



Ефективна економіка № 10, 2017

УДК 658.114.5.014.1

О. М. Гуцалюк,
к. е. н., доцент
Н. О. Небаба,
к. е. н.

СОЦІОКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ РОЗПОДІЛУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В ІНТЕГРОВАНОМУ КОРПОРАТИВНОМУ ОБ'ЄДНАННІ

О.М. Gutsaluk,
PhD in Economics, Associate Professor
N.A. Nebaba,
PhD in Economics

SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF CORPORATE CONTROL DISTRIBUTION AND IMPLEMENTATION IN THE INTEGRATED CORPORATE ASSOCIATION

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо урахування соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. Досліджено сучасні тенденції розвитку мереженої моделі розбудови корпоративних відносин, в рамках якої локалізація трансакцій здійснюється шляхом переносу активності економічних агентів на локальний простір господарських відносин, обмежений певним типом відносин суб'єктів даного простору. Узагальнено склад способів, передумов, форм, характеристик, мотивів локалізації економічних відносин при здійсненні інтеграційних процесів. Розглянуто особливості стратегічного планування корпоративного інтеграційного розвитку як організованого процесу розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень в сфері налагодження інтеграційних відносин та зв'язків акціонерних товариств. Визначено економічну природу протиріч та суперечностей учасників корпоративних відносин в інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств. Доведено, що прийняття стратегічних рішень в сфері корпоративної інтеграції акціонерних товариств буде призводити до змін інтересів та навіть складу учасників корпоративних відносин та перерозподілу корпоративного контролю. Встановлено, що перерозподіл корпоративного контролю в рамках здійснення інтеграційних процесів обумовлює перетворення операційного оточення та стратегічного потенціалу корпорації, які визначають зміст та напрямки реалізації стратегії корпоративного розвитку. Узагальнено соціокультурні характеристики інтеграційної стратегії акціонерного товариства як відображення впливу сукупності стратегічних рішень щодо упорядкування структури відносин та глибину взаємодії товариства з іншими суб'єктами господарювання на корпоративну культуру.

The purpose of the research is to provide theoretical substantiation and to develop recommendations for taking into account of the corporate control in an integrated corporate association implementation socio-cultural aspects distribution. The modern tendencies of the corporate relations development network model are investigated, within which transaction localization is carried out by transferring the activity of economic agents to the local space of economic relations, limited by a certain type of relations of the subjects of the given space. The composition of ways, preconditions, forms, characteristics, motives of economic relations localization in the course of integration processes is generalized. The peculiarities of corporate integration development strategic planning as an development organized process and strategic management decisions adoption in the sphere of integration relations and communications of joint stock companies are considered. The economic nature of conflicts and contradictions of corporate relations in joint stock companies participants is determined. The sequences are summarized and the stages of development of the strategic planning system of corporate development in integrated associations of joint-stock companies are investigated. It is proved that making strategic decisions in the sphere of corporate integration of joint-stock companies will lead to changes of interests and even composition of participants of corporate relations and redistribution of corporate control. It is established that the redistribution of corporate control within the framework of the integration processes implementation causes the operating environment transformation and corporation strategic potential, which determine the content and directions of the corporate development strategy implementation. The socio-cultural characteristics of joint-stock company integration strategy are generalized as a reflection of the strategic decisions set influence on ordering the relations structure and the depth of the company interaction with other economic entities on corporate culture.

Ключові слова: акціонерне товариство, корпорація, корпоративна інтеграція, корпоративний контроль, об'єднання.

Keywords: joint stock company, corporation, corporate integration, corporate control, merger.

Постановка проблеми. Корпоративне підприємництво являє собою надзвичайно складне соціально-економічне явище, яке, з одного боку, ґрунтується насамперед на підтримці ініціативи, активності та самостійності економічних суб'єктів (продуктивна діяльність яких зосереджується на виробництві корисних товарів і послуг, які за посередництвом ринкового механізму використовуються для задоволення різних індивідуальних та суспільних потреб і запитів з метою отримання прибутку та підприємницького доходу), а з іншого – визначається чітко вираженим інтеграційним підґрунтям, що обумовлене необхідністю узгодженого поєднання різноспрямованих інтересів, прагнень, цілей широкого кола учасників господарського товариства. У ході формування

та розвитку ринкових відносин, а також внаслідок ускладнення техніко-технологічних та організаційно-економічних засад функціонування системи ринкових відносин відповідно до змін умов господарювання відбувається закономірна диференціація форм здійснення корпоративної підприємницької діяльності. В сучасних умовах найбільш розповсюдженою та вагомою (з точки зору впливу на динаміку та результати здійснення соціально-економічних процесів суспільних трансформацій) формою організації великих об'ємів господарської активності стають корпоративні утворення (інтегровані на різних засадах об'єднання окремих економічних агентів та господарських товариств), формування яких прямо пов'язане із корпоративним (насамперед – акціонерним) співзаснуванням (через об'єднання капіталів, активів, спільну діяльність та ін.) багатьма особами (фізичними та юридичними), з розмежуванням прав власності та функцій управління, різною мірою юридичної відособленості та відокремлення окремих учасників від засновників та власників КІО.

Аналіз останніх публікацій. Теоретико-методологічні засади планування інтеграційних процесів розглядалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як О. Ареф'єва [1], Н. Васюткіна [1], А. Воронкова [4], В. Данніков [2], О. Єзерська [3], Т. Зайцева [10], Г. Козаченко [4], А. Котов [10], А. Литвиненко [9], В. Матвеев [11], Т. Момот [6], Е. Никифорова [7], О. Осипенко [8], Т. Палей [7], А. Пилипенко [9], С. Подреза [11], О. Попов [10], Л. Скібіцький [11], Н. Хрущ [5], І. Шиткіна [12], В. Щелкунов [11] та ін. Проте до цього часу окремі соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні залишаються недостатньо вивченими та потребують додаткового дослідження.

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо урахування соціокультурних аспектів розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні.

Результати дослідження.

Поширення використання корпоративної форми організації колективної підприємницької діяльності, розбудова системи інтеграційних відносин в різних секторах економіки та галузях промисловості стали характерними ознаками сучасного етапу розвитку світового господарства, в якому саме корпорації та корпоративні об'єднання здійснюють величезні обсяги ділових операцій, створюють переважну більшість робочих місць, виробляють надзвичайно широкий асортимент продукції та послуг, призначених для задоволення різноманітних індивідуальних та суспільних потреб і запитів. Отже, в системі економічних зв'язків сучасного суспільства корпоративні організації мають провідне значення та відіграють особливу роль, видатний та великомасштабний характер яких обумовлюється поширенням сфери розповсюдження корпоративних відносин, що визначаються чітко вираженим інтеграційним змістом та спрямованістю на упорядкування спільної людської активності на основі поширення використання відповідних принципів корпоративної організації підприємницької діяльності майже на всі суспільно значущі сфери господарського обігу та економічних операцій. Таким чином, господарські товариства (корпорації) та корпоративні інтеграційні структури являють собою феномен сучасного суспільного устрою, в якому розвиток та поширення корпоративних організацій стає відображенням тенденцій щодо ускладнення соціально-економічних відносин між учасниками різних видів колективної людської діяльності.

Акцентування уваги на розгляді соціокультурної природи корпорації та корпоративних інтеграційних об'єднань як форм організації та упорядкування колективної людської діяльності знайшло також відображення у більшості визначень сучасного змісту зазначених явищ у системі соціально-економічних відносин суспільства. Узагальнення теоретичних підходів до вирішення зазначеного питання дозволяє відзначити, що в переважній більшості випадків характерними рисами корпорацій та інтегрованих корпоративних утворень вважаються такі ознаки: наявність юридичного статусу, який визначає повну правосуб'єктність корпорації (КІО) у всіх без винятку правових відносинах; розмежування прав власності та функцій управління; колективний характер утворення корпоративної спільноти, насамперед – на основі формування корпоративного капіталу шляхом об'єднання множини часток власності різних юридичних та навіть фізичних осіб, або через сполучення будь-яких інших видів внеску (труд, особисті здібності, інтелектуальні активи і т. і.), необхідних для спільного досягнення певних загальних цілей.

До підприємств корпоративного типу належать акціонерні товариства (АТ), інші господарські товариства та об'єднання (ознакою наявності корпоративних рис в такого роду суб'єктах виступає насамперед розмежування прав власності та відповідальності за виконання управлінських обов'язків. Проте найбільш поширеним прикладом підприємств корпоративного типу виступає все ж таки акціонерне товариство (об'єднання акціонерних товариств у формі корпоративної структури), тобто корпорація як юридична особа, учасники якої сполучають власні кошти (формують статутний капітал, що складається з обмеженої кількості акцій, з власних внесків) для отримання прибутку за умови обмеження (у розмірі внеску) господарських та інших ризиків. При цьому саме розподіл статутного капіталу на визначену кількість часток (акцій) являє собою визначальну ознаку акціонерного товариства як юридичної особи, або як специфічної форми організації господарської діяльності.

Такий підхід повною мірою висвітлює правову природу та соціокультурне наповнення феномену АТ, що дозволяє більш чітко визначити мету створення, права та обов'язки власників товариства та ін. Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності корпоративних утворень (господарських, акціонерних товариств та їх об'єднань) як феномену, притаманного розвиненій системі ринкових відносин, дає можливість виокремити такі найважливіші особливості, притаманні саме корпоративній формі здійснення економічної інтеграції:

об'єднання корпоративних підприємств (господарських товариств) визначається усіма ознаками правосуб'єктності, тобто є юридичною особою, яка створена шляхом об'єднання капіталів (хоча не виключається можливість того, що його учасники (власники, акціонери) можуть бути одночасно й працівникам, що, проте, з одного боку, ніяким чином не впливає на права та обов'язки цих осіб як акціонерів, а з іншого – взагалі не є характерною рисою для господарського товариства акціонерного типу);

корпоративне інтеграційне об'єднання звичайно є господарською структурою (відособленою економічною організацією, метою якої є досягнення комерційних або некомерційних цілей), по відношенню до якого учасники (акціонери, власники) мають зобов'язальні права;

утворення КІО у формі корпоративного підприємства відбувається на основі та відповідно до положень статутних документів (установчого договору, статуту), укладених власниками, відповідальність за зобов'язаннями об'єднання при цьому звичайно залишається обмеженою їхнім внеском до акціонерного капіталу;

формалізація участі у КІО здійснюється шляхом встановлення (у передбаченому законодавством та внутрішньокорпоративними нормами порядку) прав взаємної власності на цінні папери (акції), які підтверджують розмір внеску певного учасника до акціонерного капіталу та які, в свою чергу, звичайно можуть бути перепродані на фондовому ринку без згоди інших суб'єктів даного об'єднання;

права акціонерів, які володіють акціями одного виду або іншими правами на частки капіталу корпоративного об'єднання, є однаковими. Реалізація прав участі власників в управління діяльністю КІО здійснюється на демократичних засадах, відповідно до обсягу належних певному акціонеру часток акціонерного капіталу (за принципом «одна акція – один голос»), якщо інший порядок не передбачений статутними документами даного корпоративного утворення.

Створення КІО на базі об'єднання корпоративних підприємств є передумовою виникнення особливого виду корпоративних відносин, важливою відмінністю яких у порівнянні з іншими різновидами соціально-економічних зв'язків, що виникають в альтернативних формах організації підприємництва, є наявність різних груп учасників з різними інтересами, від ступеня відповідності і узгодженості яких залежить ефективність управління.

Таким чином, сучасну корпорацію також слід розглядати як складне соціально-економічне утворення, в межах якого проходить значна частина свідомого життя економічно активних громадян, формується велика частка сталих культурних норм і традицій здійснення підприємницької діяльності. Проте принципова неоднозначність, що знаходить виявлення при з'ясуванні природи корпоративної організації, закономірно одержують прояв також у ході визначення ролі та значення корпорацій у конкретних процесах соціально-економічного розвитку, а також при визначенні передумов та закономірностей корпоративного інтеграційного розвитку в цілому.

Слід також відзначити, що досить значного поширення серед дослідників набула точка зору, відповідно до якої провідна роль у корпоративних відносинах надається саме дотриманню прав акціонерів, в той час як прагнення інших учасників мають задовольнятися «за залишковим принципом». Такий підхід звичайно ґрунтується на твердженні про виключність прав акціонерів (яка пов'язана із майновою природою їхнього внеску до корпоративного співробітництва) щодо розпорядження акціонерним капіталом корпорації, відносно ухвалення стратегічних і поточних рішень і т. і. До складу іншої впливової групи учасників, що здатні претендувати на отримання корпоративного контролю, при цьому відносять представників найманого професійного вищого керівництва акціонерного товариства, які при виконанні власних посадових обов'язків певною мірою виступають представниками корпорації як відокремленої і самостійно діючої юридичної особи. Для решти учасників корпоративних відносин (аутсайдерів, що виступають носіями та представниками інтересів зовнішніх груп; інсайдерів, до складу яких відносять найманих працівників) можливість реалізації власних прагнень при цьому пов'язується тільки зі вступом до коаліцій з акціонерами та вищим керівництвом АТ. Проте, з точки зору автора, за такий підхід (тим більше, для контексту управлінського регулювання процесів корпоративного інтеграційного розвитку, створення об'єднань акціонерних товариств та ін.) відбувається невиправдане спрощення змісту і обмеження сфери здійснення корпоративних відносин до рамок зв'язків типу «принципал-агент» між акціонерами та найманим ними вищим керівництвом АТ. Решта стосунків між учасниками процесу діяльності акціонерного товариства, корпоративного інтеграційного розвитку при цьому також буде залишатися поза межами корпоративного регулювання.

Отже, з точки зору автора, саме доповнення існуючих підходів до групування видів та класифікації корпоративних відносин ознаками ієрархічності побудови корпоративних відносин (КВ), а також відповідністю до певного етапу (стадії) формування та використання акціонерного капіталу дозволяє уточнити характер та зміст мотивації учасників процесу управління акціонерним капіталом, а також підвищити обґрунтованість використання відповідних заходів з корпоративного регулювання. Крім того, для встановлення сутності корпоративної організації та визначення характеру впливу, який корпорації та корпоративні інтеграційні процеси надають на різні аспекти суспільного розвитку, доцільним здається визначення та узагальнення деяких попередніх припущень щодо спільних точок зору на природу та передумови виникнення корпоративних відносин, за якими спостерігається збіг поглядів різних дослідників цієї наукової проблеми.

Корпоративні організації та специфічні корпоративні відносини, які виникають в процесі утворення, функціонування та розвитку таких організацій та об’єднань, являють собою один з характерних феноменів системи сучасних ринкових відносин. Найбільш помітну роль корпоративні організації та КІО відіграють в економічному секторі, проте вплив корпоративних утворень на соціально-економічні процеси охоплює та позначається на майже всіх без винятку аспектах суспільного життя: у політичній (розвиток принципів корпоративного демократизму, вплив корпорацій на соціальну стратифікацію суспільства, громадська активність корпоративних організацій та об’єднань та ін.), гуманітарній (формування соціокультурних засад корпоративного співробітництва, встановлення норм КВ і т. п.), науково-технічній (розбудова різних моделей співробітництва бізнесу та науки, фінансування наукових досліджень, відбір та впровадження новітніх досягнень науки в буття людей та ін.) сферах. У свою чергу, структурна побудова, особливості функціонування корпоративних організацій та об’єднань, а також, як наслідок, сила і характер впливу корпоративного сектору на різні аспекти розвитку держави насамперед визначаються інституціональною структурою, що склалася в межах певної національної економіки. З іншого боку, конкретні обставини, які виникають в ході інтеграційного розвитку конкретних корпоративних організацій, та інструменти, що мають застосовуватися для вирішення проблем і подолання протиріч в ході даного процесу, мають ситуативний характер.

На цей час розвиток корпорацій та корпоративних інтеграційних об’єднань у підприємницькому та некомерційному секторах суспільного господарства визначається помітним зростанням складності та розмаїття умов їх утворення, організації діяльності та забезпечення розвитку. З одного боку, корпоративні організації та інтеграційні структури безперервно стикаються з новими масштабними можливостями і загрозами, джерелом яких виступають непередбачувані та невпізнанні трансформації навколишнього оточення, що об’єктивно суттєво збільшує вимоги до гнучкості внутрішньої побудови та адаптаційних здібностей відповідних корпоративних утворень. Гнучке пристосування до змін обставин діяльності на ґрунті широкого впровадження різного роду інновацій та нововведень (інтенсивний розвиток) слід вважати найбільш доцільною та стратегічно зваженою моделлю поведінки корпорації в описаних мінливих умовах, що визначають доцільність активізації інтеграційних процесів. З іншого боку, наявні широкі можливості щодо концентрації капіталу та збільшення обсягів діяльності, притаманні корпоративним організаціям акціонерного типу та відповідним інтеграційним об’єднанням, обумовлюють для великих корпоративних утворень тимчасову можливість вибору екстенсивного варіанту розвитку, заснованого на збереженні стабільності й незмінності внутрішньоорганізаційного середовища.

Однією з характерних особливостей сучасного етапу корпоративного інтеграційного розвитку слід також вважати нагальну необхідність посилення гуманістичних тенденцій, оскільки досить часто корпоративна організація (тим більше, великі інтегровані корпоративні структури) вважаються переважно знаряддям пригнічення людської особистості, а діяльність корпоративних структур сприймається як джерело обмежень щодо економічних та інших індивідуальних свобод членів суспільства. Сукупний вплив розглянутих умов і обставин закономірно приводить до нагальної необхідності невідкладної конвергенції соціальних, економічних, культурних, організаційних, науково-технічних, екологічних та інших аспектів внутрішньоорганізаційного регулювання корпоративного інтеграційного розвитку. Діяльність корпорацій (особливо – великих корпоративних структур та об’єднань, а тим більше – транснаціональних компаній) все помітніше виходить за межі суто економічних відносин, охоплюючи принципово нові сфери (насамперед, культурну) як всередині, так і ззовні корпоративного середовища. Великі корпорації та КІО все більшою мірою виступають справжніми творцями або активно впливають на формування «соціальних смислів», які для значної кількості членів суспільства виступають справжніми життєвими орієнтирами, що використовуються не тільки в ході вибору способів задоволення первинних життєвих потреб, але й при обранні складних моделей соціальної поведінки.

Для вітчизняного корпоративного сектору необхідність надшвидкої модернізації такого роду додатково посилюється через недосформованість інституціональної структури ринкової економіки, у т. ч. – інститутів корпоративного регулювання інтеграційного розвитку. Проте використання досвіду корпоративного управління інтеграційними структурами та об’єднаннями в сучасних умовах ринкового реформування економіки України вимагає повної адаптації цього досвіду і створення відповідних інституціональних основ регулювання корпоративного інтеграційного розвитку.

Висновки. Узгодження інтересів та очікувань учасників КІО в межах інтеграційного співробітництва має здійснюватися на основі збалансованого розподілу корпоративного контролю. Джерелом корпоративного контролю в межах КІО в першу чергу є «сила компетентності», тобто здатність певної особи аби групи осіб, що претендують на певну частку КК, формувати та успішно реалізовувати компетентності, що в свою чергу, дозволяють досягти певних цільових конкурентних переваг. Корпоративний контроль у КІО являє собою представницьку систему забезпечення, презентації та захисту інтересів зацікавлених осіб, що базується на використанні демократичних процедур узгодження та збалансування впливів, заснованих на визнанні корисності внеску учасників корпоративного співробітництва у створення групового портфелю компетентностей, для визначення стратегії розвитку об’єднання або окремих його учасників, ухвалення довгострокових та оперативних управлінських рішень тощо.

Напрямки подальших досліджень питань розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об’єднанні пов’язані із обґрунтуванням методичних підходів та рекомендацій щодо запобігання загостренню корпоративних конфліктів та протиріч при здійсненні інтеграційних операцій.

Література.

- 1 . Ареф’єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток / О.В. Ареф’єва, Н.В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2013. – 180 с.
- 2 . Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
- 3 . Езерская О. М. Система мониторинга процессов генерирования операционных денежных потоков как инструмент контроля действий менеджеров Советом директоров / О. М. Езерская // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». – 2010. – № 2 (37). – С. 22-32
- 4 . Козаченко Г.В. Корпоративное управление / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К.: Либра, 2004. – 367 с.
- 5 . Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наукового ред. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра. – 2012. – 299 с.
- 6 . Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. – Харків, ХНАМГ, 2006. – 380 с.
- 7 . Никифорова Э. Г. Корпоративный контроль в системе управления организацией / Э. Г. Никифорова, Т. Ф. Палей. – Казань : Казан, ун-т, 2013. – 120 с.
- 8 . Осипенко О.В. Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России / О.В. Осипенко. – М.: ИКФ "ЭКМОС", 2004. – 464 с.
- 9 . Пилипенко А.А. Институційно-архітектурне проектування організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко // Економічний Часопис-XXI. – 2017. – №165(5-6). – С. 75-79
- 10 . Попов О.Є. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формування капіталу акціонерного товариства: монографія / О.Є. Попов, А.М. Котов, Т.Г. Зайцева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 320 с.
- 11 . Скібіцький Л. І. Стратегічне управління корпораціями / Л. І. Скібіцький, В. В. Матвеев. В. І. Щелкунов. С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2016. – 480 с.
- 12 . Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.

References.

- 1 . Aref'ieva, O.V. (2013), Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate governance: evolution, formation, development], Lira-K, Kyiv, Ukraine.
- 2 . Dannikov, V.V. (2004), Holdingi v neftegazovom biznese: strategija i upravlenie [Holdings in the oil and gas business: strategy and management], JeLVOJS-M, Moscow, Russia.
- 3 . Ezerskaja, O.M. (2010), “A system for monitoring the processes of generating operating cash flows as a tool for monitoring the actions of managers by the Board of Directors”, Vestnik INZhJeKONa. Serija «Jekonomika», vol. 2 (37), pp. 22-32
- 4 . Kozachenko, G.V. (2004), Korporativnoe upravlenie [Corporate governance], Libra, Kyiv, Ukraine.
- 5 . Khrusch, N.A. (2012), Korporatyvne upravlinnia v Ukraini: protsesy formuvannia ta rozvytku [Corporate Governance in Ukraine: Formation and Development Processes], Kafedra, Kyiv, Ukraine.
- 6 . Momot, T.V. (2006), Vartisno-orientovane korporatyvne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia [Value-oriented corporate governance: from theory to practical implementation], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.
- 7 . Nikiforova, Je.G. (2013), Korporativnyj kontrol' v sisteme upravlenija organizacij [Corporate control in the organization management system], Kazanskij universitet, Kazan, Russia.
- 8 . Osipenko, O.V. (2004), Instituty korporativnogo upravlenija i akcionernye konflikty v Rossii [Institutions of corporate governance and joint-stock conflicts in Russia], IKF "JeKMOS", Moscow, Russia.
- 9 . Pylypenko, A.A. (2017), “Institutional and architectural design of organizational development of large-scale economic-production systems”, Ekonomichnyj Chasopys-XXI, 165 (5-6), pp. 75-79.
- 10 . Popov, O.Ye. (2009), Rozpodil i realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvannia kapitalu aktsionernoho tovarystva [Distribution and implementation of corporate control in the formation of the capital of a joint stock company], VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.
- 11 . Skibits'kyj, L.I. (2016), Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy [Strategic Corporate Governance], TsUL, Kyiv, Ukraine.
- 12 . Shitkina, I.S. (2006), Holdingi: pravovoe regulirovanie i korporativnoe upravlenie [Holdings: legal regulation and corporate governance], Volters Kluver, Moscow, Russia.



(<http://www.poligrafua.net/>)



(<http://www.bigmir.net/>)

Вропу

ТОВ "ДКС Центр"