

УДК 330.341

Зінюк Микола Сергійович

аспірант

Київського національного торговельно-економічного університету

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Останні роки характеризуються значними змінами як в суспільстві, так і в бізнесі. З огляду, на активний розвиток світової економіки та постійні інновації, важливим є відстеження тенденцій, якими йде світ. Великий бізнес постійно шукає можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності, та виходу на нові ринку збуту, саме для цього відстежуються тенденції розвитку корпоративного управління. Кожна з таких тенденцій має велике значення як в короткостроковому так і в довгостроковому періоді для розвитку підприємства та його подальшої долі.*

***Ключові слова:** корпоративне управління, тенденції корпоративного управління, цифровізація корпоративного управління.*

Корпоративне управління – це складний процес, який поєднує в собі систему відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також усіма сторонами, зацікавленими в розвитку корпорації, кожна з яких має свої індивідуальні інтереси.

Інституційні інвестори провели останні кілька років, в очікуванні покращення ситуації навколо рад директорів публічних компаній – це одна з тенденцій, які будуть посилюватись найближчим часом. Попит на якість роботи рад директорів, їх ефективність та підзвітність перед акціонерами буде продовжувати зростати на всіх світових ринках. В кінці кожного року

«Russell Reynolds Associates» проводить інтерв'ю з багатьма інституційними інвесторами та інвесторами, які керують пенсійними фондами, довірених осіб та інших фахівців з корпоративного управління щодо тенденцій і проблем, з якими можуть зіткнутися ради директорів публічних компаній найближчі роки. В цьому році «Russell Reynolds» опитали більше 40 експертів, щоб розвинути свої ідеї і визначити тенденції розвитку корпоративного управління.

Експерти «Russell Reynolds» провели масштабне опитування та оприлюднили свої очікування щодо появи нових або розвитку вже існуючих тенденцій розвитку корпоративного управління (Рис. 1).

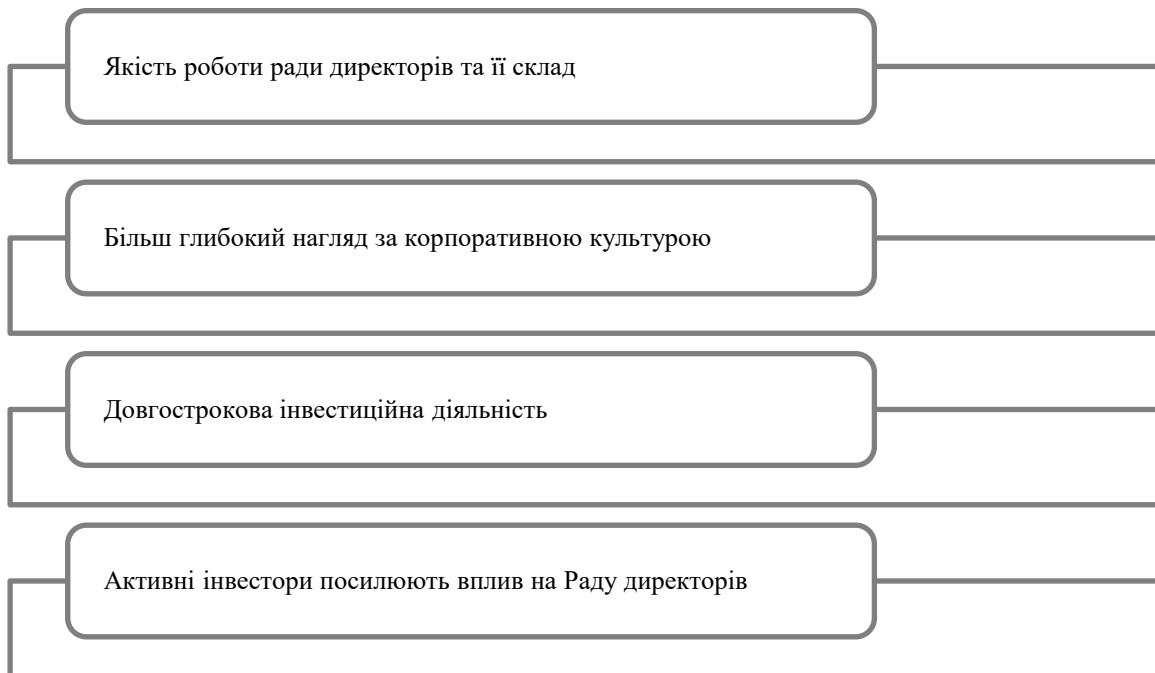


Рис. 1. «Тенденції розвитку корпоративного управління в світі»

Було виявлено декілька тенденцій. Якість роботи ради директорів та її склад. Оскільки у інвесторів обмежений доступ до зали засідань ради директорів, у них немає іншого вибору, окрім як покладатися на різні критерії управління, такі як критерій якості ради директорів: чи дійсно правління є незалежним, чи є його склад компетентним і регулярно переглядається, а також компетенції ради директорів і те як узгоджується і підтримується довгострокова стратегія компанії її членами. Члени ради

директорів стикаються з підвищеною увагою до того, наскільки сильні, рада директорів, має знання у відповідних галузях, володіє навичками розподілу капіталу і досвідом трансформації та впровадження інновацій. Інституційні інвестори прагнуть до подальшого заохочення надійних, незалежних і регулярних процесів оцінки ради директорів, які можуть привести до її розвитку.

Членам ради директорів необхідно бути пильними, оскільки вони враховують індивідуальне перебування на посаді, заміщення директорів і гендерний дисбаланс – все це може спровокувати голосування проти необхідних їм рішень. Гендерна різноманітність продовжує залишатися в центрі уваги багатьох країн та інвесторів. Компанії можуть бути під посиленним тиском з метою розкриття їх потенціалу щодо компетенцій ради директорів, планів наступної ради директорів і того, як вони створюють різноманітний список кандидатів в директора.

Більш глибокий нагляд за корпоративною культурою. Людський капітал та нематеріальні активи, включаючи організаційну культуру і репутацію, є важливими аспектами цінностей підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність залучати та утримувати найкращі кадри. Культурний ризик існує, коли існує невідповідність між цінностями, які компанія прагне втілити, і поведінкою, яку вона демонструє. Інвестори прагнуть дізнатися, як поради директорів взаємодіють з керівництвом з цього питання і як вони розуміють корпоративну культуру.

Довгострокова інвестиційна діяльність. Роль корпорацій в багатьох країнах змінюється і включає задоволення потреб більш широкого кола зацікавлених сторін. Великі гравці інвестиційного бізнесу все частіше обговорюють соціальну відповідальність у довгостроковій перспективі, крім того зміни у навколишньому середовищі, соціумі, державі витискають корпорації із примітивних моделей організації ради директорів. У той час

як генеральний директор BlackRock Ларрі Фінк в 2018 році написав листа компаніям, акціями яких володів про важливість соціальної відповідальності та стратегію довгострокового розвитку почало активну дискусію в США. Більша частина світу розглядала це як концентрацію уваги на більш ширших інтересах зацікавлених сторін, а також інтересах стейкхолдерів. Інституційні інвестори все активніше зосереджуються на довгостроковій перспективі і налагоджують партнерські відносини з групами, щоб підвищити акцент на довгострокових і стійких результатах.

Інвестори-активісти посилюють вплив на Раду директорів. Інвестори-активісти використовують різні стратегії для досягнення своїх цілей. Сьогодні питання до ради директорів більше не в тому, наскільки довгостроково, а коли і чому інвестори-активісти втручаються в бізнес. Характеристика інвесторів-активістів як ворожих противників слабшає, оскільки деякі активісти стають більш конструктивними в управлінні. Інституційні інвестори все більшою мірою відкриті поглядам активістів і використовують тактику активістів для досягнення бажаних змін. Активісти і раніше приділяли пильну увагу ефективності роботи окремих директорів та слідкували за належним контролем бізнесу. На сьогодні, все більше рад директорів стають такими «активістами» або замовляють незалежні оцінки для попередження виявлення вразливостей. Такі компанії, як «Russell Reynolds», проводять більш ретельний аналіз уразливості директорів, вивчаючи сильні та слабкі сторони складу ради директорів і заздалегідь виявляючи, де активісти можуть атакувати складу директорів [1].

Ще однією тенденцією розвитку корпоративного управління є цифровізація. Цифрові технології та цифрова трансформація змінюють спосіб функціонування нашої економіки, структурують наші соціальні відносини і формують процеси прийняття рішень. Технологічні розробки також передбачають корпоративні організації, в даний час багато

організації з формальними і неформальними процедурами і процесами, часто уповільнюють процеси прийняття рішень і створюють асиметрію інформації. Технології можуть стимулювати зміну корпоративного управління [2].

Належне корпоративне управління в часи великих даних та цифрової економіки ставить серйозні завдання перед радою директорів та топ-менеджментом усіх галузей підприємств. У час коли так стрімко розвиваються цифрові технології треба приділяти належну увагу інформації та інформаційним ресурсам. Це також є одним із трендів розвитку корпоративного управління двадцять першого сторіччя.

У світовій історії існує велика кількість прикладів того, які управлінці різного рівня чи то державні діячі, військові чи бізнесмени використовуючи необхідну інформацію швидко та правильним чином досягали великих результатів. Суспільство сьогодення як ніколи раніше відчуває потребу у великій кількості інформації, особливо коли це питання стосується управлінських рішень. Верхня управлінська ланка багатьох корпорації робить все щоб максимізувати цінність вхідної інформації. Належне корпоративне управління, а особливо інформаційна безпека організації робить з вхідної інформації великий актив, мінімізуючи при цьому ризики, пов'язані з витоком даних до третіх осіб.

Важливою частиною роботи сучасних та майбутніх підприємств є не тільки зберігання інформації, а й її розповсюдження. Те, наскільки швидко інформація буде доставлена до необхідного адресата є життєво важливим фактором для сучасного бізнесу, адже рішення повинні прийматися швидко. Конкуренція занадто велика щоб витратити зайвий час на передачі інформації. Швидкий обмін інформацією між групами осіб в організації може відбуватися із допомогою спеціального програмного забезпечення, доступ до якого повинні мати лише особи, які мають на це санкціонований доступ.

Прогрес досяг того етапу коли ми можемо не лише листуватися, а й обмінюватися електронними документами, підписуючи їх без необхідності друку на паперових носіях. Одним із таких прикладів є обмін звітністю між юридичними особами, фізичними особами-підприємцями та державними органами влади. Всі ці три контрагенти можуть між собою обмінюватися документами будучи онлайн і для цього достатньо лише спеціального програмного забезпечення. Законодавчо вже визначено необхідністю на підприємстві наявності цифрового підпису, який має довірена особа із певними повноваженнями на підпис електронних документів. Зазвичай це бухгалтер або керівник підприємства.

Тож важливо мати розуміння того, що сьогодні дійсно є для підприємства інформація та як нею необхідно розпоряджатися. Така тенденція швидкого обміну інформацією та цифровізація по відношенню до документообігу потребує більшої уваги з боку науковців.

Тренди корпоративного управління передбачають велике прагнення, в першу чергу, ради директорів підприємства до адаптації до змін, які відбуваються в наш час. Рада директорів повинна бути в курсі останніх технологічних досягнень і мати глибоке розуміння того, як ці нові технології впливатимуть на бізнес. Компанії та ради, які застосовують нові технології, стають більш ефективними, і при правильному використанні є більш прозорими та відповідальними за свої дії, що вітають акціонери та інвестори.

Кібербезпека є важливою тенденцією в багатьох галузях промисловості. Стейкхолдери хочуть бачити, наскільки правильно ради реагують на кібератаки та запобіжні заходи, щоб гарантувати, що дані клієнтів залишаються максимально захищеними.

Якщо трапляються напади, інвестори та інші стейкхолдери суворо переглядають причини, завдяки яким було їх допущено і чи це недолік з боку роботи ради директорів [3].

У міру того, як широка публіка стає краще інформованою про те, як обробляються і використовуються їхні дані, завдяки більш широкому висвітленню в ЗМІ, інвестори також приділяють більше уваги тому, наскільки ефективно Раді директорів вдається захищати інформацію конфіденційні дані своїх клієнтів.

Найближчим часом, ймовірно, на радах директорів будуть представлені директора, які мають досвід роботи в сфері кібербезпеки, які можуть запропонувати нові ідеї, яких інші члени ради можуть не мати.

Компанії, безсумнівно, в повній мірі стежать за змінами в діловому середовищі і намагаються справлятися з їх наслідками. Кожен стейкхолдер підприємства повинен думати про те, чи готова рада та топ-менеджмент до адекватної відповіді на зміни в сучасному бізнес середовищі. Адже корпоративне управління одна із перших складових організації яку зачіпають тенденції розвитку економіки.

На сьогодні науковці ще не дійшли єдиного бачення того, які тренди корпоративного управління та економіки загалом є більш або менш значущими. Так, Майкл Перегрін, американський науковець та вчений опублікував в журналі Форбс США статтю, в якій виділив десять основних трендів корпоративного управління на 2020 рік (Рис. 2) [4].

Велика мінливість. Майкл Перегрін вважає, що найближчим часом менеджмент підприємств може зіткнутися із тактичними і стратегічними наслідками потенційної політичної, соціальної, економічної чи регуляторної нестабільності. За його думкою, така невизначеність буде спричинена частково соціальними процесами, розділенням урядом та виборами у розвинутих країнах світу. Іншими чинниками можуть бути питання, що стосуються економічного зростання, торгового конфлікту між США та Китаєм, нерівності доходів, інфляції та, загалом, тривалої суспільної роздробленості. Для вирішення цих викликів менеджери

вимагатимуть більшого залучення, підвищеної уважності та тісної взаємодії підлеглих з керівництвом.

Особлива увага до ради директорів. На склад ради вплине використання більш широких сучасних практик, що сприяють досягненню різноманітних цілей. Аналізуючи роботу директорів можна зробити висновок, що така посада має дуже великий спектр обов'язків і вакансії на ці посади бувають дуже рідкісні, а коли з'являються то їх займають дуже кваліфіковані із великим досвідом роботи управлінці. Строкові обмеження, оцінки ефективності роботи та вимоги до виходу на пенсію побачать більш широке застосування. Більше уваги буде приділено обранню директорів без попереднього досвіду правління публічної компанії. Також більш широке застосування будуть мати строкові обмеження контрактів із директорами, оцінки ефективності роботи та вимоги до виходу на пенсію. Більше уваги буде приділено обранню директорів без попереднього досвіду правління публічної компанії.

Корпоративна відповідальність. Організаційна прихильність до культури етики та корпоративної відповідальності вимагатиме більшого залучення та підтримки правління. Фінансові та репутаційні витрати на організаційну злочинність стануть більш зрозумілими для лідерства через нові корпоративні скандали з фальсифікаціями, безпекою споживачів та дизайном товарів, авторським правом, законодавчим контролем та посиленням регуляторної діяльності. Етичні кодекси директорів будуть удосконалені та надаватимуться більш високій організаційній популярності.

Перегляд існуючих цілей. Правління перегляне сферу діяльності своєї корпорації та пов'язані з цим інтереси ширшого класу стейкхолдерів. Засідання ради директорів поступово вийде за рамки основного питання про те, чи є нагальним та обов'язковим вирішення питання відносин між стейкхолдерами та цілями корпорації, а також питання про те, як найкраще

вирішити такі питання. Порядок денний управління компанії на 2020 рік повинен забезпечити раді директорів достатньо часу для вирішення практичних питань щодо більш змістовної взаємодії з інтересами зацікавлених сторін та концепціями соціальної відповідальності.

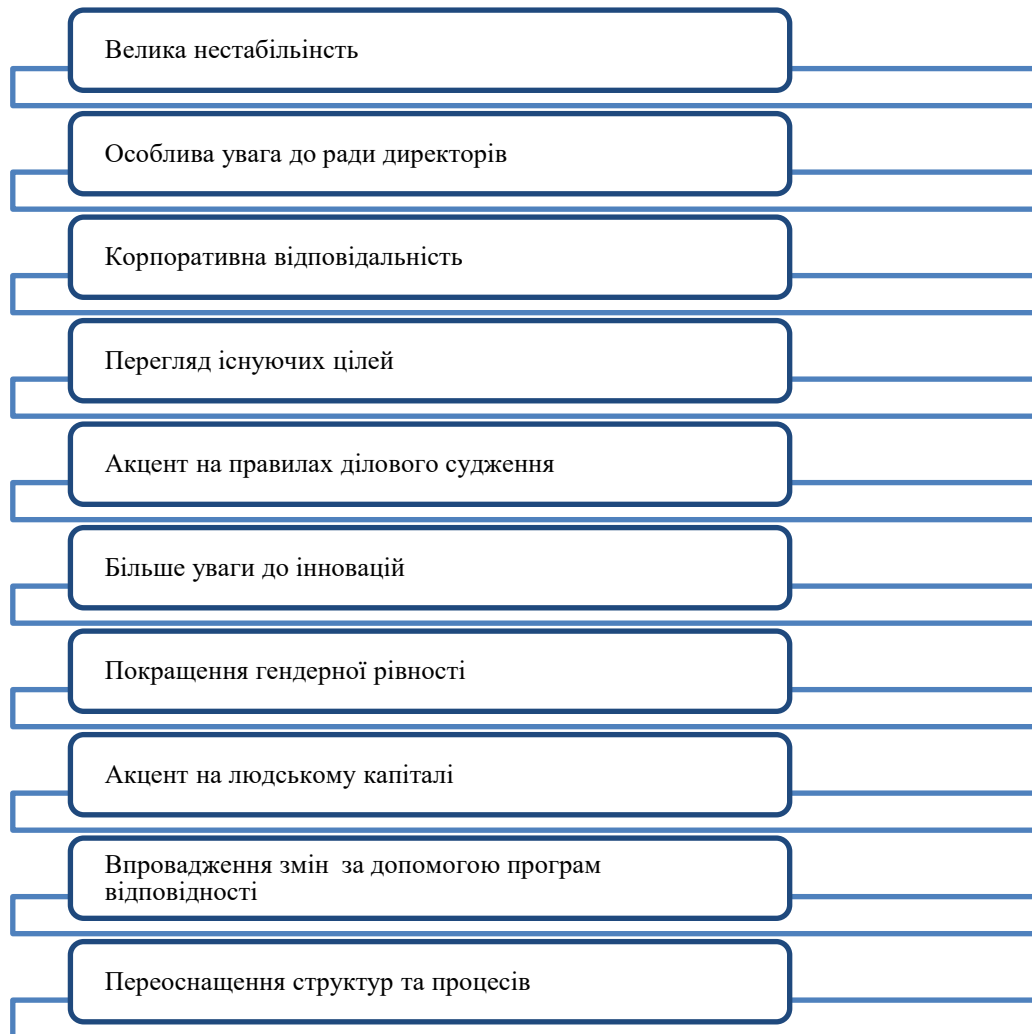


Рис. 2. «Десять основних трендів корпоративного управління на 2020 рік Майкла Перегріна»

Акцент на правилах ділового судження. Набуває популярності більший контроль ризиків директорів, що дозволить посилити акцент на дотриманні правила ділового судження. Особливо це стосується програми управління ризиками. Необхідно докласти спеціальних, задокументованих та більш поінформованих зусиль ради, щоб активніше брати участь в

управлінні ключовими факторами корпоративного ризику. Статути комітетів повинні чіткіше вирішувати обов'язки щодо моніторингу ризиків. Старші посадові особи повинні визнати необхідність з нагляду ради та приділяти більше уваги до корпоративного ризику.

Більше уваги до інновацій. Організаційні інновації та ініціативи, пов'язані з порушеннями, піддаватимуться більш детальному контролю за доцільністю, місією та конфліктом інтересів. Вражаюча загибель кількох відомих підприємств-єдинорогів (сучасні стартапи вартість яких оцінювалася більш ніж в \$ 1 млрд), контроль з боку великих компаній, що займаються даними і технологіями, та невизначеність у застосуванні систем штучного інтелекту – все це збільшить обережність менеджменту у прийнятті рішень.

Темп, з яким здійснюються інновації та пов'язані з цим ініціативи, буде вимірюватися більше ретельно. Посилиться нагляд з боку ради директорів за процесом розвитку інновацій компанії, а також портфелем та винагородами керівників, що займаються інноваціями.

Покращення гендерної рівності. У рамках спостереження за корпоративною культурою підприємства будуть проводити більш детальні ініціативи щодо вдосконалення положень жінок та вдосконалення гендерної рівності в організаціях. Використання представників жінок у корпоративному управлінні та виконавчому керівництві буде закріплено та розповсюджено на жінок будь-якої раси. Будуть вжиті більш активні зусилля для вирішення проблеми гендерної різноманітності на більш низьких рівнях управління, Управління посилить прихильність більш інклюзивній культурі робочої сили.

Акцент на людському капіталі. Низка істотних гучних звільнень топ-менеджерів та директорів, що нещодавно відбулись спонукає ради директорів розширити свою діяльність з пошуку та кар'єрного росту, а також зосередити увагу на розвитку талантів. Недоліки в принципах

кар'єрного росту і практики розвитку виконавчої влади, виявлені кризою чи іншим чином, будуть виправлені більш формальними процесами визначення кандидатів на ключові керівні посади. Директора будуть більш повно протистояти участі, необхідній для ефективного планування розвитку наступних керівників. Застосовуватиметься більший нагляд для забезпечення зв'язку між стратегічним плануванням і кадровими ресурсами.

Впровадження змін за допомогою програм відповідності. Нагляд Ради за механізмами відповідності буде заснований на більш комплексному, скоординованому і складному підході у всій організації. Поради заохочуватимуть повторне калібрування зусиль щодо дотримання організаційних вимог, щоб вони були більш чутливими до таких факторів, як корпоративне зростання, глобальну присутність, мінливі обов'язки керівника і виконання формальних функцій управління ризиками підприємства. Самовдоволення на рівні керівництва не буде допущено.

Переоснащення структур та процесів. Посилення конкурентного тиску і орієнтація на інтереси стейкхолдерів змусить ради директорів розглянути суттєві зміни в структурі ради директорів і практиці прийняття рішень. Як рекомендує Національна асоціація корпоративних директорів США, ради директорів будуть прагнути до задоволення вимог іншої операційної реальності шляхом зміни розумових процесів і операційних підходів. Вони почнуть модернізувати свою експертизу і поведінку, щоб підвищити конкурентоспроможність корпорації. Це може привести до нових поглядів на склад ради директорів і ефективні процеси в залі засідань.

Виходячи з того, в якому напрямку розвивається вітчизняний бізнес, можна виділити декілька тенденцій, пов'язаних із цифровою трансформацією корпоративного управління (Рис. 3).

Трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні. В кожній галузі вітчизняної економіки, незважаючи на загальний її стан, підприємства завжди потребують модернізації, удосконалення та інновацій. З огляду на це, менеджмент багатьох підприємств та Уряд занепокоєні подальшим розвитком, адже технології, що використовуються не завжди відповідають сучасним стандартам провідних світових компаній. Кожен із секторів економіки повинен відчувати на собі цифрову трансформацію корпоративного управління. Це дозволить швидше та дешевше розвиватися та досягати поставлених цілей.

Така трансформація вже на перших етапах здатна провинути свої позитивні результати, якщо порівнювати підприємство із конкурентами, які ще не почали трансформуватися. На ті компанії, які здатні швидко приймати рішення, пов'язані із такими змінами чекає приріст прибутку та більша конкурентоздатність, тому що кінцевий продукт стає дешевшим, а також зростає інвестиційна привабливість.

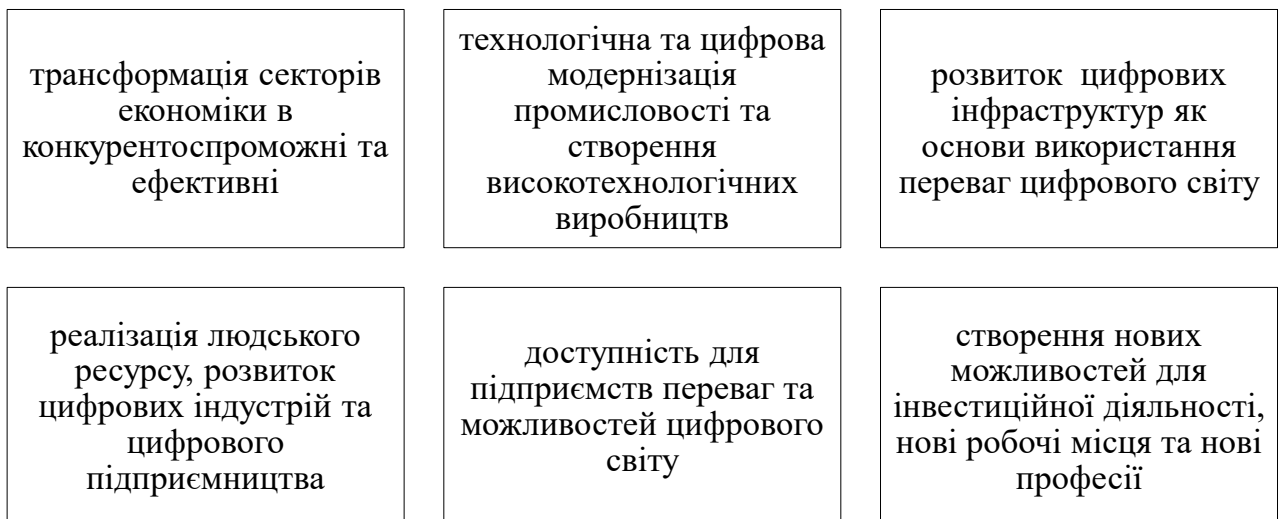


Рис. 3. Тенденції корпоративного управління, пов'язані із цифровізацією

Технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв. Такі провідні світові промислові підприємства, як «ArcelorMittal», «Volkswagen AG», «The Boeing Company», «Airbus SE», «Tesla Inc.», «Space Exploration Technologies

Corp», «The Coca-Cola Company», «Royal Dutch Shell», «Exxon Mobil Corporation», «The General Electric Company» та інші активно модернізують своє виробництво за допомогою цифрових технологій. Вже відомо, що існують велике різноманіття програмного забезпечення, яке контролює виробничі показники та має можливість робити звіти для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Наведені вище підприємства є лідерами в тій чи іншій галузі в тому числі із-за використання цифрових технологій в корпоративному управлінні, це дозволяє більш якісно управляти великим бізнесом.

Розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу. Цифрові інфраструктури представляють собою мережу програмного забезпечення, яке використовується підрозділами структури підприємства. У великих компаній існують свої єдині системи обліку та контролю результатів діяльності. Подальший активний розвиток таких систем спонукає бізнес рухатись швидше до поставлених цілей, дозволить ще більш точно відслідковувати бізнес-процеси та вчасно вживати тих чи інших заходів.

Реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва. Цифрова трансформація та бурхливий розвиток сучасних технологій спонукають суспільство мислити інакше. По-перше, із застосуванням деяких технологій в корпоративному управлінні, для працівників, є ризик зменшення кількості робочих місць. Але це не завжди. Здебільшого це стосується виробних професій. Людські ресурси нікуди не зникають, вони в такому випадку стають нереалізованими. Це призводить до того, що робітники починають розглядати варіанти своєї подальшої реалізації на ринку праці.

На сьогоднішній день досить часто можна зустріти тих, хто вважає свою професію нерелевантною сучасним реаліями. Такі люди перепрофілюються та вивчаються на нові професії. Багато хто із появою

можливості використання цифрових технологій для ведення бізнесу починає підприємницьку діяльність, тому що це набагато простіше, ніж вкладатися у реальний сектор. Таким чином активно розвивається цифрове підприємництво в Україні.

Доступність для підприємств переваг та можливостей цифрового світу. Доступність цифрових ресурсів для підприємств є одним із ключових тенденцій цифрової трансформації корпоративного управління тому що організації можуть використовувати нові технології і не без допомоги держави. Уряд України приймає досить багато рішень останнім часом, які дають доступ до цифрових технологій, які можуть бути використані також для комунікації між державою та бізнесом. Прийняття законів, створення державних установ із розвитку цифрової економіки та корпоративного управління, а також створення державних організацій із кібербезпеки дає потужний поштовх для впровадження інновацій в бізнесі. Крім того, цифровізація на найвищому рівні держави підвищує інвестиційну привабливість країни, що в свою чергу підвищує інвестиційну привабливість вітчизняного бізнесу.

Створення нових можливостей для інвестиційної діяльності, нові робочі місця та нові професії. Безперечно, розвиток цифрових технологій в корпоративному управлінні спонукає бізнес трансформуватися. Створюються нові бізнес-процеси, моделі ведення бізнесу а також нові професії. Нові професії, здебільшого, з'являються у сфері ІТ, енергетики та медицини.

Якщо розглядати саме корпоративне управління, нових професій не так багато, проте під час пошуку співробітників звертають увагу на навички робити із спеціалізованим ПО (1С, SAP тощо). Компанії прагнуть якомога сильніше цифровізувати свій бізнес тож і мають потребу у професіоналах із новими навичками та знаннями.

Розглянемо наявність вищезазначених тенденції в корпоративному управлінні деяких з українських підприємств. За основу розглянемо такі підприємства: Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль», Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК», Публічне акціонерне товариство «ДОНБАСЕНЕРГО», Приватне акціонерне товариство «Українська акціонерна страхова компанія АСКА», Товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест Холдінг» (Табл. 1, Табл. 2).

Таблиця 1

«Наявність тих чи інших тенденцій корпоративного управління на підприємствах України»

№ №	Назва підприємства	Чи спостерігається тенденція		
		Трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні	Технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв	Розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу
11	Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль»	+	-	+
22	Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК»	+	-	+
33	Публічне акціонерне товариство «ДОНБАСЕНЕРГО»	+	+	+
44	Приватне акціонерне товариство «Українська акціонерна страхова компанія АСКА»	+	-	+
55	Товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест Холдінг»	+	+	+

Таблиця 2

«Наявність тих чи інших тенденцій корпоративного управління на підприємствах України»

№	Назва підприємства	Чи спостерігається тенденція		
		Реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва	Доступність для підприємств переваг та можливосте й цифрового світу	Створення нових можливостей для інвестиційної діяльності, нові робочі місця та нові професії
1	Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль»	+	+	+
2	Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК»	-	+	+
3	Публічне акціонерне товариство «ДОНБАСЕНЕРГО»	-	+	+
4	Приватне акціонерне товариство «Українська акціонерна страхова компанія АСКА»	+	+	+
5	Товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест Холдінг»	+	+	+

Таким чином, бачимо, що сучасні тенденції у розвитку корпоративного управління спостерігаються на підприємствах різноманітних галузей економіки України. На ступінь інтеграції тієї чи іншої тенденції у корпоративне управління підприємств впливає, у великій мірі, готовність ради директорів та менеджменту найвищої ланки до змін які слідує за цим.

Література

1. Rusty O'Kelley, Anthony Goodman, and Melissa Martin. 2019 Global & Regional Trends in Corporate Governance. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/12/30/2019-global-regional-trends-in-corporate-governance/>; (дата звернення: 10.12.2020)
2. Christoph Van Der Elst. Technology and Corporate Governance. URL: <https://ecgi.global/content/technology-and-corporate-governance-0>; (дата звернення: 10.12.2020)
3. Abby Portugal. Corporate Governance in 2020: Global Trends Directors Need to Know. <https://www.azeusconvene.com/articles/corporate-governance-in-2020-global-trends-directors-need-to-know>; (дата звернення: 15.12.2020)
4. Michael Peregrine. A 'Twist' On Top Ten Governance Trends For 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/michaelperegrine/2020/01/02/a-twist-on-top-ten-governance-trends-for-2020/#24f8270b6a28>. (дата звернення: 16.12.2020)