



УДК 338.242

**Кушнерук А.С.**  
старший викладач кафедри маркетингу,  
управління та економіки підприємства  
Національної академії управління

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕННЯХ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджено зарубіжний досвід організації та управління в промислових корпоративних утвореннях. Доведено, що промислові корпоративні утворення зарубіжних країн вільно залучають капітал в крупні проекти, проводять диверсифікацію й перерозподіл інвестиційних ризиків. Реформи в промисловості України можуть бути здійснені на основі досвіду відновлення економіки Японії шляхом демонополізації та реінтеграції кланових корпоративних утворень у промисловості. Доведено, що відсутність домінуючих інвесторів та розосередженість акціонерного капіталу в англо-американській моделі призводить до високої ефективності та ліквідності ринку цінних паперів в економіці.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, організація, управління, промислові корпоративні утворення, диверсифікація, інвестиційні ризики, реформи в промисловості, демонополізація, реінтеграція, домінуючі інвестори, англо-американська модель, японська модель, ліквідність ринку, цінні папери.

### Кушнерук А.С. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье исследован зарубежный опыт организации и управления в промышленных корпоративных образованиях. Доказано, что промышленные корпоративные образования зарубежных стран свободно привлекают капитал в крупные проекты, проводят диверсификацию и перераспределение инвестиционных рисков. Реформы в промышленности Украины могут быть осуществлены на основе опыта восстановления экономики Японии путем демонополизации и реинтеграции клановых корпоративных образований в промышленности. Доказано, что отсутствие доминирующих инвесторов и рассредоточенность акционерного капитала в англо-американской модели приводят к высокой эффективности и ликвидности рынка ценных бумаг в экономике.

**Ключевые слова:** зарубежный опыт, организация, управление, промышленные корпоративные образования, диверсификация, инвестиционные риски, реформы в промышленности, демонополизация, реинтеграция, доминирующие инвесторы, англо-американская модель, японская модель, ликвидность рынка, ценные бумаги.

### Kushneruk A.S. FOREIGN EXPERIENCE OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT IS IN CORPORATE FORMATIONS OF INDUSTRY

In the article foreign experience of organization and management is investigational in industrial corporate educations. It is well-proven that industrial corporate formations of foreign countries freely attract a capital in large projects, conduct diversification and redistribution of investment risks. Reforms in industry of Ukraine can be realizable on the basis of experience renewals of economy of Japan by demonopolization and reintegration of clan corporate educations in industry. It is well-proven that absence of dominant investors and dispersed of equity in the English-American model results in high efficiency and liquidity of market of equities in an economy.

**Keywords:** foreign experience, organization, management, industrial corporate educations, diversification, investment risks, reforms in industry, demonopolization, reintegration, dominant investors, English-American model, Japan model, market liquidity, securities.

**Постановка проблеми.** Розвиток акціонерної власності та формування корпоративних утворень у промисловості зарубіжних країн супроводжується відокремленням права власності від управління. Це спонукає до виникнення проблеми забезпечення контролю з метою забезпечення найбільш ефективного використання капіталу на користь власників та ефективної діяльності корпоративних утворень на користь держави. Організаційна модель, яка в зарубіжних країнах вирішила проблеми захисту власників та інвесторів, узгодження інтересів різноманітних учасників утілена в моделі корпоративного управління. Залежно від генезису та історії розвитку модель прийняла різні форми в різних країнах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В організаційну основу корпоративних утворень у промисловості покладено принцип створення тимчасових та договірних організаційно-економічних структур, які поєднують інтереси, капітали, взаємодію власників та працівників у спільній господарській діяльності. До числа учасників корпоративних утворень у промисловості (корпорацій) входять власники капіталів з відповідними інтересами, власники контрольних пакетів акцій, великі акціонери – юридичні особи, приватні власники та дрібні акціонери. Аналіз останніх публікацій вказує, що сучасні промислові корпоративні утворення зарубіжних країн є

структурними об'єднаннями акціонерних товариств, організацій промисловості, комерційних фірм, науково-дослідних установ, збуту, маркетингу тощо. Для України важливий досвід зарубіжних країн з організації та управління в корпоративних утвореннях. У зарубіжній та вітчизняній літературі широко висвітлено результати досліджень цієї сфери знань. Серед наукових публікацій та літератури доцільно виділити роботи таких авторів, як В.Г. Беляков, І.Ю. Бочарова, Ю.А. Голікова, П. Гомперс, Дж. Даум, А.Г. Дементьева, О.М. Костюк, Л.В. Кузнецова, І. Нонака, А. Пінто, Х. Такеучі, Л.Н. Тепман, Дж. Уайлі, М. Фокс, Т. Яцуї.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Узагальнення досвіду зарубіжних країн в організації корпоративних утворень у промисловості та корпоративного управління їх господарської діяльності є необхідною умовою для визначення змісту реформ в економіці, реалізації завдань щодо проведення трансформації промислового сектору України, формування нових корпоративних утворень у промисловості.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз та узагальнення досвіду зарубіжних країн в організації промислових корпоративних утворень та моделей корпоративного управління з метою формування висновків та рекомендацій щодо

можливості застосування світової практики корпоративного управління в завданнях щодо проведення трансформації промислового сектору України та розвитку реформ ринкової економіки країни в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо з економічної літератури [4; 8], корпоративні утворення в промисловості як соціально-економічні організації й правові форми бізнесу включають групи конкретних учасників з централізацією процесу управління та авторитарним управлінням. Учасники, які вклали капітали в діяльність промислового корпоративного утворення з індивідуальними інтересами та обсягами капіталовкладень, є визначеними на будь-який час. Таким чином, корпоративне утворення в промисловості як правова форма бізнесу відокремлена від конкретних власників.

Сучасні корпоративні утворення в промисловості до своєї організаційної структури включають материнську організацію, мережу дочірніх підприємств, філії з різним юридичним статусом та рівнем самостійності. Помітними ознаками корпоративних утворень на відміну від інших організаційних форм виробництва є великі розміри, міжгалузевий та транснаціональний характер виробничої діяльності. Корпоративні утворення зарубіжних країн націлені на організацію масового виробництва на основі інновацій, високих технологій, новітнього устаткування та наукової організації праці.

За аналізом літератури [4; 10] нині відомі дві глобальні форми зростання масштабів виробництва та накопичення капіталів, які формують правову основу сучасного розвитку корпоративних утворень:

- концентрація капіталу через накопичення й розширене відтворення;
- концентрація капіталу шляхом злиття та поглинання компаній.

Таким чином, на думку автора, корпорації дозволяють успішно вирішувати дві основні проблеми ринкової економіки, до яких відносяться:

- залучення капіталів для реалізації крупних проектів;
- диверсифікація та перерозподіл ризику, пов'язаного з інвестиціями.

У зарубіжних країнах, за даними [3; 6; 7], корпоративні утворення в промисловості самостійно накопичують засоби, притягують заощадження населення. Участь вкладників (акціонерів) у корпоративному утворенні дозволяє виділити частку власності та обмежено відповідати за зобов'язаннями корпорації. При цьому вкладники вважають за доцільне поділити капітал на частини та вкласти в більшу кількість корпоративних утворень, що дозволяє знизити інвестиційні ризики. Цьому процесу сприяють корпоративні утворення, акції яких обертаються на фінансових ринках.

Необхідно зазначити, що за аналізом публікацій [1; 4; 12] існування різноманітних підходів до вирішення питань побудови структури управління промисловими корпоративними утвореннями обумовлене як історичними чинниками розвитку конкретної країни, так і її промисловою політикою, економічними, правовими та соціальними чинниками. Зокрема, корпоративне управління в країнах, де значні пакети акцій сконцентровано в обмеженого числа суб'єктів, істотно відрізняється від корпоративного управління в країнах з високою мірою розосередження акціонерного капіталу. Крім того, в країнах з розвиненою ринковою економікою, як правило, відсутня уніфікована модель корпоративного управління [20]. На нашу думку, це пов'язано зі зростан-

ням складності стратегічного управління у виробничій діяльності промислових корпоративних утворень, зростанням невизначеності економічних процесів у глобальній економіці, впливом науково-технічного прогресу й турбулентності зовнішнього оточення.

При порівняльному аналізі економічної літератури виявлено, що в наукових дослідженнях протягом останнього часу склалися тенденції до виділення основних моделей корпоративного управління промисловими корпоративними утвореннями: американської, японської та німецької. При цьому необхідно зазначити, що в останні 10 років у США й Західній Європі зростає інтерес теоретиків та практиків менеджменту до форм та методів управління, які використовують японські корпоративні утворення [4; 9; 11].

Аналіз публікацій [2; 9; 15] вказує, що сучасна японська система корпоративного управління являє собою гнучкий раціональний механізм. Цей механізм постійно вдосконалюється в міру зміни умов функціонування корпоративного утворення й ґрунтується не лише на специфічних чинниках соціально-культурних традицій, як звертали увагу окремі автори [1; 3].

Підхід, що спонукає до унікальності та неповторності більшості японських методів управління, на думку автора, є помилковим, оскільки сучасний японський стиль управління формувався в основному під впливом ідей західноєвропейської та американської шкіл менеджменту. Відтак, він може з успіхом використовуватися в практиці, наприклад, українських промислових корпоративних утворень. Про це, зокрема, свідчить діяльність японських компаній за кордоном. Коло досліджень [9; 18; 21], які проведені останніми роками, вказує, що зовнішнє середовище, ринкові умови й умови виробництва, в яких діють японські промислові корпоративні утворення, обумовлюють формування істотних відмінностей у підході до вироблення стратегічних і тактичних цілей функціонування, формування організаційних структур та у визначенні методів управління основними видами діяльності.

У довоєнній Японії економіка була представлена незначною кількістю фінансово-промислових конгломератів, власність яких була сконцентрована й належала окремим сімейним кланам. При реалізації програми післявоєнного відновлення економіки в Японії були проведені демілітаризація й демонополізація економіки, а також реінтеграція конгломератів. З одного боку, це призвело до розукрупнення та акціонування конгломератів, а з іншого – зберегло високий рівень взаємозв'язку промислових підприємств на основі перехресного володіння акціями. Такі структурні трансформації в економіці призвели до формування сучасних фінансово-промислових груп Японії [4; 21]. Отже, реформи в промисловості України можуть бути здійснені на основі досвіду відновлення економіки Японії шляхом демонополізації та реінтеграції кланових корпоративних утворень.

За аналізом публікацій [9; 21] розукрупнення при реалізації програми відновлення економіки провадилося в основному в промисловості й торгівлі, а банківський сектор зберіг концентрацію капіталів. Уряд Японії розробив програму розвитку, стратегія якої була націлена на перспективні напрями в промисловості. Для реалізації цілей програми уряд сконцентрував істотні фінансові ресурси, які були розподілені в шести крупних банках. Таким чином, поступово сформувалися шість крупних горизонтальних фінансово-промислових груп. Ядро таких фінансово-промислових груп складають банк, промислове

та торговельне корпоративні утворення. Біля ядра зосереджені основних учасників фінансово-промислової групи (десятьки корпоративних утворень) і значне число афілійованих учасників. До афілійованих учасників прийнято відносити компанії, більше 10% капіталу яких належить основним учасникам фінансово-промислової групи. Доцільно також зауважити, що поряд з горизонтальними формувалися й вертикальні фінансово-промислові групи, такі як Sony, Nissan тощо. Основні процеси їхнього формування були пов'язані з вертикальною інтеграцією бізнесу.

Цей досвід дозволяє зробити висновки, що для японської моделі корпоративного управління в промисловості характерні наступні три принципи:

- наявність системи головних банків;
- мережева організація зовнішніх взаємодій;
- соціальна система довічного найму персоналу [18; 21].

Доцільно зауважити, що горизонтальні корпоративні утворення мають один головний банк, а у вертикальних фінансово-промислових групах їх може бути два. Крім того, банки є венчурними капіталістами, котрі фінансують інноваційні проекти з високими ризиками.

Мережева організація характерна для економіки Японії в цілому. До мережевої організації зовнішніх взаємодій у промислових корпоративних утвореннях доцільно віднести: наявність мережевих елементів (асоціацій, клубів); кадрову політику внутрішньо-корпоративного руху менеджменту; практику вибіркового втручання; внутрішньо-групову торгівлю.

Щодо системи довічного найму необхідно відмітити, що, за даними [8; 20], частка осіб, які трудове життя залишаються в одному корпоративному утворенні, складає не більше 50%. Однак у корпоративному управлінні цей принцип визначає ділову корпоративну культуру, відчуття причетності, сімейне відношення до корпоративного утворення.

Японський ринок регулюють державні агентства. Законодавство Японії запозичене з американського. Різноманітні правки й зміни зумовили специфіку організаційно-правової та організаційно-економічної діяльності промислових корпоративних утворень, проте основа японського законодавства про фондовий ринок співпадає з американським. Головними регуляторами на фондовому ринку Японії є: Бюро цінних паперів Міністерства фінансів і Комітет з нагляду за фондовими біржами [9; 18].

За даними [1; 4; 13], особливості англо-американської системи корпоративного управління пов'язані з особливостями акціонерної форми власності. Англо-американська модель використовується в таких країнах, як США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія. Відмінною ознакою цієї форми акціонерної власності є відсутність в англійських й американських промислових корпоративних утвореннях власників й учасників, які володіють значною кількістю акцій (домінуючих інвесторів). Акціонерний капітал у промислових корпоративних утвореннях широко розосереджений. Значна частина корпоративних утворень у промисловості не має в реєстраційних реєстрах жодного індивідуального або інституціонального акціонера, частка якого складала б більше одного відсотка сукупного капіталу. Таким чином, жодна група акціонерів не має прав та переваг на представництво в раді директорів.

Іншою важливою особливістю, на нашу думку, є те, що більшість акцій, які не належать індивідуальним інвесторам, знаходяться в інституціональних інвесторів пенсійних і взаємних (пайових) фон-

дів. Такі інвестори, котрі володіють не менше 50% акціонерного капіталу корпоративного утворення, виконують функцію фінансових менеджерів, а розосередженість акціонерного капіталу полегшує перехід акцій від одних власників до інших. Наслідком утворення такого організаційного механізму є те, що англійський та американський ринки цінних паперів відрізняються високою ефективністю та ліквідністю. Крім того, така організація припускає продаж пакетів акцій дрібними інвесторами в короткий час без виникнення технічних проблем. Необхідно також відмітити, що злиття, поглинання та купівля компаній є широко поширеною практикою на таких фондових ринках [3; 8].

З іншого боку, англо-американська корпоративна модель управління розвивалася в умовах вільного ринку, що припускало розподіл володіння та контролю в крупних промислових корпоративних утвореннях. Ця обставина, як відмічається в [13], стала важливою особливістю ділової та соціальної практики корпоративних утворень США та Великої Британії.

За аналізом літератури [1; 3] корпоративне право вирішення конфліктів інтересів акціонерів і керівництва в промислових корпоративних утвореннях належить раді директорів, яка в англо-американській моделі формується з інсайдерів та аутсайдерів, обирається акціонерами та виконує функцію їх представництва в корпоративному утворенні. Американське законодавство не поділяє функції між виконавчим та незалежними директорами, а тільки визначає відповідальність ради директорів за діяльність промислового корпоративного утворення.

Рішення про розподіл функцій і компетенції між виконавчим і незалежними директорами приймають акціонери на загальних зборах. У той же час, за даними [2; 6; 19], склад директорів залишається найбільш суперечливою проблемою моделі корпоративного управління в США та Великій Британії. У цих країнах взаємовідносини в процесі корпоративного управління регулюються Збірником законів і правил. Крім того, у США діє Комісія з цінних паперів і фондових бірж, яка регулює ринок цінних паперів, а також взаємовідносини рівнів «акціонер-корпорація», «акціонер-акціонер», уводить правила відносно розкриття інформації для корпоративних утворень. За економічною сутністю, американські корпоративні утворення є власністю акціонерів. Проте за американськими законами право брати участь у діяльності корпоративного утворення зведено до функцій обрання директорів, які здійснюють управління від імені власників.

Акціонери американських корпоративних утворень не мають впливу на поточну діяльність корпорацій, вони не визначають рівень дивідендів, не призначають менеджерів. Головний управляючий або головний менеджер, як правило, є основною ланкою в процесі управління корпоративним утворенням у промисловості. Він особисто приймає основні управлінські рішення на основі думок та пропозицій підлеглих менеджерів. Практика домінування головного управляючого набула поширення в основному в американських корпоративних утвореннях.

За аналізом літератури німецька модель значно відрізняється від англо-американської та японської моделей корпоративного управління. Утім, на думку [2; 3; 14; 17], існують схожі риси з японською моделлю. Необхідно зауважити, що акціонерний капітал німецьких корпоративних утворень у промисловості істотно концентрований. У більшості випадків організації три найбільш крупних акціо-



нера володіють у сукупності більше 50% акцій корпоративного утворення. Банки є довгостроковими акціонерами німецьких промислових корпоративних утворень. Подібно до японської моделі, представники банків обираються до ради директорів [1; 10]. Однак на відміну від японської моделі, де представники банків обираються до ради директорів тільки на період спаду діяльності корпоративних утворень, у Німеччині представництво банків у раді директорів є постійним.

Три найбільш крупних універсальних німецьких банків, а саме: Deutsche Bank, Dresdner Bank і Commerzbank в організаційних механізмах промислових корпоративних утворень Німеччини мають провідне значення [7]. Крім того, у деяких регіонах країни державні банки є ключовими акціонерами. Отже, німецькі акціонерні власники та фінансові інститути, які здійснюють управління капіталами, мають більш розвинені ділові зв'язки з власними корпоративними утвореннями, ніж американські. Як результат, на нашу думку, вони в більшій мірі зацікавлені в активному використанні прав акціонерної власності, тому приймають активну участь у контролі за діяльністю корпоративних утворень у промисловості.

Німецька модель має три унікальні особливості, які відрізняють її від інших моделей:

- двопалатне правління, яке складається з виконавчої (менеджери) та наглядової (службовці та акціонери) ради;
- затверджені при організації обмеження прав акціонерів відносно голосування (статут корпоративного утворення може обмежувати число голосів, які акціонер має на зборах та яке може не співпадати з числом акцій, якими він володіє);
- чисельність наглядової ради корпоративного утворення визначена законом і не може бути змінена акціонерами [2; 14; 16].

Доцільно відзначити, що ключовими учасниками німецької моделі корпоративного управління є банки та корпоративні акціонери. Корпорації, як правило, є акціонерами німецьких корпоративних утворень та мають довгострокові вклади в неафілійованих корпоративних утвореннях. Німецьке корпоративне законодавство розмежовує безпосереднє управління та нагляд [1; 16]. Виконавча рада в межах німецької моделі підконтрольна наглядовій раді. При цьому членами наглядової ради можуть бути тільки неза-

лежні директори. Федеральні закони чинять значний вплив на корпоративне управління. Наприклад, статут корпоративних утворень та фондової біржі, комерційні правила, а також правила, за якими обирається склад наглядової ради, складають компетенцію федерального законодавства. Ринок цінних паперів Німеччини регулює Федеральне агентство, а правила розкриття інформації відрізняються від тих, які діють у США (більш суворі). Так, раніше німецькі корпоративні утворення повинні були повідомляти про осіб, які володіли більше 25% акцій, але після 1995 р. межа була знижена до 5%, що відповідає міжнародним принципам корпоративного управління.

Узагальнюючи, на підставі проведеного дослідження та економічної літератури [4; 10; 12; 21], основні ознаки моделей корпоративного управління в середовищі промислових корпоративних утворень доцільно провести їхню класифікацію, виділивши основні характеристики, як показано в табл. 1, за такими особливостями моделей, як система соціальних цінностей, роль трудових колективів, основний спосіб фінансування, інформаційна асиметрія, часовий горизонт інвестування, вартість капіталу, ринок капіталу, основна економічна одиниця, тип інвестицій, оплата менеджменту, структура акціонерного капіталу.

Необхідно також звернути увагу на діяльність недержавних інститутів у країнах з розвиненими ринками. Такі інститути формують та розвивають культуру корпоративного управління, удосконалюють і зміцнюють взаємини в середовищі корпоративних утворень на засадах механізмів управління, які створені на основі права. Основною особливістю зарубіжного корпоративного законодавства в порівнянні з українським, на думку автора, є його висока деталізація, яка виражається в численних описах і документах різноманітних аспектів створення та діяльності корпоративних утворень. При цьому, як свідчить аналіз на рівні створених організацій (корпоративних утворень), у зарубіжних країнах в явному вигляді корпоративного законодавства не існує, а основні напрями розвитку знаходяться в межах постійного вдосконалення, змін і доповнень до діючої системи законодавства. Законодавчі рівні систем корпоративного управління в зарубіжних країнах та його інституціональна основа забезпечують реалізацію таких основних принципів кор-

Таблиця 1

Порівняльні характеристики моделей корпоративного управління

Характеристики моделі	Англо-американська модель	Німецька модель	Японська модель
Система соціальних цінностей	індивідуалізм, свобода вибору	соціальна взаємодія та згода	взаємодія й довіра
Роль трудових колективів	пасивна	активна	активна причетність
Основний спосіб фінансування	фондовий ринок	банки	банки
Інформаційна асиметрія	менеджмент	менеджмент, «домашній» банк	головний банк
Часовий горизонт інвестування	короткостроковий	довгостроковий	довгостроковий
Вартість капіталу	висока	середня	низька
Ринок капіталу	високоліквідний	ліквідний	відносно ліквідний
Основна економічна одиниця	корпоративне підприємство	холдинг	фінансово-промислова група
Тип інвестицій	радикальні	складні	системні
Оплата менеджменту	висока	середня	низька
Структура акціонерного капіталу	дисперсна	істотно сконцентрована	сконцентрована

Узагальнено та опрацьовано автором за аналізом [4; 10; 12; 21]

поративного управління, як прозорість діяльності та управління в корпоративних утвореннях, контроль за діяльністю менеджменту на рівні акціонерів, дотримання прав міноритарних акціонерів, гарантії та участь незалежних осіб (директорів) в управлінні.

**Висновки з даного дослідження.** Виявлено, що корпоративні утворення зарубіжних країн націлені на організацію масового виробництва на основі інновацій, високих технологій, новітнього устаткування та наукової організації праці.

Доведено, що промислові корпоративні утворення зарубіжних країн вирішують дві проблеми ринкової економіки, а саме: залучення капіталу для реалізації крупних проектів та проблему диверсифікації й перерозподілу ризику, пов'язаного з інвестиціями.

Виявлено, що поділ капіталу на частини та вкладення в корпоративні утворення дозволяє знизити інвестиційні ризики.

Доведено, що сучасний японський стиль корпоративного управління може бути з успіхом використано в практиці українських промислових корпоративних утворень в економіці.

Доведено, що реформи в промисловості можуть бути здійснені на основі досвіду відновлення економіки Японії шляхом демонополізації та реінтеграції кланових корпоративних утворень у промисловості України (на основі розукрупнення та акціонування).

Доведено, що в англо-американській моделі управління промислових корпоративних утворень відсутні домінуючі інвестори, а розосередженість акціонерного капіталу призводить до високої ефективності та ліквідності ринку цінних паперів в економіці.

Виявлено істотну концентрацію акціонерного капіталу в німецьких промислових корпоративних утвореннях, де учасниками корпоративного управління є банки та корпоративні акціонери, причому не більше трьох крупних акціонерів володіють більше 50% акцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляков В.Г. Правовое регулирование предпринимательской деятельности: [учеб. пособ.] / В.Г. Беляков ; 4-е изд. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2011. – 448 с.
2. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление : [учебник] / И.Ю. Бочарова. – М. : Изд-во «Инфра-М», 2014. – 576 с.
3. Голикова Ю.А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : [учеб. пособ.] / Ю.А. Голикова. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2012. – 296 с.
4. Дементьева А.Г. Модели корпоративного управления в условиях глобализации : [монография] / А.Г. Дементьева. – М. : МГИМО-Университет. – 2011. – 184 с.
5. Задохайло Д.В. Корпоративное управление : [навч. посіб.] / [Д.В.Задохайло, О.Р.Кібенко, Г.В.Назарова] ; 2-е вид. – Харків : Еспада, 2009. – 688 с.
6. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества ; пер. с англ. Джон Уайли энд Санз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 452 с.
7. Костюк О.М. Корпоративное управление у банку : [монография] / О.М. Костюк. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332 с.
8. Кузнецова Л.В. Принципы современного корпоративного управления / Л.В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 14. – С. 70–75.
9. Нонака И., Такеучи Х. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 286 с.
10. Тепман Л.Н. Корпоративное управление : [учеб. пособ.] / Л.Н. Тепман ; 3-е изд. допол. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 289 с.
11. Daum J.H. How corporate governance changed from 1986 to 2010 / J.H. Daum // Bloomberg Business Week, 2010. – 415 p.
12. Fox M. Required Disclosure and Corporate Governance. In: Hopt K., Wymeersch E., et al. Comparative Corporate Governance. The State of Art and Emerging Research. Oxford, 2005. – 534 p.
13. Gadamer H. Truth and Method / Trans. J. Weinsheimer, D.G. Marshall. – New-York: Crossroad, 2001. – 572 p.
14. Giardini, Angelo, Kabst, Rudiger and Muller-Camen, Michael – Human Resource Management (HRM) in the German business system: a review. Management revue, 16 (1). – Pp. 63–80, 2008.
15. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate governance and equity prices // NBER Working Paper. – № w8449. – August, 2009. – Pp. 4–11.
16. Loulmet L., Morin F. The Transformation of French Model of Capital Holding and Management. Paris, 2002. – 344 p.
17. Neubauer E. The Family Business. In Governance for sustainability / E. Neubauer. L., 2008. – 227 p.
18. Pinto A., Vincentini G. The Legal Basis of Corporate Governance in Publicly Held Corporations. – Kluwer Law International, 2002. – 432 p.
19. Williamson O.E. Managerial Discretion and the Theory of the Firm / O.E. Williamson // American Economic Review. – Vol. 53. – 1983.
20. World Bank. Corporate Governance: A Framework for Implementation – Overview. 2012. <http://www.worldbank.org>.
21. Yasui T. Corporate Governance in Japan. Tokyo, 2004. – 386 p.