

**МОДЕЛЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ З ПЕРЕРОБКИ СІЛЬГОСППРОДУКЦІЇ**

Досліджено теоретичні та методологічні аспекти механізму корпоративного управління. Обґрунтовано методичний підхід до формування моделі вдосконалення механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції.

Постановка проблеми

Одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції, підвищення довіри учасників та потенційних інвесторів є корпоративне управління. Наявність ефективного корпоративного управління створює базу для зростання вартості акціонерного товариства та підвищення його іміджу у конкурентному середовищі. Відсутність належного корпоративного управління свідчить, що відносини між менеджментом та акціонерами не дозволяють врахувати законних інтересів й активну співпрацю із зацікавленими особами (в першу чергу – сільгоспвиробниками) та побудувати такі взаємини між ними, що дозволять акціонерному товариству з переробки сільгосппродукції успішно функціонувати на ринку.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Значний внесок у дослідження питань удосконалення та формування ефективного корпоративного управління зробили зарубіжні вчені А. Берлі, А. Демб, П. Друкер, Г. Мінз, О. Уільямсон та ін. [3; 15; 16]. Що привертають увагу напрацювання українських та російських вчених А. Абрамова, Р. Ентова, М. Круглова, О. Мишка, Н. Карачиної, Т. Момот, О. Мороза, В. Павлова, А. Радигіна. [1; 2; 5; 7–9]. Вітчизняні дослідження в галузі корпоративного управління у сільськогосподарських та переробних підприємствах ведуть В. Амбросов, Ю. Лупенко, Г. Мазнев, В. Мессель-Веселяк, П. Саблук, Є. Ходаківський [6; 10; 13; 14]. Авторами досліджуються окремі питання щодо регулювання відносин у сфері корпоративного управління, проте алгоритм удосконалення аспектів співпраці зацікавлених осіб у єдиний механізм в акціонерному товаристві наразі відсутній. Зважаючи на особливості та специфіку функціонування акціонерних товариств з переробки сільгосппродукції у сфері корпоративних відносин, актуальним є формування моделі вдосконалення

механізму корпоративного управління.

Об'єкти та методика досліджень

Метою дослідження є розробка методичного підходу до формування моделі вдосконалення механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві з переробки сільгосппродукції. Об'єктом дослідження є процес корпоративного управління в акціонерному товаристві. Методами дослідження є системний підхід до вивчення закономірностей у контексті взаємоузгодженості і взаємодоповнюваності складових корпоративного управління для формування його ефективного механізму; абстрактно-логічний метод застосовано для обґрунтування результатів причинно-наслідкових зв'язків стосовно ролі та значення наглядової ради в акціонерному товаристві, а також визначення особливостей удосконалення механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві з переробки сільгосппродукції.

Результати досліджень

Розвиток акціонерної власності на теренах України проходить під впливом соціально-економічних процесів і для сучасної економіки має велике значення щодо формування ринку стратегічних пріоритетів із встановлення та захисту прав власників. Розуміння ролі, необхідності формування акціонерної власності та нових підходів до управління нею в умовах функціонування ринкової економіки України є, перш за все, одним з важелів щодо зміни пріоритетів в управлінні підприємствами. Це призводить до отримання прибутків, що наразі є достатньо актуальним питанням в усіх секторах економіки, росту вартості підприємств і, як наслідок, до залучення стратегічних інвесторів. Проведені дослідження Міжнародної фінансової корпорації доводять, що товариства, які у своїй практиці застосовують стандарти прозорості та розкриття інформації, порівняно з іншими, залучають набагато більше інвестиційних коштів для розвитку.

Розвиток акціонерної форми господарювання у Житомирській області представлено на рис. 1.

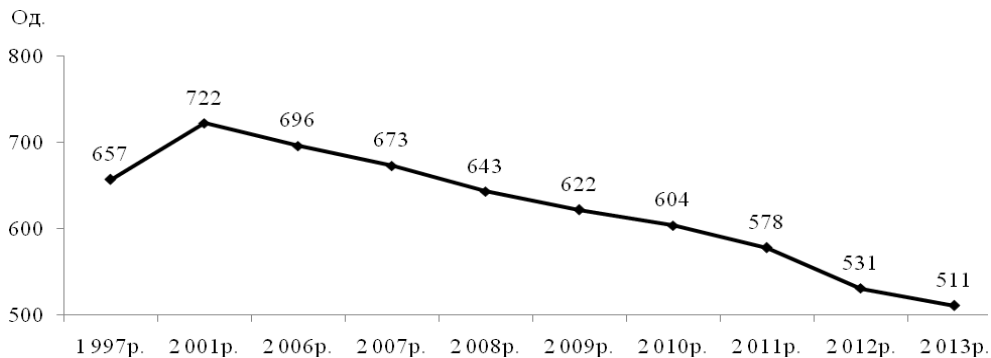


Рис. 1. Динаміка кількості акціонерних товариств у Житомирській області, 1997–2013 рр.

Джерело: за даними Головного управління статистики у Житомирській області

За даними рис. 1 видно, що за період 2001–2013 рр. спостерігалася тенденція до скорочення кількості акціонерних товариств. Стрімкий розвиток акціонерної форми господарювання відбувався лише до 2001 р. Це було пов'язано з процесами роздержавлення та приватизації підприємств. Проте, відсутність прозорих й дієвих механізмів корпоративного управління щодо підтримання та захисту прав учасників, у першу чергу, міноритарних акціонерів, підтвердило зменшення уваги до даної організаційно-правової форми господарювання. Перехід України до створення нових "правил гри" із запровадженням Закону України "Про акціонерні товариства", затвердженого 17 вересня 2008 р. [12], сприяло значному забезпеченню інтересів всіх зацікавлених осіб у функціонуванні акціонерних товариств, у тому числі – збільшенню кількості публічних акціонерних товариств, що мають вільний доступ до інвестиційних ресурсів. У 2013 р. кількість таких підприємств збільшилася на 119 одиниць порівняно із 2010 р., що більше на 59,5%, причому, скорочення акціонерних товариств для перетворення у публічні та приватні акціонерні товариства відбулося меншими темпами. Отже, збільшення кількості публічних акціонерних товариств свідчить про покращення корпоративного контролю й відповідальності, прозорості відносин з боку учасників корпоративного управління та інвестиційної привабливості такої організаційно-правової форми організації бізнесу.

Стабілізація аграрного виробництва Житомирської області залежить від темпів розвитку харчових переробних підприємств, у тому числі – від акціонерної організаційно-правової форми господарювання. В аграрному секторі процеси реформування досі продовжуються, але, на жаль, є недостатніми. Ситуація, що склалася із функціонуванням акціонерних товариств у галузі промислової переробки продукції сільського господарства, представлена на рис. 2.

Звідси видно, що за період 2004–2013 рр. кількість акціонерних товариств, що спеціалізувалася на переробці сільськогосподарської продукції, скоротилася на 153 підприємства. У структурних зрушення скорочення відбулося за видами промислової діяльності виробництва інших харчових продуктів: хліба та хлібобулочних виробів, виробництво напоїв. Кількість акціонерних товариств у харчовій промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів, що спеціалізуються у м'ясній промисловості та виробництві молочної продукції, збільшилася, у розрізі типів – за рахунок утворення приватних акціонерних товариств. Позитивна динаміка збільшення кількості підприємств за 2010–2013 рр. свідчить про покращення корпоративних відносин, з врахуванням наближення виробників сільськогосподарської продукції до переробних підприємств, у тому числі їх участі у корпоративних правах останніх. Однак, суттєвого покращення господарської діяльності всіх вертикально пов'язаних підприємств за останні роки не відбулося. Досі залишається значною частка збиткових акціонерних

товариств підприємств. Нагальними проблемами виробників сільгосппродукції та переробних підприємств є порушення господарських зв'язків і розлад системи заготівель більшості сільськогосподарської продукції, зростання витрат та зменшення обсягів виробництва. Це посилюється неврегульованими на практиці відносинами власності, контролю та впровадження і забезпечення ефективних механізмів корпоративного управління.

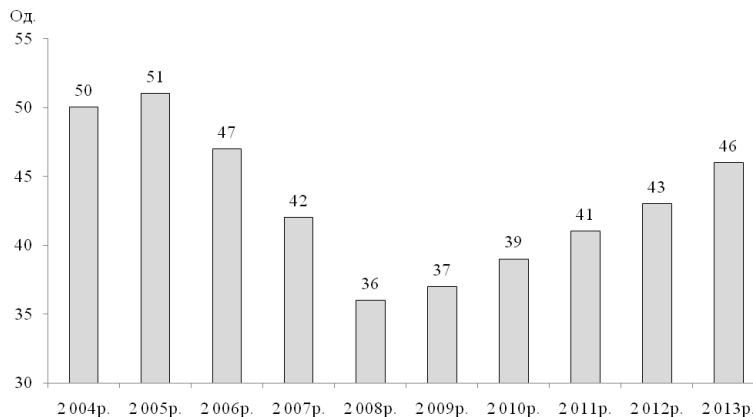


Рис. 2. Динаміка кількості акціонерних товариств з переробки сільгосппродукції у Житомирській області, 2004–2013 рр.

Джерело: за даними Головного управління статистики у Житомирській області

Успішні передумови функціонування акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції визначаються станом побудови керівництвом підприємства організації управління. Корпоративне управління забезпечує успіх співпраці між зацікавленими особами у рамках класичного трикутника: акціонери – наглядова рада – менеджмент і, будучи "правильною" у легітимних відносинах, дає позитивний результат для подальшого функціонування акціонерного товариства. Значна увага у цій взаємодії повинна приділятися наглядовій раді, а її забезпеченню – врахування значення світових стандартів ефективного корпоративного управління у рамках Принципів корпоративного управління України.

Саме вони стали основою для розробки методичного підходу для побудови алгоритму удосконалення корпоративного управління в акціонерному товаристві у контексті його складових (рис. 3).

Роль наглядової ради у діяльності акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції повинна надаватися захисту прав акціонерів, нагляду за роботою виконавчого органу й загальним перебігом справ підприємства та його афілійованих осіб, а також консультативній допомозі виконавчому органу і, разом з тим, цей орган повинен діяти в інтересах акціонерного товариства й афілійованих з ним сільськогосподарських та інших підприємств, зважаючи на інтереси зацікавлених сторін підприємства, тим самим відповідаючи за якість

власної діяльності.

Особливе значення керівництву переробних підприємств необхідно надавати розробленню та затвердженню у внутрішніх нормативних документах розподілу обов'язків і порядку діяльності наглядової ради; передбачати положення щодо її стосунків із виконавчим органом, загальними зборами акціонерів та, за необхідності, профспілковим комітетом, а також переліком делегованих їй повноважень. Ця інформація повинна бути оприлюднена на веб-сайті підприємства.

Наглядова рада акціонерного товариства повинна створювати певний ступінь довіри для підприємств – постачальників сільськогосподарської сировини щодо стратегічного розвитку переробного підприємства через фіксування у регламентуючих документах правил ділової етики та соціальної відповідальності за взяті зобов'язання. У річному звіті акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції необхідно було б додати звіт наглядової ради. У звіті необхідно зазначити такі відомості про членів наглядової ради: вік; стать; громадянство; основну та інші посади; професію; дату першого призначення; строк повноважень. Член наглядової ради має достроково виходити у відставку в разі поганої роботи, структурної несумісності інтересів, а також в інших випадках, коли склад наглядової ради вважає це за необхідне і за, відповідно, передбаченими пунктами у внутрішніх регламентних документах товариства. Члени наглядової ради, які часто пропускають засідання (із зазначенням осіб), можуть бути притягнуті за це до відповідальності. Контроль за виконавчим органом з боку наглядової ради має передбачати нагляд: за досягненням цілей товариства; корпоративною стратегією та ризиками, притаманними діяльності підприємства; структурою та функціонуванням внутрішніх систем управління ризиком й контролю; процесом формування фінансової звітності; дотриманням вимог законодавства та нормативних актів.

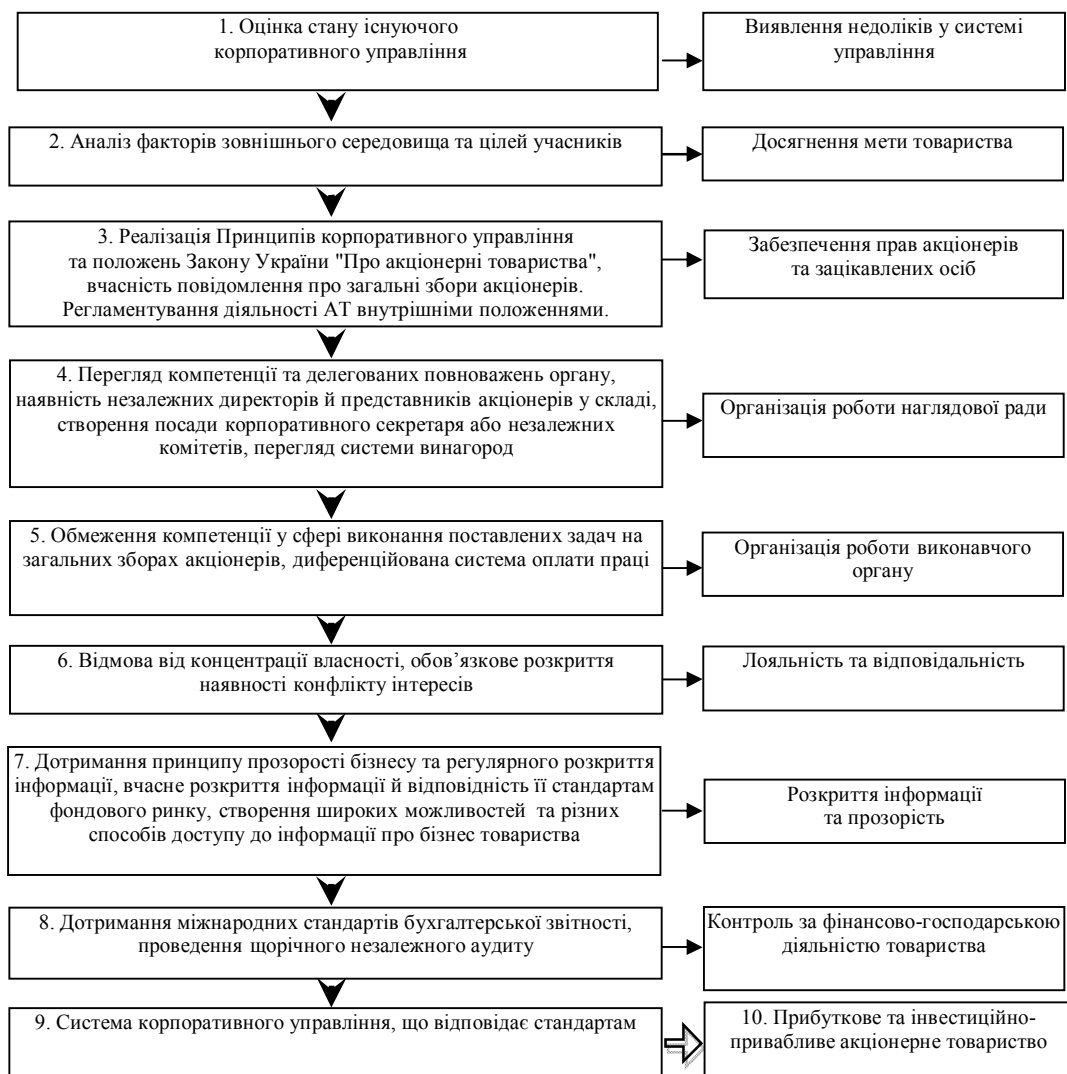


Рис. 3. Алгоритм удосконалення корпоративного управління в акціонерному товаристві у контексті складових принципів корпоративного управління України

Джерело: власні дослідження.

Наглядова рада, не менше одного разу на рік, повинна обговорювати питання власної діяльності та роботи окремих її членів і робити відповідні висновки за результатами цього обговорення, яке має проводитися за відсутності членів виконавчого органу. Крім того, обговоренню підлягають бажаний

профіль, склад та компетентність наглядової ради. Вона повинна обговорювати питання роботи виконавчого органу, його членів і зробити відповідні висновки за результатами цього обговорення. Звіт наглядової ради повинен містити посилання на такі аспекти: стратегію та ризики бізнесу, результати оцінки виконавчим органом структури та функціонування внутрішніх систем управління ризиком й контролю. Наглядова рада та окремі її члени повинні нести відповідальність за отримання від виконавчого органу та зовнішнього аудитора всіх відомостей, необхідних для належного виконання своїх обов'язків. Наглядова рада може отримувати інформацію від посадових осіб та зовнішніх радників товариства, які мають надавати для цього необхідні засоби. На її засіданнях можуть бути присутні посадові особи та зовнішні радники.

Роль голови наглядової ради повинна полягати у визначенні порядку денного, головуванні на засіданнях ради, слідкуванні за належною роботою наглядової ради та її комітетів, організації адекватного постачання інформації членам ради, забезпеченні наявності достатнього часу для ухвалення рішень, організації для новопризначених членів програми вступу на посаду та навчання, виступах від імені наглядової ради як основної контактної особи для виконавчого органу, ініціюванні оцінки діяльності наглядової ради та виконавчого органу, нагляді за організованим та ефективним проведенням загальних зборів акціонерів. Голові наглядової ради для виконання цих завдань повинен допомагати корпоративний секретар, посаду якого необхідно передбачити в організаційній структурі акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції.

Вважаємо, що за запропонованим методичним підходом удосконалення корпоративного управління в акціонерному товаристві за складовими, його оптимальна модель має виглядати таким чином. Наглядова рада повинна виконувати функції: стратегічного управління товариством та відповідальності перед акціонерами за результати діяльності; формування та підтримки системи контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами й товариством; врегулювання конфліктів інтересів акціонерів та найманих менеджерів; створення і забезпечення функціонування комплексної системи контролю та моніторингу ризиків; підбору персонального складу, нагляд за діяльністю, оцінки та стимулювання голови й членів правління. Інформаційне забезпечення роботи наглядової ради повинно бути зі своєчасним доступом до інформації, необхідної для виконання визначених функцій та консультативної підтримки з боку незалежних експертів.

Обов'язковою умовою організації роботи наглядової ради мають стати постійні комітети, принаймні, з питань призначень й винагород, аудиту, захисту прав акціонерів та стратегії і інвестицій. До складу наглядової ради повинні входити акціонери, обрані на загальних зборах, які відповідатимуть визначеним вимогам. Оплата праці голови та членів наглядової ради є диференційованою, встановлюється відповідно до укладених цивільно-правових підстав та розміром обов'язків. Особливим напрямом діяльності повинна стати виважена інформаційна політика, згідно з якою розробляються внутрішні документи з переліком конфіденційної та інформації з обмеженим доступом, а також

порядком її надання та оприлюднення. Процес удосконалення акціонерними товариствами вищеперерахованих позицій щодо обґрунтування доцільності організації діяльності наглядової ради, безумовно, має підвищити загальний рівень якості корпоративного управління в акціонерному товаристві з переробки сільгосппродукції.

Враховуючи значну роль виробників сільгосппродукції у функціонуванні переробних підприємств, їх доцільно залучати у механізми корпоративної співпраці. Насамперед, через участь в управлінні акціонерним товариством з переробки сільгосппродукції у складі членів наглядової ради. Також, удосконалення механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції повинно відбуватися через зміни і у внутрішньогосподарській організації трудової діяльності, що сприяє стимулюванню приватної ініціативи акціонерів у межах колективної праці. Необхідно впроваджувати договірні відносини між виробничими і допоміжними внутрішньогосподарськими структурами; суттєво змінити характер управління цими підрозділами, насамперед, процес делегування багатьох функцій "зверху вниз", приділяти більшу увагу самостійності підрозділам на оперативно-господарські операції через включення у розпорядження одержаної продукції, прибутку тощо; надавати можливість функціонувати на принципах комерційного розрахунку на основі прямої залежності матеріальної винагороди працівників допоміжних і обслуговуючих виробництв від ефективної діяльності всього виробничого колективу; переорієнтовувати функції управлінської діяльності на вирішення перспективних комерційно-маркетингових, виробничих та інших питань, передачі оперативного-господарського управління, обліку в первинні виробничі колективи [10].

Одним з корисних інструментів при удосконаленні механізму корпоративного управління акціонерними товариствами з переробки сільгосппродукції має бути залучення фінансових коштів не тільки працюючих на договірній основі з товариством, а й комерційних, промислових й інших інвесторів, з метою переливу торгово-промислового капіталу в аграрну сферу, тим самим прискорюючи обіг і стабільність його віддачі. Необхідно вкладати ці кошти у модернізацію виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу, реконструкцію основного і допоміжного виробництв, будівництво переробних цехів, інших виробничих потужностей, поліпшення умов праці, підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції в цілому. Отже, процес удосконалення механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції складний. На нашу думку, його ефективне застосування можливе за умов практичної реалізації:

- статусу системності і законодавчого врегулювання аграрних відносин власності;
- формування спеціалізованого нормативного підґрунтя для створення акціонерних товариств в аграрному секторі;

– усунення внутрішньокорпоративних конфліктів між учасниками на основі законодавчого чи регламентного забезпечення їх прав;

– з боку держави необхідно запровадити економічні важелі для стимулювання розвитку сільського господарства.

У цьому контексті, необхідною умовою мають стати запровадження у практичну діяльність акціонерних товариств з переробки сільгосппродукції Принципів корпоративного управління України та найкращі міжнародні рекомендації щодо розповсюдження ефективної практики такого корпоративного управління. Модель вдосконалення механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції повинна формуватися з блоків, що відповідатимуть у повному обсязі здійсненню управлінського процесу керівництвом акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції (рис. 4).

Запропонована модель удосконалення механізму корпоративного управління є синтезом взаємодії безлічі альтернативних потоків, які аналізують можливості обрання акціонерним товариством з переробки сільгосппродукції стратегії свого подальшого розвитку, де прослідковується очевидність подальших подій.

Ланцюг 1 – 2 – 5 – 7 – 10 – 12 – 15 – 17 – 20 – 21 – 22 – 23 характеризує стан механізму корпоративного управління щодо налагоджених відносин зі стейкхолдерами, що передбачають економічний розвиток акціонерного товариства за умов збереження інтересів учасників. Регулювання здійснюється за допомогою економічних важелів.

Ланцюг 1 – 4 – 5 – 9 – 10 – 14 – 15 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 є протилежною ситуацією попереднього варіанту і характеризує формування механізму корпоративного управління залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників. Дієвими засобами щодо формування механізму корпоративного управління виступають організаційні важелі.

Ланцюг 1 – 3 – 5 – 8 – 10 – 13 – 15 – 18 – 20 – 21 – 22 – 23 – варіант вдосконалення при використанні максимально повного набору інструментів механізму корпоративного управління (економічних, організаційних, соціальних) і передбачає наявність перспектив щодо його реалізації відповідно до економічного розвитку акціонерного товариства. У цих умовах діяльність менеджерів спрямована на балансування відносин між економічним розвитком акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції та забезпеченням цілей корпоративних учасників.

Ідеальним варіантом вдосконалення механізму корпоративного управління є застосування всього набору інструментарію у порядку послідовності прийняття управлінських рішень ланцюга 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23. У реальній ринковій економіці брак інвестиційних ресурсів для стимулювання розвитку товариства спонукає до обрання найдешевших інструментів механізму корпоративного управління, які будуть найбільш впливовими.

Комплексна модель вдосконалення механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві з переробки сільгосппродукції відображає

взаємоузгодженість функцій корпоративного управління у рамках функцій загального менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю).

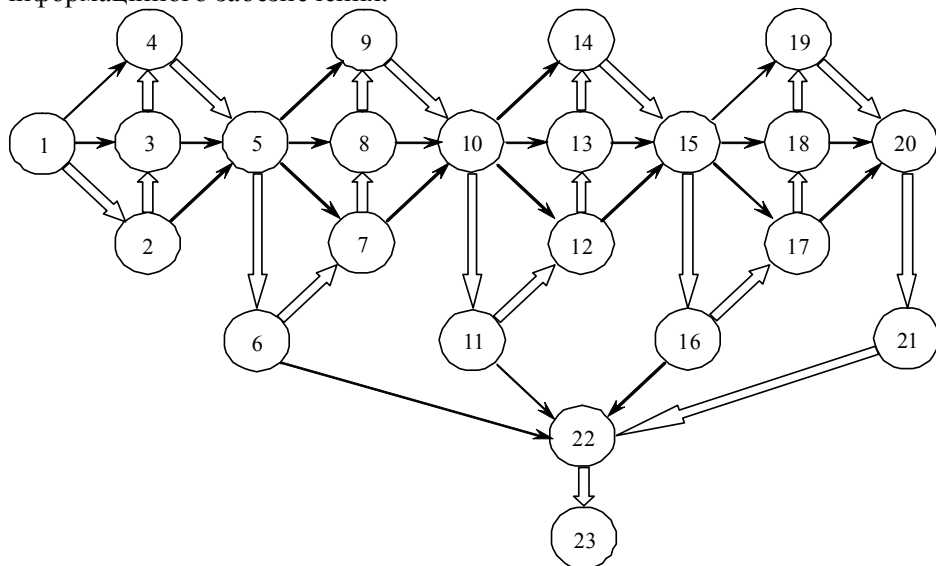
Функція планування відтворена ланцюгом 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6, що утворює інформаційну базу планування.

Заходи організації механізму корпоративного управління відтворено у ланцюгу 7 – 8 – 9 – 10 – 11.

Ланцюг 12 – 13 – 14 – 15 – 16 утворює набір важелів мотивації менеджменту щодо забезпечення прав акціонерів, інтересів учасників та розвитку акціонерного товариства.

Ланцюг 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 відображає операції щодо контролю дій менеджменту і обґрунтовує його існування, спрямоване на соціальну відповідальність менеджменту перед стейкхолдерами.

Ефективний механізм корпоративного управління передбачає прийняття стратегічних рішень, адаптованих до ринкових умов господарювання. Підвищення ефективності механізму корпоративного управління у цих умовах повинно відповідати принципам корпоративного управління, де скерування цілеспрямованого контролю акціонерів за діями менеджерів щодо забезпечення прав акціонерів та інтересів учасників лежить у площині ефективної системи інформаційного забезпечення.



→ хід подій за умов сформованого механізму корпоративного управління

⇔ перебіг подій за умови вдосконаленого механізму корпоративного управління

Рис. 4. Модель вдосконалення механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві з переробки сільгосппродукції

Джерело: власні дослідження.

Умовні позначення: 1 – збір інформації про склад акціонерів товариства, ступінь концентрації власності; 2 – загальна характеристика організації системи корпоративного управління та менеджменту; 3 – вивчення ступеня задоволення цілей учасників; 4 – опис ринкового потенціалу переробного підприємства; 5 – інформаційний моніторинг щодо стратегічного розвитку; 6 – оцінка системи інформаційного забезпечення; 7 – формування векторів розвитку товариства; 8 – коригування ступеня концентрації власності акціонерного капіталу, оптимального розподілу часток між стейкхолдерами; 9 – впровадження у практику стандартів корпоративного управління; 10 – побудова організаційно-функціональної структури управління; 11 – оцінка елементів сформованого механізму корпоративного управління; 12 – координація розподілу повноважень між органами управління, мінімізація управлінських витрат; 13 – розробка політики стимулювання; 14 – диференціювання системи відповідальності та винагород; 15 – регламентування обмежень повноважень посадових осіб; 16 – оцінка ефективності застосування системи стимулювання; 17 – контроль діяльності посадових осіб; 18 – коригування якісних та кількісних показників застосування механізму корпоративного управління; 19 – прогнозування перспектив розвитку акціонерного товариства; 20 – проведення незалежного аудиту; 21 – оцінка ефективності контрольних заходів з боку держави; 22 – оцінка та удосконалення механізму корпоративного управління; 23 – отримання результатів.

Необхідними заходами для підвищення ефективності механізму в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції мають бути: введення у практику Принципів корпоративного управління та організація внутрішньої регламентації діяльності товариства щодо раціонального розподілу повноважень між наглядовою радою та виконавчим органом, створення комітетів наглядової ради, визначення меж діяльності та відповідальності посадових осіб, розроблення інформаційної політики підприємства, посилення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства з боку незалежних ревізорів на основі голосування за їх кандидатури на загальних зборах акціонерів, забезпечення прав заінтересованих осіб (у тому числі технологічно пов'язаних) на основі координування діяльності наглядової ради через введення до її складу представників з виробників сільськогосподарської продукції.

Реалізація цих заходів повинна призвести до створення сприятливих правових, економічних та організаційних умов для розвитку корпоративного управління акціонерних товариств з переробки сільгосппродукції, сформувані інфраструктуру підтримки розвитку корпоративного управління, визначити важливість усвідомлення ефективного корпоративного управління і запроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення механізмів захисту прав акціонерів та інших зацікавлених осіб. Головною передумовою, що буде визначати здатність залучення акціонерними товариствами з переробки

сільгосппродукції фінансових ресурсів на довгострокову перспективу, повинна стати ефективною практика корпоративного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Підвищення ефективності механізму корпоративного управління в умовах адаптування акціонерного товариства з переробки сільгосппродукції до ринку повинно відповідати Принципам корпоративного управління, де цілеспрямований контроль акціонерів за діями менеджерів щодо забезпечення прав акціонерів та інтересів учасників лежить у площині прозорої системи інформаційного забезпечення. У комплексі системного вдосконалення елементів механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції необхідно першочергово забезпечити процес оперативного та стратегічного планування відносин із виробниками сільгосппродукції, що ґрунтуватиметься на дотриманні статусу акціонерів й прав на дивіденди, раціональному розподілі повноважень та функцій управління, застосуванні прозорої системи внутрішнього контролю й аудиту, соціальної відповідальності менеджменту.

Подальші дослідження вдосконалення практики корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції слід проводити із впровадження заходів, пов'язаних із підвищенням якості корпоративного управління, що забезпечить прозорість відносин між акціонерами, менеджментом і зацікавленими особами, а також подальшого поглиблення інтеграційних зв'язків на основі власності та управління, що сприятиме діловій активності й прибутковій діяльності акціонерних товариств з переробки сільгосппродукції.

Література

1. Внешние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы / *А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, А. Е. Абрамов* [и др.] // Науч. труды. – №104 Р; Ин-т экономики переход. периода. – М.: ИЭПП, 2007. – 301 с.
2. Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы: отчет по первому этапу исследований (2006/2007 гг.) / [*А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, А. Е. Абрамов* и др.]; под ред. *А. Д. Радыгина*. – М.: Ин-т экономики переход. периода, 2007. – 176 с.
3. *Демб А.* Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами.; пер. з англ. / *А. Демб, Ф. Нойбауер* – К.: Основи, 1997. – 302 с.
4. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / *П. Друкер*; пер. с англ. *М. Котельниковой*. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с
5. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: учеб. [для ВУЗов] / *М. И. Круглов*. – М.: Рус. Деловая Лит., 1998. – 768 с.
6. *Лупенко Ю.* Акціонерні товариства в АПК / *Ю. Лупенко*. – К.: ІАЕ, 1997. – 185 с.

7. *Момот Т. В.* Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження; моногр. / *Т. В. Момот* //.– Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.

8. *Мороз О. В.* Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: моногр. / *О. В. Мороз, Н. П. Карачина* // .– Вінниця: Універсум, 2005. – 176 с.

9. *Павлов В. І.* Корпоративне управління в акціонерних товариствах: моногр. / *В. І. Павлов, О. А. Мишко; ред. кол.: М. І. Долішній* (відп. ред.), *В. В. Оскольський, В. І. Павлов* // .– Луцьк: Надстир'я; Рівне: НУВГП, 2006. – 180 с.

10. Посібник по реформуванню сільськогосподарських та переробних підприємств / за ред. *П. Т. Саблука, В. Я. Мессель-Веселяка* // .– 2-ге доп. вид. –К.: ІАЕ УААН, 2000. – 633 с.

11. Принципи корпоративного управління України // Цінні папери України. – 2003. – № 29. – С. 1 – 16.

12. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 верес. 2008 р., № 514-VI // Урядовий кур'єр. – 2008. – 29 жовт.

13. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання / за ред. *П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазнева* // .– К.:ІАЕ, 2001. – Т. 1. – 831 с.

14. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ходаківського Є. І. – Житомир: "Полісся", 2013. – 323 с.

15. *Berle A.* The modern Corporation and Primal property / *A. Berle, G. Means* // .– N.Y., 1934. – 230 с.

16. *Williamson O. C.* Corporate Control & Business behavior / *O. C. Williamson* // .– New Jersey, 1970. – 290 с.
