

---

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КУОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

---

УДК 65.012.432

**З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, проф.,  
**А. Є. Черпак**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## ДЕТЕРМІНАЦІЯ ДИНАМІЧНИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СТРУКТУРІ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена детермінації постійних та варіативних елементів у структурі організаційного та економічного механізмів корпоративного управління. На основі динамічного підходу до визначення структурних елементів механізму корпоративного управління визначено спільні характеристики механізмів та їх варіативні складові, що полегшує вирішення практичних задач формування та розвитку механізмів корпоративного управління з урахуванням турбулентних змін у середовищі інтересів корпорацій.

**Ключові слова:** механізм управління, організаційний механізм корпоративного управління, економічний механізм корпоративного управління.

Процес формування та розвитку корпоративних структур у бізнес-середовищі України передбачає вирішення задачі побудови та трансформації механізму управління ними. Саме через адекватний механізм управління забезпечується реалізація мети корпоративного управління — збалансований з інтересами різних груп стейкхолдерів розвиток товариства та зростання рівня його ринкової капіталізації. Оскільки зміни у середовищі інтересів корпорацій відбуваються постійно, кожна корпорація потребує формування динамічного механізму корпоративного управління, який дозволить корпорації гнучко реагувати на зміни у середовищі та своєчасно змінювати способи досягнення поставлених перед нею широким колом стейкхолдерів цілей.

Особливо актуальним це питання є для корпорацій на сучасному, посткризовому етапі їх розвитку. Адже залучення інвестицій для відновлення їх економічного потенціалу, здійснення інноваційного прориву потребує формування таких механізмів корпоративного управління, які забезпечать мінімізацію інвестиційних та інформаційних ризиків інвесторів. Зокрема, прогнозні макроекономічні показники розвитку економіки України у 2011 році свідчать про зростання потреби підприємств у дешевих інвестиційних ресурсах для розвитку. Так, у 2011 році зростання валового нагромадження основного капіталу становитиме 12,4 %. Інвестиційна активність буде підтримуватися зростанням виробництва та покращенням фінансового стану підприємств (позитивний сальдований фінансовий результат від звичайної діяльності становитиме 89,9 млрд грн). І хоча основним джерелом залучення інвестиційних ресурсів для розвитку промисловості державними програмами передбачено банківське кредитування (у 2010 році депозити фі-

зичних осіб зросли на 60,3 млрд грн або на 28,5 %, у тому числі у національній валюті — на 41,1 млрд грн або на 41,6 %) та цільове бюджетне фінансування за програмою побудови об'єктів до Євро-2012, фінансування заходів, спрямованих на оновлення основних фондів може здійснюватися ширше і за рахунок потенціалу розвитку фондового ринку, чому сприятиме зменшення ризиків інвестування, покращення інвестиційного клімату. Зазначене, відбуватиметься за рахунок імплементації нових та вдосконалення існуючих інструментів залучення інвестиційних ресурсів в економіку через запровадження нормативно-правових актів у сфері інвестиційної діяльності, зокрема щодо державно-приватного партнерства в Україні; законодавства у сфері надкористування; концесійної діяльності; кластеризації економіки України. Це дасть змогу нейтралізувати дію факторів, які заважали вільному перетоку капіталу в інвестиційно привабливі сфери економіки, дозволить акціонерним товариствам ширше використовувати переваги корпоративної форми організації бізнесу, зокрема, щодо залучення капіталу на фондовому ринку [1].

Окремі аспекти проблематики формування та розвитку механізмів управління корпораціями, досліджені у працях таких вітчизняних науковців, як Н. Бей, О. Вінник, А. Воронкова, С. Глущенко, В. Євтушевський, В. Задихайло, О. Кібенко, Г. Козаченко, Е. Коренєва, Г. Назарова, М. Небава, А. Б. Педько, О. Є. Попов, А. Сірко, Г. Уманців, О. Царенко та ін.; а також російських науковців — В. Андропова, В. Антонова, Д. Голубкова, Т. Долгопятової, А. Жуплева, Ю. Іванова, Г. Клейнера, М. Книша, В. Крилова, А. Кузьмічова, М. Круглова, Ю. Львова, В. Масленнікова, С. Масютіна, В. Пучкова, О. Радигіна, В. Росінського, В. Русінова, М. Старовойтова, Ю. Тютікова, І. Храбрової, В. Шеїна та ін. Попри це, аналіз літератури свідчить, що більшість авторів не приділяє уваги детермінації постійних та динамічних елементів механізму управління, концентруючись на дослідженні змістовних характеристик окремих інструментів корпоративного управління, не пов'язуючи їх у єдине ціле.

З урахуванням зазначеного, було поставлено за мету ідентифікувати у структурі механізмів корпоративного управління постійні та динамічні складові, що має полегшити вирішення практичних задач щодо формування механізмів управління конкретними корпораціями з урахуванням складності їх організаційної побудови, структури власності, задач балансування інтересів їх стейкхолдерів та змін, що відбуваються у середовищі їх інтересів.

Загалом, механізми управління визначають систему та спосіб дій, що визначають порядок певного виду діяльності, спонукають економічного суб'єкта до досягнення визначених цілей, отримання позитивних результатів [2, т. 2, с. 355, 492]. Такі засади можуть бути використані і для характеристики механізмів корпоративного управління — організаційного й економічного.

Організаційний механізм корпоративного управління покликаний зменшити кількість некерованих процесів у корпорації з тим, щоб послабити негативний вплив таких процесів, їх кількісних та якісних наслідків на загальні результати діяльності організації. У корпорації центральне місце серед некерованих процесів посідають процеси реалізації стейкхолдерами власних інтересів (прихованих та явних) і саме організаційний механізм дозволяє забезпечити свідоме балансування досягнення цих інтересів у просторі і часі із залученням до участі у процесі прийняття рішень найупливовіших заінтересованих осіб.

**Організаційний механізм корпоративного управління** — це сукупність адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень у корпорації з ме-

тою реалізації власних інтересів. Цей механізм допомагає заінтересованим особам реалізувати свої інтереси корпорації через вплив на прийняття управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Рушійною силою організаційного механізму корпоративного управління виступають інтереси учасників корпоративних відносин, у першу чергу, для здійснення організаційного забезпечення контролю над власністю та зобов'язаннями. В основі організаційного механізму лежать такі процеси, як формування органів управління корпорації, розподіл компетенції між ними, формування системи внутрішніх нормативних документів, відбір та призначення посадових осіб, формування та закріплення регламентів взаємодії між органами управління та посадовими особами [4].

**Економічний механізм управління корпорацією** — це сукупність економічних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу стейкхолдерів на зовнішні та внутрішні економічні зв'язки корпорації, її бізнес-одиниць з приводу формування та використання ресурсів та прибутку корпорації для забезпечення її стабільного функціонування та розвитку в інтересах цих стейкхолдерів. Економічний механізм дозволяє стейкхолдерами реалізувати власні економічні інтереси у корпорації, які стосуються, насамперед, розподілу прибутку, а також форм і джерел його формування [3]. Рушійною силою економічного механізму корпоративного управління виступають економічні інтереси стейкхолдерів корпорації. Економічний механізм управління корпорацією спрямований на забезпечення прибуткової діяльності корпорації (за рахунок оптимізації співвідношення витрат та результатів), як результат реалізації її стратегічних цілей та сформованих на їх основі стратегічних, тактичних та оперативних планів. До основних *цільових настанов економічного механізму* корпоративного управління відносяться [4]:

- забезпечення прибуткової діяльності корпорації;
  - налагодження взаємовигідного співробітництва бізнес-одиниць, у результаті якого корпоративний центр має забезпечити баланс цілей горизонтальної інтеграції та вертикального управління, а також оптимізувати внутрішньо-корпоративні трансакційні та організаційні витрати;
  - взаємовигідне співробітництво бізнес-одиниць передбачає інтеграцію їх діяльності, яка збільшує їх потенціал окремо та корпорації у цілому.
- Механізми будь-якого типу, що забезпечують функціонування ринковоорієнтованих організацій, у своїй основі обов'язково мають організаційну та економічну складову. Організаційний та економічний механізми функціонування АТ обумовлюють один одного та мають такі *спільні характеристики*:
- цілеспрямованість на підтримку сталого розвитку АТ за рахунок використання адекватного інструментарію;
  - наявність системних характеристик: правильно побудований механізм призначений для підвищення результативності завдяки обґрунтованого підбору елементів, здатних до формування синергетичних ефектів;
  - наявність постійних елементів (наприклад, перелік робіт за етапами, склад ланок, що беруть участь у відтворенні циклу), які забезпечують стійкість, повторюваність окремих циклів;
  - часові характеристики діяльності механізму в цілому та окремих його внутрішніх циклів;
  - відкритість, тобто спрямованість на сприйняття зовнішніх впливів;
  - наявність змінних складових (результуючих параметрів, змістовних характеристик робіт за етапами, інформації, інструментів вирішення проблем, повноважень тощо), які забезпечують мінливість, трансформацію, можливість досягнення більш високих результатів;

— наявність рушійних сил (інтересів, стимулів, кризових явищ, управлінських рішень різного типу тощо), які призводять механізми у дію;

— зворотній зв'язок (позитивного та/або негативного типу), що забезпечує циклічність механізмів, послідовне проходження визначених етапів (дій, робіт).

Здатність корпорації адаптуватися до змін у середовищі її інтересів базується на формуванні та ефективному взаємозв'язку між постійними та динамічними елементами організаційного та економічного механізмів корпоративного управління. У діяльності конкретних АТ взаємопроникнення, взаємообумовленість та взаємовплив окремих елементів організаційного та економічного механізмів проявляється у функціонування єдиного організаційно-економічного механізму корпоративного управління. На користь такого підходу свідчить те, що вирішальне місце мають економічні показники (в даному випадку — прибуток, рівень рентабельності, капіталізації, дивідендів тощо), які виступають у якості міри, за допомогою яких об'єктивно оцінюється досягнення цільових параметрів, закладених в оцінку ефективності функціонування цього механізму. Кожний такий показник — деяка функція, що залежить від певного фактора або їхньої сукупності. Будь-який економічний показник у процесі функціонування АТ змінюється кількісно, тобто є змінним параметром, але, разом з тим, має деяку усталеність (навіть в умовах закладених в оцінку цілей інтервальних значень), що відображає його якісну визначеність. Якісна характеристика економічного показника залежить від структури об'єктів, які змінюються і вимірюються, характеру зв'язків елементів та від складу елементів (факторів) показника. У зв'язку з цим, можна прийти до висновку, що якісні параметри організаційно — економічного механізму залежать від складу елементів механізму та/або від зв'язків його між елементами. Ось чому кожна окрема складова організаційно-економічного механізму має формуватися, виходячи з окремих методологічних підходів.

Розглянемо основні засади формування організаційного механізму. Виходячи з попередніх міркувань, слід зазначити, що організаційний механізм у конкретній корпорації може бути сформованим на основі законів організації I та II рівнів, принципів корпоративного управління, чинної законодавчої бази (які можуть у певному періоді виступати як постійні елементи механізму), а також з урахуванням таких основних організаційних параметрів: діапазону охоплення (керованості) організаційних процесів; ступеню залучення організаційних одиниць до прийняття окремих рішень; швидкістю прийняття управлінських рішень; сили резонансної реакції системи на прийняті рішення; рівня обґрунтованості прийнятих рішень; ступеню залучення до процесу розробки та прийняття рішень різних стейкхолдерів; рівня самостійності органів управління та окремих посадових осіб у прийнятті тих чи інших рішень; діапазону контролю окремих посадових осіб; рівня контролю за виконанням рішень (наявності горизонтального контролю, само- та взаємоконтролю); ступеню жорсткості санкцій та покарань за порушення організаційних процесів, вимог внутрішніх нормативних документів, регламентів взаємодії та норм корпоративної культури; якості зворотного зв'язку та рівня викривлення інформації при висхідних та низхідних комунікаційних процесах; ступеню спланованості організаційних процесів.

Організаційний механізм крупних інтегрованих корпоративних структур може бути охарактеризований *за додатковими параметрами*, такими як: щільність групи, ступінь централізації групи, ступінь гомогенності (однорідності) групи, ступінь закритості групи, тіснота ділових зв'язків, сила ділових зв'язків, стійкість мережі, рівень структурної автономності члена групи, розповсюдженість, ступінь структурної подібності [5, с. 126—127].

Організаційний механізм управління відіграє дуже важливу роль у забезпеченні захисту інтересів акціонерів та інших ключових стейкхолдерів товариства, забезпечує гарантії реалізації їх прав. Реалізована у Законі України «Про акціонерні товариства» [6] модель захисту інтересів акціонерів побудована за принципом пріоритету процедурних способів усунення порушень інтересів акціонерів та запобігання ним, а не шляхом введення категоричних заборон і обмежень. Така модель дає змогу забезпечити необхідну збалансованість між захистом інтересів акціонерів та свободою й гнучкістю менеджменту компанії у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє політично активним акціонерам забезпечити захист своїх прав власними силами [7, с. 23]. Процедури захисту основних прав та інтересів акціонерів відносяться до постійних елементів організаційного механізму. Це, насамперед, такі процедури:

1) процедура створення органів управління АТ (наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії) та обрання їх членів, у т.ч. через механізм кумулятивного голосування, подання кандидатур до складу органу управління, а також забезпечення переобрання членів наглядової ради та ревізійної комісії лише у повному складі;

2) процедура скликання загальних зборів акціонерів АТ (у т.ч. й самостійного скликання зборів акціонерами, якщо наглядова рада відмовилася це робити), повідомлення акціонерів про збори, подання пропозицій до порядку денного, ознайомлення акціонерів з інформацією щодо питань, винесених на порядок денний зборів;

3) процедура проведення загальних зборів (у т.ч. у АТ з одним акціонерів та зборів у формі заочного голосування), реєстрації, голосування та підбиття підсумків зборів, оповіщення про прийняті рішення та встановлення строків оскарження рішень зборів;

4) процедура організації роботи наглядової ради, створення її комітетів (зокрема, можливості призначення головами комітетів наглядової ради лише членів ради, які були обрані за пропозицією акціонера, який не контролює діяльність цього товариства), прийняття радою рішень та припинення повноважень ради;

5) процедура відчуження акцій у приватному акціонерному товаристві;

6) процедура реалізації акціонером свого переважного права на придбання акцій додаткових емісій;

7) процедура придбання значного та контрольного пакету акцій АТ;

8) процедура викупу АТ розміщених ним акцій;

9) процедура схвалення акціонерами значних правочинів та угод, щодо вчинення яких є заінтересованість;

10) процедура доступу акціонерів до широкого кола внутрішньої інформації про АТ.

Попри те, що зазначені складові організаційного механізму управління АТ достатньо чітко прописані у діючому Законі «Про акціонерні товариства» [6], саме процедурні елементи організації та контролю захисту прав акціонерів зазнають найбільших змін у процесі удосконалення діючого законодавства та прийняття до нього все нових і нових змін. Саме тому необхідно постійно відслідковувати законодавчі зміни, які стосуються вищенаведених процедур, дотримання яких дозволяє побудувати у АТ ефективну модель корпоративного управління націлену на забезпечення сталого зростання та порозуміння його політики розвитку з інтересами ключових груп стейкхолдерів.

Основними елементами організаційного механізму корпоративного управління є: система корпоративного управління; корпоративне планування; структура орга-

нізації; організація процесів управління; правове регулювання; адміністрування та контроль; інформаційне забезпечення; кадрове забезпечення органів управління АТ та мотивація посадових осіб.

*Корпоративне планування* (стратегічне та оперативно-тактичне) за своєю природою виступає у якості «містка», що поєднує організаційний та економічний механізми. Підсистема планування, включаючи вибір *планового циклу* (часовий параметр), систему планів, проектів та програм розвитку АТ має яскраво виражену організаційну природу, але за змістом відображає економічну діяльність та оцінюється системою економічних показників. Корпоративне планування, як елемент організаційного механізму корпоративного управління, має такі постійні елементи, як принципи, форми та методи формування стратегій, методи контролю їх реалізації; принципи балансування стратегічного набору корпорації з інтересами стейкхолдерів та усіх учасників корпоративного об'єднання; методика розробки та контролю реалізації цільових проектів та програм. Водночас, до його динамічних елементів можна віднести: цілі, стратегії; збалансований з інтересами широкого кола стейкхолдерів стратегічний набір; цільові стратегічні програми, проекти; систему збалансованих показників розвитку корпорації.

*Система корпоративного управління*, як елемент організаційного механізму, формується на основі таких постійних складових, як принципи корпоративного управління та закони організації I та II рівнів; її динамічними елементами виступатиме зміст процесів корпоративного управління (з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища), а також склад стейкхолдерів корпорації та форми прояву їх інтересів.

Постійними складовими такого елемента організаційного механізму як організація процесів управління виступатиме: Законодавчо визначений розподіл виключних повноважень між органами управління АТ, принципи організації взаємодії між учасниками корпорації, принципи організації діяльності органів управління АТ та підзвітності посадових осіб органів управління. Натомість динамічними будуть виступати такі складові, як розподіл невиключних повноважень між органами управління АТ, а також схеми взаємодії між органами управління АТ (між корпоративним центром та учасниками корпоративного об'єднання).

Аналогічно можуть бути визначені постійні та динамічні складові решти елементів організаційного механізму корпоративного управління з урахуванням специфіки середовища функціонування корпорації, інтересів її ключових стейкхолдерів та превалюючої форми їх реалізації.

Організаційний механізм також має *часовий цикл розвитку*, по закінченню якого його змінює новий. Фактично, організаційний механізм можна метафорично порівняти із модельним рядом автомобілів: через певний час модель автомобіля, у який «пересідають» учасники корпорації змінюється, але успішно керованим корпораціям це не заважає руху по дорозі у напрямку поставленої мети. Водночас, «поламки» організаційного механізму можуть пригальмувати чи навіть зупинити розвиток корпорації у будь-який момент.

При побудові конкретної моделі організаційного механізму у кожній конкретній корпорації варто пам'ятати про необхідність раціоналізації організаційної складової механізмів захисту прав акціонерів:

— по-перше, окремі організаційні процедури можуть виявитися досить витратними як за часом, так і з фінансової точки зору, тому прийняття рішення про впровадження окремих необов'язкових процедур, націлених на захист прав акціонерів, має бути зваженим та враховувати доцільність та раціональність їх впровадження у конкретному АТ;

— по-друге, відносини між АТ та акціонерами мають бути збалансованими з точки зору стримування можливих деструктивних та дисфункціональних дій кожної сторони (наприклад, акціонер не повинен мати широкі можливості шантажувати АТ погрозою блокування прийняття рішення про вчинення правочину, об'єктивно вигідного для АТ; натомість, АТ не повинно мати можливості проводити загальні збори без належного повідомлення про їх проведення усіх акціонерів, або створювати штучні перепони на шляху участі акціонерів у зборах, за рахунок скорочення часу на реєстрацію акціонерів, проведення зборів у незручному для більшості акціонерів місці та ін.);

— по-третє, окремі процедури можуть виправдовувати своє існування лише у великих публічних акціонерних компаніях, наразі у невеликих АТ (у т.ч. приватних чи з невеликою кількістю акціонерів) вони можуть виявитися занадто обтяжливими чи взагалі непридатними для застосування.

Реалізація економічних інтересів стейкхолдерів у корпорації здійснюється за допомогою економічного механізму корпоративного управління. Потреба у відстоюванні власних економічних інтересів спонукає стейкхолдерів приймати більш активну участь в управлінні товариством, використовуючи при цьому інструменти стратегічного, інвестиційного та фінансового менеджменту. Зазначене дозволяє корпорації розвиватися та досягати поставлених перед нею загальноекономічних цілей, нарощувати свій економічний та фінансовий потенціал. Спеціальних підходів вимагає й організація внутрішньо-корпоративного ринку, особливо у великих полі-структурних об'єднаннях корпоративного типу, ефективна діяльність яких стає можливою лише в умовах, коли досягається конкурентоздатність на відкритому ринку кожної бізнес-одиниці такої корпорації. Внутрішньо корпоративні ринки, разом з корпоративним плануванням поєднують організаційний та економічний механізми у єдину систему.

Економічний механізм корпоративного управління має обов'язкову організаційну складову і включає наступні *елементи*: формування та реалізацію економічної стратегії корпорації; регулювання корпоративного капіталу; інвестиційну діяльність, у т.ч. розподіл інвестиційних ресурсів у рамках корпорації та її бізнес-одиниць; дивідендну політику; трансфертне ціноутворення; бюджетування, що є одним з дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин; систему внутрішнього аудиту, стратегічного та оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу.

Результатом функціонування економічного механізму є створення у корпорації умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від оптимального їх використання як в окремих бізнес-одиницях, так і в масштабах усієї корпорації. Економічний механізм корпорації має дворівневу структуру, у якій, зокрема, виокремлюються: ринково-орієнтована та внутрішньо-корпоративна складова. Економічна стратегія корпорації, як елемент економічного механізму корпоративного управління, містить такі постійні складові, як принципи формування та контролю реалізації стратегії, модель стратегічного планування. Натомість економічні інтереси стейкхолдерів, їх цілі та наміри, а також зміст та «питома вага» складових економічної стратегії відносяться до динамічних елементів механізму. Принципи формування та регулювання корпоративного капіталу відносяться до постійних елементів економічного механізму корпоративного управління, а характеристики структури капіталу корпорації, потенціалу ринків корпоративного капіталу — до динамічних складових. Також, до постійних елементів економічного механізму варто віднести прин-

ципи здійснення корпорацією інвестиційної діяльності, переважаючи форми здійснення інвестицій, обрана методика формування та відбору інвестиційних проєктів, затверджені критерії розподілу інвестиційних ресурсів материнською компанією між підрозділами корпорації. У той же час, динамічними елементами інвестиційної діяльності як складової економічного механізму виступатиме інвестиційна стратегія, обсяги залучення інвестицій та їх джерела, пріоритети розподілу інвестицій всередині корпорації. Аналогічний підхід може бути використаний й для виокремлення динамічних та постійних складових щодо решти елементів економічного механізму корпоративного управління.

Таким чином, у статті застосовано новітній підхід до структуризації елементів механізму корпоративного управління, згідно якого у структурі економічного та організаційного механізмів корпоративного управління запропоновано виокремлювати постійні та динамічні елементи, що є елементами наукової новизни. Такий підхід полегшує оцінку рівня адаптивності механізму корпоративного управління до змін у «середовищі інтересів» корпорації, його гнучкість та вибір форм його розвитку. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є уточнення кількісних параметрів постійних та динамічних складових організаційного та економічного механізмів корпоративного управління, обґрунтування додаткових параметрів їх функціонування у корпораціях різного типу, а також визначення механізму включення економічного механізму корпоративного управління у економічний механізм функціонування держави.

### Література

1. Пояснювальна записка до основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2011 рік // Міністерство економічного розвитку та торгівлі України [Електронний ресурс]. — 08.02.2011. — Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=160625&cat\\_id=105325](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=160625&cat_id=105325)
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2001. — С. 355, 492, 848.
3. Черпак А. Є. Класифікація конфліктів інтересів в акціонерних товариствах / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. — 2008. — Вип. 22—23. — С. 149—154.
4. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. — 2007. — Вип. 20—21. — С. 131—137.
5. Пушкарь А. И., Жуков Ю. Е., Пилипенко А. А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: Научное издание. — Харьков: Изд-во «Кроссроуд», 2006. — 440 с.
6. Про акціонерні товариства // Законодавство України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=514-17>. — (Нормативні документи. Закон України).
7. Виговський О. І. Новели акціонерного законодавства: науково-практичний коментар до Закону України «Про акціонерні товариства» / О. І. Виговський. — К.: Юстініан, 2009. — 880 с.
8. Шершньова З. Є. Адміністративне забезпечення децентралізації структур управління ринково орієнтованими організаціями / З. Є. Шершньова // Управління розвитком. — №18 (94). — Харків: ХНЕУ, 2010. — С. 35—37.
9. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: Монографія. — Х.: ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2010 р.