

О. М. Крайнік,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організації та управління проектами,  
Запорізька державна інженерна академія, м. Запоріжжя

## НАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

О. Krainik,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Management  
of Organizations and Project Management, Zaporizhzhya State Engineering Academy

### THE UKRAINIAN MODEL OF CORPORATE MANAGEMENT: FEATURES OF FORMATION

**У статті розглянуто особливості функціонування і розвитку вітчизняної моделі корпоративного менеджменту з урахуванням параметрів, які лягли в основу формування моделей корпоративного менеджменту розвинутих країн. У статті було проаналізовано запропоновані науковцями вітчизняні моделі корпоративного менеджменту, також було виділено їх основні складові та механізми функціонування. В результаті аналізу японської, американської та європейської моделей корпоративного менеджменту було виокремлено основні параметри, які лягли в основу формування національної моделі корпоративного управління. Доведено, що при розробці вітчизняної моделі корпоративного менеджменту мають братися до уваги ментальні особливості країни. Наведено результати аналізу змісту національної моделі корпоративного управління в контексті ментальних особливостей. Обґрунтовано сценарії розвитку національної моделі корпоративного управління. Досліджено практичне впровадження позитивного, негативного та нейтрального сценаріїв розвитку.**

**The article is devoted to the research development of the Ukrainian model of governance. The article shows the features of functioning and development of the model of governance with taking into account the national aspects of formation and implementation practices. In the article conduct analysis of major Foreign models management corporation in the country and recommendations for generating and development of the Ukrainian model of corporate management. In addition, the article provides an analysis of the content of the model of governance in the context of expressing the features of mental characteristics of its representatives. The scenario of competitiveness of the Ukrainian model of governance is grounded as well as the package of practical measures on their implementation.**

*Ключові слова: національна модель корпоративного менеджменту, сценарії розвитку, чинники впливу, менеджери, тип управління.*

*Key words: model of governance, development scenarios, influence factors, managers, type of management.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Корпоративний менеджмент в сучасному світі є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Корпоративне управління — це неорнорідна система, за допомогою якої можна, враховуючи специфічні галузеві та ментальні нюанси спрогнозувати можливі варіанти розвитку подій на підприємствах, які ведуть свою діяльність у національних межах та за її кордоном.

Безперечно головну роль при становленні системи корпоративного менеджменту мають рішення, які приймаються топ-менеджерами та стейкхолдерами. Різноманіття варіантів, широкий вибір оптимальних напрямів, непередбачуваність дій, майстерність комбінування інструментів господарської діяльності — це далеко не повний перелік складових, які характеризують сучасну систему корпоративного менеджменту. Ефективність застосовуваних методів та використаних прийомів залежить від того, яку саме модель корпоративного управління компанією бере за ос-

нову керівництво підприємства. Адже взважене рішення, яке може вплинути не тільки на те як пройдуть ділові переговори, а й на подальшу долю фірми, можна прийняти лише за умови дотримання норм та стандартів корпоративного управління.

Саме тому питання досконалого та ретельного вивчення досвіду становлення системи менеджменту в розвинутих зарубіжних країнах вже ніхто не ставить під сумнів. Але це не означає, що можна перейняти діючу модель, яка зарекомендувала себе в іншій державі та без змін і адаптування до національного середовища, використовувати всі складові системи корпоративного менеджменту. Не існує такої системи норм та стандартів корпоративного управління, які б можна було використовувати в кожній країні, не зважаючи на її соціально-культурний рівень, політичні, економічні та правові особливості функціонування.

Дієві форми та методи управління, які зарекомендували себе на практиці в Японії, США або Франції мати-

муть крах в Україні, якщо будуть використовуватися без належного адаптування до національного середовища. Саме тому важливо не лише вивчати іноземний досвід корпоративного управління, а й направити всі сили для визначення пріоритетних чинників, які дозволять змінити вітчизняну систему менеджменту.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців в своїх працях досліджували теоретичні та практичні аспекти становлення та розвитку національного корпоративного менеджменту в Україні, зокрема: Т. Антошко, Г. Башнянин, Б. Будзан, Д. Баюра, О. Бобровська, П. Буряк, Н. Васюткіна, А. Гальчинський, А. Гапонко, В. Герасимчук, В. Гриньова, А. Дмитренко, В. Ільїна, І. Каганець, Г. Коваленко, О. Кузьмін, О. Мендрул, О. Мороз, І. Посохов, О. Соскін, А. Орлова, У. Сторожилова, В. Суржик, М. Туленков, Ю. Уманців, В. Федоренко, Ф. Хміль, Г. Хаєт, Ю. Чихачова, Г. Щокін та ін. Але, враховуючи постійні зміни чинників економічного, політичного, соціального, культурного, технологічного та правового середовища, можна стверджувати, що їх прямиий або непрямиий вплив значно впливає на формування та функціонування вітчизняної моделі корпоративного менеджменту. Саме тому складові системи національної моделі корпоративного управління потребують більш детального та ретельного вивчення в контексті перспектив розвитку.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження перспектив формування, функціонування та розвитку вітчизняної моделі корпоративного менеджменту на основі аналізу ключових складових зарубіжних систем корпоративного управління та виокремлення параметрів, які характеризують національну систему менеджменту.

## ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Завданням дослідження є: аналіз основних складових зарубіжних моделей корпоративного менеджменту; визначення національних ментальних особливостей, які можуть стати підґрунтям для формування оптимальної вітчизняної моделі корпоративного управління; розробка вірогідних сценаріїв розвитку вітчизняної моделі корпоративного менеджменту з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Модель корпоративного менеджменту — це головний елемент управління. Керівники компаній безупинно намагаються знайти ефективне рішення поставлених задач, досягти мети з найменшими витратами виробництва та вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства. Далекоглядний менеджер завжди орієнтований не лише на реалізацію короткострокових проектів, а й націлений на стратегічний розвиток фірми.

Саме тому під моделлю корпоративного менеджменту автор розуміє сукупність методів, інструментів, норм та стандартів, які дозволяють використовуючи певний стиль управління, втілювати ідеї та досягати тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Жодна компанія, яка веде свою діяльність в ринкових умовах, не може бути осторонь від застосування методів та механізмів менеджменту, адже завдяки оптимальному вибору управлінських технологій та інструментів, можна з мінімальними витратами та за максимально коротким строк досягти бажаних результатів.

Наразі в сучасних умовах господарювання можна виділити багато спроб створити модель корпоративного менеджменту. Цілком очевидно, що немає потреби в створенні універсального інституту управління, через те, що в залежності від ментальних особливостей кожна країна формує свою модель корпоративного менеджменту. Це пов'язано з тим, що незважаючи на уніфіковані норми та стандарти ведення торгівельних відносин, вплив соціально-культурного середовища, зокрема, ментальність та тип культури, досить вагомий. Врахування цих складових може призвести до лояльного вирішення поставлених задач перед фірмою, а нехтування — стати загрозою та перешкодою на шляху розвитку.

Некоректно порівнювати національну систему господарювання України з розвинутими країнами. Саме тому недоречно намагатися повністю копіювати стиль керування та основні елементи менеджменту, які зарекомендували себе в державах з розвинутим ринковим господарством та кардинально іншими ментальними рисами. Але вивчення міжнародного досвіду дозволить виокремити складові, які стануть підґрунтям для формування та функціонування вітчизняної моделі корпоративного управління.

Вітчизняними вченими були зроблені спроби визначити особливості формування та розвитку національної моделі корпоративного управління. В своїх працях Баюра Д. вважає, що національна модель корпоративного менеджменту буде оптимально функціонувати, якщо на підприємствах всіх рівнів буде впроваджене корпоративне законодавство, а під час проведення ділових переговорів та встановлення торгівельних зв'язків будуть застосовуватися стандарти, норми та принципи корпоративного керування, які використовуються в міжнародній практиці керівниками підприємств країн ЄС, США та Японії. Також автор наполягає на тому, що Кодекс корпоративного менеджменту повинен бути розроблений на законодавчому рівні. А для того, щоб вітчизняна модель адекватно функціонувала необхідно постійно підвищувати рівень корпоративного управління та удосконалювати системи менеджменту всередині компаній [3].

Також науковець наголошує на впровадженні більш удосконалених механізмів функціонування організаційно-управлінської структури на підприємствах та створенні інституту контролю за виконанням та дотриманням компаніями принципів корпоративного менеджменту. Виконання цих принципів стане фундаментом для розвитку національної моделі управління [1].

Васюткіна Н. вважає, що для розробки, впровадження та функціонування корпоративного моделі управління всередині підприємства необхідно налагодити горизонтальні та вертикальні інтеграційні зв'язки як основи формування внутрішньої корпоративної культури в компанії. В своїх працях автор вважає, що нейтралізація перешкод для стабільного функціонування та розвитку системи корпоративного управління на підприємстві можлива лише за умови налагодження культури спілкування між менеджерами всіх рівнів. Вчена наголошує на тому, що формування стійких відносин між стейкхолдерами, керівниками підрозділів та державними структурами стане підґрунтям для стабільного розвитку моделі вітчизняного корпоративного менеджменту, а створення спеціальної системи корпоративного контролю, яка буде поєднувати в собі директивні методи перевірки якості виконання робіт та непрямі методи мотивації працівників, створить сприятливі умови для функціонування інституту управління [1].

У працях науковця висунута думка про те, що діюча вітчизняна модель корпоративного менеджменту може розвиватися лише за умови активної участі держави в застосуванні непрямих методів корпоративного управління на

підприємствах з акціонерним капіталом, а також постійного підвищення професійної кваліфікації менеджерів вищого рівня та стейкхолдерів. Щодо розробки законодавства з приводу механізмів корпоративного управління автор наголошує на тому, що норми та стандарти повинні враховувати той факт, що для налагодження стабільної системи комунікацій всередині компанії необхідно створити відповідні інститути, які будуть контролювати цей процес [1].

Вчений висловив думку, що застосування спеціальних стимулів мотивування працівників для виконання їх функціональних обов'язків також буде сприяти розвитку вітчизняної моделі корпоративного менеджменту. Крім того, необхідно розробити механізми стимулювання керівників компаній для застосування принципів та нормативів корпоративного управління всередині фірми не формально, а на практиці [2].

Мороз О.В. вважає, що модель корпоративного менеджменту в Україні має схожі риси з двома системами — американською та японською. Від американської моделі корпоративного управління національний менеджмент взяв такі складові, як розподіл акціонерного капіталу між багатьма стейкхолдерами, лояльність працівників по відношенню до статусу топ-менеджерів, а також управління компанією на трьох рівнях, яке дозволяє акумулювати ресурси фірми в кризові періоди. Так само як і японський тип керування національна модель базується на великій ролі банків та фінансово-промислових груп в формуванні корпоративного менеджменту. Особлива увага приділяється державі та її активній участі в управлінні компаніями, а вплив індивідуальних інвесторів на розвиток та функціонування підприємств зводиться до мінімального [5].

Мочерний С. виділяє декілька шляхів розвитку національної моделі корпоративного менеджменту, серед яких в першому випадку розглядається ринкова економіка в чистому вигляді, в другому — змішана господарська ринкова система з елементами капіталізму, а третя система формується за рахунок формування постіндустріального суспільства та розвитку сфери послуг. Також автор наголошує на тому, що оптимальна модель корпоративного менеджменту повинна брати до уваги всі типи власності та приділяти увагу соціальному захисту працівників та населення в цілому [3].

На думку Суржик В., національна модель корпоративного менеджменту для оптимального функціонування на підприємствах має втілювати такі риси [7]:

- керівництво компанії має чітко розмежувати функціональні обов'язки між менеджерами різних рівнів;

- на підприємствах необхідно створити умови для розвитку потенціалу працівників та постійного підвищення кваліфікації;

- менеджери та керівники відділів мають своєчасно доносити інформацію стейкхолдерам стосовно розвитку справ компанії;

- активне застосування принципів соціально-етичного корпоративного управління, врахування та захист інтересів працівників компанії, стейкхолдерів, банків, кредиторів, страхових компаній, постачальників, споживачів, а також дбайливе ставлення до природи та оточуючого середовища.

Економіст Філіпенко А. наголошує на тому, що вітчизняна модель корпоративного менеджменту повинна ґрунтуватися на реалізації національних інтересів не лише в межах держави, а й в світовому господарстві [3].

Михальченко М. у своїх працях запропонував розглядати чотири можливі сценарії розвитку вітчизняної моделі корпоративного управління. Перший базується на неконкурентоспроможній економіці, другий можливо реалізувати лише за умови створення "закритої" національної економіки, третій сценарій має ліберальний характер, а четвертий — спирається на поєднанні механізмів ринкової економіки з командно-адміністративною системою та орієнтацією на соціальний розвиток суспільства [2].

Супрун Н. висловлює думку, що для оптимального функціонування та розвитку національної моделі корпоративного менеджменту необхідно зосередити увагу керівників компаній на функціях контролю та управління, які притаманні японському та німецькому стилям [8]. У свою чергу, Соскін О. наголошує на тому, що наразі для України актуальною є модель народного капіталізму, бо вона відповідає національним інтересам держави та враховує ментальність громадян [6].

Уманців Ю. вважає, що наразі національна модель корпоративного менеджменту перебуває на стадії формування та для більш оптимального функціонування має втілювати в собі найбільш сприятливі для вітчизняної економіки риси, зокрема такі, як [9]: кількість акціонерів може бути необмежена; низьколіквідний фондовий ринок слугує чинником для становлення та розвитку системи корпоративного управління та культури на підприємстві. Також дослідник наголошує на необхідності постійного моніторингу діяльності працівників, тому доречно створити інститут контролю за виконанням функціональних обов'язків менеджерів всіх рівнів.

Чихачова Ю. вважає, що до основних складових, які характеризують вітчизняну модель корпоративного менеджменту можна віднести наступні [10]: рівень розвитку ринку цінних паперів; активна участь держави в управлінні; розробка законодавчої бази, яка регламентує функціонування та розвиток національного корпоративного управління та культури. Також вчена приділяє особливу увагу процесу приватизації в становленні української моделі корпоративного менеджменту. Вона наголошує на необхідності участі держави в підприємницькій діяльності, а також розмежуванні та структуруванні підприємств виробничої галузі народного господарства.

Таким чином можна зробити висновок, що вчені вважають за необхідне розробити власну вітчизняну модель корпоративного управління, яка буде включати в себе елементи найбільш вагомих систем корпоративного менеджменту. У нашому дослідженні ми взяли за основу японську, американську та європейську моделі корпоративного менеджменту. В статті автор виділив порівняльні ознаки, які складають основу представлених моделей та наочно демонструють специфіку системи керування. Представлені параметри включають металні особливості функціонування ринкових систем господарювання, що в свою чергу створює підґрунтя для формування та ефективного функціонування моделей корпоративного менеджменту. Порівняльний аналіз діючих моделей менеджменту, представлений в таблиці 1, дозволив на основі виокремлених параметрів визначити складові вітчизняної моделі корпоративного менеджменту та специфіку їх застосування для досягнення компанією поставлених цілей та задач.

Як видно з таблиці 1, параметри вітчизняної моделі корпоративного управління ґрунтуються на базових елементах зарекомендувавши себе на практиці в системах управління розвинутих країн. Але всі зазначені параметри враховують національні особливості розвитку ринкових відносин в Україні та ментальні риси населення. Якщо запропонована автором модель корпоративного менеджменту буде застосовуватися на практиці, то підприємства зможуть досягти поставлених цілей.

Запропонована автором модель корпоративного управління може бути реалізована за трьома сценаріями розвитку. Розглянемо кожний з них окремо.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту

Параметр порівняння	Японська модель	Американська модель	Європейська модель	Українська модель
1. Процес і характер прийняття рішень на підприємствах та відповідальність за їх виконання	Всі управлінські рішення приймаються колегіально за участю менеджерів всіх рівнів. Саме тому відповідальність за вдалі або невдалі проекти розподіляється між всім колективом	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті, а й несуть відповідальність за його виконання	Рішення з конкретної проблематики приймаються лише тими менеджерами, які не лише зайняті в проекті, а й несуть відповідальність за його виконання	Рішення мають носити індивідуальний характер, тому що в такому випадку менеджер буде повністю нести відповідальність за процес і буде мотивований на результат
2. Характер керівництва та контролю	Формальний, гнучкий, характеризується використанням нестандартних методів управління	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотриманням норм при управлінні	Жорстко регламентований та характеризується суворим дотриманням норм при управлінні	Структура керівництва має бути регламентована та відповідати стандартам та нормам корпоративного менеджменту
3. Контроль за виконанням процесу	Весь колектив несе відповідальність за виконання проекту, відповідно всі задіяні працівники контролюють виконання та дотримання умов	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту, тобто контролює все одна особа	Процес виконання поставлених задач та дотримання норм і стандартів лежить на керівнику проекту, тобто контролює все одна особа	У залежності від характеру поставлених задач контроль за виконанням процесу та дотриманням норм може здійснюватися як колективом, так і в індивідуальній формі.
4. Кар'єрне зростання	Просування по службовим сходам відбувається дуже помірно. при цьому беруться до уваги стаж працівника, його вік та лояльність по відношенню до компанії	Просування може бути дуже швидким або занадто довгим, все залежить від освіти, особистих досягнень та місця роботи. Але частіше ця модель передбачає швидкий кар'єрний зріст	Кар'єрне зростання відбувається помірними темпами, до уваги беруться не лише освіта, а й вислуги років	Просування по службі може бути швидким і цей факт не завжди буде пов'язаний з досягненнями та гарною освітою. На кар'єрне зростання достатній вплив мають особисті зв'язки. При адекватному функціонуванні системи буде спостерігатися помірне просування кар'єрними сходами
5. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокове або навіть довічне працевлаштування	Працевлаштування на контрактній основі на періоди до трьох-п'яти років з можливістю продовження строку зайнятості	Короткострокове працевлаштування	Можлива зайнятість як на контрактній основі на короткий строк, так і довічне працевлаштування за умови надання гідних умов праці
6. Оцінка результатів діяльності працівників	Колективне досягнення	Направленість на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення індивідуального результату	Працівники націлені на досягнення колективного результату за умови достатнього рівня мотивації та оплати праці
7. Підготовка фахівців	Фахівці мають широкий рівень компетенції і можуть в майбутньому бути універсальними менеджерами	Компетенція фахівців вузькоспеціалізована	Компетенція фахівців вузькоспеціалізована	Перевага надається фахівцям вузького профілю, але менеджери вищого рівня повинні мати підготовку широкого профілю
8. Об'єкт лояльності працівника	Основне місце працевлаштування	Професія	Основне місце працевлаштування	Працівники можуть легко змінити місце роботи, якщо в іншій компанії запропонують більш сприятливі умови працевлаштування, тому об'єктом лояльності є обрана спеціальність
9. Детермінованість кар'єри	Стаж праці, вік, посада, колективні досягнення	Індивідуальні якості та професійні здобутки працівників	Індивідуальні досягнення	Освіта, стаж праці, індивідуальні та колективні досягнення, а також в деяких випадках мають значення особисті зв'язки

Джерело: власні пропозиції автора з використанням джерел [1; 4].

1. Позитивний сценарій розвитку застосування вітчизняної моделі корпоративного менеджменту передбачає найменшу ступінь ризику та досягнення високих темпів зростання національної економіки. Якщо всі зазначені параметри моделі управління, представлені в таблиці 1, будуть реалізовані на практиці, то за відносно короткі строки можна буде досягти таких результатів, як: зміцнення національної грошової одиниці, формування умов для сприятливого функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, а також превалювання серед менеджерів на всіх рівнях високоосвічених фахівців, які постійно підвищують рівень своєї кваліфікації.

Також цей сценарій розвитку передбачає соціально-етичний тип управління, який проявляється в піклуванні та захисті інтересів стейкхолдерів, працівників компаній та суспільства в цілому. Якщо вітчизняна модель корпоративного менеджменту буде розвиватися за цим сценарієм, то

всі рішення менеджерами будуть мати раціональний характер. Тобто керівники при прийнятті рішень будуть керуватися своєю кваліфікацією, а також проводити ретельний аналіз і оцінку можливостей та загроз. Після ретельного аналізу менеджерами вищого рівня мають бути запропоновані варіанти вирішення проблем, які будуть враховувати переваги та недоліки внутрішнього середовища компанії. Вибір оптимального варіанту і своєчасне його виконання — це логічний результат, який досягається при реалізації позитивного сценарію розвитку застосування вітчизняної моделі корпоративного менеджменту.

2. Нейтральний сценарій розвитку застосування вітчизняної моделі корпоративного менеджменту передбачає помірно-стабільне досягнення поставлених цілей. Реалізація цього варіанту подій можлива за умови, коли керівник приймає всі свої рішення, засновані на власних думках. Тобто топ-менеджер керується досвідом та свої-

ми знаннями. Якщо менеджер може аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, вміє адекватно зреагувати на мінливість ринкових відносин та передбачити можливі варіанти розвитку подій, то застосування цього сценарію призведе до позитивних зрушень та дозволить мінімізувати негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

При такому варіанті розвитку подій на підприємстві застосовується соціальний тип керування, тобто йде орієнтація лише на стейкхолдерів та працівників. Також цей сценарій передбачає застосування отриманих раніше в схожих ситуаціях знань та досвіду для нейтралізації критичних моментів, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Згодом керівники, які будуть дотримуватися даного сценарію, стануть приймати рішення, які не лише ґрунтуються на минулому досвіді, а й мають раціональний характер. При цьому нейтральний сценарій автоматично стане позитивним. Якщо ж керівник не зробить жодних висновків за попередній період функціонування компанії і не буде керуватися минулим досвідом при вирішенні поточних задач, то сценарій стане негативним.

3. Негативний сценарій розвитку застосування вітчизняної моделі корпоративного менеджменту передбачає нехтування ментальними особливостями при реалізації моделі корпоративного менеджменту, застосування традиційного стилю керування. Тобто компанія піклується лише про інтереси акціонерів та власників, на підприємстві застосовуються жорсткі методи мотивування працівників.

За такого варіанту розвитку подій всі рішення приймаються керівником інтуїтивно, базуючись на відчутті, що вони правильні та доцільні. Вагомим недоліком застосування цього сценарію є те, що рішення мають короткостроковий характер, не орієнтовані на досягнення результату, до кінця не продумані та не мають логічного підґрунтя. Застосування цього сценарію можливе лише за реалізації проектів, які мають венчурний характер. Але навіть за таких умов потрібно враховувати ментальні особливості працівників та орієнтуватися на застосування принципів соціального типу керування.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті були проаналізовані запропоновані науковцями вітчизняні моделі корпоративного менеджменту, також були виділені їх основні складові та механізми функціонування. Також у результаті аналізу японської, американської та європейської моделей корпоративного менеджменту було виокремлено основні параметри, які лягли в основу формування національної моделі корпоративного управління. Доведено, що при розробці вітчизняної моделі корпоративного менеджменту мають братися до уваги ментальні особливості країни. Пропонується, що реалізація вітчизняної моделі корпоративного менеджменту може відбуватися за трьома сценаріями розвитку: позитивним, нейтральним та негативним.

#### Література:

1. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні: монографія / Національна академія держ. управління при Президенті України; Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008. — 284 с.
2. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. — Х.: ХДЕУ. — 2009. — 324 с.
3. Квач Я.П., Шапошников К.С., Адамкович М.М. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні

засади: монографія / О.С. Редькін (наук.керівництво). — Ізмаїл: СМІЛ, 2008. — 272 с.

4. Кочетков Г.Б. Национальные модели управления и использование зарубежного опыта / Г.Б. Кочетков // США и Канада: экономика, политика, культура. — 2000. — № 12. — С. 73—87.

5. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. — Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. — 180 с.

6. Соскін О. Шлях України: через демократію до європейської спільноти // Економічний часопис — XXI. — 2007. — № 11—12. — С. 3—6.

7. Суржик В.Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки / В.Г. Суржик // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2011. — № 2 (10). — С. 139—144.

8. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія / Н.А. Супрун. — К.: КНЕУ, 2009. — 270 с.

9. Уманців Ю.М. Формування української моделі корпоративного управління / Ю.М. Уманців // Економіка. Фінанси. Право. — 2010. — № 3. — С. 10—13.

10. Чихачова Ю.С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації / Ю.С. Чихачова // Актуальні Проблеми Економіки. — 2009. — № 7 (97). — С. 77—85.

#### References:

1. Bobrovska, O.Yu. (2008), *Korporatyvne upravlinnia v mistsevomu samovriaduvanni*, [Corporate governance in local self-government], DRIDY NADY, Dnipro, Ukraine.

2. Grinyova, V.M. and Popov, O.E. (2009), *Orhanizatsijno-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini*, [Organizational-economic bases of formation of the system of corporate governance in Ukraine], KHDEY, Kharkiv, Ukraine.

3. Kvach, Y. P. Shaposhnikov, K. S. and Adamkovich, M. M. (2008), *Korporatyvne upravlinnia orhanizatsijnym rozvytkom: kreatyvni zasady*, [Corporate Management of Organizational Development: Creative Basis], SMIL, Ishmael, Ukraine.

4. Kochetkov, G. B. (2000), "National models of management and use of foreign experience", *SShA y Kanada: ekonomyka, polytyka, kul'tura*, vol. 12, pp. 73—87.

5. Moroz, O.V. Karachina, N.P. and Khalimon, T.M. (2008), *Korporatyvne upravlinnia na pidpryiemstvakh Ukrainy: postpryvatyzatsijnij etap evoliutsii*, [Corporate Governance at Ukrainian Enterprises: Post-Privatization Stage of Evolution], Universum-Vinnitsia, Vinnitsya, Ukraine.

6. Soskin, O. (2007), "The Way of Ukraine: Through Democracy to the European Community", *Ekonomichnyj chasopys* — XXI, vol. 11—12, pp. 3—6.

7. Surzhik, V.G. (2011), "The Role of Corporate Governance in the Transformation of Economics", *Naukovyj visnyk ChDIEU*, vol. 2 (10), pp. 139—144.

8. Suprun, N. A. (2009), *Evoliutsiia vitchyznianoii modeli korporatyvnoho upravlinnia*, [Evolution of the domestic model of corporate governance], KNEU, Kiev, Ukraine.

9. Umanians, Y.M. (2010), "Formation of the Ukrainian model of corporate governance", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 3, pp. 10—13.

10. Chikhachova, Yu.S. (2009), "Features of the formation of the national model of corporate governance in the context of privatization", *Aktual'ni Problemy Ekonomiky*, vol. 7 (97), pp. 77—85.

*Стаття надійшла до редакції 03.10.2017 р.*