

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 332

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8

М. М. РАДЄВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління
Мелітопольського інституту державного
та муніципального управління
Класичного приватного університету,
Україна, м. Мелітополь
e-mail: ra_va@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2288-3388>



МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ АСПЕКТИ¹

Представлено модель корпоративного управління як сукупність правил і методів управління корпорацією. Досліджено практику функціонування українського корпоративного сектору та встановлено специфічні риси своєрідної національної української моделі корпоративного управління. Узагальнено підходи до визначення інструментів забезпечення ефективних корпоративних відносин. Визначено механізми розвитку корпоративного сектору на основі інструментів внутрішнього контролю.

Ключові слова: інститут, корпоративний контроль, корпоративне управління, корпорація, система аутсайдерів, система інсайдерів.

JEL Classification: D20, D40.

Постановка проблеми. Вирішення проблем функціонування корпоративного сектору потребує створення та розвитку національної моделі корпоративного управління. Формування системи корпоративного управління

¹ © Радева М. М., 2019. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

в Україні відбувається під впливом тенденцій, заданих взаємно протилежними світовими моделями з урахуванням внутрішніх чинників. Економічні закони, що виражають зв'язки в корпорації, діють у всіх країнах однаково, а ефективність економіки залежить від відмінностей у механізмах використання цих законів. Неможливість точного копіювання західних корпоративних систем, фрагментарне використання компонентів різних корпоративних моделей і відсутність чітких корпоративних стандартів створює труднощі при прийнятті рішень у галузі розвитку корпорації.

Проміжна модель корпоративного управління, типова для України як країни з перехідною економікою, характеризується жорсткою боротьбою за корпоративний контроль, що за відсутності його ефективних механізмів призводить до недостатнього захисту корпоративних суб'єктів. Проблема управління зводиться до створення оптимальних умов функціонування корпорації шляхом формування та функціонування формальних і неформальних інститутів, що можуть унормувати механізми корпоративної взаємодії.

Для досягнення ефективного корпоративного управління необхідно мати ефективні механізми та інструменти контролю, регулювання та здійснення корпоративного управління в корпорації. Таким чином, доцільно буде дослідити вітчизняну модель корпоративного управління та розглянути механізми корпоративного управління.

В основу дослідження покладено методологічні інструменти неокласичного, неоліберального й інституціонального економічного аналізу шляхом виділення властивостей і принципів функціонування різних моделей корпоративного управління на національному та глобальному рівнях із виокремленням характерних особливостей і меж їх адаптації до існуючого інституціонального середовища.

Для реалізації поставленої мети використано **методи**: метод систематизації при класифікації систем корпоративного управління; інституціональний аналіз при дослідженні внутрішніх і зовнішніх інструментів корпоративного управління; системний підхід і системний аналіз при аналізі моделей корпоративного управління та встановленні взаємозв'язків між елементами; діалектичний метод при дослідженні специфічних характеристик української моделі корпоративного управління та суперечностей національного і глобального процесу розвитку корпоративної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна практика інституціоналізувала механізми врегулювання корпоративних конфліктів – механізми корпоративного управління. Дослідженню ефективних механізмів

корпоративного управління, використовуваних у різних моделях, присвячено праці таких науковців, як І. Ансофф (I. Ansoff) [1], О. Білорус (O. Bilorus) [2], В. Євтушевський (V. Ievtushevskiy) [3], Д. Львов (D. Lvov) [4], В. Македон (V. Makedon) [5], В. Оскольський (V. Oskolskiy) [6], Є. Палига (Ye. Palyha) [7], О. Поважний (O. Povazhnyi) [8], А. Сірко (A. Sirko) [9], А. Ткач (A. Tkach) [10].

Авторами визначено основні моделі корпоративного управління: англо-американська, японська і західноєвропейська (німецька) модель – для економічно розвинених країн [1; 4; 6–9]; корпоративна модель країн із перехідною економікою [3; 5; 8; 10]; народно-державна модель [2]. Кожна модель характеризується особливими підходами до формування корпоративних відносин.

Більшість учених визначає корпоративне управління як засіб узгодження чи протиставлення інтересів зацікавлених груп у корпорації та за її межами, що формує систему організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх учасників корпорації для встановлення механізмів, способів взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких суб'єкти корпоративного управління представляють свої інтереси і взаємодіють з іншими та між собою [6]. Корпоративне управління встановлює систему зв'язків між усіма зацікавленими сторонами корпоративних відносин, що визначає мету підприємства – дотримання інтересів учасників. Корпоративне управління спрямовано на вирішення двох завдань: створення системи виборних і призначених органів для контролю корпорації; формування системи правил задля максимізації прибутку, зростання капіталізації, підвищення конкурентоспроможності [10]. Деякі автори дотримуються думки, що корпоративне управління застосовується не до всього корпоративного сектору, а лише до його частини – підприємств, статутний капітал яких заснований на акціях [3; 8; 9].

Відповідно до сприйняття інституціональної та інституційної складових корпорації корпоративне управління має забезпечувати досягнення цілей корпорації як інституту корпоративної економіки та корпорації як функціонального господарюючого суб'єкта.

Існуючі дослідження не відображують в повній мірі сучасні проблеми розвитку корпоративної економіки в Україні. У роботах відсутній ґрунтовний аналіз української корпоративної практики, специфічних характеристик української моделі корпоративного управління, використання інституціональних механізмів корпоративного контролю в різних системах корпоративного управління.

Важливим завданням є питання пошуку форм і шляхів розбудови корпоративної моделі економіки. Корпоративна форма стає ефективною лише за

умови функціонування інструментів узгодження інтересів між партнерами. Чинниками ефективного корпоративного управління стають наявність адекватних механізмів контролю за діями менеджерів, наявність механізмів захисту інтересів дрібних акціонерів, механізмів перерозподілу прав власності на користь ефективніших економічних агентів.

Формулювання цілей. Мета статті – на основі виявлених загальних і специфічних характеристик національної моделі корпоративного управління встановити інституціональні механізми корпоративного контролю, обґрунтувати закономірності та особливості їх використання в різних інституціональних середовищах із метою гармонізації інтересів усіх груп учасників корпоративних відносин і забезпечення ефективних корпоративних відносин, що надає орієнтири та цілеспрямованість процесу інституціонального розвитку корпорацій в українській економіці.

Виклад основного матеріалу. Унікальність структури та особливостей складових інституціонального середовища корпорацій різних країн формує характер взаємовідносин корпорації зі своїм внутрішнім та зовнішнім середовищем, що відображається у певним чином організованій моделі корпоративного управління. Відмінності в підходах до побудови системи управління і контролю з урахуванням специфіки інституціонального середовища приводять до появи різноманітних моделей корпоративного управління, під якими розуміємо організаційні системи для забезпечення та захисту прав певних груп учасників корпоративних відносин. З огляду на практичний досвід і теоретичні дослідження забезпечення прав усіх корпоративних груп неможливе. Метою корпоративної моделі стає оптимальне узгодження цілей та інтересів учасників корпоративних відносин для забезпечення ефективності підприємства.

Системи корпоративного управління підтримують різний рівень відповідності специфіці інтересів різних груп суб'єктів корпоративного управління в різних інституціональних середовищах. Аналіз доводить, що навіть у країнах зі сталими системами корпоративного управління суттєво відрізняються зміст, форми й методи контролю, що дуже впливає на права/обов'язки та механізми взаємодії учасників корпоративних відносин. Ці системи різняться підходами до реалізації прав власності, що здійснюється через прийняття управлінських рішень і контроль за цим процесом.

Пропонуємо класифікацію систем корпоративного управління залежно від таких ознак, як:

- рівень концентрації корпоративної власності (структура капіталу);
- специфіка країни поширення;

- пріоритетний підхід до управління;
- співвідношення ролі уряду – ринку в економіці (державне регулювання – ринкове саморегулювання).

Залежно від рівня концентрації корпоративної власності системи корпоративного управління поділяють на інсайдерські з розпорошеною дисперсною структурою власності та аутсайдерські з концентрованою структурою власності. Обидві системи мають свої особливості та довели свою життєздатність. Перша система переважає в країнах континентальної Європи (німецька модель) та Японії (японська модель), друга – у США та Великій Британії (англо-американська модель).

Основні характеристики систем корпоративного управління відображено в таблиці.

Аналітична характеристика моделей корпоративного управління
(узагальнено за [3, с. 129; 7, с. 14; 8, с. 10–14; 9, с. 33–34; 12, с. 49–50])

| Ознака | Система інсайдерів | Система аутсайдерів |
|---------------------|---|---|
| Структура капіталу | Концентрована в руках невеликої кількості великих власників | Розпорошена серед великої кількості дрібних власників |
| Функції управління | Здійснюються власниками, які одночасно є менеджерами; поділяються на контрольні та виконавчі функції | Здійснюються найманим менеджментом. Власники з об'єктивних причин не можуть брати участі в управлінні корпорацією |
| Ключові учасники | У німецькому менеджменті: великі корпоративні власники, банки як представники дрібних власників і кредитори, менеджмент, профспілки та працівники в складі наглядових рад; у японському менеджменті: основні власники компанії (ключовий банк і кей-рецу), менеджери, уряд, незалежні директори та дрібні власники | Дрібні власники, інституціональні власники, менеджмент, рада директорів |
| Мета | Забезпечення стійкості та ефективності довгострокового функціонування | Отримання високих дивідендів та зростання курсової вартості |
| Термін інвестування | Довгострокове | Короткострокове |

| Ознака | Система інсайдерів | Система аутсайдерів |
|---|---|---|
| Важіль впливу власників на менеджмент | Право голосу, активна участь у внутрішньому контролі | Продаж права власності |
| Рівень контролю з боку акціонерів | Сильний | Слабкий |
| Інформація | Непрозора, з високим ступенем асиметрії | Прозора, з низьким ступенем асиметрії |
| Органи, що представляють інтереси власників корпорації | Правління | Рада директорів |
| Механізм взаємодії учасників | У німецькому менеджменті: двопалатне правління – спостережна/наглядова рада і виконавча рада / правління; у японському менеджменті: унітарна система, до якої введено старших службовців, незалежних директорів, представників банку, кейрецу й уряду | Трикутник корпоративного управління |
| Механізми корпоративного контролю | У німецькому менеджменті: великі корпоративні власники та банки як представники дрібних власників; інститут права; державна політика; соціальна відповідальність; у японському менеджменті: кейрецу та банк як головний власник та кредитор; представництво уряду в раді директорів; інститут статутних аудиторів; державне регулювання; національна ідея | Інститут фондового ринку та його фінансові інструменти; інститут права; культурне середовище; рада директорів |
| Напрями використання прибутку | Купівля ресурсів для розширення корпорації | Виплата дивідендів власникам |
| Юридична відповідальність | Власник | Менеджмент |
| Показник ефективності | Довготривале процвітання, імідж, стабільність існування компанії | Дохід акціонерів |
| Прийняття соціальної відповідальності | Збалансування інтересів учасників корпоративних відносин | Інтереси корпорації отожднюють з інтересами її акціонерів |
| Соціальна підтримка держави (рівень державного соціального захисту) | У європейських країнах – високий; у японській економіці – вибірковий (економічна політика сприяє розвитку одних підприємств і скороченню інших) | Низький |

Структура власності накладає відбиток на пріоритетний підхід до управління – внутрішній або зовнішній. Відповідно до структури власності переважає внутрішній або зовнішній підхід до управління. Структура власності закладає основу для вибору внутрішніх або зовнішніх принципів корпоративного управління.

Залежно від глибини участі уряду в регулюванні економіки виділяють системи корпоративного управління США, країн ЄС і Японії. Міцна конкурентоспроможна економіка США використовує інструменти вільного ринку. Економіки європейських країн із значним соціальним розривом, що склався історично, та міцною системою державної підтримки ґрунтуються на державному регулюванні. Японська економіка застосовує неформальні соціальні механізми.

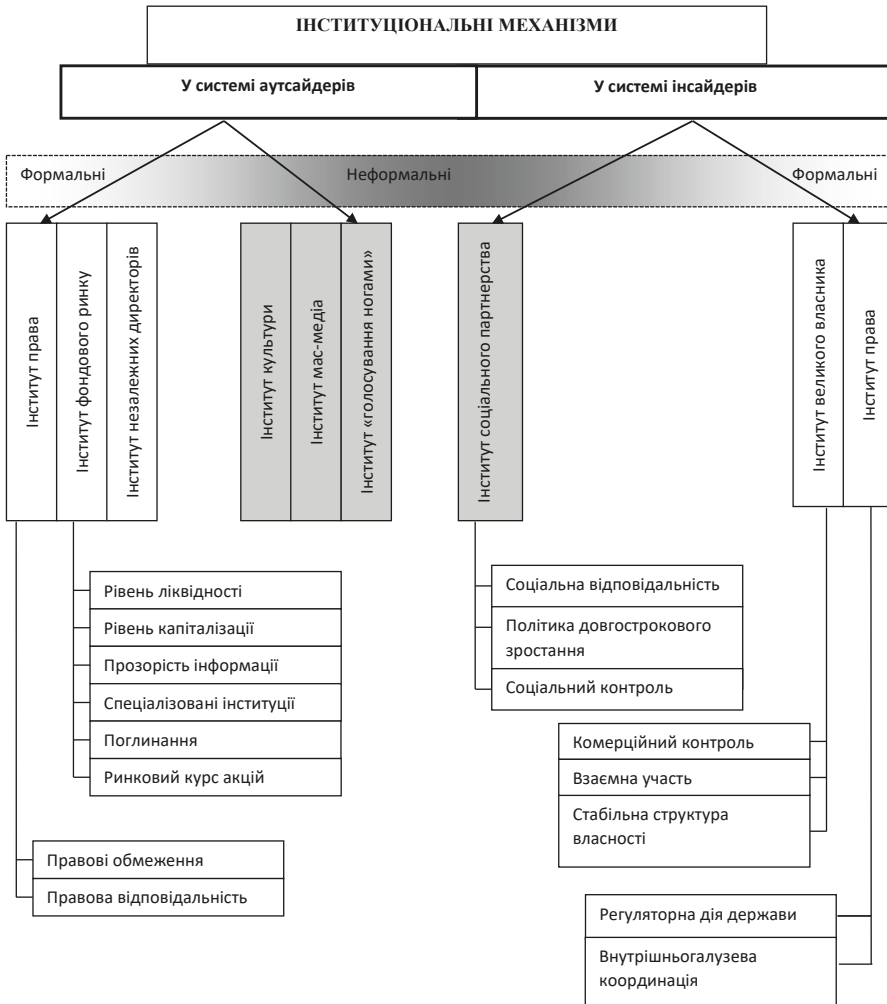
Порівняльний аналіз виявляє принципову різницю в побудові основних компонентів систем корпоративного управління, що відображається в структурі капіталу, кількості та складі ключових учасників корпорації, інформаційній відкритості та законодавчо-нормативній базі, складі та повноваженнях наглядової ради, механізмах взаємодії учасників і корпоративного контролю, напрямках використання прибутку.

Дві означені моделі є полюсними, з чітко визначеними відмінностями та принципово різними – інсайдерськими та аутсайдерськими – механізмами забезпечення ефективних корпоративних відносин [13, с. 28–29].

Використання інституціональних механізмів корпоративного контролю в різних системах корпоративного управління подано на рисунку.

Система аутсайдерів на основі зовнішнього підходу використовує механізми фондового ринку з продажу та купівлі акцій для підтримання ефективності корпорації. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі аутсайдерів ґрунтуються на формальних інститутах права (через встановлення правових обмежень у діяльності власників/менеджерів і відповідальності менеджерів за протиправні дії) та фондового ринку (через рівень ліквідності та капіталізації), неформальному інституті культури та інституті мас-медіа й інформації.

Система інсайдерів базується на внутрішньому підході, що передбачає формування стійких, довгострокових взаємовідносин між корпорацією та ключовими акціонерами, насамперед банками. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі інсайдерів ґрунтуються на формальному інституті права за рахунок державного регулювання, формальному інституті великого власника за рахунок комерційного контролю та неформальному інституті соціального партнерства за рахунок соціального контролю та моральної відповідальності перед суспільством.



Інституціональні механізми корпоративного контролю в моделях корпоративного управління

Системи корпоративного управління інших країн тяжіють до однієї з цих систем, розрізняючись за організаційними схемами реалізації механізмів взаємодії учасників корпоративних відносин. Пріоритет використання різних інструментів корпоративного контролю змінюється відповідно до національних, культурних і регіональних особливостей різних країн. Процеси глобалізації, з одного боку, сприяють підвищенню відкритості та взаємопроникненню корпоративних моделей, а з іншого – глобальна конкуренція змушує корпорації використовувати переваги національної моделі корпоративного управління [11].

Практика функціонування українських корпорацій демонструє специфічний характер моделі корпоративного контролю, що дає змогу припустити існування своєрідної національної моделі корпоративного управління. Визначимо специфічні риси української моделі корпоративного управління, що негативно впливають на ефективність функціонування як корпоративного сектору економіки, так і національного господарства в цілому:

- неефективна корпоративна структура: відносно велика у зіставленні зі світовою практикою частка власників-менеджерів унаслідок злиття власності та управління; низька частка банків та інших фінансових інституціональних інвесторів; фактична відсутність таких важливих у розвинених країнах інституціональних інвесторів, як пенсійні й акціонерні фонди; використання афілійованих компаній із ланцюгом офшорних фірм і номінальних власників;

- специфічна структура капіталу, що є результатом а) специфічної мотивації інсайдерів-менеджерів, що намагаються перебрати та реалізувати права корпоративного контролю; б) вимивання дрібного власника; в) консолідації пакетів корпоративної власності з одночасним «штучним» її розпорошенням;

- порушення прав практично всіх груп корпоративних відносин, за винятком власників-інсайдерів, через відсутність ефективних механізмів корпоративного контролю, насамперед інституціональних, що, у свою чергу, є наслідком таких процесів: використання механізмів дискреційного управління; виникнення «ексклюзивних» відносин між власниками-інсайдерами та менеджментом корпорацій; переведення корпоративних капіталів у приватні для встановлення повного особистого контролю над корпорацією; консервації відносин між великими власниками і менеджментом корпорації;

- непрозорість відносин власності, непрозорість системи управління емітентів і ринків як результат нерозвиненості фондового ринку, що призводить до нерозвиненості або відсутності зовнішнього контролю за менеджментом;

- слабкі внутрішні інвестори;

- відсутність традицій корпоративної етики та культури; перенесення управлінської культури соціалістичних підприємств;

- низький рівень інституціалізації норм і правил корпоративного управління в Україні, відсутність інституційних механізмів захисту прав учасників корпоративних відносин;

- посилення щільності взаємозв'язків між менеджментом корпорацій і чиновниками, тіньовий розподіл доходів від державної власності, корумпованість і кримінальні аспекти цієї проблеми внаслідок нерозвиненості демократичних механізмів;

– порушення основної засади корпорації – відокремлення власності від управління. У більшості українських корпорацій власники контрольних пакетів, що є менеджерами, мають значні переваги при прийнятті рішень, розподілі ресурсів і прибутку. Посилилась і трансформувалась традиційна дискреційна поведінка менеджменту в українських корпораціях, створених унаслідок номенклатурної приватизації. Учені, аналізуючи проблеми такої поведінки менеджменту, указують на такі суперечності: з одного боку, дискреційна поведінка можлива лише при відокремленні власності від управління, а з іншого – відбувається зрощення власності з управлінням. Пояснення полягає в такому: менеджер-власник ідентифікує себе з керівником і власну поведінку орієнтує на максимізацію управлінської корисності. Метою управлінців стала максимізація частини їх чистого дискреційного доходу за рахунок максимізації управлінської корисності корпорації. Менеджмент отримав реальну владу в корпораціях, навіть не володіючи контрольним пакетом акцій.

Відсутність механізмів корпоративного контролю і захисту прав власників посилили дискреційні прояви в управлінні вітчизняними корпораціями, здійснюваному в інтересах менеджменту і пов'язаних із ним специфічних груп співучасників бізнесу, таких як державна бюрократія, політична еліта, криміналітет, усупереч інтересам акціонерів, працівників і держави. Сформовані корпоративні угруповання стали засобом подолання інституціональних пасток, одночасно засобом поширення неефективних структур і явищ, таких як бартер, неплатежі, тінізація, корупція, ухилення від сплати податків. Майже повна відсутність контролю над менеджментом корпорацій із боку держави зумовила тіньовий розподіл доходів від державної власності, який відбувається не на користь держави.

Висновки. Аналіз практики функціонування українських корпорацій дає змогу припустити існування своєрідної національної української моделі корпоративного управління зі специфічними рисами, що негативно впливають на ефективність розвитку корпорацій. Модель корпоративного управління являє собою сукупність правил і методів управління корпорацією, які реалізуються за допомогою формальних і неформальних, зовнішніх і внутрішніх інструментів корпоративного контролю.

Досягнення мети корпорації забезпечується прийняттям управлінських рішень, що ґрунтуються на використанні структурно-інституціональних корпоративних форм. Одночасно виконання економічної та соціальної ролі корпорації в суспільстві стикається з проблемою взаємопов'язування мети корпорації та заходами і структурами для її досягнення. Доведено на основі практичного

досвіду і теоретичних досліджень, що з огляду на неможливість забезпечення прав усіх корпоративних груп метою корпоративного управління стає оптимальне узгодження цілей та інтересів учасників корпоративних відносин для забезпечення ефективності підприємства. Модель корпоративного управління має забезпечити вирішення ряду приватних і суспільних цілей корпорації, що можна умовно поділити на дві групи: сприяння розвитку корпорації як базового елементу економіки країни та мінімізація суперечностей між цілями різних груп учасників корпоративних відносин. Відповідно до поставлених цілей корпорація має створити сукупність стимулів і противаг, що можуть бути реалізовані в механізмі корпоративного управління, що складається з цільової та інституційної підсистем, підсистеми прийняття управлінських рішень, підсистеми реалізації управлінських рішень.

Визначено принципово різні інструменти забезпечення ефективних корпоративних відносин, що використовують інсайдерська та аутсайдерська системи корпоративного управління. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі аутсайдерів ґрунтуються на формальних інститутах права та фондового ринку, неформальному інституті культури та інституті мас-медіа й інформації. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі інсайдерів ґрунтуються на формальному інституті права за рахунок державного регулювання, формальному інституті великого власника за рахунок комерційного контролю та неформальному інституті соціального партнерства за рахунок соціального контролю та моральної відповідальності перед суспільством.

Виявлено, що стримувальними факторами розвитку українських корпорацій є нерозвиненість та низька ефективність фондового ринку, відсутність акцій у вільному обігу, низькі стандарти корпоративного управління, недосконала законодавча база.

У практичній діяльності результати дослідження можуть використовуватися: органами державного управління для розроблення законодавчих актів, програмних документів, цільових програм модернізації фінансового сектору з метою встановлення орієнтирів і цілеспрямованості процесу інституціонального розвитку корпорацій, а також менеджерами та власниками корпорацій – з метою забезпечення ефективних внутрішньокорпоративних відносин.

Український корпоративний сектор потребує розроблення Національної програми розвитку фондового ринку як сукупності цільових програм модернізації фінансового ринку, що передбачатиме заходи щодо інституціональної реформи ринків капіталу в Україні, створення консолідованої біржової системи, удосконалення системи захисту прав інвесторів, розбудови Націо-

нальної депозитарної системи з урахуванням світового досвіду інтеграції обліково-розрахункової інфраструктури, реформування системи державного регулювання ринків капіталу з метою забезпечення безперешкодного руху та обслуговування вільних грошових коштів, перетворення їх в інвестиційний капітал, спрямований на забезпечення розвитку економіки в цілому, насамперед через її інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff I. *Corporate Strategy*. Middlesex, Penguin Books, 1981.
2. Білорус О. Г. Постіндустріальна корпоративна глобалізація та гіперфінансіалізація процесів економічного відтворення. *Фінанси України*. 2015. № 9. С. 7–18.
3. Євтушевський В. А., Ковальська В. А., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
4. Львов Д. С. Институциональная экономика. Москва: Инфра-М, 2001. 318 с.
5. Македон В. В. Інституційні основи становлення та розвитку національної моделі корпоративного управління. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №3 (03). С. 48–52.
6. Оскольський В. Удосконалення корпоративного управління як засіб залучення інвестицій за допомогою механізмів фондового ринку. *Економіка України*. 2006. №8. С. 4–9.
7. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2010. №2. С. 7–16.
8. Поважний О. С., Орлова Н. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. №1. С. 4–10.
9. Сірко А. В. Економічний розвиток на інноваційній основі: проблема участі у ньому українських корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №4. С. 32–36.
10. Ткач А. Інституціоналізація управління в корпоративній моделі економіки. *Zeszyty naukowe Politechniki Rzeszowskiej*. 2009. z. 16 (32/09). №260. P. 259–267.
11. Radieva M. Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Volume 4, Number 5. P. 283–291.
12. Малик І. П. Інституціональні аспекти державного регулювання корпоративного сектору економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3. С. 47–51.
13. Tkach A., Kolomiets V., Radieva M. Institutional platforms of the transformation of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. No. 5 (2). P. 226–233.

REFERENCES

1. Ansoff, I. (1981). *Corporate Strategy*. Middlesex: Penguin Books.
2. Bilorus, O. H. (2015). Postindustrialna korporatyvna hlobalizatsiia ta hiperfinansializatsiia protsesiv ekonomichnoho vidtvorennia [Post-industrial corporate globalization

- and hyperfinancialization of economic reproduction processes]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 9, 7–18 [in Ukrainian].
3. Ievtushevskiy, V. A., Kovalska, V. A., & Butenko, N. V. (2007). *Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia [Corporate Governance Strategy]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
 4. Lvov, D. S. (2001). *Institutsionalnaya ekonomika [Institutional economy]*. Moskva: Infra-M [in Russian].
 5. Makedon, V. V. (2016). Instytutsiini osnovy stanovlennia ta rozvytku natsionalnoi modeli korporatyvnoho upravlinnia [Institutional framework for the formation and development of a national corporate governance model]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 3 (03), 48–52 [in Ukrainian].
 6. Oskolskyi, V. (2006). Udoshkonalennia korporatyvnoho upravlinnia yak zasib zaluchennia investysii za dopomohoiu mekhanizmiv fondovoho rynku [Improvement of corporate governance as a means of attracting investments through stock market mechanism]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 8, 4–9 [in Ukrainian].
 7. Palyha, Ye. M. (2010). Instytutsionalni problemy korporatyvnoho upravlinnia [Institutional problems of corporate governance]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, 7–16 [in Ukrainian].
 8. Povazhnyi, O. S., & Orlova, N. S. (2014). Formuvannia korporatyvnoi stratehii na osnovi sotsialnoi vidpovidalnosti [Formation of a corporate strategy based on social responsibility]. *Menedzher – Manager*, 1, 4–10 [in Ukrainian].
 9. Sirko, A. V. (2016). Ekonomichnyi rozvytok na innovatsiinii osnovi: problema uchasti u nomu ukrainskykh korporatsii [Economic development on an innovative basis: the problem of participation of Ukrainian corporations in it]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4, 32–36 [in Ukrainian].
 10. Tkach, A. (2009). Instytutsionalizatsiia upravlinnia v korporatyvni modeli ekonomiky [Institutionalization of management in the corporate model of the economy]. *Zeszyty naukowe Politechnicki Rzeszowskiej – Scientific notebooks of the Rzeszów University of Technology*, 16 (32/09), 259–267 [in Ukrainian].
 11. Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (5), 283–291.
 12. Malyk, I. P. (2014). Instytutsionalni aspekty derzhavnoho rehuliuвання korporatyvnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Institutional aspects of state regulation of the corporate sector of the Ukrainian economy]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 3, 47–51 [in Ukrainian].
 13. Tkach, A., Kolomiets, V., & Radieva, M. (2019). Institutional platforms of the transformation of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5 (2), 226–233.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 08.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

М. М. РАДЕВА

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного управления Мелитопольского института государственного и муниципального управления Классического частного университета, Украина, г. Мелитополь

**МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:
НАЦИОНАЛЬНЫЙ И ГЛОБАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ**

Представлена модель корпоративного управления как совокупность правил и методов управления корпорацией. Исследована практика функционирования украинского корпоративного сектора и установлены специфические черты своеобразной национальной украинской модели корпоративного управления. Обобщены подходы к определению инструментов обеспечения эффективных корпоративных отношений. Определены механизмы развития корпоративного сектора на основе инструментов внутреннего контроля.

Ключевые слова: институт, корпоративный контроль, корпоративное управление, корпорация, система аутсайдеров, система инсайдеров.

М. М. RADIEVA

Doctor of Science (economy), Full Professor, Full Professor of the Department of Management and Public Administration of Melitopol Institute of Public And Municipal Administration of the “Classic Private University”, Ukraine, Melitopol

**CORPORATE MANAGEMENT MODEL:
NATIONAL AND GLOBAL ASPECTS**

Problem setting. An intermediate model of corporate management, typical of Ukraine as a country with a transition economy, is characterized by a fierce struggle for corporate control, in the absence of its effective mechanisms leads to insufficient protection of the rights of corporate entities. To achieve optimal conditions for the functioning of the corporation, it is necessary to have effective mechanisms and tools for monitoring, regulating and implementing corporate management, and they can regulate corporate interaction mechanisms.

Recent research and publications analysis. Effective corporate management mechanisms used in various models are studied by the works of such scientists as I. Ansoff, O. Bilorus, V. Ievtushevskiy, D. Lvov, V. Makedon, V. Oskolskiy, Ye. Palyga, A. Povazhnyi, A. Sirko, A. Tkach. The authors identify the basic models of corporate management and special approaches to the formation of corporate relations.

Paper objective. The purpose of the article is to define institutional control mechanisms in the corporate management model, justify the patterns and features of their use in various institutional environments in order to harmonize the interests of all groups of participants in corporate relations and ensure effective corporate relations.

Paper main body. The practice of functioning of the Ukrainian corporate sector is investigated and specific features of a peculiar national Ukrainian model are established that negatively affect the development efficiency of corporations, in particular: a relatively large share of owner-managers and a low share of institutional investors in the structure of corporate property; merger of property and management; consolidation of corporate ownership packages with simultaneous «artificial» spraying; use of discretionary management mechanisms; violation of the rights of virtually all groups of participants in corporate relations, with the exception of insider owners; strengthening the density of relationships between corporate management and officials; lack of transparency in the management system of issuers and markets. In general, the most effective corporate control mechanisms in the system of outsiders are based on formal institutes of law and the stock market, an informal institute of culture and the institute of mass media and information; in the system of insiders – at the formal institute of law due to state regulation, the formal institute of a large owner through commercial control and the informal institute of social partnership due to social control and moral responsibility to society. Let's connect the development of the national model with the tools of internal management: mechanisms managing the relationship between corporate management bodies; issue of shares with additional rights; participation of owners in the management of the corporation; management responsibility for management effectiveness; information and communication; protection of property rights; coordination of interests of all corporate groups.

Conclusions of the research. The corporate management model is presented as a set of corporate management rules and methods that are implemented using formal and informal, external and internal corporate management tools. Institutional control mechanisms in corporate management models are proposed that allow harmonizing the interests of all groups of corporation participants and ensure effective corporate relations, provide guidance and purposefulness of the process of institutional development of corporations in the Ukrainian economy.

Short Abstract for an article

Abstract. The corporate management model is presented as a set of rules and methods of corporate management. The practice of functioning of the Ukrainian corporate sector is investigated and specific features of a peculiar national Ukrainian corporate management model are established. The approaches to the definition of tools to ensure effective corporate relations are summarized. The mechanisms for the development of the corporate sector based on internal management tools are identified.

Key words: institute, corporate control, corporate management, corporation, outsider system, insider system.

Article details:

Received: 01 October 2019

Revised: 08 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Радева М. М. Модель корпоративного управління: національний та глобальний аспект. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 8–23. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8.

Suggested Citation: Radieva, M. M. (2019). Model korporatyvnoho upravlinnia: natsionalnyi ta hlobalnyi aspekt [Corporate management model: national and global aspects]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 8–23. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8.