

Христина Володимирівна ОБЕЛЬНИЦЬКА

аспірантка кафедри обліку та аудиту,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна
E-mail: obelnutska@rambler.ru
Телефон: +380983223580

ОСНОВНІ РИСИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Обельницька, Х. В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні [Текст] / Христина Володимирівна Обельницька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 93-100. – ISSN 1993-0259.

Анотація

В умовах невідповідності розвитку, глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки важливого значення набуває відповідність сучасним умовам корпоративного управління на вітчизняних підприємствах, тому, як предмет дослідження, обрано національну модель корпоративного управління. Розглянуто характерні особливості національної моделі корпоративного управління, що сформувалася під впливом усталених світових моделей корпоративного управління та з урахуванням національної специфіки, для визначення основних можливостей і напрямків подальшого вдосконалення. На основі критичного аналізу складено схему узгодження прокласифікованих моделей корпоративного управління. Здійснюючи підбір емпіричних даних, проаналізовано, систематизовано і узагальнено погляди дослідників з питань корпоративного управління та, зокрема, особливостей становлення національної моделі корпоративного управління. Виокремлено подібні класичним характерні особливості національної моделі корпоративного управління. На базі опрацьованої інформації схематично представлено, що національній моделі корпоративного управління притаманні риси, які є більшою мірою у континентальній (німецькій), меншою – у японській, та наявні деякі особливості із англо-американської моделей; вказано специфічні особливості, пов'язані з вітчизняними умовами формування корпоративного сектору. На основі здійсненого дослідження зазначено недоліки і похідні проблеми функціонування національної моделі корпоративного управління з метою їх подальшого вивчення та розробки шляхів їх вирішення.

Ключові слова: модель корпоративного управління; характерні ознаки моделей корпоративного управління; національна модель корпоративного управління; національна специфіка.

Кристина Владимировна ОБЕЛЬНИЦКАЯ

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Аннотация

В условиях непрерывного развития, глобализации и интернационализации мировой экономики возрастает важность соответствия современным условиям корпоративного управления на отечественных предприятиях, потому, как предмет исследования, избрана национальная модель корпоративного управления. Рассмотрены характерные особенности национальной модели корпоративного управления, которая сформировалась под влиянием устоявшихся мировых моделей и с учетом национальной специфики, для определения основных возможностей и направлений последующего совершенствования. На основе критического анализа составлена схема согласования прокласифицированных моделей корпоративного управления. Осуществляя подбор эмпирических данных, проанализированы, систематизированы и обобщены взгляды исследователей по вопросам корпоративного управления и, в частности, особенностей становления национальной модели корпоративного управления. Выделены подобные классическим характерные особенности национальной модели корпоративного управления. На базе проработанной информации схематически представлено, что национальной модели корпоративного управления присущи черты, которые есть в большей мере в континентальной (немецкой), меньшей мере – японской, и присутствуют некоторые особенности англо-американской моделей и указаны специфические особенности, связанные с отечественными условиями

формирования корпоративного сектора. На основе осуществленного исследования указан ряд недостатков и производных проблем функционирования национальной модели корпоративного управления с целью их последующего изучения и разработки путей их решения.

Ключевые слова: модель корпоративного управления; характерные признаки моделей корпоративного управления; национальная модель корпоративного управления; национальная специфика.

Khrystyna Volodymyrivna OBELNYTSKA

PhD Student,

Department of Accounting and Audit,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Karpatska str., 15, m. Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine

E-mail: obelnutska@rambler.ru

Phone: +380983223580

MAIN FEATURES OF MODERN CORPORATE MANAGEMENT IN UKRAINE

Abstract

In terms of relentless development, globalization and the internationalization of the world economy it has become important to correspond modern conditions of corporate management in domestic enterprises. So, the national model of corporate management has become the subject of study. We have considered the characteristics of the national model of corporate management, formed under the influence of established international models of corporate management and also have taken into account national specificities for identifying key opportunities and areas for further improvement. On the basis of critical analysis of the compiled schema of coordination of classified models of corporate management is defined. The selection of empirical data is analyzed. Views of researchers on corporate management and, in particular, the characteristics of becoming a national model of corporate management are systematized and generalized. Author has determined similar classic characteristics of a national model of corporate management. On the basis of information processed schematically it is presented the national corporate management model which has the features that are more inherent for the continental (German) one, less - for Japanese one, and some existing features of the Anglo-American model can be seen. On the basis of studies it has been indicated a number of shortcomings and derivative problems of the national model of corporate management with the aim of the subsequent learning and development of the solutions.

Keywords: model of corporate management; characteristic features of models of corporate management; national model of corporate management; national specificity.

JEL classification: G34

Вступ

Інтерес українського суспільства до питань корпоративного управління безупинно посилюється з розширенням приватного сектору в економіці, зростанням глобалізації та інтернаціоналізації світового господарства, сформованими новими умовами конкуренції та іншими причинами.

З огляду на те, що світова практика господарювання зосереджена на примноженні суспільного багатства, створенні робочих місць, генеруванні податкових надходжень, насиченні ринку товарами та послугами, ефективному управлінні накопиченнями, формуванні пенсійного забезпечення на основі капіталу, тому система корпоративного управління повинна бути правильно побудована та стати забезпеченням фінансової прозорості, підзвітності компанії і відповідальності інвесторів.

Дослідженням питань корпоративного управління займалися в різні часи науковці: О. М. Вакульчик [1], Ч. В. Грей [2], Л. Є. Довгань [3], Л. В. Левковська [4], О. Г. Мендрул [5], Т. В. Момот [6], В. Н. Цуглевич [7], В. І. Шейн [8] та інші. Наукові праці, присвячені проблематиці становлення вітчизняної моделі корпоративного управління, належать вченим, серед яких: П. Ю. Буряк [9], О. В. Мороз [10], І. М. Посохов [11], С. А. Рум'янцев [12], Н. А. Супрун [13], Л. І. Тараш [14], В. В. Холод [15] та інші. Їхні дослідження збагатили науку працями, що забезпечили теоретичну та практичну базу корпоративного управління та, зокрема, становлення національної моделі корпоративного управління в Україні.

Незважаючи на помітний прогрес у формуванні засад корпоративного управління, проблема створення його цілісної системи все ще потребує змістовних досліджень. Так пошук і запровадження ефективної моделі корпоративного управління з урахуванням специфіки національної економіки безпосередньо впливатиме на ефективність функціонування економічної системи загалом. Вирішення виявлених проблем у корпоративному управлінні дозволить запустити систему економічного відродження, зростання та досягнення стратегічної стабільності.

Мета нашої статті полягає у дослідженні характерних особливостей національної моделі корпоративного управління, що сформувалася під впливом усталених світових моделей корпоративного управління та з урахуванням національної специфіки, для визначення основних можливостей та напрямків подальшого вдосконалення.

Світова практика вказує, що немає єдиної універсальної моделі корпоративного управління. Існують базові моделі, відмінні особливості яких здебільшого пов'язані із специфікою відносин власності, розвитку фінансових систем, інших історичних передумов різних країн: англо-американська, німецька, японська.

Згідно з підходом В. І. Шейна [8] сучасні моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії:

- 1) за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);
- 2) за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна);
- 3) за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних стандартів);
- 4) за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна).

На основі критичного аналізу підходів дослідників до класифікації моделей корпоративного управління схема узгодження набуває вигляду (рис. 1).

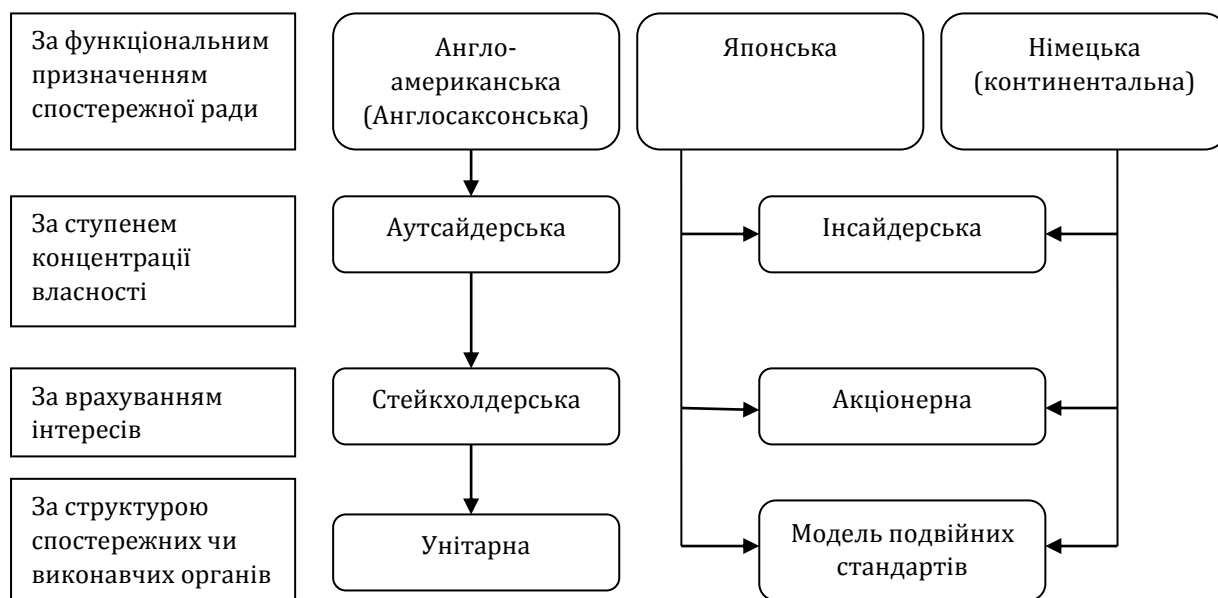


Рис. 1. Схема узгодження класифікації моделей корпоративного управління (розроблено автором на підставі [8])

Чимало дослідників, у тому числі – Довгань Л. Є. [3], аналізуючи «класичні» моделі корпоративного управління, зупиняється на їх класифікації на англо-американську, німецьку та японську, де за базу порівняння взято основні елементи: країни розповсюдження; головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин; законодавчі норми; структура володіння акціями; моніторинг діяльності; форми та засоби фінансування; структура ради директорів; вимоги до розкриття інформації; корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів.

Наведені елементи в сукупності дають можливість повністю охарактеризувати особливості корпоративного управління в різних країнах світу.

У науковому дослідженні Л. І. Тараш [14] порівнює національну модель корпоративного управління з англо-американською та німецькою за такими характеристиками: ступінь залучення населення до частки в акціонерному капіталі, тип домінуючого власника, структура акціонерного капіталу, основна економічна одиниця (у великому бізнесі), основний спосіб фінансування, ліквідність ринку капіталів, орган управління, система соціальних цінностей. На основі визначеного автором критеріального апарату завершеним порівнянням можна вважати, якщо запронути врахування й інших ознак вказаних світових моделей та додати в порівняння не менш вагомому японську модель корпоративного управління. Таким чином, наступні характерні ознаки, які відрізняють будь-яку конкретну модель від інших, взяті за критеріальну базу порівняння: основні вкладники акціонерного капіталу (ключові учасники), участь

банків у акціонерному капіталі, строковість стратегічного планування, джерело фінансування, розвиненість фондового ринку, ліквідність капіталу, структура акціонерного капіталу, вартість залучення капіталу, «вхід» і «вихід» внесків інвесторів, структура управління корпорацією, склад ради директорів, повнота розкриття інформації, орієнтованість корпоративна культура, основна соціальна ідея акціонерного товариства, законодавча база. Деталізація за елементами дозволить виокремити риси, притаманні українській моделі корпоративного управління.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика світових моделей корпоративного управління

№ п/п	Характерні ознаки	Англо-американська модель (США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія)	Континентальна модель (Німеччина, Австрія, Нідерланди, Скандинавія, Бельгія, Франція)	Японська модель (Японія)
1.	Основні вкладники акціонерного капіталу (ключові учасники)	Приватні особи, фонди, що їх представляють	Банки, страхові компанії, держава	Банки, інші компанії та держава, розповсюджені схеми взаємоволодіння
2.	Участь банків у акціонерному капіталі	Заборонена законом	Банки виконують роль кредиторів	Банки є основними вкладниками
3.	Стратегічне планування	Короткострокове	Довгострокове	Довгострокове
4.	Джерело фінансування	Фондовий ринок	Банки виступають кредиторами, голосуючими агентами, депозитаріями	Банки
6.	Розвиненість фондового ринку	Висока	Слабка	Середня
7.	Ліквідність капіталу	Висока	Низька	Низька
8.	Структура акціонерного капіталу	Розпорошено	Висока концентрація	Концетрація
9.	Вартість залучення капіталу	Висока	Низька	Висока
10.	«Вхід» і «вихід» вкладень інвесторів	Легкий	Складний	Дуже складний
11.	Структура управління корпорацією	Трирівнева	Трирівнева	Трирівнева
12.	Склад ради директорів	Однорівнева рада з великою часткою зовнішніх незалежних директорів	Дворівнева рада з великим впливом і часткою інсайдерів	Рада з великим впливом і часткою інсайдерів, присутні представники держави
13.	Розкриття інформації	Повне	Досить повне	Обмежене
14.	Корпоративна культура	Ринкова культура	Культура згоди	Культура згуртованості
15.	Основна соціальна ідея акціонерного товариства	Максимізація добробуту його власників	Забезпечення суспільних інтересів та інтересів робітників	Забезпечення суспільних та державних інтересів
16.	Законодавча база	Закони штату, федеральні закони, комісія з цінних паперів і бірж, парламентські акти, колегії по цінних паперах та інвестиціях.	Закони штату, федеральні закони, комісія з цінних паперів і бірж. Уряд традиційно впливає на діяльність корпорацій через своїх представників.	Федеральні і місцеві закони, федеральне агентство по цінних паперах.

Специфіка формування акціонерного капіталу, яка пов'язана із способом становлення корпорації, є найбільш впливовим чинником корпоративного управління [7]. Як підтверджує Грей Ч. В., Хенсон Р. Дж., «підприємства з організаційною формою акціонерного об'єднання капіталу формувалися в Україні трьома основними шляхами: роздержавлення існуючих підприємств, створення нових акціонерних товариств юридичними та фізичними особами та реорганізація існуючих недержавних юридичних осіб у господарські товариства корпоративного типу» [2].

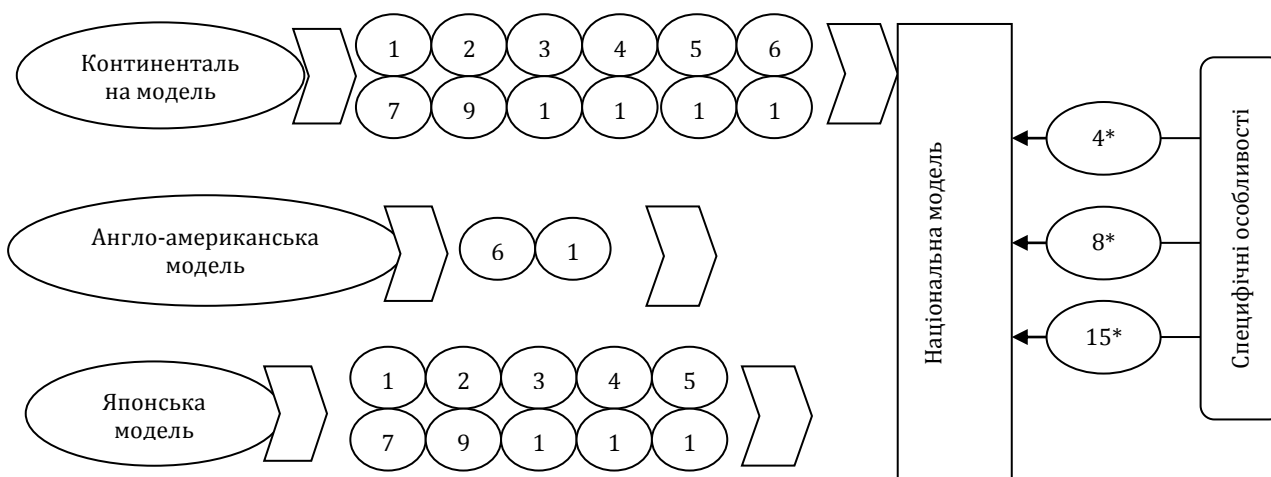
Саме на початку процесу формування корпоративного сектору економіки закладалась основа складу та структури власників акціонерних товариств, що згодом сформувало особливості національної системи корпоративного управління [1].

Так у процесі зародження корпоративного управління в Україні тодішні керівники підприємств майже не використали накопичений світовий досвід, а навпаки – найбільш безболісно і швидко розподіляли державну власність у суспільстві та забезпечували пільги найманим робітникам і менеджменту колишніх державних підприємств. В умовах директивного і поспішного розформування державних підприємств переважна більшість акціонерних товариств не займалися питанням створення капіталу.

Проте, враховуючи всі обставини формування власності у вітчизняних корпораціях у роки приватизації державних підприємств, відсутність навиків та досвіду в «корпоративному» менеджменті керівництва, слабку законодавчу базу у цій сфері та низку інших передумов сформована національна модель корпоративного управління на підприємствах, яку можна розглядати як вибіркового синтезу із характерних особливостей вказаних корпоративних моделей управління з урахуванням вітчизняної специфіки.

Таким чином, досліджуючи сформовану в Україні на даний час модель корпоративного управління [9-15], виявлено основні риси, зміст яких схематично представлено на рисунку 1.

Отже, аналізуючи світові моделі корпоративного управління за властивими їм характерними ознаками, виявлено певну подібність національної моделі із усталеними світовими, зокрема більшою мірою з континентальною (німецькою) моделлю.



Де 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16 – порядковий номер характерних ознак із порівняльної таблиці 1;

4*– власні засоби підприємств, кредити банків;

8*– значна розпорощеність меншої частини капіталу, висока концентрація переважної частини капіталу;

15*– у стадії становлення домінує: стабільний розвиток, якість і інновація згідно з Міжнародним індексом корпоративного управління

Рис. 1. Національна модель корпоративного управління акціонерних товариств (авторська розробка)

Проте результат порівняння не можна розглядати як абсолютну подібність, адже в сучасних умовах становлення корпоративного управління в Україні характеризують національну модель наступними особливостями [5]:

- значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;
- недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та в акціонерів – фізичних осіб;

-
- велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками і, поряд з цим, високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах;
 - перманентний процес перерозподілу власності в середині корпорації і забезпечення його потрібними механізмами;
 - специфічна мотивація інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого забезпечення всупереч інтересам акціонерів;
 - слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудитом, банками, ринком цінних паперів, банкрутством;
 - інформаційна закритість корпорацій;
 - неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Момот Т. В. у своїй науковій праці «Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практики впровадження» підтверджує, що «сучасна українська модель корпоративного управління, що склалася під впливом національних історичних, політичних, економічних і культурних традицій, характеризується низкою особливостей з присутністю компонентів всіх традиційних моделей, а саме – відносною розпиленістю власності (але відсутністю ліквідного фондового ринку, низьким рівнем розкриття інформації і слабкими інституціональними інвесторами); стійкою тенденцією до концентрації власності і контролю (але при відсутності відповідального ефективного власника, уваги до дрібних акціонерів, адекватного фінансування та ефективного моніторингу); елементами перехресних володінь і формування складних корпоративних структур різного типу» [6].

З вищенаведеного підкреслимо, національна модель корпоративного управління налічує окремі проблеми, які ще створені на етапі становлення корпоративного сектора України, темпи їх вирішення невтішні. Зокрема, Левковська Л. В. виокремлює низку недоліків нашого корпоративного управління [4]:

- інформаційною закритістю, особливо щодо структури власності й реальних власників компанії;
- замовленим правозастосуванням у вирішенні корпоративних конфліктів з використанням так званого адміністративного ресурсу;
- фінансовою звітністю, що не відповідає міжнародним стандартам;
- низькою ефективністю моніторингу за діяльністю вищого менеджменту;
- недостатньою ефективністю і професіоналізмом роботи ради директорів, незначною кількістю в його складі незалежних директорів.

Погоджуючись з цим, варто вказати, що В. В. Холод [15] підкреслює процес «входження українських корпорацій у систему цивілізованого корпоративного управління, заснованого на вимогах сучасного бізнесу, менеджменту і маркетингу, можливе при дотриманні наступних умов: строге визначення цілей діяльності корпорації й способів мотивації її власників; реструктуризація корпорації до рівня самокерованих структур під контролем акціонерів; вибір організаційної структури, адекватної поставленим цілям: виробництво, збут продукції, інновації, маркетинг; розробка єдиних принципів роботи корпорації у вигляді місії, філософії або іншого основного документа; зміна філософії оплати праці персоналу, особливо вищих менеджерів».

Висновок

У результаті характеристики і порівняльного аналізу світових моделей корпоративного управління методом синтезу виокремлено характерні риси національної моделі корпоративного управління, що наявні і у світових моделях, та вказано національну специфіку корпоративного управління. Зокрема, встановлено, що національній моделі корпоративного управління притаманні риси, які є більшою мірою у континентальній (німецькій), меншою мірою – японській, та наявні деякі особливості із англо-американської моделі. Враховуючи вітчизняні умови формування корпоративного сектору, варто зазначити, що в управлінні національними корпораціями існують проблеми, що стосуються прозорості ведення бізнесу; контролю та відповідності до законодавства і міжнародних стандартів; слабого менеджменту відносно світового рівня; недостатньою розвиненістю фінансових інструментів у досягненні основної мети корпорації – зростання акціонерної вартості. Оскільки, як відомо, існує прямий взаємозв'язок між ефективним корпоративним управлінням та зовнішніми інвестиціями до економіки країни, що є рушійною силою розвитку в цій галузі, то запровадження ефективної моделі корпоративного управління з урахуванням особливостей національної економіки безпосередньо впливатиме на ефективність функціонування економічної системи загалом. Тому важливим вважається систематизувати корпоративні реалії, унеможливити зловживання у системі корпоративного управління та визначити можливості вдосконалення корпоративного управління, що і буде на меті у наступних дослідженнях.

Список літератури

1. Вакульчик, О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект [Текст] / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2003. – 257 с.
2. Грэй, Ч. В. Корпоративные отношения в Центральной и Восточной Европе. Уроки рыночной экономики развитых стран [Текст] / Ч. В. Грэй, Р. Дж. Хэнсон. – М. : ИНФРА-М. – 1994 – 285 с.
3. Довгань, Л. Є. Управління корпораціями [Текст]: (монографія) / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 236 с.
4. Левковська, Л. В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління [Електронний ресурс] / Л. В. Левковська. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=669>.
5. Мендрул, О. Г. Управління вартістю підприємств [Текст] : монографія / О. Г. Мендрул. — К. : КНЕУ, 2002. — 272 с.
6. Момот, Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практики впровадження [Текст] : монографія / Т. В. Момот. – Харків : ХНАМГ – Харків, 2006. – 380 с.
7. Цуглевич, В. Н. Корпоративний менеджмент в умовах нестабільного ринку [Текст] / В. Н. Цуглевич ; под общ. ред. Н. П. Тихомирова. – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 320 с.
8. Шейн, В. И. Корпоративный менеджмент : опыт России и США [Текст] / В. И. Шейн, А. В. Жуплев, А. А. Володин. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 280 с.
9. Буряк, П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні [Текст] / П. Ю. Буряк, Н. Б. Татарин // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 114–120.
10. Мороз, О. В. Корпоративне управління на підприємствах України : постприватизаційний етап еволюції [Текст] : монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. М. Халімон. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. – 180 с.
11. Посохов, І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки [Електронний ресурс] / І. М. Посохов. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2012/7_0/157_159.pdf.
12. Румянцев, С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення і розвиток [Текст] / С. А. Румянцев. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2003. – 149 с.
13. Супрун, Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління [Текст] : монографія / Н. А. Супрун. – К. : КНЕУ, 2009. – 270 с.
14. Тараш, Л. И. Национальная модель корпоративного управления в выборе основной цели управления стоимостью акционерного общества [Електронний ресурс] / Л. И. Тараш. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ue_2011_2011_5.pdf.
15. Холод, В. В. Корпоративне управління в Україні: характерні риси [Електронний ресурс] / В. В. Холод. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59279.doc.htm.

References

1. Vakulchuk, O. M. (2003). *Corporate governance : economic and analytical aspects*. Dnipropetrovsk :Porohy.
2. Hriei, Ch. V., Khienson, R. Dzh. (1994). *Corporate relationships in of Central and of Eastern Europe. Lessons of market economy of the developed countries*. Moscow: YNFRA-M.
3. Dovhan, L. Ie., Pastukhova, V. V., Savchuk, L. M. (2004). *Management corporations*. Kyiv : Politekhnik.
4. Levkovska, L. V. (n.d.). *Factors and principles of providing of corporate management*. Retrieved April 15, 2014, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=669>.
5. Mendrul, O. H. (2002). *Management enterprise value*. Kyiv: KNEU.
6. Motot, T. V. (2006). *Value -oriented corporate management : from theory to practice implementation*. Kharkiv :KhNAMH.
7. Tsuhlevych, V. N. (2003). *Corporate management in the conditions of unstable*. Moscow: Exam.
8. Shein, V. Y., Zhuplev, A. V., Volodyn, A. A. (2000). *Corporate Management : experience of Russia and USA*. Moscow : Typohrafiya «Novosty».
9. Buriak, P. Iu., Tataryn, N. B. (2006). *Corporate Management: features of development in Ukraine*. *Finansy Ukrainy*, 6, 114–120.
10. Moroz, O. V., Karachyna, N. P., Khalimon, T. M. (2008). *Corporate Management on the enterprises of Ukraine : postprivatization stage of evolution*. Vinnytsia :UNIVERSUM – Vinnytsia.
11. Posokhov, I. M. (n.d.). *Comparative characteristics of corporate case frames in a market economy : advantages and failings*. Retrieved April 15, 2014, from http://www.business-inform.net/pdf/2012/7_0/157_159.pdf.
12. Rumiantsev, S. A. (2003). *Ukrainska corporate case frame : becoming and development*. Kyiv : Znannia.
13. Suprun, N. A. (2009). *The evolution of national corporate governance models*. Kyiv : KNEU.

-
14. Tarash, L. Y. (n.d.). *Nacionalnaya model korporativnogo upravleniya v vybore of osnovnoy zela upravleniya stoimost'yu akcionernogo obschestva*. Retrieved April 15, 2014, from http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ue_2011_2011_5.pdf.
 15. Kholod, V. V. (2010). *Corporate Management in Ukraine: personal touches*. Retrieved April 15, 2014, from http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59279.doc.htm.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2014 р.