

Олександр В. Манойленко¹, Олександра М. Кріцак²

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Узагальнено теоретичні положення щодо виявлення сутності процесу корпоративного організаційного розвитку суб'єкта господарювання, що функціонує в умовах інтенсивної ринкової турбулентності. Відзначено причини та передумови актуалізації сучасних потреб у перегляді стратегій та моделей взаємодії стейкхолдерів, що зумовлюється необхідністю переосмислення організаційної архітектури та організаційної культури суб'єктів господарювання відповідно до поширення практик використання наднаціональних стандартів корпоративного управління та оформлення вимог відносно включення суб'єктів господарювання у транснаціональні ланцюги постачань. Розглянуто механізми формування та еволюції архітектури вищих органів управління (зборів акціонерів, наглядової ради, правління) під впливом комплексу інституційних, структурно-процесних, мотиваційних і поведінкових факторів, які визначають здатність корпоративного суб'єкта до стратегічної адаптації й збереження конкурентних переваг. Доведено, що еволюція національних моделей корпоративного управління зумовлена історичним розвитком ринку капіталів та розширенням інституціональних рамок, а також впливом глобалізаційних процесів і впровадженням наднаціональних стандартів корпоративного управління. Доведено, що кожна фаза трансформації корпоративного співробітництва супроводжується переглядом інституційних норм, структурної архітектури, процесних регламентів та мотиваційних стимулів. Встановлено, що в більшості наукових досліджень корпоративне управління розглядається відособлено від закономірностей організаційних перетворень, а пріоритетним є питання досягнення збалансованості стратегічних інтересів стейкхолдерів. Відзначено недостатню розробленість механізмів відображення трансформацій балансу інтересів і корпоративного контролю в архітектурі вищих органів управління та організаційне забезпечення операційних практик бізнесу. Обґрунтовано, що процес корпоративного організаційного розвитку має багатовимірний характер і включає інституціональну, поведінкову, структурну, процесну, операційну мотиваційну, соціокультурну складові.

Ключові слова: корпорація, корпоративне підприємство, акціонерне товариство, корпоративне управління, корпоративний розвиток, корпоративний організаційний розвиток, організаційно-економічне забезпечення, корпоративні відносини, вищі органи управління.

Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-280-211-219

Oleksandr Manoilenko, Oleksandra Kritsak

REGULARITIES AND COMPONENTS OF THE CORPORATE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROCESS OF A BUSINESS ENTITY

This paper synthesizes theoretical propositions concerning the essence of the corporate organizational development process in business entities operating under conditions of intense market turbulence. The study identifies the drivers and prerequisites for the contemporary imperative to revisit stakeholders' interaction strategies and governance models, necessitated by the diffusion of supranational corporate governance standards and the integration of firms into transnational sup-

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ply chains. It examines the mechanisms through which the architecture of top level governing bodies (shareholders' meetings, supervisory boards, and executive boards) is shaped and evolves under the influence of a constellation of institutional, structural processual, motivational, and behavioral factors that determine an enterprise's capacity for strategic adaptation and the preservation of competitive advantage. The findings demonstrate that the evolution of national corporate governance models is conditioned by the historical development of capital markets, the expansion of institutional frameworks, and the impact of globalization and the adoption of supranational governance standards. Each phase of corporate collaboration transformation is accompanied by a re examination of institutional norms, structural architectures, procedural regulations, and incentive mechanisms. The analysis further reveals that most existing studies treat corporate governance in isolation from the dynamics of organizational change, privileging the balancing of stakeholders' strategic interests while neglecting the incorporation of interest balance transformations and governance control mechanisms into the organizational design of top governing bodies and the operational practices of business. It is substantiated that the corporate organizational development process is inherently multidimensional, comprising institutional, behavioral, structural, processual, operational, motivational, and socio cultural components. These insights lay the groundwork for future research aimed at integrating these dimensions into coherent frameworks for enhancing the efficacy and resilience of corporate governance in volatile environments.

Keywords: corporation; corporate enterprise; joint-stock company; corporate governance; corporate development; corporate organizational development; organizational and economic support; corporate relations; supreme governance bodies.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.10.2024.

Постановка проблеми. Притаманне сучасним ринковим умовам наростання інтенсивності господарських змін і перетворень визначає відповідне збільшення динамічності трансформацій організаційного та економічного устрою корпоративних підприємств (суб'єктів бізнесу — корпорацій, звичайно створених у формі господарських товариств), що являють собою найбільш поширений правовий спосіб упорядкування бізнесової активності, заснованої на поєднанні на довгострокових засадах зусиль широкого кола стейкхолдерів як власників економічних ресурсів (об'єктів матеріального та неуреченого капіталу, особистісних компетенцій та живої людської праці). За такі умови, корпоративний розвиток суб'єкту господарювання в контексті безперервного виявлення новітніх загроз та можливостей для збереження конкурентних позицій та утримання конкурентних переваг постає потужним джерелом зміцнення конкурентоспроможності бізнесу через реалізацію таким чином спроможності відносно випереджувальної (відносно суперників) генерації та успішного впровадження оригінальних організаційних та економічних інновацій, орієнтованих на пошук і реалізацію оригінальних комбінацій поєднання релевантних економічних ресурсів. Неординарність та новизна створення відповідних (сформованих під впливом індивідуально неповторного сполучення передумов такого роду комбінування) стратегічних динамічних компетенцій підприємства у великій мірі визначається, таким чином, продуктивністю співробітництва власників ключових ресурсів, економічні параметри якого обумовлюються адекватністю представлення результатів змін балансу інтересів стейкхолдерів в структурно-процесній побудові корпоративного управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організаційні аспекти здійснення процесів корпоративного розвитку підприємств докладно вивчалися у дослідженнях багатьох авторитетних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Брокетт А. [4], Ваккур Н. [12], ван Фредерікслюст Р. [5], Грінблат М. [6], Еррера З. [12], Єрмейчук Р. [1], Ланкхорст М. [9], Лессамбо Ф. [8], Маттійссен П. [9], Пилипенко А. [1], Попов О. [2], Резаї З. [4], Сміт Р. [11], Хугеворст Й. [7], Шерідан Т. [6], Шматько Н. [3], Шо Дж. [10] та ін. Проте в переважній більшості наукових робіт, присвячених докладному розгляду даної проблематики, розбудова механізмів корпоративного управління суб'єктами господарювання все ж таки в значній мірі змістовно відокремлюється від вивчення закономірностей розгортання організаційних змін. За найбільш поширений при цьому підхід, увага щодо дослідження організаційної складової корпоративного розвитку в частині виявлення притаманних даному процесу закономірностей розгортання звичайно зосереджується на розгляді питань організації діяльності вищих органів управління корпоративним підприємством в аспекті досягнення збалансованості та узгодженості стратегічних інтересів представлених в цих органах ключових стейкхолдерів бізнесу. Проте в рамках такого, з точки зору авторів — не виправдано обмеженого, концепту дослідження закономірностей та складових процесу корпоративного організаційного розвитку суб'єкта господарювання не отримують належного теоретичного осмислення та не знаходять адекватної практичної імплементації важливі питання, пов'язані із відображенням органічних змін умов здійснення стейкхолдерського співробітництва (трансформації балансу інтересів, розподілу корпоративного контролю та економічної влади та ін.) у відповідних перетвореннях корпоративної архітектури суб'єкта господарювання, а також у належному до цього перегляді організаційного забезпечення операційних практик бізнесу.

Метою дослідження у роботі є узагальнення теоретичних положень щодо визначення закономірностей та розробка рекомендацій щодо упорядкування складових процесу корпоративного організаційного розвитку суб'єкта господарювання.

Основні результати дослідження. В контексті найбільш поширеного концепту виокремлення організаційної складової процесу корпоративного розвитку звичайно наголошується на доцільності реалізації рішень, які стосуються регулювання зазначених питань, до складу стратегічних компетенцій, формування та реалізація яких здійснюється вищими органами управління суб'єкту господарювання (зборами власників-акціонерів, наглядовою радою та правлінням). При цьому конкретизація підходів щодо архітектурного упорядкування організаційного забезпечення управлінської діяльності в даній сфері найчастіше пов'язується із виявленням впливу факторів, що або виходять далеко за межі окремого підприємства (інституціональних, ринкових, фінансових, соціокультурних), або мають ситуативну природу прояву (поточний баланс корпоративного контролю як відображення розподілу часток корпоративного капіталу між власниками, чи особистісно-корисливі або пасивно-опортуністичні дії окремих стейкхолдерів; що здатне знаходити відображення у виникненні й загостренні

корпоративних конфліктів; наявність в учасників корпоративних відносин мотивів, які виходять за встановлених рамки умов співробітництва або навіть суперечать загальним інтересам розвитку бізнесу та ін.).

Так, дія інституціональних факторів в даному контексті найчастіше розглядається як ключовий елемент утворення самого економічного простору корпоративної взаємодії, конфігурація якого оформлюється рамками вибору варіанту побудови національної системи корпоративного управління (аутсайдерського, інсайдерського або змішаного типу). Аутсайдерська система передбачає організаційне структурування вищих органів управління за дворівневою моделлю, елементами якої є, по-перше, збори акціонерів, тобто вищий представницький орган, та, по-друге, рада директорів (правління) як виконавча структура (персональний склад формується як із «незалежних» осіб, делегованих власниками, так і з представників вищого керівництва), діяльність якого іноді доповнюється через додаткове створення різних дорадчих органів (комітетів), що мають здійснювати консультативно-контрольні заходи щодо спостереження за якістю виконання окремих процедур із регулювання діяльності підприємства в інтересах володарів часток капіталу або інших стейкхолдерів (контактні аудиторії — територіальні громади, спілки споживачів або інших зовнішніх суспільних груп, персонал тощо). В рамках інсайдерської системи архітектура корпоративного управління ускладнюється до трьохрівневої побудови, в якій наглядова рада (контрольний орган, в якому представлені особи, що здійснюють спостереження за дотриманням прав власників), постає проміжною ланкою між представницьким (збори власників-акціонерів) та виконавчим (правління, персональний склад якого формується із професійних найманих фахівців, тобто — власне, вищого керівництва корпорації) органами корпоративного підприємства. В змішаних (гібридних) концептах системи корпоративного управління (модель перехресного володіння та різні варіанти оформлення інсайдерського представництва) формальна структурно-процесна побудова (архітектоніка) вищих органів суб'єкту господарювання доповнюється різного роду неформальними процедурами (ґрунтуються на укладанні різного роду приватних і прихованих домовленостей) узгодження спільних дій та гармонізації різноспрямованих інтересів. Такого роду складна архітектоніка передбачає відповідно надзвичайну заплутаність (а, отже, й прихованість від сторонніх виявлень та спостережень) соціокультурних засад збалансування розподілу корпоративного контролю, що, в свою чергу здатне надзвичайно ускладнити включення до такого балансу інтересів «зовнішніх» учасників, утруднює або унеможливорює належний зовнішній (перш за все, судовий) захист інтересів таких стейкхолдерів та ін.

При цьому вибір певного варіанту формування системи корпоративного управління має цілком закономірний еволюційно-історичний характер. Ключовими рушійними силами даного процесу постають розтягнуті у значному часовому проміжку зміни стану базових структурних факторів розвитку певної національної економіки, зокрема, насамперед — таких як модель побудови ринку капіталів. Так, еволюція аутсайдерської системи корпоративного управління в цілому заснована на підтримці орієнтації

бізнесу на залучення приватних або спільних інвестицій через операції на фондовому ринку, відкриті та доступні навіть для власників невеликих обсягів фінансів, та, як наслідок, на реалізації очікувань інвесторів (перш за все, міноритарних акціонерів) щодо досягнення високих показників ринкової капіталізації бізнесу. Для різних варіантів побудови інсайдерських систем корпоративного управління властивою є інша модель організації інвестиційних процесів, в рамках якої акумулювання коштів приватних інвесторів відбувається через посередництво спеціалізованих фінансових структур (банків, фінансових та страхових компаній, спеціалізованих суб'єктів, що здійснюють інституціональну підтримку спільного інвестування). Крім того, інсайдерська модель корпоративного управління (особливо – у модифікації перехресного володіння) базується на розгалуженій системі інтеграційно-коопераційних відносин між суб'єктами господарювання, що можуть не тільки виступати учасниками різного роду спільних бізнесових об'єднань, але й активно здійснювати інвестиційні вкладення у формування капіталу партнерів за ланцюгами постачань, за стратегічними ринковими альянсами та угодами і т. і.

При цьому слід відзначити, що відносно стійка інституціональна природа, сталість форм і проявів виявлення структурно-господарських передумов та значна тривалість здійснення процесу формування національних моделей корпоративного управління ні в якій мірі не заперечують виявленням еволюційного характеру змін, розгортання яких в даній сфері може призводити до суттєвих організаційно-економічних трансформацій засад корпоративного співробітництва.

Так, на етапі започаткування вітчизняного варіанту розбудови фондового ринку та належної до цього моделі системи корпоративного управління притаманним було домінування формальних ознак аутсайдерського устрою (наявність величезної кількості власників отриманих через ваучерний механізм незначних за обсягами пакетів часток у капіталі приватизованих державних підприємств, трьохрівнева структура вищих органів управління корпоративним бізнесом). Проте інституціональна закріпленість та формальна кодифікованість трьохрівневого механізму побудови вищих органів управління вітчизняними підприємствами ні в якій мірі не стала запорукою забезпечення ключових переваг аутсайдерської моделі корпоративного управління (реалізації здатності бізнесу щодо залучення найбільш дешевих за вартістю інвестиційних ресурсів). При цьому слід відзначити, що однією з ключових причин обмеженої продуктивності впровадження аутсайдерського механізму корпоративного представництва була саме неспроможність використовованого організаційно-економічного підґрунтя діяльності вищих органів управління суб'єктів господарювання щодо якісного виконання найбільш значущих елементів функціоналу корпоративного управління (захист прав власників-акціонерів та недопущення защемлення інтересів інших стейкхолдерів, сприяння підвищенню ринкової капіталізації та збільшенню ліквідності часток корпоративного капіталу, забезпечення інформаційної прозорості бізнесу для підтримки високого рівня інвестиційної привабливості, запобігання

виникненню й загостренню корпоративних конфліктів і т.і.). Крім того, переважно олігополістичний характер структурної побудови національної економіки у сполученні із обмеженістю ємності внутрішніх (перш за все, таких, що мали б бути сформовані приватними особами — громадянами) джерел залучення інвестиційних ресурсів в подальшому обумовили поступову трансформацію вітчизняної системи корпоративного управління в напрямку інсайдерської моделі. Характерними проявами такого роду перетворень стали, зокрема, етапні (у 2008 р., 2015 р., 2023 р.) масштабні зміни в інституціональному регулюванні правового статусу господарських товариств та організаційного устрою корпоративних підприємств.

З іншого боку, навіть для країн, що визначаються високим рівнем розвитку сучасної ринкової економіки, в тривалій перспективі розширення та поглиблення процесів глобалізації фінансових і товарних ринків, а також при виявленні тенденцій щодо інтернаціоналізації інтеграційно-коопераційного співробітництва учасників протяжних міжнародних ланцюгів постачань поступово стають передумовою для наростання все більш помітних інституціональних змін в сфері регулювання корпоративних відносин та належної підтримки співробітництва. Такого роду зміни знаходять виявлення не тільки у виробленні й поширенні практик використання наднаціональних стандартів корпоративного управління, але й у все більш помітній актуалізації потреб у перегляді стратегій та моделей взаємодії стейкхолдерів, який зумовлює необхідність переосмислення організаційної архітектури та корпоративної культури суб'єктів господарювання (як таких, що включені у транснаціональні ланцюги постачань, так і навіть тих, що діють переважно на внутрішніх ринках).

Отже, з точки зору авторів, процес корпоративного розвитку, який розглядається як якісна трансформація умов здійснення корпоративного співробітництва (що стає похідною та відображає динамічну спрямованість кількісних та структурних змін у масштабах акумулювання, формах залучення до господарського обігу, пропорціях розподілу одержаних результатів використання економічних ресурсів, які надаються певними групами стейкхолдерів), знаходить своє віддзеркалення в еволюції організаційних форм регулювання корпоративних відносин (корпоративного управління).

Корпоративний розвиток за такий підхід необхідно розглядати як багатоетапний фазовий процес, здійснення якого ґрунтується на взаємосполученні трансформацій стратегічних, процесних та мотиваційних компонентів організаційної (структурно-функціональної) побудови суб'єкту господарювання (перш за все, на рівні вищих органів управління бізнесом). Стрижневим елементом пропонованого концепту постає гіпотеза про те, що кожен етап якісної трансформації умов корпоративного співробітництва супроводжується змінами у тому, як формалізуються та реалізуються норми регулювання (інституціональна складова) при упорядкуванні рольового розподілу економічної влади (поведінкова складова, яка виявляється в аспекті збалансування корпоративного контролю) щодо ієрархічної структуризації керівних повноважень та виконавської відповідальності (структурна складова) за виконання функціоналу прийняття та реалізації управлінських рішень

(процесна складова) стосовно регламентації здійснення актів господарської взаємодії (операційна складова) економічними агентами, що реалізують певні моделі поведінки (поведінкова складова, яка проявляється в ситуативному контексті перетворення певних обставин здійснення корпоративних відносин), сформовані під впливом комплексу індивідуальних та групових інтересів і стимулів (мотиваційна складова) з урахуванням необхідності та на основі вибіркового перегляду ціннісних установок, що поділяються переважною більшістю учасників корпоративних відносин (соціокультурна складова). Таким чином, розгортання корпоративного організаційного розвитку суб'єкту господарювання передбачає таке цілеспрямоване переосмислення рольових позицій та моделей поведінки стейкхолдерів, що передбачає трансформацію використовуваних жорстких ієрархічних структур управління в напрямку ускладнення організаційної архітектури корпоративних відносин.

Висновки. Корпоративний організаційний розвиток суб'єкта господарювання слід розглядати являє собою багатofазний, багатовимірний процес, у якому взаємодіють інституційна, структурна, процесна, поведінкова та мотиваційна складові. Кожна наступна фаза трансформації умов співробітництва стейкхолдерів супроводжується переглядом норм регулювання, ролей та відповідальності вищих органів управління (збори акціонерів, наглядова рада, правління).

Аналіз різних моделей корпоративного управління (аутсайдерської, інсайдерської, гібридних систем) засвідчив, що організаційна архітектура вищих органів управління корпоративного підприємства формується під впливом факторів, що або виходять далеко за межі окремого підприємства (інституціональних, ринкових, фінансових, соціокультурних), або мають ситуативну природу прояву. Вибір певної моделі відбувається еволюційно, в залежності від історичних особливостей розвитку національної економіки, моделі ринку капіталів та характеру розподілу корпоративного контролю серед учасників. В аутсайдерських системах пріоритет надається дворівневій структурі із фокусом на залучення зовнішніх інвестицій через фондовий ринок, проте відсутність механізмів забезпечення прозорості та захисту інтересів міноритаріїв обмежує ефективність такої моделі. Інсайдерські варіанти, навпаки, ускладнюють ієрархію вищих органів управління, вводячи проміжний рівень наглядової ради та сильнішу роль професійних керівників, що сприяє кращому внутрішньому контролю, але може ускладнювати доступ зовнішніх інвесторів. Гібридні (змішані) концепти корпоративного управління поєднують формальні структурні механізми із неформальними процедурами узгодження інтересів (приховані домовленості, приватні комітети), що забезпечує певну гнучкість, але водночас створює непрозорість і ризик конфліктів. Розвиток дорадчих органів і комітетів дозволяє оперативно залучати зовнішніх експертів, однак потребує чіткого регулювання прав та обов'язків. Поступова еволюція національних моделей корпоративного управління підтверджує, що формальна інституційна закріпленість (закони, кодекси) не гарантує практичної ефективності без належного організаційно-економічного підґрунтя: необхідні прозорі

процедури контролю, здатність вищих органів забезпечувати інформаційну відкритість і захист прав усіх категорій стейкхолдерів.

Кожен етап якісної трансформації умов корпоративного співробітництва супроводжується змінами у тому, як формалізуються та реалізуються норми регулювання (інституціональна складова) при упорядкуванні рольового розподілу економічної влади (поведінкова складова, яка виявляється в аспекті збалансування корпоративного контролю) щодо ієрархічної структуризації керівних повноважень та виконавської відповідальності (структурна складова) за виконання функціоналу прийняття та реалізації управлінських рішень (процесна складова) стосовно регламентації здійснення актів господарської взаємодії (операційна складова) економічними агентами, що реалізують певні моделі поведінки (поведінкова складова, яка проявляється в ситуативному контексті перетворення певних обставин здійснення корпоративних відносин), сформовані під впливом комплексу індивідуальних та групових інтересів і стимулів (мотиваційна складова) з урахуванням необхідності та на основі вибіркового перегляду ціннісних установок, що поділяються переважною більшістю учасників корпоративних відносин (соціокультурна складова).

Напрями подальших досліджень будуть пов'язані із розробкою положень щодо формування організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративного підприємства в контексті виявлення закономірностей та складових процесу корпоративного організаційного розвитку суб'єкта господарювання.

1. Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 198–205.

2. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 390 с.

3. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.

4. Brockett A. M., Rezaee Z. Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 338 p

5. Frederikslust, van, R.A.I. Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective. Routledge, 2007. 757 p.

6. Grinblatt M., Sheridan T. Financial Markets & Corporate Strategy. McGraw-Hill Publishing Co. 2002. 893 p.

7. Hoogervorst J. Enterprise Governance and Enterprise Engineering. Berlin, Heidelberg: Springer, 2009. 443 p.

8. Lessambo F. I. The International Corporate Governance System. Audit Roles and Board Oversight. London: Palgrave Macmillan, 2014. 482 p.

9. Lankhorst M., Matthijssen P. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change. Enschede: Bizzdesign, 2016. 54 p.

10. Shaw J. C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach. Wiley, 2003. 212 p.

11. Smith R. C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance. Oxford University Press, USA. 2005. 336 p.

12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p.

1. Pilipenko A.A., Yeremeychuk R.A. (2017) Formuvannya strategiyi stlykogo rozvitku integrovanogo ob'ednannya pidpriemstv [Formation of a strategy for sustainable development of an integrated association of enterprises] *Blznes Inform.* №8. S.198–205.
2. Popov O.YE. (2009) *Teoretiko-metodologichni ta kontseptualni zasadi formuvannya organizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu korporativnogo upravlinnya : monografiya.* [Theoretical, methodological and conceptual foundations of the formation of the organisational and economic mechanism of corporate governance: a monograph]. Kharkiv: VD «Inzhek». 390 s.
3. Shmatko N.M. (2019) *Organizatsiinii rozvitok velikomasshtabnikh yekonomiko-virobnichikh sistem: pidtrimka stiikosti ta institutsionalizatsiya vzaemodii: monografiya* [Organisational development of large-scale economic and production systems: sustainability support and institutionalisation of interaction: a monograph]. Kharkiv: PP «Tekhnologichnii tsentr». 320 s.
4. Brockett A. M., Rezaee Z. (2012) *Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 338 p
5. Frederikslust, van, R.A.I. (2007) *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective.* Routledge. 757 p.
6. Grinblatt M., Sheridan T. (2002) *Financial Markets & Corporate Strategy.* McGraw-Hill Publishing Co. 893 p.
7. Hoogervorst J. (2009) *Enterprise Governance and Enterprise Engineering.* Berlin, Heidelberg: Springer. 443 p.
8. Lessamso F. I. (2014) *The International Corporate Governance System. Audit Roles and Board Oversight.* London: Palgrave Macmillan. 482 p.
9. Lankhorst M., Matthijssen P. (2016) *The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change.* Enschede: Bizzdesign. 54 p.
10. Shaw J. C. (2003) *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach.* Wiley. 212 p.
11. Smith R. C. (2005) *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance.* Oxford University Press, USA. 336 p.
12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. (2013) *Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy.* New Jersey: John Wiley & Sons. 279 p.