менеджменту компанії. Разом з тим, захист дрібних акціонерів не повинен перешкоджати залученню найбільших акціонерів в підприємницьку діяльність.

Законодавство колишніх соціалістичних країн не є досконалою, і не надає уваги правам стейкхолдерів, окрім права працівників компанії бути представленими в наглядовій раді. Законодавство належним чином не висвітлено положень, які стосуються проведення консультацій з кредиторами, постачальниками і державою, а також залучення цих категорій стейкхолдерів до участі в корпоративному управлінні компанії і надання їм цільової інформації. Не дивлячись на відсутність відповідних вимог в законодавстві, в країнах СНГ така практика є досить поширеною.

Для України, яка не мала довгий час корпоративних відносин, надзвичайно актуальним є створення власної системи корпоративного управління, яка не буде повністю копіювати системи інших, а буде містити в собі позитивний провідних світових систем корпоративного управління.

Висновки. Система корпоративного управління повинна забезпечувати баланс інтересів наступних суб'єктів управління (стейкхолдерів, зацікавлених осіб корпоративної системи): власників (інвесторів корпорації); менеджерів корпорації; найнятих робітників корпорації; контрагентів компанії (постачальники, партнери, споживачі, фінансово-кредитні установи); державних інститутів; суспільних (громадських) органів. Суб'єктам господарського ринку стала більш очевидна роль системи корпоративного управління в забезпеченні стабільності фінансових ринків, інвестицій та економічного зростання. Компанії краще розуміють, яким чином корпоративне управління сприяє їх конкурентоспроможності. У сучасній економіці інтерес до корпоративного управління виходить за рамки зацікавленості акціонерів у результатах діяльності окремих компаній. Оскільки в економіці нашої країни корпорації відіграють центральну роль, належне корпоративне управління відіграє важливу роль для все більш широких і зростаючих груп населення.

Література

1. Орлова Н. С. Формування механізмів державного регулювання корпоративних відносин в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Орлова Наталія Сергіївна ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2011. – 438 с.

2. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : монографія / Н.А. Супрун. – К. : КНЕУ, 2009. – 270 с.
3. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Даглас. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
4. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями / Г.В. Назарова. – Х. : ХДЕУ, 2004. – 408 с.
5. Педько А.Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах / А.Б. Педько. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 325 с.
6. Євтушевський В.А. Корпоративне управління : підруч. / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
7. Голіков В. Розвиток корпоратизму та корпоративних відносин в економіці України. – К. : Ін-т екон. прогноз., 2002. – 304 с.
8. Мазур І.І. Корпоративний менеджмент / І.І. Мазур, В.Д. Шапіро і др. ; [под общ. ред. І.І. Мазура]. – М. : Высшая школа, 2003. – 1077 с.
9. Корпоративное управление: опыт России и США / В.И. Шейн и др. – М. : ОАО “Типорграфия Новости”, 2000.
10. Поважный А.С. Трансформационные процессы корпоративного управления / А.С. Поважный. – Донецк : Ін-т економіки промисловості, 2001. – 290 с.
11. Принципы корпоративного управления ОЭСР // OECD Publications. – Paris, 1999. – С. 10–25.
12. Мочерний С. До концепції соціально-економічного розвитку України / С. Мочерний // Економіка України. – 1996. – № 5. – С. 44–54.
13. Філіпенко А. Цивілізаційні детермінанти української економічної моделі / А. Філіпенко // Економіка України. – 1994. – № 4. – С. 11–19.
14. Иноземцев В. Творческое начало современной корпорации / В. Иноземцев // Мировая экономика и международные отношения. – 1997. – № 11. – С. 18–30.
15. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 720 с.
16. Методологічні засади створення та функціонування корпоративних структур / Л.І. Федулова // Корпоративні структури в національній інноваційній системі України. – К., 2007. – 812 с.
17. Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is 36. Changing Our Work and Our Lives. N.Y., 1996. P. 153.
18. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский и др. – М. : ИНФРА-М, 2001.
19. Корпоративні відносини в перехідний період: проблеми теорії і практики / А.В. Сірко. – К. : Імекс, 2004. – 413 с.

References

1. Orlova N. S. Formuvannya mekhanizmv derzhavnogo rehulyuvannya korporatyvnykh vidnosyn v Ukrayini: dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.02 / Orlova Nataliya Serhiyivna ; Donets. derzh. un-t upr. - Donets'k, 2011. - 438 s.
2. Suprun N.A. Evolyutsiya vitchyznyanoi modeli korporatyvnoho upravlinnya : monohrafiya / N.A.Suprun. – K. : KNEU, 2009. – 270 s.
3. Nort Dahlas. Instytutsiyi, instytutsiyina zmina ta funktsionuvannya ekonomiky / D.Nort. – K. : Osnovy, 2000. – 198 s.
4. Nazarova H.V. Orhanizatsiyni struktury upravlinnya korporatsiyamy / H.V.Nazarova. – Kh. : KhDEU, 2004. – 408 s.
5. Ped'ko A.B. Vlasnist', kontrol' i konflikt interesiv v aktsionernykh tovarystvakh / A.B.Ped'ko. – K. : Vyd. dim «Kyievo-Mohylyanyans'ka akademiya», 2008. – 325 s.
6. Yevtushevs'kyy V.A. Korporatyvne upravlinnya : Pidruch. / V.A.Yevtushevs'kyy. – K. : Znannya, 2006. – 406 s.
7. Holikov V. Rozvytok korporatyvnykh vidnosyn v ekonomitsi Ukrayiny. – K. : In-t ekon. prohnozuv., 2002. – 304 s.
8. Mazur Y.Y. Korporatyvnyy menedzhment / Y.Y. Mazur, V.D. Sha-pyro y dr. ; [pod obshch. red. Y.Y. Mazura]. – M. : Vysshaya shkola, 2003. – 1077 s.
9. Korporatyvnoe upravlenye: opyt Rossyy y SShA / V.Y. Sheyn y dr. – M. : ОАО “Typorhrafyya Novosty”, 2000
10. Printsipi korporativnogo upravleniya OESR//Paris, OECD Publicatins, 1999, - S. 10-25
11. Povazhny A.S. Transformatsyonnye protsessy korporatyvnoho upravlenyya / A.S.Povazhnyy. – Donetsk: Yn-t ekonomyky promyshlennosty, 2001. – 290 s.
12. Mochernyy S. Do kontseptsiyi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny / S. Mochernyy // Ekonomika Ukrayiny. – 1996. – Vol. 5. – S. 44–54.
13. Filipenko A. Tsyvilizatsiyni determinanty ukrayins'koyi ekonomichnoyi modeli / A. Filipenko // Ekonomika Ukrayiny. – 1994. – Vol. 4. – S. 11–19.
14. Ynozemtsev V. Tvorcheskoe nachlo sovremennoy korporatsyy / V. Ynozemtsev // Myrovaya ekonomyka y mezhdunarodnye otnoshenyya. – 1997. – Vol. 11. – S. 18–30.
15. Myl'ner B.Z. Teoryya orhanyzatsyy: Uchebnyk / B.Z.Myl'ner. – M. : YNFRA-M, 2005. – 720 s.
16. Metodolohichni zasady stvorennya ta funktsionuvannya korpo-ratyvnykh struktur / L.I.Fedulova // Korporatyvni struktury v natsionalniy innovatsiyniy systemi Ukrayiny. – K., 2007. – 812 s.
17. Hammer M. Beyond Reengineering / M. Hammer // How the Process-Centered Organization is 36. Changing Our Work and Our Lives. – N.Y., 1996. – P. 153
18. Unyversal'nyy byznes-slovar' / L.Sh. Lozovskyy y dr. – M. : YNFRA-M. – 2001
19. Korporatyvni vidnosyny v perekhidnyy period: problemy teorii i praktyky / A.V. Sirko. – K. : Imeks, 2004. – 413 s.

Надійшла 13.11.2014; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.