

УДК 658:65.014.1

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Толстая Н.В.*Херсонський державний університет*

У статті розглянуто основні принципи, які покладені в основу управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств а саме: системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, комплексність оцінки, забезпеченість управління, результативність та ефективність використання стратегічного потенціалу корпоративного підприємства тощо. Проаналізовано моделі корпоративного управління, серед яких виділено: американську, японську та західноєвропейську. Обґрунтовано характерні риси наукової концепції, що лежить в основі стратегічного мислення корпоративного підприємства. Запропоновано основні методологічні підходи щодо управління стратегічним потенціалом що поділяються на такі підходи як: науково-методологічний, процес ний, системний та ситуаційний підходи.

Ключові слова: стратегічний потенціал, корпоративне підприємство, корпоративне управління, моделі корпоративного управління, методологічні підходи щодо управління стратегічним потенціалом.

The article deals with the basic principles that form the basis of strategic potential of corporate enterprises such as: consistency, continuity, balance, optimal use of resources, integrated assessment, security management, effectiveness and efficiency of the strategic potential of corporate enterprise and so on. The model of corporate governance was analyzed, including allocated: American, Japanese and Western Europe. Characteristics of scientific concepts underlying strategic thinking of corporate enterprise are grounded. The basic methodological approaches to unambiguous strategic management capabilities are suggested. They are divided into the following approaches such as scientific and methodological, process, systematic and situational.

Key words: corporate governance, strategic potential, corporate enterprise, model of corporate governance, methodological approaches to the management of the strategic potential.

Актуальність проблеми. Управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств є визначальною умовою для успішного

розвитку підприємств всіх галузей народного господарства. Це зумовлене насамперед тим, що враховуючи зміни навколишнього середовища виникає потреба в адекватному реагуванні та адаптації системи управління стратегічним потенціалом відповідно до існуючих змін. Якісне управління потенціалом та застосування механізмів управління здатне підвищити ефективність підприємства, полегшити та мінімізувати втрати при проведенні технологічних, організаційних, інноваційних та інших змін, зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси та впливати на зовнішнє середовище за рахунок оцінки, формування та використання потенціалу навколишнього середовища.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств розкрито в роботах Б.М. Андрушківа [1], С.Т. Дуби [3], Т.М. Кібука [4], М.П. Ліщинського [7], М.П. Мальської [5], Н.Л. Мандюка [5], Ю.С. Занько [5], О.В. Ульяновка [8], З.Є. Шершньова [9], Г.Ю. Штерна [10]. Але не всі концепції управління стратегічним потенціалом висвітлені докладно, тому виникає потреба в дослідженні сфери управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств.

Метою роботи є визначення особливостей управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств надає можливості впорядкувати процеси формування стратегічного потенціалу підприємства відповідно до внутрішніх закономірностей господарської діяльності необхідної, перш за все для [4]:

- визначення поточного стану стратегічного потенціалу корпоративного підприємства;
- аналізу відповідності поточного рівня стратегічного потенціалу корпоративного підприємства обраній стратегії розвитку підприємства;
- моделювання розвитку стратегічного потенціалу корпоративного підприємства;
- визначення найкращих способів використання стратегічного потенціалу корпоративного підприємства.

До основних принципів, покладених в основу управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств, можна віднести такі [4]:

1. Системність – визначення стратегічного потенціалу корпоративного підприємства як певної впорядкованої сукупності, розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на загальнокорпоративну стратегію підприємства й формування управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Безперервність – спостереження за поточним рівнем стратегічного потенціалу корпоративного підприємства, вияв відхилення та формування управлінських коригуючих рішень є постійним та безперервним процесом.
3. Збалансованість – виключення можливості надмірного впливу показників одного з функціональних потенціалів на стратегічний потенціал корпоративного підприємства загалом через побудову збалансованої системи коефіцієнтів. Це так звана концепція *Balanced Scorecard* (BSC) яка покликана забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію, є джерело інформації як щодо внутрішніх процесів в установі, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків.
4. Оптимальність використання ресурсів – адекватність на всіх етапах застосованих ресурсів очікуваним результатам від діяльності системи управління.
5. Комплексність оцінки стратегічного потенціалу корпоративних підприємств, що припускає множинність сфері багатоаспектність аналізу.
6. Забезпеченість управління стратегічним потенціалом корпоративного підприємства інформаційними та технологічними інструментами, що дає змогу здійснювати прогностичні, планові, аналітичні й оперативні управлінські розрахунки із застосуванням адекватного арсеналу методів і засобів.
7. Результативність та ефективність використання стратегічного потенціалу корпоративного підприємства.
8. Гнучкість та здатність корпоративного підприємства реагувати на зміни рівня власного стратегічного потенціалу залежно від зміни

цілей та загальнокорпоративної стратегії підприємства.

9. Адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.
10. Стабільність, обумовлена життєвим циклом підприємства й заданим періодом часу.
11. Саморегулювання і саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища та особливостей організаційної культури.
12. Гнучкість щодо забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємства.

Розглянемо різні підходи щодо побудови структури управління корпоративним підприємством, які у свою чергу обумовлені як історичними факторами розвитку тієї або іншої країни, так і їх економічними, правовими й соціальними особливостями. Ми погоджуємося з тим, що роль корпоративного управління в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках окремих суб'єктів, істотно відрізняється від тієї ролі, яку корпоративне управління відіграє у країнах з високим ступенем розпилення акціонерного капіталу.

Але, незважаючи на те, що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління різні, накопичена практика більшості корпорацій та нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють нам виділити такі моделі корпоративного управління, а саме [7]:

1. Японська модель;
2. Англо-американська модель;
3. Західноєвропейська модель.

Японська модель. Корпоративне підприємство в Японії – це самодостатнє, універсальне, багатогалузевий економічний комплекс, що має в своїй структурі фінансові установи (банки, страхові, трастові компанії), торгові фірми, а також виробничі підприємства зі всіх галузей господарювання.

Японська модель корпоративного управління багатогранна і базується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі, або кейрецу. Саме ключовий банк та кейрец – це два різних елементи японської моделі, які в той же час дублюють і доповнюють один одного. Майже всі японські компанії мають тісні зв'язки з ключовим банком. Банк

надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги щодо випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Зазвичай, ключовий банк є основним власником акцій корпорації.

Отже, серед основних учасників японської моделі корпоративного управління виділено такі: [5]:

- ключовий банк як головний внутрішній акціонер;
- кейрець – також основний внутрішній акціонер корпорації;
- менеджери;
- уряд.

Взаємодія між цими учасниками спрямована скоріше на установлення ділових контактів, а не на підтримання балансу сил. Незалежні (неафілійовані) акціонери практично не можуть впливати на справи корпорації. Внаслідок цього справді незалежних директорів тут мало. Рада директорів при японській моделі майже повністю складається з афілійованих осіб, тобто виконавчих директорів, керівників головних відділів компаній і правління. Якщо прибуток компанії протягом тривалого періоду падає, ключовий банк і члени кейрецу можуть зняти директорів і призначити своїх кандидатів. Кількісний склад середньої японської ради – 50 членів. Річні звіти й матеріали, пов'язані з проведеними загальними зборами, доступні всім акціонерам. Акціонери можуть бути присутні на зборах, голосувати за дорученням або поштою.

У Японії досить тверді вимоги щодо розкриття інформації, тобто корпорації повинні повідомляти досить багато даних, а саме [5]:

- дані про структуру капіталу;
- відомості про кожного кандидата в члени Ради директорів (у тому числі посаду, яку він займає, відносини з корпорацією, володіння акціями корпорації);
- відомості про винагороду, що була сплачена всім керуючим директорам;
- інформацію про можливі злиття або реорганізації;
- зміни до статуту, які пропонуються, а також назви компаній, що запрошуються для аудиторської перевірки.

Зовнішня сфера японської моделі корпоративного регулювання. Законодавча база Японії у сфері корпоративного управління практично була скопійована з американської під час Другої світової війни. Незважаючи

на різні поправки та зміни, база японського законодавства про діяльність корпорацій та фондовий ринок майже збігається з американським законодавством.

Головні регуляторні органи в Японії – це Бюро цінних паперів Міністерства фінансів і Комітет з нагляду за фондовими біржами, який був створений з ініціативи Бюро в 1992 р. і відповідає за дотримання корпораціями чинного законодавства та розгляд правопорушень.

Англо-американська модель. Особливості англо-американської системи корпоративного управління безпосередньо пов'язані з особливостями акціонерної форми власності, головним чином, з відсутністю в англійських і американських корпораціях значних, домінуючих над іншими, інвесторів. Ця модель використовується у Великобританії, США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії тощо.

Акціонерний капітал цих корпорацій значною мірою розпилений. Велика кількість корпорацій не має у своїх реєстрах жодного індивідуального або інституціонального акціонера, частка якого становила б більше 2-5% статутного капіталу. Таким чином, жодна група акціонерів не може пред'явити претензії на особливе представництво в Раді корпорації [5].

Досить важливою особливістю американської моделі корпоративного управління є те, що більшість акцій, які не належать індивідуальним інвесторам, сконцентровані в руках інституціональних інвесторів – пенсійних і взаємних (пайових) фондів. Ці інвестори виступають скоріш за все в ролі фінансових менеджерів вони не прагнуть до представництва в радах директорів і, як правило, уникають брати на себе відповідальність за компанії, в яких вони мають значні пакети акцій.

Така розмитість акціонерного капіталу значно полегшує перетікання акцій від одних власників до інших. Дрібному акціонеру значно простіше ухвалити рішення щодо продажу належних йому акцій, ніж власникові великого пакета акцій. Для нього продаж пакету акцій може означати зміну стратегічних планів і викликати втрати, пов'язані зі зміною курсової вартості акцій певної компанії (у результаті значної разової їхньої пропозиції на ринку). За таких обставин як англійський, так і американський ринки цінних паперів відрізняються високою ефективністю та ліквідністю, що робить продаж пакетів дрібними інвесторами швидкою і технічно легко здійсненою справою. Злиття,

поглинання та викупи компаній є широко розповсюдженою практикою на таких фондових ринках.

Серед учасників англо-американської моделі, виділено такі [5]:

- директори;
- акціонери;
- менеджери;
- урядові агентства, біржі.

Оскільки англо-американська модель розвивалася в умовах вільного ринку, вона припускає розподіл володіння та контролю в найбільш відомих корпораціях, що дуже важливо з ділової та соціальної точок зору, тому що інвестори, які вкладають свої кошти та володіють підприємством, звичайно, не несуть юридичної відповідальності за дії корпорації. Вони передають керівництво менеджерам і платять їм як своїм агентам. Оплата за розподіл володіння та контролю називається агентськими послугами. Інтереси акціонерів і керівництва не завжди збігаються. Корпоративне право вирішує цей конфлікт утворенням додаткової ланки – Ради директорів. Вона обирається акціонерами і виступає їхнім представником у корпорації. Рада директорів в англо-американській моделі складається з інсайдерів (людина, яка працює в корпорації і тісно зв'язана з управлінням компанії) та аутсайдерів (це особа, що безпосередньо не зв'язана з корпорацією та її управлінням або це незалежний директор, тобто особа, яка запрошена для виконання певних функцій і не має інтересів у компанії) здійснює призначення та нагляд за посадовими особами, які керують та контролюють діяльність корпорації [5].

Так у США корпорації повинні повідомляти про себе досить багато інформації, а саме [6]:

- фінансову інформацію про корпорацію (щокварталу);
- дані про структуру капіталу;
- інформацію про попередню діяльність директорів, які призначаються (включаючи посади, які вони обіймають, відношення з компанією, володіння акціями компанії);
- розміри сукупної винагороди для керівництва та поіменні виплати для кожного окремо;
- дані про акціонерів, які володіють пакетами акцій понад 5 %

акціонерного капіталу;

- інформацію про можливе злиття або реорганізацію;
- про виправлення, які вносяться до статуту;
- імена осіб або компаній, які запрошуються для аудиторської перевірки тощо.

Ця інформація включається або в річний звіт, або до порядку денного зборів акціонерів.

У Великобританії та в інших країнах, де використовується англо-американська модель, вимоги до розкриття інформації аналогічні, але не такі строгі, як у США, і, як правило, звітність тут надається кожні півроку.

Розглянуті особливості англо-американської системи корпоративного управління, вимагають обов'язкового схвалення акціонерами двох питань [10]:

- вибори директорів;
- призначення аудиторів.

Неординарні питання, вирішення яких також вимагає згоди акціонерів, стосуються купівлі контрольного пакету акцій, реорганізації, внесення змін до статуту корпорації, акціонери мають право включати до порядку денного річних зборів. Ці пропозиції повинні стосуватися питань бізнесу. Акціонери, які володіють принаймні 10 відсотками акціонерного капіталу, мають право скликати позачергові загальні збори акціонерів.

Перевагою американської системи є мобільність інвестицій і швидке перетікання засобів із застійних галузей в ефективні. А основним недоліком – націленість корпорацій на прибутковість акцій іноді в збиток стратегічному розвитку. В цілому американська модель ефективніша в періоди інноваційного розвитку економіки, але уразлива під час кон'юнктурних криз.

Західноєвропейська модель. Дана модель придбала розповсюдження в Німеччині, Австрії, Нідерландах, Скандинавії, частково в Бельгії, Франції. Учасниками цієї моделі є спостережна рада, правління працівники та акціонери.

В західноєвропейській моделі корпоративного управління зовнішня сфера корпоративного регулювання формувалася поступово, і на неї певний вплив мали міцні федеральні традиції. Важливим є те, що статуту

акціонерних товариств і фондової біржі, комерційні правила, а також перелічені вище правила, в яких обговорюється склад спостережної ради, становлять компетенцію федерального законодавства. Проте регулювання бірж є прерогативою місцевої влади. Федеральне агентство засноване в 1995 р. здійснює регулювання ринку цінних паперів.

Суттєвими характеристиками західноєвропейської моделі корпоративного управління є [1]:

- ключова роль банків у представництві і контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування;
- структура управління на основі контактів банків і корпорацій.

Особливістю німецької моделі є двоступенева система управління: наявність спостережної ради і виконавчої влади (правління). Наглядову раду призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівника. Функції виконавчої влади полягають у формуванні і реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам всіх груп акціонерів (функція управління і адміністрування). Кількість членів – від 9 до 20 чоловік. Законодавча база в даній моделі ґрунтується на захисті інтересів службовців, корпорацій, банків і акціонерів в системі корпоративного управління. Вона включає федеральні і місцеві закони, Федеральне агентство по цінним паперам.

Згідно законодавству багатьох європейських країн корпорації повинні розкривати таку інформацію [1]:

- піврічний звіт із структурою капіталу;
- дані про акціонерів, які володіють понад 5 % акцій корпорації;
- інформацію про можливе злиття і поглинання.

Схваленню акціонерів в західноєвропейській моделі підлягають такі дії: розподіл доходу, ратифікація рішень наглядової ради і правління, вибори спостережної ради. Що стосується взаємовідносин між учасниками, то більшість акцій німецьких корпорацій – акції на пред'явника. Банки розпоряджаються голосами за їх нею згодою. Неможливе заочне голосування. Обов'язковою є особиста присутність на зборах або довіреність цього права банку.

Розглянувши західноєвропейську модель, можна виділити три особливості, які відрізняють її від інших моделей [1]:

1. Наявність двопалатної Ради, що складається з Правління (менед-

- жери компанії, інсайдери) і Спостережної ради (представники акціонерів, службовців і працівників компанії). Палати абсолютно роздільні: ніхто не може бути одночасно членом і Правління, і Спостережної ради;
2. Чисельність Спостережної ради встановлюється законом і не може бути змінена акціонерами;
 3. Узаконено обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства може обмежувати кількість голосів, які акціонер має на зборах, і ця кількість може не збігатися з числом акцій, якими він володіє.

Двопалатна Рада – характерна риса західноєвропейської моделі. У ній існує чіткий розподіл контрольних і виконавчих функцій. Спостережна рада призначає і розпускає Правління, затверджує рішення керівництва і дає рекомендації Правлінню по проведенню нарад. У статуті корпорації обмовляють документи, що вимагають затвердження на Спостережній раді. Членами Наглядової ради можуть бути тільки незалежні директори. Як і в американській моделі, у західноєвропейській незалежні директори сполучають свою посаду з іншою діяльністю. Дві основні групи, які представлені в Спостережній раді – це акціонери та представники працівників компанії. Можливість виникнення конфліктів між ними знімається правом вето, яка кожна група має відносно обрання представників іншої групи.

Отже, на відміну від англо-американської і японської моделей, у західноєвропейській моделі корпоративного управління без згоди акціонерів не можна вирішувати важливі питання, які стосуються [1]:

- капіталу корпорації;
- ухвали рішень щодо співробітництва з філіями;
- змін до статуту (наприклад, зміна виду діяльності);
- підвищення винагороди членам Спостережної ради;
- злиття з іншими корпораціями, придбання контрольного пакета та питання реорганізації тощо.

В основі побудови системи управління стратегічним потенціалом корпоративного підприємства має бути покладено науково обґрунтовану концепцію. Ця концепція повинна враховувати, з одного боку, особливості діяльності підприємства, з іншого – його становище на ринку та

особливості зовнішнього середовища [3].

Тобто, концепція управління стратегічним потенціалом корпоративного підприємства лежить в основі стратегічного мислення і має певні характерні риси її застосування [9]:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, процесному та ситуаційних підходах до діяльності корпоративного підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку корпоративного підприємства у довгостроковій перспективі;
2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує корпоративне підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи управління стратегічним потенціалом, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей корпоративного підприємства та характеристик зовнішнього середовища;
3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;
4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;
5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку корпоративного підприємства (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Серед основних методологічних підходів щодо управління стратегічним потенціалом корпоративного підприємства виділено, такі підходи як [8]:

- науково-методологічний підхід (у межах цього підходу були сформовані уявлення про основні методи, принципи та функції управління стратегічного потенціалу корпоративного підприємства);

- процесний підхід (розглядає управління, як процес, що складається зі взаємозв'язаних дій, кожна з яких у свою чергу також є процесом);
- системний підхід (сутність цього підходу зводиться до того, що діяльність будь-якого елемента системи здійснює деякий вплив на діяльність всіх інших її елементів. Організації управління стратегічним потенціалом корпоративного підприємства у рамках цього підходу потребує переходу від ізольованого розгляду економічних категорій і окремих питань до загальної концепції, яка дозволяє побачити систему взаємозв'язків і відносин, що визначають найкращий шлях розвитку [2];
- ситуаційний підхід (найтіснішим чином пов'язаний із системним підходом. Він передбачає необхідність використання певного визначеного набору прийомів управління для конкретної ситуації).

Кожний з вище перелічених підходів характеризує той чи інший історичний етап становлення і розвитку науки управління. При цьому вони не суперечать один одному, а навпаки, кожний подальший крок за своєю сутністю доповнює попередній.

Процес управління стратегічним потенціалом відображає фактичну реалізацію досягнення цілей корпорації за допомогою зміни поточних характеристик, тоді як саме стратегічний потенціал корпорації та його характеристики, окреслюючи контури трансформаційної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання, надають можливість досягнення сформованих стратегічних цілей, що стоять перед корпорацією.

Висновки. Узагальнюючи вище сказане, можна зробити висновок, що в основу управління стратегічним потенціалом корпоративних підприємств покладено такі основні принципи, як: системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, комплексність оцінки стратегічного потенціалу корпоративних підприємств, забезпеченість управління, результативність та ефективність використання стратегічного потенціалу корпоративного підприємства тощо. При побудові структури управління корпоративним підприємством слід враховувати основні моделі корпоративного управління, а саме: японська модель, англо-американська модель, західноєвропейська модель. До основних методологічних підходів щодо управління стратегічним

потенціалом корпоративного підприємства, можна віднести: науково-методологічний, процесний, системний, цілеорієнтований та ситуаційний підходи. Кожний з вище перелічених підходів характеризує той чи інший історичний етап становлення і розвитку науки управління. При цьому вони не суперечать один одному, а навпаки, кожний подальший крок за своєю сутністю доповнює попередній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушків Б.М. Корпоративне управління / Б.М. Андрушків, С.П. Черничинець. – К.:Кондор, 2011р. – 528 с.
2. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 95-114.
3. Дуба С.Т. Основні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства у сучасних умовах / С.Т. Дуба, І.Б. Манчур // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – вип. 22.1. – С.226-229
4. Кібук Т.М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства / Т.М. Кібук // Економічний простір. – №23/2 – Дніпропетровськ: ПДАБА К., 2009. – 203 с.
5. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика: монографія / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с. – ISBN 978-611-01-0343-5.
6. Механізм забезпечення ефективності функціонування акціонерного товариства та розвитку фондового розвитку в Україні // Про Український фонд підтримки підприємництва [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ufpp.kiev.ua/>
7. Світові моделі корпоративного управління та їх вплив на національну економіку // Міжнародна інтернет-конференція: Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту [Електронний ресурс] Ліщинський М.П. – Режим доступу: http://www.viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=
8. Ульяновченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: дис. доктора економ. наук: 08.00.03 / Ульяновченко Олександр Вікторович. – Х., 2007. – 420 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: монографія / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. – ISBN 966-574-027-X
10. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: монографія / Г.Ю. Штерн. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 279 с.