

Anatoliy TKACZ\*  
Klasyczny Prywatny Uniwersytet w Zaporozhu

## ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАТИВНІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовані сучасні тенденції формування інститутів управління в корпоративній моделі економіки як умови процесу корпоратизації сучасного господарства і підвищення їх ролі в кінцевих результатах економічного розвитку, визначається зміст сучасних підходів до інститутів корпоративних моделей управління і шляхи їх розвитку.

**Ключові слова:** інституціоналізація управління, правила, норми, обмеження, корпоративна модель, специфікація прав власності акціонерів

### I. ВСТУП

Актуальність проблеми управління в корпоративній моделі економіки у контексті інституціональних перетворень обумовлена рядом обставин. По-перше, домінантою сучасного управління в економіці варто визначати його корпоративний характер. По-друге, орієнтирами перехідної економіки повинна виступати скоріше не ринкова, а корпоративна модель управління. Це означає, що у трансформаційній економіці повинні панувати такі інституціональні структури як корпоративна власність, корпоративне управління і відповідний йому організаційно-правовий статус підприємства, корпоративні джерела економічного зростання, корпоративна інфраструктура, корпоративна економічна культура тощо.

Вивчення світового досвіду ролі різних підприємств в забезпеченні потреб суспільства дає підстави вважати, що головними генеруючими і продукуючими суб'єктами національних і міжнародних економічних процесів є корпорації. Тому основною змістовною особливістю сучасної системи менеджменту є домінування їх корпоративного характеру. Звідси витікає два висновки: по-перше, орієнтиром трансформації економіки повинна виступати можливо не ринкова, а корпоративна модель економічної системи; по-друге, в інституціоналізації інфраструктури, поряд з державою, головну роль повинні відігравати корпоративні структури, які повинні стати джерелом інституціональної трансформації економічної системи.

Необхідність надати перевагу формуванню інститутів управління в корпоративній моделі економіки може бути пов'язана з тією новою роллю, яку відіграють останні

---

\* Anatoliy Tkacz, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor, członek Akademii Nauk Ekonomicznych Ukrainy, Rektor IPiMZM Klasycznego Prywatnego Uniwersytetu, Kierownik Katedry Ekonomii Międzynarodowej IPiMZM, Zaporozhe, Ukraina.

в економічному розвитку у порівнянні з іншими формами організації виробничої діяльності, такими як малі і середні підприємства.

Започаткування широкого поля для діяльності малого підприємництва у країнах з трансформаційною економікою може бути аргументовано підтверджене тільки з соціальної точки зору тому, що більшість населення отримало деякий шанс для забезпечення своїх доходів в умовах, коли держава на певному етапі реформування суспільства була не в змозі виконувати функції гаранта для задоволення мінімальних потреб населення і перш за все зайнятості і доходу. З тактичної точки зору, створення широкого поля для діяльності малого підприємництва було виправдане. В певній мірі це відповідало існуючим тенденціям промислово розвинутих країн.

## **2. ПРИВАТИЗАЦІЯ І КОРПОРАТИЗАЦІЯ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ КРАЇНАХ**

Етап первинної приватизації і закріплення прав власності на більшу частину державного майна в постсоціалістичних країнах завершився. Він виявився більш тривалим, значно складнішим, ніж очікувалось і виявив немало проблем, які потрібно вирішувати. По-перше, досить складною і, на жаль, оманливою виявилась сама техніка розподілу державного майна. По-друге, як тепер стало очевидним, інтереси суб'єктів приватизації певного майнового комплексу і інтереси решти громадян, що приймали участь у приватизації не тільки не співпадали, але й нерідко знаходились в конфлікті. По-третє, якість приватизованого майна, що виставлялась для широкого загалу була досить низькою, а високоякісні об'єкти приватизувались пізніше і за іншими, досить складними для розуміння звичайними інвесторами, схемами. По-четверте, проголошення головною метою приватизації створення ефективного власника на основі малого бізнесу, як бази для формування ринкових відносин, стало однією з головних стратегічних помилок її ініціаторів і виконавців.

Світовий досвід свідчить, що масштаби малого бізнесу в світовій економіці досить значні (табл. 1). Не менше половини зайнятих працюють на дрібних і найдрібніших підприємствах. А для деяких країн ця доля значно вища. Наприклад, в Японії доля зайнятих в дрібних і найдрібніших підприємствах досягає 77,1%, в Італії – 73,8%, а в Австрії та Франції – більше 60%.

Але з точки зору стратегії економічного розвитку головним ресурсом будь-якої цивілізованої країни в забезпеченні зростання виробництва стають великі корпорації. Парадокс світового економічного розвитку полягає в тому, що зайнятість більшості населення забезпечує малий бізнес, а створення 80% ВВП забезпечується корпораціями, у тому числі 40-50% світового промислового виробництва припадає на ТНК. Тому переважна орієнтація державної економічної політики на малий бізнес, лібералізацію в Україні стало однією з головних причин затяжної стагнації виробництва, загальмувало процес трансформації і поступової реструктуризації виробничих гігантів, які утворюють і будуть залишатися скелетом національної економіки. Не можна не погодитись і з тим, що поступова трансформація державних підприємств у корпорації відображає більш гуманний характер реформ і відповідає економічній логіці пріоритетного розвитку сфери виробництва над сферою обігу [8, с. 182]. Причиною зміщення пріоритетів в стратегії приватизації і реформування економіки на випереджений розвиток сфери

обігу це не просто романтизм, а, скоріше, відголоси нашого знання історії і логіки первинного нагромадження капіталу в минулому столітті за К. Марксом і недооцінка реалій сучасного виробництва де панівне становище займає аж ніяк не малий бізнес.

Таблиця 1. Розподіл зайнятих за розмірами підприємств, % до усіх зайнятих [9, с. 5]

Країни	Підприємства			
	найдрібніші	дрібні	середні	великі
Австрія	33,6	27,9	23,1	15,4
Бельгія	22,1	22,6	26,0	29,0
Великобританія	26,1	22,6	26,1	25,2
Італія	43,4	30,4	14,2	12,1
Франція	32,1	28,0	23,4	16,5
США	26,1	28,4	24,0	21,5
Японія	49,4	27,7	14,6	8,2

Примітка: Найдрібніші – 1 – 19 чол. Середні – 100 – 499 чол.

Дрібні – 20 – 99 чол. Великі – більше 500 чол.

Вказані проблеми були актуальними на початку трансформаційного періоду і розв'язувалися в основному в рамках досягнення соціально-політичної рівноваги, прийнятності для суспільства самого факту приватизації. З часом з'ясувалося, що набагато більш важливими і потенційно конфліктними є ті результати приватизації, які пов'язані з типом корпоративного управління в них і характером зовнішнього і внутрішнього контролю над створеними недержавними компаніями.

### 3. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Глобальні тенденції інтернаціоналізації капіталопотоків та виробництва, лібералізації зовнішньої торгівлі, а також концентрації капіталів поставили корпоративну діяльність у епіцентр світового економічного розвитку. Відповідно до цього інституціоналізація корпоративного управління, як сучасної цілісної системи формування правил і норм взаємовідносин між акціонерами (власниками) корпорацій, їхніми менеджерами (виконавчими органами), кредиторами, найманими працівниками, державою та суспільством, набуває особливої актуальності.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначити зміст сучасних підходів до інституціоналізації корпоративного управління, систематизувати погляди різних спеціалістів з цього питання і визначити основні напрями розвитку управління в корпоративній моделі економіки.

Особливий аспект аналізу корпоративної діяльності пов'язаний з управлінськими технологіями, згідно з якими, власне, і здійснюється керівництво діяльністю цих структур. Поняття корпорації як акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю, управління якою здійснюється через складну централізовану систему органів і учасники якої стосовно неї здійснюють інвестиційну діяльність з метою отримання дивідендів, і така участь породжує в них сукупність корпоративних прав.

#### **4. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

У сучасних умовах особливо актуальною є проблема вироблення системи норм і правил (інститутів) взаємостосунків між управлінцями компанії та її власниками.

Інституціональні підходи, до оцінки діяльності корпорацій та організації корпоративного управління визначають корпоративне управління як організаційну угоду, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси власних інвесторів [12]. Така угода може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо. До того ж необхідність такої угоди впливає, в основному з розмежування права власності від процесу управління сучасним акціонерним товариством [6, с. 25]. Дійсно, основна функція корпоративного управління повинна забезпечувати діяльність компанії в інтересах акціонерів, які здійснюють її фінансування. Фахівців Міжнародної фінансової корпорації, які визначають корпоративне управління як систему виборних та призначених органів акціонерного товариства, яка управляє ним, відбиває баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах чинного законодавства [4, 14, с. 90]. Такий підхід відрізняється певною механістичністю, у ньому бракує посилань на ті реальні цілі та пріоритети господарської діяльності, дотримання яких, власне і відрізняє структури корпоративного типу від будь-яких інших. Адже корпоративне управління слід розглядати як систему юридичних, організаційних інституціональних норм і правил, у рамках яких функціонує певна корпорація, і на базі яких будуються стосунки як між усіма учасниками конкретної структури, так і між такими учасниками і зовнішніми агентами, суб'єктами інституційного регулювання.

Прагматичний аспект діяльності корпорацій визначає Д. Уорті, відповідно до якого корпоративне управління є сумою зобов'язань, найбільш принциповими серед яких є виділення проблем корпоративного управління, питань законності корпоративної влади, корпоративної підзвітності, з'ясування того, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти [10].

За визначенням Світового банку [13], корпоративне управління розглядається водночас і як таке, що поєднує, крім практики господарювання в приватному секторі, й норми законодавства, нормативні акти, які створює держава в особі своїх компетентних інститутів. Такий механізм дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність «під опікою» інститутів офіційної влади, користуючись результатами соціальної політики держави (у сфері освіти, охорони здоров'я, науки та ін.).

Важливим аспектом інституціонального аналізу корпоративного управління є виявлення внутрішньої логіки побудови нормативної основи взаємин між елементами, підрозділами корпоративної структури, уточнення повноважень і управлінських функцій відповідних суб'єктів. Найбільш повно сутність корпоративного управління визначено у спеціальному документі, який схвалено Організацією економічного співробітництва та розвитку (вона об'єднує 30 країн з розвинутою ринковою економікою [15]).

Аналіз наведених визначень та підходів з трактування поняття «корпоративне управління» дає підстави стверджувати, що за звичай ігноруються властиві для нього внутрішні норми і методи регулювання корпоративних відносин, а також відповідні способи та шляхи розв'язання корпоративних конфліктів.

Таким чином, узагальнюючи погляди багатьох спеціалістів, які розглядають проблематику корпоративного управління, можна зробити такі висновки. Сутність корпоративного управління полягає в тому, що воно є, з одного боку, цілеспрямованою діяльністю системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються товариства, а з іншого, – системою правил та поведінки між зацікавленими особами з метою максимізації прибутку, зростання капіталізації товариства та підвищення його конкурентоспроможності. При цьому функція держави полягає у належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності з точки зору дотримання комерційними структурами інституційних норм і правил соціальної відповідальності перед суспільством.

В економічній теорії можна виділити три групи підходів до аналізу моделей корпоративного управління.

Перша група передбачає розгляд моделі корпоративного управління через інструментарій агентських затрат. Центральне місце у цьому спектрі теорій посідає агентська теорія (agency theory), яка апелює до логіки англо-американської системи корпоративного управління та презюмує, що взаємини власників та менеджерів корпорацій базуються на тому факті, що інвестори передають функції контролю менеджерам і сплачують їм кошти як своїм агентам.

Друга група наукових розробок стосується проблем адміністративної компетенції приймати певні управлінські рішення та включає дві теоретичні моделі управління корпораціями (що завжди представлені у тому чи іншому синтезі). Першою з них є так звана авторитарна модель, яка передбачає наявність влади менеджерів у повному обсязі, а другою – модель відповідальності, яка передбачає значно більшу відповідальність і підконтрольність директорів, зокрема і можливість ретельного контролю з боку власників відповідних комерційних структур за їхніми рішеннями. При цьому в останньому випадку йдеться про обов'язкову підконтрольність керівництва компанії (корпорації) всім зацікавленим сторонам, тобто інвесторам, відповідно до статутно визначеної та закріпленої згідно з фінансово-інвестиційними внесками конкретної моделі корпоративних відносин (у сучасній економічній науці це отримало назву теорії співучасників (stakeholders theory)).

Третя група наукових підходів до проблематики корпоративного управління пов'язана із теоріями інституціоналізму та виявленням місця корпоративного управління та відповідних інституційно-регулятивних заходів у загальній системі державного управління. Фактично йдеться про виявлення та узагальнення універсальних норм і правил (інститутів) систем корпоративного управління при проведенні міждержавного порівняння, на чому, власне, і базується теорія інституціонального аналізу.

## 5. УПРАВЛІННЯ В ПОСТСОЦІАЛІСТИЧНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Практика усіх постсоціалістичних корпорацій демонструє низький рівень корпоративної прозорості, відсутність належних механізмів ефективного контролю

за порушенням корпоративних законів, невиконання рішень, які приймаються, відсутність взаємного довіря в ділових кругах, викривлення загальноприйнятих принципів внутрішнього управління корпорацією [4, с. 39].

На характері приватизації і формування структури постприватизаційного корпоративного контролю у більшості колишніх соціалістичних економік позначилися традиційно сильна політизованість економічних відносин між трудовими колективами і керівниками державних підприємств. Залежність внутрішнього управління підприємствами від домінуючої ролі працівників не могла бути автоматично подолана в результаті історично швидкої приватизації [4, с. 39].

Те, що у переважній більшості компаній не простежується явне тяжіння до якої-небудь з двох моделей, може означати тільки одне: сформувалась і має перспективу тривалого існування особлива, специфічна модель корпоративного управління перехідної економіки. Причому модель ця стала складатися задовго до офіційно проведеної приватизації. З кінця 1980-х років влада почала поступово ослаблювати контроль над державними підприємствами. У ряді східноєвропейських країн і в СРСР були прийняті нові закони про державні підприємства, що істотно розширювали можливості ухвалення рішень для їх менеджменту. Однією з таких можливостей було право розпорядження активами.

В країнах Центральної і Східної Європи (ЦВЕ) добре відомі факти перегруповування і “розтягування” державних активів керівниками підприємств, а в ухваленні рішень про розподіл прибутку між підприємством і державою традиційно важливу роль відіграли представники трудових колективів і профсоюзів. В процесі акціонування і приватизації ці тенденції тільки посилювалися.

В Китаї, наприклад, обстеження 4000 експериментальних акціонерних компаній показало, що працівники – утримувачі акцій не тільки одержували не цілком законні вигоди від несправедливого розподілу прибутків, але й вимагали додаткового підвищення зарплати і виплати натурою [5, с. 40].

В такій ситуації, ускладненій ще й тим, що менеджмент може при необхідності блокуватися з трудовим колективом, будь-який зовнішній контроль (моніторинг) стикається із значними труднощами. Опір блоку менеджерів і працівників не може зламати навіть банківський контроль. Характерно, що в класичних країнах банківського контролю – Німеччині і Японії – також мали місце факти блокування банківського контролю з внутрішнім контролем корпорацій. Тим більш сумнівним представляється делегування банкам функцій моніторингу корпорацій в перехідній економіці.

Банківський сектор постсоціалістичних країн все ще знаходиться у важкому стані, обтяжений боргами і погано справляється навіть з власне банківською діяльністю. Банки, наприклад, набагато більше уваги уділяють методам отримання доходів від скорочення податків, чим від ведення бізнесу в реальному секторі економіки.

Не краще йде справа і з моделлю ефективного корпоративного контролю з боку акціонерів. Інститути такого контролю в постсоціалістичних країнах тільки формуються. Нідіе поки немає достатньо сильних і відповідальних фінансових посередників, здатних здійснювати моніторинг корпорацій. Біржові і позабіржові ринки корпоративних цінних паперів (акцій облігацій, інших фондових інструментів), хоча і діють номінально, ефективного переливу капіталу поки забезпечити не можуть. Ринкова реструктуризація компаній в реальному секторі

затягується, капіталізація росте поволі. Це значить, що модель корпоративного контролю, що склалася після приватизації в постсоціалістичних країнах має шанси на тривале існування. Вона стане свого роду моделлю для перехідної економіки, подальші тенденції розвитку якої поки не цілком ясні.

Інсайдерська модель корпоративного управління у перехідній економіці переважає. Для корпорацій більшості постсоціалістичних перехідних економік характерний внутрішній контроль, що означає зосередження прав контролю в руках менеджерів і превалювання їх інтересів при визначенні корпоративної стратегії. Шлях до формування і зміцнення такої моделі відкриває реалізована модель приватизації.

Масова ваучерна приватизація, яка в тому або іншому варіанті проводилася в більшості постсоціалістичних країн, привела до передачі значної частки державних активів більшості громадян, що отримали титул “інвесторів”, але не мали досвіду використання прав власності, управління нею і яких-небудь фінансових ресурсів. За рідкісним виключенням по ваучерних схемах приватизувалися активи невисокої якості. Якісні ж активи, як правило, потрапляли в руки досвідчених, добре підготовлених керівників, чудово орієнтувалися в економічній і політичній ситуаціях, що мали необхідні зв'язки в структурах влади. Кращі активи і ресурси переходили в руки досвідчених менеджерів і в ході спонтанної приватизації, і в результаті умілого використання ваучерних схем, і на подальших етапах переділу власності. Менеджери консолідували значні пакети акцій, змушуючи дрібних акціонерів переуступати їм свої акції за скромними цінами і під загрозою звільнення.

Широке розповсюдження отримала практика розмивання первинних пакетів акцій за рахунок додаткових емісій, що дозволяло менеджерам скорочувати частку держави в капіталі компаній. Наприклад в Росії, більшість додаткових емісій були “технічними”, тобто орієнтувалися не на залучення інвестицій, а на маніпуляції з акціонерним капіталом компаній з метою консолідації або дроблення пакетів [14].

Трудові колективи, що зіграли важливу роль на етапі первинного закріплення прав власності, з часом підкорялися владі керівників. Держава, як правило, не могло забезпечити права працівників ні як акціонерів-власників, ні як найманих робітників. В нестабільному, малозрозумілому середовищі основним пріоритетом трудових колективів стало збереження робочих місць, а право ухвалення стратегічних рішень так чи інакше передавалося керівникам.

У більшості приватизованих компаній склалася так звана інсайдерська модель управління і контролю (модель внутрішнього контролю). Після масової приватизації середня частка інсайдерів (трудовий колектив і адміністрація підприємства) в акціонерному капіталі перевищувала половину, а з урахуванням акцій, що дісталися колишнім працівникам, досягала майже двох третин [5, с. 64]. При цьому, як показує досвід, менеджери не обов'язково юридично володіють контрольним пакетом акцій. Для здійснення контролю достатньо тим або іншим способом отримати доступ до реального управління.

Самі по собі факти менеджерського контролю й інсайдерська модель корпоративного управління не є чимось надзвичайними і явно шкідливими для компаній. Прикладів такої моделі в світовій практиці немало. Достатньо згадати американські компанії, що знаходяться у власності працівників. Особливість постсоціалістичної інсайдерської моделі полягає в том, що вона домінує в ситуації

відсутності традицій підприємництва і найважливіших інститутів ринкової економіки і в першу чергу розвиненої інфраструктури. Крім того, практика приватизації в більшості країн випереджала фундаментальні законодавчі процеси, покликані гарантувати недоторканність права приватної власності, прозорість і захищеність операцій. До того ж фондовий ринок, інвестиційні структури, торговельні і фінансові посередники, тобто ті інфраструктурні інституції, які повинні гарантувати реалізацію прав акціонерів, існували практично номінально і не можуть в повній мірі забезпечити надійні інституційні умови для ефективної приватної власності.

Як і державна, корпоративна власність припускає відрив “голої власності” від її фактичного володіння і розпорядження, прав на об’єкт власності від самого об’єкта, економічної влади від менеджменту.

Чотирьох рівнева модель корпоративного управління: **збори засновників та акціонерів – рада директорів (наглядова рада) – правління – трудовий колектив** визначає й особливості організаційно-правового статусу корпорації. Значимість її серед інших базисних інститутів корпоративної моделі економіки і типів організації підприємств визначається не тільки тим, що корпорація для розвинутих країн виступає “годувальницею” нації. Незаперечними є і переваги в корпоративних джерелах економічного розвитку, що забезпечують інвестування на досить низькому, порівнянному з позичковим відсотком, рівні дивіденду. Якщо приплюсувати до зазначених переваг формовану ними корпоративну економічну і управлінську культуру, що піднімається у своїй ідеології і ціннісних орієнтирах над короткостроковими цілями максимізації прибутку, стає зрозумілою необхідність висування процесу корпоратизації в центр економічних трансформацій.

## ВИСНОВКИ

Становлення інститутів корпоративної моделі економіки досить тривалий, еволюційний процес. Для постсоціалістичних економік зараз можна говорити лише про початковий етап руху до цієї моделі, хоча державна економіка в багатьох випадках виявляється значно ближче до корпоративного типу, ніж приватне підприємництво, а формах одноосібної власності до більшості типів партнерств.

Якщо представляти проблему перехідного періоду як процес трансформації державної економіки в ринкову, ставлячи при цьому на перше місце завдання формування підприємницького сектору і малого бізнесу, вільної конкуренції і роздержавлення “усього і вся” є і романтичним, і стратегічно помилковим. Романтичним, тому що улюблені неокласичні місця: рівновага, вільна гра конкурентних сил, непорушність інституціональних основ економічної системи приймаються практикою лише зі значною долею умовності. Стратегічно помилковим тому, що висування на перший план програм лібералізації і малої приватизації без попередньої і більш гуманної процедури трансформації великих державних підприємств у корпорації суперечить загальній логіці глобалізації економічного розвитку у напрямку централізації і концентрації виробництва, фінансів, капіталу. Вказана трансформація можлива лише за умови формування і закріплення інститутів як основи корпоративної моделі економіки. Пошук шляхів і форм інститутів розбудови корпоративної моделі економіки є важливим завданням дослідження трансформаційних економік.



## ЛІТЕРАТУРА

- [1] About the OECD. // Official page of the Organization of Economic Co-operation and Development. – <http://www.oecd.org/home>
- [2] Annual Bank Conference on Development Economics. World Bank. 1998. Washington. 249 p.
- [3] Data & Research. – The World Bank. Official page. – <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/0,,menuPK:476823~pagePK:64165236~piPK:64165141~theSitePK:469372,00.html>.
- [4] Дерябина М.А., *Корпоративное управление в переходной экономике // Общественные науки и современность*. – 2001, № 5. – С. 39-47.
- [5] Долгопятова Т.Г., *Отношения собственности и модели корпоративного контроля в российской промышленности*. - М.: Экономика, 2000. – 267 с.
- [6] Гэлбрейт Дж. К., *Экономические теории и цели общества*. М.: Прогресс, 1979. – 406 с.
- [7] *Глобализация: взгляд с периферии*. – К., 2002. – С. 31.
- [8] Якубенко В.Д., *Базисні інститути у трансформаційній економіці*. Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 252 с.
- [9] Юданов А.Ю., *Фирма и рынок*. - М.: Знание, 1990. – 64с.
- [10] Колосова Л., *Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи*. – Юридичний журнал. – №12. – 2008.
- [11] Матеріали семінару «Проект корпоративного управління Україні». Тема 1 «Сутність та принципи корпоративного управління». – Харків: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2000. – 120 с.
- [12] Маер К., *У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках*. – К.: Основи, 1996. – 189 с.
- [13] Міжнародна Фінансова Корпорація <http://www2.ifc.org/ukraine/>
- [14] Радыгин А., *Перераспределение прав собственности в постприватизационной России // Вопросы экономики*. - 1999. - №6. С. 34-39.
- [15] Сорос Дж., *Кризис глобального капитализма*. – М., 1998.

INSTITUTIONALIZING MANAGEMENT  
IN THE CORPORATE MODEL OF ECONOMY

## Summary

The study examines the modern tendencies of establishing management institutions in the corporate model of economy as a condition of corporatizing the modern economy and increasing their role in the ultimate economic growth. The essence of up-to-date approaches to corporate management models and their ways of development are investigated.

INSTYTUCJONALIZACJA ZARZĄDZANIA  
W KORPORACYJNYM MODELU EKONOMIKI

## Streszczenie

W artykule przeanalizowano współczesne tendencje kształtowania instytucji zarządzania w korporacyjnym modelu gospodarki jako uwarunkowanie procesu korporatyzacji współczesnej gospodarki i podwyższenia jego roli w rozwoju gospodarczym. Zdefiniowano istotę współczesnego podejścia do instytucji korporacyjnych modeli zarządzania i kierunki ich rozwoju.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.