

А.М. Єрмошенко (Київський національний торговельно-економічний  
університет, Україна)

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ З БАНКАМИ

*У статті обґрунтовано роль корпоративного управління в досягненні довгострокових позитивних результатів інтеграції страховиків і банків. Окрему увагу приділено корпоративній соціальній відповідальності як невід'ємному елементу системи корпоративного управління сучасних фінансових установ.*

*Ключові слова:* корпоративне управління, інтеграція страховиків з банками, корпоративна соціальна відповідальність.

*Табл. 1. Літ. 16.*

А.Н. Ермошенко (Киевский национальный торгово-экономический  
университет, Украина)

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ С БАНКАМИ

*В статье обоснована роль корпоративного управления в достижении долгосрочных позитивных результатов интеграции страховщиков и банков. Отдельное внимание уделено корпоративной социальной ответственности как неотъемлемому элементу системы корпоративного управления современных финансовых учреждений.*

*Ключевые слова:* корпоративное управление, интеграция страховщиков с банками, корпоративная социальная ответственность.

А.М. Yermoshenko (Kyiv National University of Trade and Economy, Ukraine)

## CORPORATE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION BETWEEN INSURANCE COMPANIES AND BANKS

*The article grounds the role of corporate management in achieving the long-term positive results in integration of insurers and banks. Separate attention is paid to corporate social responsibility as an integral element of the corporate management system of the contemporary financial institutions.*

*Keywords:* corporate management; integration of insurers and banks; corporate social responsibility.

**Постановка проблеми.** Одним із елементів стратегічних чинників розвитку інтеграції страхової компанії з банком є побудова дієвої системи корпоративного управління. Кожен учасник інтеграції, враховуючи його специфіку, повинен забезпечити відповідність системи управління спільним інтересам та її вчасний перегляд.

Європейський інтерес до вдосконалення корпоративного управління отримав значний імпульс наприкінці 1990-х років. Ця зацікавленість була паралельною посиленню конкуренції, викликаній розвитком технологій і комунікацій, скороченням регулятивних бар'єрів у Європейському Союзі (ЄС) і світі, розширенням акціонерної власності і збільшенням обсягів фондових ринків.

Зростаюча зацікавленість у корпоративному управлінні та спроби чітко сформулювати загальноприйняті норми й кращі методи управління стали результатом дії різних чинників, першим за важливістю серед яких виступає визнання того, що здатність компанії до залучення капітальних вкладень, які

стали інтернаціонально мобільними, пов'язана передусім із якістю корпоративного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративному управлінню як невід'ємному елементу загальної системи менеджменту приділяється значна увага сучасних вчених і практиків, серед яких: А. Бурлацький [6], Л. Ван ден Берг [16], Г. Говстед [11], Р. Гудижк [9], В. Іноземцев [7], Е. Марсіглія [13], С. Нестор [14], С. Роббінс [15], І. Фалаутано [13] та інші. Разом з тим, різноманітні аспекти побудови системи корпоративного управління в процесі інтеграції страхових компаній з банками не знайшли широкого відображення у працях науковців.

**Метою дослідження** є обґрунтування ролі корпоративного управління в досягненні довгострокових позитивних результатів інтеграції страховиків і банків.

**Основні результати дослідження.** Сучасний етап розвитку системи корпоративного управління в ЄС відноситься до початку 1990-х рр. і пов'язаний із цілою низкою фінансових скандалів і банкрутств фінансових установ Великої Британії. З метою подолання проблем із корпоративною фінансовою звітністю, досягнення ефективного нагляду з боку ради директорів, а також у зв'язку з прагненням інституційних інвесторів до збереження й примноження власних капіталів у 1992 р. видано Кодекс з корпоративного управління — *Cadbury*. В період 1991–1997 рр. країнами-членами ЄС розроблено десять кодексів корпоративного управління (шість із них — у Великій Британії). У 1998 р. тенденція до прийняття зазначених кодексів була розповсюджена по всій території ЄС.

Активізація країн ЄС до розробки кодексів корпоративного управління охоплює також період азіатської економічної кризи 1997–1998 років. З метою оптимізації системи корпоративного управління у 1999 р. Дорадчою групою бізнес-середовища Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) оприлюднені два звіти: «Корпоративне управління: покращення конкурентоспроможності і доступу до капіталів на глобальних ринках» [9] (так званий звіт Мілстейна) і «Принципи корпоративного управління ОЕСР» [8]. Крім того, переміщення фінансових потоків з азіатського континенту, Росії і частини країн Південної Америки привернуло увагу до взаємного зв'язку між довірою інвесторів і такими базовими принципами корпоративного управління, як прозорість діяльності, підзвітність, відповідальність і справедливе відношення до всіх акціонерів.

Що ж стосується систем корпоративного управління фінансових установ у країнах Центральної і Східної Європи, то на сьогодні вони характеризуються незавершеністю, що стримує розвиток фінансового ринку, розширення взаємодії між фінансовими інститутами, підвищення довіри до них з боку споживачів фінансових послуг. У багатьох з цих країн відбувається конвергенція із моделями корпоративного управління членів ЄС, оскільки право власності на активи фінансових інститутів належить переважно його представникам. З іншого боку, нав'язування міжнародних принципів корпоративного управління без орієнтації на національну специфіку є неприйнятним для бізнес-середовища країн, що знаходяться на етапі розвитку фінансового ринку. З метою досягнення ефективності розробки стандартів корпоративного управління фі-

нансових установ необхідно передусім орієнтуватися на походження капіталу ключових його власників.

Під корпоративним управлінням в контексті інтеграції страхових компаній з банками слід розуміти систему управління, що включає в себе: корпоративну культуру (цінності, місію, завдання діяльності), корпоративну організаційну структуру (раду директорів, середню і нижчу ланку менеджменту), основоположні внутрішні управлінські документи (правила внутрішнього розпорядку, положення, регламенти, накази, організаційні і технічні правила), стратегії, внутрішні контрольні процедури (що протидіють ризикам діяльності страховиків і банків на основі ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, фінансової звітності), а також систему прийняття управлінських рішень і дій, пов'язаних з етикою поведінки, середовищем, організаційними зв'язками в межах фінансової установи (фінансового об'єднання).

Основними завданнями корпоративного управління з позицій інтеграції страховиків з банками є такі:

- визначати функції, обов'язки і підзвітність кожної структурної одиниці інтеграції, уточнювати їхні повноваження і правочинність діяти від імені компанії;
- встановлювати вимоги щодо внутрішніх документів, в тому числі у сфері розкриття інформації;
- розробляти і впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, на систему корпоративного управління покладається завдання щодо розподілу й регулювання повноважень і підзвітності в межах фінансової установи (фінансового об'єднання), уникаючи надмірної концентрації центрів влади.

Важлива роль у встановленні й реалізації принципів корпоративного управління покладається на спостережну раду страховика/банку. В умовах фінансової кризи зазначений наглядовий орган повинен бути відповідальним за правильне спрямування й переорієнтацію стратегії, а також політику щодо прийняття ризиків.

У цілому структури управління повинні вирішувати такі завдання: розробка загальної стратегії діяльності, нагляд і управління. Зазначені завдання можуть виконуватись єдиним органом управління або бути розподіленими між різними структурами. Спостережна рада, відповідальна за всебічний нагляд і впровадження загальної стратегії діяльності, у питаннях реалізації виконавчих рішень і оперативного управління повинна покладатись на вищу ланку менеджменту (виконавчий комітет компанії).

У чинному законодавстві уточнено роль виконавчого й наглядового органів страховиків і банків (табл. 1).

Відповідно положень ст.ст. 97–101 Цивільного кодексу України, органами управління господарським товариством є загальні збори його учасників і виконавчий орган, якщо інше не встановлено законом [1]. Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» (Глава 7. Управління банком), органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку, а контрольними органами – ревізійна комісія та внутрішній аудит банку [3].

Таблиця 1. Вимоги до системи управління банків і страховиків згідно з чинним законодавством\*

	Страховик (як фінансова установа)	Банк
Система управління	Забезпечує розподіл повноважень між наглядовим і виконавчим органом фінансової установи, дотримання прозорості процедур прийняття рішень та контролю за їх виконанням, належний обмін інформацією між наглядовим і виконавчим органами фінансової установи, надання звітності та її достовірність і повноту.	Органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку.
Загальні збори акціонерів (учасників)	Вищий орган компанії. До виключної компетенції загальних зборів належить: - визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства; - прийняття рішення про збільшення (зменшення) статутного капіталу товариства; - затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства; - затвердження річного звіту товариства; - розподіл прибутку і збитків товариства; - затвердження розміру річних дивідендів тощо.	Вищий орган управління банку. До виключної компетенції загальних зборів належить: - визначення основних напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання; - внесення змін і доповнень до статуту банку; зміни розміру статутного капіталу банку; - призначення та звільнення голів і членів спостережної ради банку, ревізійної комісії; - затвердження річних результатів діяльності банку, включаючи його дочірні підприємства; - розподіл прибутку; - припинення діяльності банку, призначення ліквідатора, затвердження ліквідаційного балансу.
Наглядовий орган	Орган фінансової установи, до компетенції якого належать питання стратегічного управління та нагляду за діяльністю виконавчого органу фінансової установи. Наглядний орган фінансової установи несе остаточну відповідальність за діяльність та поведінку фінансової установи.	Спостережна рада банку обирається загальними зборами учасників з числа учасників банку або їхніх представників. Члени спостережної ради банку не можуть входити до складу правління (ради директорів) банку, ревізійної комісії банку.
Виконавчий орган	Несе відповідальність за досягнення цілей і реалізацію політики, встановленої наглядовим органом фінансової установи, дотримання законодавства, нагляд за поточними операціями фінансової установи та управління ними.	Правління (рада директорів) банку є виконавчим органом банку, здійснює управління поточною діяльністю, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку, несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішеннями загальних зборів учасників і спостережної ради банку.
Система внутрішнього контролю	Повинна враховувати наявні процедури делегування повноважень та схеми розподілу обов'язків. Для забезпечення перевірки відповідності системи внутрішнього контролю вимогам законодавства та внутрішніх регламентуючих документів фінансової установи проводиться внутрішній аудит, який є особливою частиною внутрішнього контролю.	Органом контролю є ревізійна комісія та внутрішній аудит банку. Банк створює постійно діючий підрозділ з питань аналізу та управління ризиками, що має відповідати за встановлення лімітів щодо окремих операцій, лімітів ризиків контрапартнерів, країн контрапартнерів, структури балансу відповідно до рішень правління з питань політики щодо ризикованості та прибутковості діяльності банку.

\* складено на основі аналізу нормативно-правових актів [1-5].

Що ж стосується страхових організацій, то на сьогодні спеціальні вимоги щодо органів управління є відсутніми у чинній законодавчій базі. Оскільки страховики належать до фінансових установ, на них розповсюджуються вимоги і рекомендації нормативно-правових актів Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) і Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг (ДКРРФП) у галузі систем корпоративного управління. Так, відповідно до Принципів корпоративного управління, затверджених рішенням ДКЦПФР, ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та кваліфікованого виконавчого органу (менеджменту), раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю. Система корпоративного управління повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією й ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом [5].

Якщо страхова організація створена у формі акціонерного товариства, на неї розповсюджуються вимоги Закону України «Про акціонерні товариства» [2], відповідно до положень якого вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів, управління поточною діяльністю проводиться виконавчим органом (правлінням, дирекцією, директором, генеральним директором), а наглядова рада контролює та регулює діяльність останнього.

Крім того, на страхові компанії розповсюджуються вимоги, викладені у розпорядженні ДКРРФП «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо системи управління та розкриття інформації фінансовими установами» [4]. Даним розпорядженням встановлюється, що система управління фінансової установи має забезпечити розподіл повноважень між наглядовим і виконавчим органом фінансової установи, дотримання прозорості процедур прийняття рішень та контролю за їх виконанням, належний обмін інформацією між наглядовим і виконавчими органами фінансової установи, надання звітності та її достовірність і повноту.

Слід зазначити, що для досягнення довгострокових позитивних результатів інтеграції страхових організацій з банками важливе значення має приділятися корпоративній соціальній відповідальності як складовій загальної системи корпоративного управління.

Під корпоративною соціальною відповідальністю слід розуміти концепцію, згідно з якою фінансові установи в ході свого функціонування, створення додаткової вартості підтримують різноманітні ініціативи соціального і природоохоронного характеру, беручи на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на інших учасників ринку.

Корпоративна соціальна відповідальність при інтеграції страховиків і банків тісно пов'язана з категорією конфліктів інтересів між різноманітними учасниками економічного сектору економіки:

- акціонери (мажоритарні і міноритарні), інші інституціональні інвестори (такі як пенсійні фонди та інвестиційні компанії);
- менеджери у сфері корпоративного управління й контролю за діяльністю фінансової установи (фінансового об'єднання);

- посередницькі, асистанські компанії, рейтингові агентства, незалежні аудитори;

- державні установи, пов'язані з системою регулювання і нагляду, що призначені для гарантування стабільності фінансової системи, конкурентоспроможності її учасників, прозорості їхньої діяльності, та галузеві асоціації, що представляють інтереси учасників ринку.

У контексті інтеграції страховиків з банками корпоративна соціальна відповідальність передбачає низку механізмів її запровадження та функціонування:

1. Індивідуальні корпоративні механізми компанії (організаційні, управлінські і корпоративного управління в цілому), спрямовані на формулювання цілей, бачення, цінностей ведення бізнесу, запровадження кодексу корпоративної етики, створення комітету з питань етики поведінки й соціальної відповідальності, організацію підвищення професійного рівня співробітників.

2. Допоміжні механізми налагодження діалогу із зовнішнім середовищем, призначені для покращення корпоративної репутації компанії (наприклад, впровадження відкритої політики щодо звітності, проходження різноманітних соціальних і природоохоронних сертифікацій).

3. Участь у соціально значущих інвестиціях, проектах і фундаціях, що здійснюють вклад у соціальну, економічну та інші сфери життєдіяльності.

При розгляді питань корпоративного управління і корпоративної соціальної відповідальності слід враховувати різницю між законодавчо встановленими нормативами діяльності банків та страховиків і саморегулятивними ініціативами. Для успішного використання концепції соціальної відповідальності взаємодії представників страхового і банківського бізнесу необхідною слід вважати розробку внутрішніх моделей моніторингу й контролю на основі регулятивних нормативів, а також індивідуальних характеристик і особливостей організацій.

Вирішення проблем, пов'язаних із соціальною відповідальністю, має свою специфіку у страховому секторі, оскільки страхування виконує особливу соціальну роль для суспільства за рахунок управління коротко-, середньо- і довгостроковими ризиками фізичних і юридичних осіб. Здійснюючи управління ризиками, характерними для даного регіону або країни, страхування дозволяє фізичним особам реалізовувати ті види діяльності, які без страхового полісу неможливі. Таким чином, страхування засновується на соціальній солідарності і взаємній залежності ризиків у суспільстві.

Ситуація ускладнюється за участі страхової компанії у фінансовому об'єднанні, особливо тоді, коли позиції корпоративного управління й соціальної відповідальності першої і останнього не збігаються.

Одним зі способів реалізації концепції соціальної відповідальності є періодична публікація соціального звіту компанії/групи компаній. Такий звіт може складатись із підрозділів, присвячених соціальній відповідальності, інноваціям бізнес-процесів, інноваціям продуктових ліній фінансової установи, комунікаціям із зовнішнім середовищем.

Підрозділ із соціальної відповідальності містить відомості щодо прийнятих за звітний період ініціатив в галузі змін у політиці компанії, прийняття но-

вих документів щодо корпоративної культури. Наприклад, однією зі складових цієї частини звіту є прийняття кодексу корпоративних цінностей фінансового об'єднання, що являє собою сукупність базових принципів, які визначають корпоративну поведінку організації, і включає в себе: орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, обґрунтованість принципів ринкової поведінки і результатів функціонування, акцентованість на діяльність, засновану на командній роботі і професіоналізмі співробітників.

Слід зауважити, що зазначений кодекс здійснює вплив на всі бізнес-процеси фінансової установи, оскільки передбачає їхню перебудову і можливу сертифікацію за стандартами якості, а успіх реалізації політики, викладеної в документі, безпосередньо залежить від його правильного сприйняття і розуміння всім колективом організації.

Підрозділ з інновації бізнес-процесів включає інформацію про всі нововведення і побудову основних процесів функціонування фінансової установи. Це, наприклад, сертифікація за стандартами ISO, мета якої полягає у раціоналізації банківських і страхових операцій з точки зору прибутковості та стабільності діяльності, соціальної відповідальності й позитивного впливу на розвиток фінансового сектору країни [13, 487].

Частина соціального звіту, присвячена інноваціям в складі продуктової лінії фінансової установи, висвітлює дані щодо розробки фінансових продуктів, які сприяють раціоналізації інформаційних, трудових та інших видів ресурсів, поєднання страхової/банківської послуги із соціально значущими проектами.

Слід підкреслити, що розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності в контексті інтеграції страхових компаній і банківських установ повинен бути спрямований за такими напрямками:

(1). Дотримання принципів прозорості діяльності і дієвого ризик-менеджменту. Високі стандарти розкриття інформації і прозорості діяльності позитивно впливають на процес управління взаємодією страховика і банку в цілому. Розкриття інформації допомагає у формулюванні суспільного бачення діяльності зазначених фінансових інститутів, їхньої стратегії і фінансового стану.

Крім того, дотримання принципів прозорості діяльності і дієвого ризик-менеджменту вносить свій вклад у загальну систему корпоративного управління шляхом виявлення внутрішніх махінацій і шахрайства. Прозорість діяльності також є підґрунтям ефективної ринкової дисципліни, що вимагає від системи інформаційно-аналітичного забезпечення фінансових установ своєчасності, надійності, відповідності і достатності даних, призначених для розкриття.

Елементами системи розкриття інформації щодо інтеграції страхової організації й банківської установи мають бути: розкриття загальної політики і стратегії інтеграції, розкриття інформації про систему корпоративного управління фінансових установ.

У контексті системи корпоративного управління розкриттю повинні підлягати такі дані:

- організаційна структура управління фінансовою установою, поділ повноважень між акціонерами, виконавчим і наглядовим органами управління;

- члени ради директорів і вищої ланки управління та інших топ-менеджерів;
- склад комітетів, що входять до складу ради директорів;
- система ризик-менеджменту (склад комітетів з управління ризиками, способи звітування в галузі ризик-менеджменту, особливості системи внутрішнього контролю);
- політика визначення винагороди членів виконавчого органу і топ-менеджменту;
- фінансові результати діяльності тощо.

Основними каналами розкриття інформації щодо функціонування фінансових установ можуть бути: річні звіти; проміжні фінансові звіти; спеціальні періодичні звіти (наприклад, у галузі корпоративної соціальної відповідальності, результатів взаємодії страховика і банку, асортименту фінансових послуг, що надаються останніми тощо); веб-сайт; спеціальні заяви і прес-релізи.

(2). Зосередження на політиці управління трудовими ресурсами. Етична поведінка має, передусім, персональний характер. Оскільки організації складаються із сукупності людей, які в ній працюють, роль працівників фінансової установи є фундаментальною в галузі корпоративної соціальної відповідальності.

Норми поведінки можна поділити на індивідуальні (від нижчої до вищої ланки управління кожен співробітник має власні персональні цінності, що формує його поведінку) і корпоративні (є підґрунтям формування єдності у підході до формування корпоративної культури).

Виходячи з цього, важливим завданням у контексті інтеграції страховиків і банків є намагання поєднати особливості індивідуальної й колективної поведінки різних фінансових установ у послідовний спосіб. Реалізація цього завдання можлива через інвестування ресурсів у розвиток трудових ресурсів шляхом підвищення їхнього професійного рівня і адаптації до прийнятих культурних цінностей організації.

(3). Виконання поставлених соціальних зобов'язань перед суспільством. Виконання соціальних зобов'язань перед суспільством в частині розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності представників банківського і страхового секторів відбувається на основі реалізації певних спільних або індивідуальних ініціатив у галузі охорони здоров'я, освіти, культури, захисту навколишнього середовища.

Сюди слід віднести: участь у фінансуванні соціально важливих проектів, пов'язаних із закупівлею медичного обладнання або ліків, залучення кращих лікарів у складних випадках або важковиліковних хворобах, фінансування досліджень в галузі невиліковних захворювань; створення спеціальних фондів і проектів з метою просування рівня освіти, культури і мистецтва на національному рівні; організацію руху волонтерів у зазначених сферах тощо.

**Висновки.** Таким чином, система корпоративного управління повинна стати результатом співвідношення адаптивності процесу інтеграції страховиків з банками до умов зовнішнього середовища з метою своєчасного прийняття управлінських рішень і врахування потреб ринку, а також прозорості функ-



ціонування і наявності відповідних систем, засобів контролю і нормативів, що забезпечують використання наявних повноважень у найкращих інтересах власників страхових полісів, депозитних і кредитних договорів, акціонерів, наглядових органів і учасників фінансових установ.

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV // zakon1.rada.gov.ua.
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 №514-17 // zakon1.rada.gov.ua.
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III із змінами і доповненнями // zakon1.rada.gov.ua.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо системи управління та розкриття інформації фінансовими установами: Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 27.12.2005 №5207 // zakon1.rada.gov.ua.
5. Про затвердження принципів корпоративного управління: Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України від 11.12.2003 №571 // zakon1.rada.gov.ua.
6. *Бурлацкий А.* Роль корпоративного управления в повышении капитализации компании // Управление компанией. – 2003. – №2. – С. 15–18.
7. *Иноземцев В.* Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – С. 16–22.
8. Принципы корпоративного управления ОЭСР. – Париж: ОЭСР, 1999. – 39 с.
9. Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets. OECD Document, 1999. 145 p.
10. *Goodijk, R.* (2007). Corporate governance, labour management and industrial relations. GITPL International, October. 12 p.
11. *Hofstede, G.* (1984). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills. 156 p.
12. Issues Paper on Corporate Governance. International Association of Insurance Supervisors and OECD. July 2009. 64 p.
13. *Marsiglia, E., Falautano, I.* (2005). Corporate Social Responsibility and Sustainability Challenges for a Bancassurance Company. Geneva Papers, 30: 485–497.
14. *Nestor, S.* (2001). Corporate Governance Trends and Developments in the OECD Area: Where Do We Go From Here? International Financial Law Review. 43 p.
15. *Robbins, S.P.* (1994). Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 158 p.
16. *Van den Berghe, L., de Ridder, L.* (1999). International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors. Boston: Kluwer Academic Publishers. 56 p.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2011.