

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN GLOBALIZATION CONDITIONS

Харун О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет

У статті визначено сутність поняття «корпоративне управління». З'ясовано цілі, основні завдання, елементи корпоративного управління. Досліджено основні моделі корпоративного управління. Встановлено, що в Україні модель корпоративних відносин має певні риси як інсайдерської, так і аутсайдерської моделі та ґрунтується на елементах американської та німецької систем корпоративного управління. Виокремлено особливості, якими характеризується національна модель корпоративного управління в Україні. Запропоновано основні напрями розвитку корпоративного управління в Україні.

Ключові слова: економічна глобалізація; корпоративне управління; корпорація; етапи розвитку; принципи; елементи; зарубіжний досвід; моделі корпоративного управління; національна модель корпоративного управління; напрями розвитку.

В статье определена сущность понятия «корпоративное управление». Выяснены цели, основные задачи, элементы корпоративного управления. Исследованы основные модели корпоративного управления. Установлено, что в Украине модель корпоративных отношений имеет определенные черты как инсайдерской, так и аутсайдерской модели и основывается на элементах американской и немецкой систем корпоративного управления. Выделены особенности, которыми характеризуется национальная модель корпоративного управления в Украине. Предложены основные направления развития корпоративного управления в Украине.

Ключевые слова: экономическая глобализация; корпоративное управление; корпорация; этапы развития; принципы; элементы; зарубежный опыт; модели корпоративного управления; национальная модель корпоративного управления; направления развития.

The article defines the essence of the concept of "corporate governance". The goals, main tasks, elements of corporate management are found out. The main models of corporate governance are investigated. It is established that in Ukraine the model of corporate relations has certain features of insider and outsider model and is based on elements of American and German systems of corporate governance. The features that characterize the national model of corporate governance in Ukraine are singled out. The main directions of corporate governance development in Ukraine are proposed.

Key words: economic globalization; corporative management; corporation; stages of development; principles; elements; foreign experience; corporate governance models; national model of corporate governance; directions of development.

Постановка проблеми. Глобалізація світового економічного простору характеризується загостренням конкурентної боротьби як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному рівні. Сьогодні Україна поглиблює інтеграцію зі світовою спільнотою. Працювати відповідно до європейських стандартів мають насамперед ті компанії, які зацікавлені в експорті власної продукції та в залученні іноземних інвестицій. Саме корпоративний сектор економіки має гостру потребу в інвестиційних ресурсах. Як відомо, інвестиційно-привабливими є ті компанії, де побудована ефективна система корпоративного

управління [1]. Тому дослідження проблематики розвитку та удосконалення системи корпоративного управління в умовах глобалізації слід розглядати як важливий інструмент не лише розвитку ринків капіталу, але й сталого інституту відповідального корпоративного управління та зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти корпоративного управління та аналіз світового досвіду моделей корпоративного управління розглянуті у працях як закордонних, так і вітчизняних

науковців: Д. Баюри, І. Бочарова, Дж. Веймера, Р. Вишні, Ю. Вінслава, С. Девіса, В. Євтушевського, С. Масютіна, Дж. Паунд, А. Педько, Дж. Папе, С. Румянцева, В. Шейна, А. Шлейфера та інших. Однак потребують подальшого дослідження питання сутності корпоративного управління та удосконалення наявної української моделі корпоративного управління з урахуванням світового досвіду.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності терміну «корпоративне управління», аналіз основних моделей корпоративного управління в розвинених країнах та визначення основних напрямів розвитку національної моделі корпоративного управління в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління пройшло певні етапи розвитку та становлення. Так, Д. Баюра виділяє чотири основних:

– перший етап: кінець XIX – поч. XX ст. – характеризується домінуванням у прийнятті управлінських рішень акціонерів;

– другий етап: початок 30-х – 50 роки XX ст. – домінування в прийнятті управлінських рішень найманих менеджерів;

– третій етап: 50-ті – кінець 80-х років XX ст. – запровадження загальних правил та принципів у сфері корпоративного управління;

– четвертий етап: початок 1990-х років – донині – вирішення проблеми системного підходу до корпоративного управління. Натепер процес реформування системи корпоративного управління відбувається у більшості країн світу [2].

Поняття корпоративного управління у загальному значенні походить від англійського *corporate governance*, що в перекладі означає «корпоративне управління» або «корпоративний уряд» [3, с. 39].

Для того щоб зрозуміти, що таке корпоративне управління, необхідно систематизувати погляди різних науковців з цього питання. Відмітимо, що наукова література, присвячена розгляду питань теоретичних засад корпоративного управління, не містить точного (однозначного або єдиного) визначення його сутності (табл. 1).

Отже, у сучасній економічній зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного визначення терміна «корпоративне управління». Це пояснюється різноманітністю підходів, поглядів науковців, мети дослідження та національними традиціями країни.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку дали змогу виділити чотири ключові принципи ефективного корпоративного управління: 1) чесність: інвестори повинні бути впевнені, що їхня власність надійно захищена від експропріації; 2) прозорість: підприємства мають своєчасно розкривати достовірну і повну інформацію про своє фінансове становище; 3) підзвітність: менеджери підприємства повинні бути підзвітні власникам або призначеним ними

менеджерам і аудиторам; 4) відповідальність: підприємства мають дотримуватися законів і етичних норм суспільства [14].

Як бачимо, визначені принципи зосереджені на проблемах, які виникають унаслідок розмежування власності й управління, намічають межі, в яких визначаються цілі підприємства, засоби досягнення цих цілей, здійснення моніторингу діяльності підприємства.

Цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування підприємства і створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Досягнення цих двох цілей стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності підприємств [15].

Основними завданнями корпоративного управління вважаються:

1) створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, який полягає у стратегічному управлінні, прийнятті управлінських рішень і контролі за діяльністю товариства;

2) забезпечення однакового і справедливого ставлення до усіх акціонерів (у тому числі дрібних й іноземних) і можливостей усім акціонерам скористатися ефективними способами захисту у разі порушення їхніх прав;

3) створення балансу інтересів зацікавлених осіб – акціонерів, менеджерів, працівників, замовників, партнерів, постачальників і кредиторів акціонерного товариства, держави і громадськості [16]. Відмітимо, що останнє завдання є основною в діяльності акціонерного товариства. Це визначається основною рисою корпоративного управління: відділенням володіння власністю від управління нею. У цьому аспекті зростає роль найманих менеджерів, що здійснюють управління діяльністю корпорації [17].

Ефективна система корпоративного управління сучасного підприємства повинна базуватися на низці елементів, серед яких: цінності корпоративної культури, зафіксовані в кодексі корпоративної поведінки та інших стандартах ділової етики, а також система, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці; чітко сформульована стратегія розвитку; делегування повноважень і чітке розподілення прав; ефективний механізм взаємодії та співпраці між першим рівнем управління, топ-менеджментом і аудиторам; система внутрішнього контролю та безпеки, а також служби управління ризиками; сукупність стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників: фінансових, соціальних, кар'єрних; система інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості підприємства [18].

Структура корпоративних відносин і корпоративного управління відповідає умовам та особливостям кожної конкретної країни і скла-

Таблиця 1

Визначення поняття «корпоративне управління»

Автори	Визначення
А. Шлейфер, Р. Вишні [4, с. 737]	Шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал.
Д. Деніс [5, с. 4-5]	Набір механізмів (як інституціональних, так і основаних на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників.
Дж. Паунд [6, с. 86]	Суть корпоративного управління – у забезпеченні ефективного процесу прийняття рішень. Необхідна система, за якої топ-менеджери компанії та рада директорів спільно розробляють рішення та залучають до цього акціонерів.
А.Б. Педько [7, с. 111]	Система взаємин, що складається між різними учасниками корпоративних відносин із приводу розподілу влади, власності і доходів в акціонерному товаристві, яка підлягає чіткому правовому регулюванню.
Ю.Б. Вінслав [8, с. 3]	Система управлінських відносин між взаємодіючими господарськими суб'єктами (у тому числі керуваними та підлеглими) з приводу субординації та гармонізації їх інтересів, забезпечення синергії як їхньої спільної діяльності, так і відносин із зовнішніми контрагентами (враховуючи держоргани) у досягненні поставлених цілей.
Дж. Веймер, Дж. Папе [9, с. 154]	Корпоративне управління являє собою специфічну для країни систему, що складають правові, інституціональні та культурні фактори, які формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій.
В. А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко [10, с. 57]	Процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна під час його ліквідації, можливих спекулятивних операцій із корпоративними правами.
С.А. Румянцев [11, с. 13]	Система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства.
С.А. Масютін [12, с. 38]	Сучасний, прогресивний вид управлінської діяльності в межах господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту.
Т.В. Момот [13, с. 111]	Комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації.
МБРР, ОЕСР [14]	Система координації і контролю діяльності підприємства, заснована на поділі прав власності та прав керування, що забезпечує баланс інтересів усіх фінансово зацікавлених сторін.

дається під впливом таких чинників: законодавчої бази, яка регулює права і обов'язки сторін, що беруть участь у корпоративному управлінні; практики ділових взаємозв'язків, що складаються в країні; статуту корпорації і її внутрішніх документів [19].

Створення ефективної системи корпоративного управління як у економічно розвинених країнах, так і в країнах з перехідною економікою вимагає дослідження моделей корпоративного управління.

Аналіз світового досвіду свідчить, що немає єдиної універсальної моделі корпоративного управління. Згідно з підходом В.І. Шейна [17], сучасні моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії:

1) за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);

2) за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна);

3) за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних стандартів);

4) за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна).

Так, інсайдерська модель корпоративного управління існує переважно у країнах континентальної Європи та в Японії. Інсайдери є і акціонерами, і менеджерами. Характеризуються інсайдерські моделі управління тим, що власність сконцентрована в руках декількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Значна частина функцій управління здійснюється юридичними чи фізичними особами, менеджмент перебуває під їх прямим впливом.

У США, Великій Британії, Канаді, Австралії, Новій Зеландії переважає аутсайдерська модель корпоративного управління. Ця модель управління визначає акціонерну власність, яка є розпорошеною. Ухвалення рішень у таких системах залежить від менеджерів [20, с. 35].

Відмітимо, що розглянуті моделі мають свої переваги та недоліки. Аутсайдерська модель є більш динамічною та зорієнтованою на реагування на зовнішні подразники. Також їй притаманна й більша нестабільність, пов'язана з боротьбою за контроль між різними групами інвесторів, виконавчими та невиконавчими директорами, незацікавленістю менеджерів та акціонерів у довготермінових програмах та інвестиціях [21].

В інсайдерській моделі відсутня процедура «виходу» з бізнесу. Вона спонукає керівництво враховувати довготермінову перспективу, адже акціонер, який залишається в корпорації, повинен демонструвати більше терпіння, ніж той, хто має змогу вийти. Однак зовнішні управлінські засоби, такі, як перейняття контролю за корпорацією, боротьба за повноваження, практично не діють.

У наукових дослідженнях протягом останнього часу склалися тенденції до виділення основних моделей корпоративного управління: американської (англосаксонської), німецької (континентальної) та японської.

Американська модель характеризується спільною частковою власністю учасників і великою кількістю інституційних інвесторів, не пов'язаних із корпорацією; добре розвинутою правовою базою, що визначає права і обов'язки трьох ключових гравців (власників, менеджменту і акціонерів) і порівняно нескладним порядком взаємодії акціонерів і корпорації, а також серед акціонерів як у корпорації, так і за її межами.

Цій моделі характерний причинний зв'язок між важливістю фінансування з власних коштів, розміром ринку капіталу і розвитком системи корпоративного управління. Також важливу роль у функціонуванні ринків капіталу та корпоративного управління відіграють інституційні інвестори.

Відмітимо, що американська модель, розроблена в межах вільної ринкової економіки, припускає поділ власності та контролю в діяльності більшості публічних корпорацій. Інвестори уникають юридичної відповідальності, передавши в менеджмент контроль над корпорацією [22].

Якщо ринки та інститути добре розвинені і є конкурентоспроможними, то американська модель корпоративного управління забезпечує ефективний розподіл ресурсів. В інших ситуаціях, приділяючи особливу увагу більш широкому колу зацікавлених сторін, можна досягнути більшого ефекту [23].

Високим рівнем володіння акціями дочірніми банками і компаніями характеризується япон-

ська модель. Ця модель корпоративного управління схожа на американську з погляду організаційно-правової форми корпорації.

Важливим механізмом японської моделі корпоративного управління є структура компенсацій для інвесторів. Інвестори мають стимули для збору інформації та даних щодо цін на фондових ринках. Стимули можуть бути забезпечені компенсацією менеджерів, яка залежить від ціни акцій компанії.

Ще однією рушійною силою для японських менеджерів є можливість звільнення за погану продуктивність праці. Якщо інші фірми розуміють, що в роботі менеджера мала місце некомпетентність, такому менеджеру важко буде знайти іншу роботу, і тому до нього можуть бути застосовані великі штрафи. З іншого боку, менеджери, які виконують дуже добре свою роботу, можуть перейти на вищий рівень управління [23].

Серед ключових особливостей японської моделі корпоративного управління варто виокремити концентрацію пакетів акцій або позики основних банків, які характеризуються як довгострокові і стабільні кредитори. Іншою особливістю японської моделі корпоративного управління є те, що основна банківська система доповнена японським стилем управління як інструментом корпоративного управління [24].

Банки у японській моделі корпоративного управління є ключовими акціонерами, які розвивають сильні відносини з корпораціями через дублювання функцій і кількох послуг. Японська модель відрізняється від американської моделі тим, що в ній такі відносини заборонені антимонопольним законодавством [24].

Значно відрізняється від американської та японської моделей корпоративного управління німецька модель. Проте є схожі риси з японською моделлю. Акціонерний капітал німецьких корпоративних утворень істотно концентрований.

Варто виокремити три унікальні особливості німецької моделі, які відрізняють її від інших моделей:

1) двопалатне правління, яке складається з виконавчої (менеджери) та наглядової (службовці та акціонери) ради;

2) затверджені під час організації обмеження прав акціонерів щодо голосування (статут корпоративного утворення може обмежувати число голосів, які акціонер має на зборах та яке може не збігатися з числом акцій, якими він володіє);

3) чисельність наглядової ради корпоративного утворення визначена законом і не може бути змінена акціонерами [25].

Серед недоліків німецької моделі можна виокремити такі:

– відсутність гнучкості компанії, яка виражається в нездатності ухвалювати важливі рішення розвитку швидко;

– ризики уникнення співробітника від участі в управлінні, що призводить до низької рентабельності;

– недостатня соціальна взаємодія (тоді як є сильний захист кредиторів та працівників, є слабкий захист міноритарних акціонерів);

– недостатні можливості акціонерів контролювати діяльність членів правління.

У німецькій моделі корпоративного управління німецькі банки не є ключовими учасниками. Зазвичай німецькі банки відіграють багатогранну роль як акціонери, кредитори, емітенти власного і позикового капіталу, депозитарії (зберігачі банку) і беруть участь у голосуванні на загальних зборах акціонерів [24].

На підставі проведеного дослідження узагальнено основні особливості моделей корпоративного управління (табл. 2).

Розгляд основних особливостей та порівняння американської, німецької і японської моделей корпоративного управління дає змогу вибрати найбільш ефективну модель для України. Відмітимо, що в Україні національна модель корпоративного управління перебуває на етапі свого активного становлення й розвитку.

Можна стверджувати, що в Україні формується специфічна модель корпоративних відносин, яка має певні риси як інсайдерської, так і аутсайдерської моделі та ґрунтується на елементах американської та німецької систем корпоративного управління [21].

Л. І. Тараш [27] порівнює національну модель корпоративного управління з американською та німецькою за такими характеристиками: ступінь залучення населення до частки в акціонерному

капіталі, тип домінуючого власника, структура акціонерного капіталу, основна економічна одиниця (у великому бізнесі), основний спосіб фінансування, ліквідність ринку капіталів, орган управління, система соціальних цінностей. Завершеним порівнянням можна вважати, якщо запропонувати врахування й інших ознак вказаних світових моделей та додати в порівняння не менш вагому японську модель корпоративного управління. Тому до характерних ознак, які відрізняють будь-яку конкретну модель від інших, належать: основні вкладники акціонерного капіталу (ключові учасники), участь банків у акціонерному капіталі, строковість стратегічного планування, джерело фінансування, розвиненість фондового ринку, ліквідність капіталу, структура акціонерного капіталу, вартість залучення капіталу, «вхід» і «вихід» внесків інвесторів, структура управління корпорацією, склад ради директорів, повнота розкриття інформації, орієнтованість корпоративна культура, основна соціальна ідея акціонерного товариства, законодавча база.

Основними учасниками національної моделі корпоративних відносин є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи, інституційні інвестори (переважно інвестиційні фонди та компанії), а основним інструментом корпоративного управління в Україні є корпоративні правління, які мають, на європейський зразок, двопалатну структуру. Індивідуальні акціонери, незважаючи на їх велику чисельність, не

Таблиця 2

Наявні моделі корпоративного управління [26]

Моделі корпоративного управління	Особливості моделей корпоративного управління
1. Американська (англосаксонська) модель	Незалежні промислові фірми, що обслуговуються великими банками, об'єднаними через фондовий ринок інституційними інвесторами (тобто фінансування промислового сектору базується на ринку цінних паперів).
	Відсутність бізнес-груп, фірми, що пройшли лістинг на біржі, як правило, не володіють на постійній основі акціями інших фірм, що мають лістинг на біржі.
	Є значний ступінь розпорошеності (роздробленості) акціонерного капіталу найбільших корпорацій.
	Другорядна роль держави, яка згідно зі сформованими традиціями розглядається як небажаний елемент корпоративного будівництва.
2. Японська модель	Значна роль держави в розвитку і всебічній підтримці національного бізнесу.
	Розвиненість фондового ринку та його невисока ліквідність.
	Перехресне володіння акціями компаній корпорації.
3. Німецька (континентальна) модель	Пріоритетність позикового банківського фінансування в забезпеченні промисловості грошовими коштами.
	Суттєво менша роль фондового ринку порівняно з американською (англосаксонською) моделлю.
	Високий ступінь концентрації акціонерного капіталу за домінування великих інвесторів.
	Включення до складу корпорації організованих робітників.
	Більший ступінь державного регулювання діяльності європейських корпорацій.

мають істотного впливу на корпоративне управління, за винятком акціонерів, членів трудового колективу корпорації (інсайдерів) [21].

В умовах розвитку глобалізаційних процесів модель корпоративного управління в Україні характеризується такими особливостями [28]:

– значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;

– недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та в акціонерів – фізичних осіб;

– велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками, поряд із цим високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах;

– перманентний процес перерозподілу власності всередині корпорації і забезпечення його потрібними механізмами;

– специфічна мотивація інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого забезпечення всупереч інтересам акціонерів;

– слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудиту, банків, ринку цінних паперів, банкрутства;

– інформаційна закритість корпорацій;

– неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Відповідно основними напрямками розвитку корпоративного управління в Україні є: удосконалення системи захисту прав та законних інтересів акціонерів та забезпечення рівноправності акціонерів; удосконалення системи розкриття інформації та забезпечення прозорості діяльності товариств; розмежування повноважень між органами управління товариства; урахування законних інтересів зацікавлених осіб; формування та розвиток культури корпоративного управління [18].

Як бачимо, процес створення ефективного корпоративного управління в Україні та механізму його функціонування в умовах глобаліза-

ції можливі за умов закріплення ідеї корпоративного управління в довгострокових програмах соціально-економічного розвитку, створення сприятливих умов корпоративного середовища, активного формування системи мікро- та макросередовища функціонування корпоративних відносин на інституційному та законодавчому рівнях [29].

Висновок. Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що корпоративне управління можна трактувати по-різному: по-перше, у вузькому сенсі корпоративне управління можна визначити як процес, відповідно до якого корпорація представляє і обслуговує інтереси інвесторів; по-друге, у широкому значенні корпоративне управління – це процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та суспільними інтересами; по-третє, це комплекс механізмів, що дають змогу акціонерам (інвесторам) контролювати діяльність керівників компанії і вирішувати проблеми, які виникають з іншими групами впливу [18].

Корпоративне управління відіграє важливу роль для кожної держави завдяки його впливу на соціально-економічний розвиток країни шляхом: залучення інвестицій і створення довіри інвесторів; підвищення ефективності використання капіталу; врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін згідно з метою працювати на благо суспільства загалом і максимізувати національне багатство.

Проведений аналіз світового досвіду показав, що немає єдиної для всіх країн моделі найкращого корпоративного управління, оскільки в державах світу є відповідно різні правові системи, інституційні бази та традиції. Але спільним для всіх країн є те, що ознакою досконалого корпоративного управління є пріоритетність інтересів акціонерів, які довіряють корпораціям розумно й ефективно використовувати їхні кошти. Також нині немає остаточно сформованої української моделі корпоративного управління, що потребує подальших досліджень, зважаючи на низку правових, організаційних, фінансових проблем у корпоративній сфері.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний довід. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. С. 134–138.
2. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
3. Казакова Т. С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 4. С. 25–27.
4. Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52. P. 737–783.
5. Denis D., McConnel J. *International Corporate Governance*. ECGI, Finance Working Paper. 2003. № 5. P. 62.
6. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. *Корпоративное управление / Д. Паунд*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 86–110.
7. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 325 с.

8. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем. *Российский экономический журнал*. 2001. № 2. С. 15–28.
9. Weimer J., Pape J. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Journal of Corporate Governance*. 1999. 7 (2). P. 152–166.
10. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2007. 287 с.
11. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 149 с.
12. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. 240 с.
13. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
14. About the OECD. Official page of the Organization of Economic Co-operation and Development. URL: <http://www.oecd.org/home> (дата звернення: 12.08.2018).
15. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. Х.: Еспада, 2003. 688 с.
16. Чернышев В.Г. Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету. М., 2001. 257 с.
17. Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. М.: Новости, 2000. 278 с.
18. Леось О.Ю., Нікітіна А.А. Удосконалення корпоративного управління в Україні: проблеми та напрями. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Випуск 1 (9). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13louupn.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13louupn.pdf) (дата звернення: 17.09.2018).
19. Сучков А.В., Кінцель А.Д. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 2. С. 228–235.
20. Святюк О.Р., Дзюбіна К.О. Аналіз можливостей застосування в Україні елементів англо-американської моделі корпоративного управління. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2015. Випуск 1. С. 206–220.
21. Гладунов О.В., Бальва С.В., Шевчук С.Е. Досвід корпоративного управління та особливості функціонування «української» моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 424: Логістика. С. 132–137.
22. Franklin Allen and Mengxin Zhao. The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are not Rulers – 2007. URL: <http://finance.wharton.upenn.edu/~allenf/download/Vita/Japan-Corporate> (дата звернення: 08.09.2018).
23. Margaret Rouse. Corporate governance 2008. URL: <http://searchfinancialsecurity.techtarget.com/definition/corporate> (дата звернення: 08.09.2018).
24. Three Models of Corporate Governance. 2005. URL: <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf> (дата звернення: 08.09.2018).
25. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление. М.: Изд-во «Инфра-М», 2014. 576 с.
26. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрями подальшого розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
27. Тараш Л.И. Национальная модель корпоративного управления в выборе основной цели управления стоимостью акционерного общества. *Управление экономикой: теория та практика*. 2011. № 2011. С. 66–83.
28. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств. К.: КНЕУ, 2002. 272 с.
29. Коробка С.В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2016. Т. 18. № 2. С. 80–83.