

УДК 658.114.45:654.1

Я. В. Кудря,

асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"

МОТИВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ, ВИЯВЛЕННЯ І ЛІКВІДАЦІЯ НЕДОЛІКІВ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ: СУТНІСТЬ, ЕТАПИ, ОСОБЛИВОСТІ

У статті розкрито деякі з особливостей мотивування діяльності в корпораціях. Набув подальшого розвитку метод попередження, виявлення й ліквідації відхилень в поведінці учасників корпоративних відносин на підприємствах, недоліків механізмів управління корпораціями. На відміну від існуючих, цей метод сформований на засадах компетентнісного і системно-функціонального підходів, що дозволяє перелічити етапи й розкрити суть цього процесу у акціонерних товариствах, його специфіку в підприємств. На прикладі галузі зв'язку, а саме — її телекомунікаційної сфери, автором визначено сутність, встановлено і перелічено етапи, розкрито особливості попередження, виявлення й ліквідації відхилень у поведінці учасників корпоративних відносин на підприємствах, недоліків механізмів управління корпораціями.

In the article had been took the further development of the method of prevention, detection and elimination of deviations in the behavior of members of corporate relations at enterprises, lacks mechanisms to control corporations by abstracting, document analysis, detailing, specification, logical generalization, systematization principles of competence and systemic-functional approach by the author; unlike existing, this method is formed on the basis of competence and systemic-functional approach that allows countless stages and reveal the essence of this process with the company, its specificity in enterprises; for example the field of communication, namely its telecommunications sector, the essence, set lists and steps exposed the prevention, detection and elimination of deviations in the behavior of members of corporate relations at enterprises, lacks mechanisms to control corporations tby he author.

Ключові слова: акціонерне товариство, етапи, зв'язок, корпоративне управління, корпорація, механізм, модель, мотивування діяльності, недоліки, поведінка, телекомунікаційна галузь, учасники корпоративних відносин, фаховий менеджмент і керівники.

Keywords: joint-stock company, stages, communication, corporate governance, corporation, mechanism, model, deficiencies, behavior, motivating activities, telecommunications industry, professional management and executives.

ВСТУП

Формування сучасних механізмів управління корпораціями вимагає не лише узагальнення і вдосконалення світових управлінських здобутків. Необхідно постійно використовувати і прогресивні вітчизняні теоретичні й практичні уявлення про управління ними. Наприклад, важливе значення набуває мотивування діяльності, виявлення і ліквідація недоліків механізмів управління корпораціями.

Результати наукових досліджень історії розвитку, теоретичних і методологічних засад, практики корпоративного управління висвітлено В. Андроновим [1], А. Асаулом [2], А. Воронковою [3], В. Павловим [2], Я. Функом [4] та іншими у [5—10]. У цих роботах ними з різних позицій проаналізовано сутність і значення про-

BLEM теорії, методології й практики управління корпораціями, корпоративними та інтегрованими структурами в ретроспективі, визначено його сучасні здобутки і недоліки, розроблено пропозиції й висвітлено рекомендації щодо забезпечення розвитку корпоративного управління у перспективі в Україні та світі тощо. Однак у процесі аналізу літературних джерел [1—10] встановлено, що ними недостатньо якісно обумовлено питання мотивування діяльності, попередження, виявлення і ліквідації недоліків механізмів управління корпораціями.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення сутності, встановлення і перелічення етапів, розкриття особливостей мотивування діяльності (сприйняття й

передачі етично-правових норм, соціокультурних універсальї корпоративного управління), попередження, виявлення та ліквідації відхилень у поведінці учасників корпоративних відносин на підприємствах, недоліків механізмів управління корпораціями на прикладі галузі зв'язку (її телекомунікаційної сфери). У процесі наукового дослідження проблеми і вирішення поставлених завдань у статті автором було використано такі методи наукового дослідження, як абстрагування, аналізу документів, деталізації, конкретизації, логічного узагальнення й систематизації, засади компетентнісного та системно-функціонального підходів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Етично-правові (організаційно-поведінкові) норми і соціокультурні універсальї корпоративного управління є формою, методом й результатом погодження ідеї з практикою та досвідом участі у корпораціях у телекомунікаційній галузі, з їх ідеологією і стратегіями, а також засобом й технікою сприймання та передавання даних норм одними учасниками корпоративного управління іншим за їхнього мотивування на засадах корпоративної культури до належного виконання функцій, які відводяться їм у процесі управління акціонерними товариствами, виробничо-господарської діяльності підприємств. Вони необхідні для забезпечення згуртованості, зміцнення коопераційних взаємозв'язків учасників корпоративних відносин з підприємствами і їх конкурентоспроможності.

Корпоративна ідеологія є системою поглядів, ідей, переконань, цінностей і установок, яка виражає виробничо-соціальні інтереси учасників корпоративних відносин, їх ставлення до собі подібних, до реалій й перспектив, властивих корпорації, та розкриває суть програм діяльності щодо зміни чи закріплення цих відносин на підприємстві. Ця дефініція категорії "корпоративна ідеологія", на відміну від існуючих, дозволяє її тлумачити як систему, котра відображає виробничо-соціальні інтереси суб'єктів корпоративного управління, й частину мотиваційного механізму управління підприємством.

Її завданнями є доведення до відома і розтлумачення сутності різних концепцій, парадигм (вони визначають зміст програм діяльності з закріплення або трансформації відносин між учасниками корпоративного управління, структуру систем корпоративних відносин, які використовуються у процесі зародження, розвитку й становлення акціонерних товариств у телекомунікаційній галузі) та зміцнення корпоративного духу учасників тощо.

Корпоративні цінності є субстанцією, що є основою для створення ідеології і стратегії, формуючи образ підприємства у учасників корпоративних відносин. Ця дефініція поняття "корпоративні цінності", на відміну від існуючих, дозволяє їх тлумачити як інструмент, що окреслює риси його "обличчя", і як підґрунтя для реалізації корпоративної ідеології й корпоративної стратегії.

Корпоративний дух є результатом управління підприємством згідно з положеннями ідеології і корпоративної культури, наслідком поступу внутрішньої дисципліни, що визначає принципи організаційної поведінки, створює умови для логічного, систематичного розвитку суб'єктів корпоративного управління та виступає формою їх самоотождоження з підприємством, до котрого вони мають відношення. Ця дефініція категорії "корпоративний дух", на відміну від існуючих, дозволяє його тлумачити як результат управління корпорацією на засадах її ідеології і культури.

Корпоративна культура є формою прояву дії і методом узагальнення уявлень, менеджменту й розвитку корпоративних цінностей підприємства. Ця дефініція поняття "корпоративна культура", на відміну від існуючих, дозволяє її тлумачити як форму прояву дії і спосіб узагальнення інформації, менеджменту, розвитку й становлення корпоративних цінностей акціонерного товариства.

Її метою є забезпечення своєчасного і повноцінного задоволення духовних й матеріальних потреб учасників корпоративного управління на підґрунті результатів сприйняття та передачі етично-правових норм і соціокультурних універсальї корпоративного управління одними з учасників іншим, їх соціально-економічної успішності, управління корпораціями в телекомунікаційній галузі та виробничо-господарської діяльності підприємств.

Основним завданням корпоративної культури є спонукання до побудови і застосування систем корпоративних відносин, які враховують властиві підприємствам системи корпоративних цінностей й котрі сприяють соціалізації підприємств, інших учасників корпоративних відносин та встановленню корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, отриманню своєчасного і повноцінного задоволення їх виробничо-соціальних інтересів й потреб учасників та сталому розвитку підприємств.

Її об'єктами є передумови і умови поступу корпоративної культури, джерела акумулювання й ресурси, які необхідні для її розвитку, принципи, функції та складові систем корпо-

ративної культури, наслідки її поступу, роль і місце корпоративної культури у системах мотивування, у процесі управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, виробничо-господарської діяльності підприємств тощо. Учасники корпоративного управління, котрі беруть участь у її розвитку, в процесі їх мотивування і управління корпораціями у телекомунікаційній галузі, виробничо-господарської діяльності підприємств виступають в якості суб'єктів корпоративної культури.

Основною умовою її розвитку, на наш погляд, є ерудованість і підкованість учасників корпоративних відносин у питаннях побудови, використання й розвитку систем корпоративних відносин, які враховують характерні підприємствам системи корпоративних цінностей та котрі сприяють соціалізації підприємств, решти учасників і встановленню корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, отриманню своєчасного й повноцінного задоволення їх виробничо-соціальних інтересів та потреб учасників, стійкому розвитку підприємств.

Корпоративна культура пропагує, вітає і схвалює одержання систем корпоративних цінностей й відносин, які будуються симетрично та ритмічно використовуються у корпораціях в телекомунікаційній галузі. Дані принципи їх побудови і використання суб'єктами корпоративного управління передбачають, що ці системи здатні разом за рахунок відповідності їх елементів й зв'язків між ними тенденціям та динаміці середовища функціонування і розвитку підприємств забезпечити стимулювання й розвиток духовно-матеріальної сфери їхньої виробничо-господарської діяльності у напрямках, котрі задаються місією та цілями підприємств. Вони є фундаментальними принципами корпоративної культури, які передбачають і вказують на важливість існування зв'язків й балансу між духовними та матеріальними потребами, виробничо-соціальними інтересами учасників корпоративного управління, системами корпоративних цінностей і відносин, які взаємодіють, доповнюють, зумовлюють одна одну й формують духовно-матеріальну сферу виробничо-господарської діяльності підприємств.

Суть її функцій зводиться до того, що більшість пов'язані з забезпеченням розвитку і еволюцією учасників корпоративних відносин на рівні корпорацій у телекомунікаційній галузі. Їх розвиток, як і його забезпечення, відбувається на засадах ідеології, яка погоджується з стратегіями підприємств, відображаючи-

ми потреби й виробничо-соціальні інтереси суб'єктів корпоративного управління, їх мету та завдання. Вони також враховують риси корпоративного управління, фактори ефективності управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, зокрема економічні, специфіку середовища функціонування і розвитку підприємств, принципи корпоративного управління й бюджети ресурсів тощо. При цьому забезпечення їх розвитку і еволюції відбувається у межах існуючих систем корпоративних цінностей й відносин та в рамках духовно-матеріальної сфери виробничо-господарської діяльності підприємств.

Системи корпоративної культури формуються з багатьох компонент. Вони є частинами механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, які пов'язані між собою. Наприклад, це ідея участі у підприємствах, котра є складовою ідеології, корпоративні цінності і їх системи, норми поведінки учасників корпоративного управління. Ці й інші її елементи цілому розкривають сутність, недетально показують структуру корпоративної культури і загально характеризують різні її аспекти, особливості процесу розвитку корпоративної культури у підприємств.

Результатом її розвитку є отримання систем корпоративних відносин, які враховують властиві підприємствам системи корпоративних цінностей і котрі сприяють соціалізації підприємств, інших учасників корпоративних відносин й встановленню корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, отриманню своєчасного та повноцінного задоволення їх виробничо-соціальних інтересів і потреб учасників й сталому розвитку підприємств.

Наслідком розвитку корпоративної культури є одержання своєчасного і повноцінного задоволення духовних й матеріальних потреб суб'єктів корпоративного управління на підґрунті результатів сприйняття та передачі етично-правових норм і соціокультурних універсалій корпоративного управління одними учасниками іншим і їх соціально-економічної успішності, управління корпораціями в телекомунікаційній галузі та виробничо-господарської діяльності підприємств.

До її найяскравіших ознак відносимо такі, як: існування ідеологів — учасників корпоративного управління, які займаються розвитком корпоративних ідеологій; застосування корпоративної культури у якості методу і інструменту сприйняття й передачі етично-правових норм та соціокультурних універсалій корпора-

тивного управління одними учасниками іншим; наявність внутріфірмових норм, нормативів, правил і стилів її розвитку; телеологічність, сумісність, ієрархія, впорядкованість й збалансованість корпоративної культури; існування зв'язків між її компонентами, взаємозалежність частин систем корпоративної культури; простота аперцепції та інтерпретації учасниками положень, актуальність охоплення її системами всіх учасників; керуваність корпоративної культури.

Специфічною рисою корпоративної культури є те, що вона встановлює правила і приписи, згідно з якими реалізується ідеологія, формується, корегується ("нормується") й встановлюється поведінка учасників корпоративних відносин у процесі управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, їх виробничо-господарської діяльності підприємств на рівні наявних у підприємств систем корпоративних цінностей та відносин. Ці правила і приписи нерідко закріплюються у їх внутріфірмових документах. При цьому вважається, що корпоративна культура, по-перше, є невід'ємною складовою систем мотивування і механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі. По-друге, вона відповідає за неупинне підвищення рівня духовно-матеріального розвитку і благополуччя суб'єктів корпоративного управління за рахунок розподілу й перерозподілу результатів та наслідків виробничо-господарської діяльності підприємств, інтенсивність якого залежить від рівня ефективності управління корпораціями в телекомунікаційній галузі і розвитку підприємств.

Аперцепція і інтерпретація учасниками корпоративного управління особливостей корпоративної культури здійснюється за допомогою формування механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі й при побудові та використанні систем корпоративних відносин. Вони проходять у процесі перетину і накладання однієї корпоративної культури на іншу, що супроводжуються виникненням корпоративних конфліктів між учасниками корпоративних відносин, причиною котрих нерідко є розбіжності в їх поглядах на зміст і й результати розвитку корпоративної культури. При цьому пам'ятаємо про те, що її специфіка зумовлюється відмінностями у моделях поведінки суб'єктів корпоративного управління, які вказують на відмінності в системах корпоративних цінностей, і відносин у духовно-матеріальній сфері виробничо-господарської діяльності підприємств.

Стосовно її ролі у системах мотивування і

місця в процесі управління корпораціями у телекомунікаційній галузі, виробничо-господарської діяльності підприємств, то, зважаючи на інформацію про корпоративну культуру, яка подається вище, з впевненістю можемо зробити наступні висновки. Без сумнівів, вона є їх елементом, без застосування якого навряд чи увінчається успіхом принаймні організація процесу сприймання і передавання організаційно-поведінкових норм й соціокультурних універсалій корпоративного управління одними учасниками корпоративного управління іншим. Тому корпоративній культурі пропонується відводити якщо і не найголовнішу, то одну з ключових ролей й відповідно не останнє місце у системах мотивування та процесі управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, виробничо-господарської діяльності підприємств.

Отже, цей спосіб сприйняття і передачі етично-правових норм й соціокультурних універсалій корпоративного управління у телекомунікаційній галузі одними учасниками корпоративних відносин іншим забезпечує прогнозування психологічних реакцій учасників, оптимальне поєднання типів їх поведінки та керуваність групових стосунків в середині трудових колективів. Не без участі ефективних механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі він забезпечує і стійкість властивостей внутріфірмового середовища виробничо-господарської діяльності підприємств, отримання результативного управління акціонерними товариствами й сталий розвиток підприємствам тощо.

На відміну від існуючих, він дозволяє визначити роль, місце і значення корпоративного духу, корпоративної ідеології, корпоративної культури, корпоративних цінностей у процесі сприйняття й передачі етично-правових норм та соціокультурних універсалій корпоративного управління.

Відхилення у поведінці учасників корпоративних відносин і недоліки механізмів управління акціонерними товариствами в телекомунікаційній галузі є результатами застосування учасниками неадекватних моделей поведінки.

Неадекватні моделі поведінки — це моделі поведінки, які не відповідають місії і завданням підприємств, внутріфірмовому середовищу їх виробничо-господарської діяльності.

Передумовами формування і основними причинами їх прояву нерідко є нерівномірність розвитку корпоративного управління й підприємств, психічні розлади, фізіологічна неповноцінність учасників корпоративних відносин, некваліфіко-

ваність та некомпетентність управлінців, "дефективність" і негнучкість, неадаптованість механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі й підприємств до середовища їхнього функціонування та розвитку.

Виявлення відхилень у поведінці суб'єктів корпоративного управління і недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі є напрямом контролювання діяльності підприємств. Тому за аналогією воно має проводитись за допомогою техніки і технологій, які є гнучкими, динамічними, сучасними, простими у застосуванні й економічно ефективними та котрі враховують і відображають стратегічні пріоритети підприємств, орієнтуються на досягнення певних результатів тощо.

Їх виявлення повинно відбуватись поетапно. Першим кроком є визначення його цілей, які мають бути у всебічній гармонії з завданнями контролю, системою і технологією контролювання діяльності підприємств.

У ролі другого кроку — підбір, деталізація і конкретизація ознак, на підґрунті яких вони виявлятимуться, групування критеріїв, їх зведення й перетворення у зручні в застосуванні стандарти для підприємств.

Третім кроком є безпосереднє встановлення за допомогою різних засобів, технік, методик і різнобічної інформації переліку специфічних й найпоширеніших відхилень у поведінці учасників корпоративного управління та недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі.

У ролі четвертого і останнього кроку є їх аналіз, наприклад, передумов, причин й умов їхнього виникнення на підприємствах. Його узагальнені результати повинні бути корисними у процесі детермінації і виконання необхідних кроків в напрямку успішного попередження й (або) ліквідації відхилень у поведінці учасників корпоративних відносин та недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, профілактики їх рецидивів у підприємств.

Для того, щоб оптимізувати процес їх виявлення і спростити, здешевити й підвищити рівень його економічної ефективності, маємо систематично оновлювати ці інструменти, методи, прийоми, методики та інформацію, переглядати ознаки, за необхідності змінювати орієнтацію стандартів, забезпечити, стимулювати, у інші способи підтримувати розвиток всіляких форм самоконтролю в суб'єктів корпоративного управління тощо.

Виявлені відхилення у поведінці учасників корпоративного управління і недоліки механізмів управління корпораціями в телекому-

нікаційній галузі підлягають повній й невідкладній ліквідації та попередженню.

Їх ліквідація і попередження повинні бути цілями систем регулювання діяльності підприємств. А оскільки їх ліквідація і попередження виступають у якості завдань цих систем, то їхнє виконання має відбуватися у процесі регулювання діяльності підприємств.

Рівень складності відхилень у поведінці учасників корпоративного управління і недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, реалістичності й ефективності їх ліквідації та попередження системами регулювання їхньої діяльності залежить не лише від типів і рівня інтенсивності виникнення відхилень й недоліків у підприємств. На нього впливають і риси корпоративного управління, фактори ефективності управління корпораціями у телекомунікаційній галузі, особливості середовища їх функціонування й розвитку, принципи корпоративного управління, бюджети ресурсів у підприємств, рівень розвитку учасників корпоративних відносин та їхньої вмотивованості до належного виконання функцій, які відводяться їм в процесі управління акціонерними товариствами, виробничо-господарської діяльності підприємств тощо. Від цього залежить вибір стратегій, перелік методів, прийомів і підходів до їх ліквідації й попередження у підприємств.

Ліквідація і попередження відхилень у поведінці суб'єктів корпоративного управління й недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі мають відбуватися, приміром, через проведення так званої корекції психіки, мотивів та поведінки учасників, яка є інструментом, способом, шляхом і, зрештою, імпровізованим елементом систем регулювання діяльності підприємств. Можливо, це завдяки комплексному використанню різних важелів впливу на психіку учасників корпоративного управління за їх мотивування до належного виконання функцій, котрі відводяться їм у процесі управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, виробничо-господарської діяльності підприємств.

До результатів їх виявлення, ліквідації і попередження зараховуємо, звичайно, й наступне удосконалення механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, яке забезпечує вироблення в учасників корпоративних відносин поведінки, за котрої повинен підвищуватись рівень їхньої відповідальності перед собою, рештою учасників та не тільки. Суттєве покращення виконання обов'язків, які закріплюються за ними, достатнє приділення

уваги з їх сторони праці і їхня старанна робота над об'єктами й предметами систем контролювання діяльності підприємств теж відносяться до цих результатів. Також забезпечується виключення можливості вироблення шаблонів поведінки у суб'єктах корпоративного управління, які формуються під впливом відхилень в їх психіці, котрі здатні зумовлювати приховування і передачу недостовірної й неповної (непридатної) інформації та які спроможні породжувати, загострювати і збільшувати кількість суперечок, корпоративних конфліктів між учасниками, стресів й інше. В свою чергу, останнє виключає можливість виникнення недоліків у механізмах управління корпораціями в телекомунікаційній галузі, котрі зумовлюються саме такими шаблонами поведінки учасників корпоративного управління.

Все це разом забезпечує отримання ефективних механізмів управління корпораціями у телекомунікаційній галузі, які формуються на засадах компетентнісного і системно-функціонального підходів, розвиток формальних зв'язків і злагоджену дію учасників корпоративних відносин за виконання функцій, котрі відводяться їм в процесі управління акціонерними товариствами, виробничо-господарської діяльності підприємств. Це гарантує цілісність функціональних управлінських служб, їх виробничих підрозділів, зростання рівня їхньої продуктивності і ефективності акціонерних товариств, злагодженість діяльності суб'єктів корпоративного управління, зміцнення й розвиток коопераційних взаємозв'язків учасників з підприємствами, більше того, гармонізацію та гуманізацію корпоративного управління в телекомунікаційній галузі. На останок, його гармонізація і гуманізація дозволяє у повному обсязі виконати мету й цілі підприємств, своєчасно та повноцінно задовольняти їхні виробничо-соціальні інтереси і потреби учасників корпоративного управління, стійко розвиватись підприємствам.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у статті набули подальшого розвитку теоретичні і прикладні засади мотивування, контролювання й регулювання діяльності корпорацій, а саме: методи сприйняття та передачі етично-правових норм, соціокультурних універсалій корпоративного управління, який, на відміну від існуючих, дозволяє визначити роль, місце і значення корпоративного духу, ідеології, культури, цінностей в процесі їх сприйняття й передачі на підприємствах та попередження, виявлення і ліквідації відхилень

у поведінці учасників корпоративних відносин на підприємствах, недоліків механізмів управління корпораціями в телекомунікаційній галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні ґрунтовного наукового дослідження інструментарію попередження, виявлення і ліквідації відхилень у поведінці учасників корпоративних відносин на підприємствах, недоліків механізмів управління корпораціями у телекомунікаційній галузі.

Література:

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование: [монография] / В.В. Андронов. — М.: Экономика, 2003. — 478 с.
 2. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: [монография] / [Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиер Ф.И., Мышко О.А.]. — Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. — 328 с.
 3. Основы корпоративного управления: пособие для студ. высш. учеб. зав. / А.В. Козаченко, А.Э. Воронкова, Э.Н. Корнев. — Луганск: ВНУ, 2001. — 480 с.
 4. Акционерное общество: история и теория / Я.И. Функ, В.А. Михаличенков, В.В. Хвалой. — Минск, 1999. — 608 с.
 5. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: [монографія] / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. — Харків: ХДЕУ, 2003. — 324 с.
 6. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [П.В. Круш, О.П. Кавтиш, А.В. Гречко, Ю.С. Чихачьова]; за ред. проф. П.В. Круш. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 264 с.
 7. Корпоративне управління: посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д.В. Задахайло, О.К. Кібенко, Г.В. Назарова. — Харків: Еспада, 2003. — 688 с.
 8. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): [монографія] / [О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, О.Г. Мельник, О.В. Мукан]; за заг. ред. О.Є. Кузьміна. — Львів: Тріада плюс, 2008. — 369 с.
 9. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированное лицо, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва. — М.: Альпина, 2000. — 198 с.
 10. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. — М.: Инжинирингово-Консалтинговая Компания "ДеКА", 1996. — С. 170.
- Стаття надійшла до редакції 28.08.2012 р.*