

WORLD EXPERIENCE OF CORPORATE MANAGEMENT

G. Teplinsky

National Aviation University

Key words:

Corporations
Corporate governance
Corporate governance model
The corporate sector
The shareholders investment

ABSTRACT

The article analyzes the international experience of corporate management. The peculiarities of formation and functioning of corporate governance models in various countries are outlined.

Article history:

Received 29.11.2012
Received in revised form
18.01.2013
Accepted 04.03.2013

Corresponding author:

E-mail:

npnuht@ukr.net

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

Г.В. Теплінський

Національний авіаційний університет

У статті проаналізовано світовий досвід управління корпораціями. Досліджено особливості формування та функціонування моделей корпоративного управління в різних країнах.

Ключові слова: *корпорації, корпоративне управління, моделі корпоративного управління, корпоративний сектор економіки, акціонери, інвестиції.*

Актуальність статті обумовлена цілим рядом економічних та геополітичних чинників, які характеризують основні тенденції розвитку економік різних країн. Діяльність корпоративного сектору економіки кожної країни надає нові перспективи та вагомі можливості підвищення конкурентоспроможності національних економік в цілому та її суб'єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економіки, забезпечуючи країні гідне місце в світовому та європейському поділі праці.

Проблеми та тенденції розвитку корпоративного управління широко досліджуються такими науковцями, як А.В. Бандуріна, С.О. Орехова, Селезньова В.А. та ін. В економічній літературі розглядається декілька моделей корпоративного управління, що зумовлені особливостями економічного розвитку окремих країн. Іноземні дослідники Dariusz Wójcik, Yuzuo Yao, Margaret Rouse, Franklin Allen та Mengxin Zhao також широко розглядають нові підходи до управління корпораціями, що враховує сучасні зміни в ринкових відносинах.

Системи корпоративного управління відрізняються підходами до визначення кількості акціонерів та їх складу, формування органів управління, можливості участі держави та банківських установ у створенні акціонерних товариств тощо. Теоретичне обґрунтування управління корпораціями проведено науковцями в різних аспектах, проте, потребують подальшого дослідження основні ознаки та елементи, які відрізняють моделі, а також практичні аспекти застосування накопиченого світового досвіду в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Метою цієї статті є здійснення порівняльного аналізу моделей корпоративного управління, що функціонують в світовій практиці, та дослідження особливостей формування власної системи корпоративного управління, з урахуванням національних особливостей економіки.

Корпоративне управління відіграє важливу роль для кожної держави, завдяки його впливу на соціально-економічний розвиток країни шляхом:

- залучення інвестицій і створення довіри інвесторів;
- підвищення ефективності використання капіталу;
- врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, у відповідності з метою працювати на благо суспільства в цілому і максимізувати національне багатство

Великі компанії і фірми часто зіштовхуються з ситуацією, коли недостатньо уваги приділяється питанню корпоративного управління, що призводить до дезорганізації виробничих процесів та послаблення і втрати конкурентних переваг на ринку.

Як зазначає Ю.П. Слісовенко, міжнародний досвід свідчить про те, що ефективно корпоративне управління часто стає основою для залучення інвестицій, покращення якості управлінських рішень та підвищення фінансових показників фірми [1].

На структуру корпоративного управління спільних акціонерних товариств в тій чи іншій країні здійснюють серйозний вплив нормативно-правова база з викладом прав і обов'язків всіх сторін, що беруть участь у корпоративному управлінні та фактори реального корпоративного середовища в країні. У той час, як положення щодо корпоративного управління однієї фірми можуть відрізнятися від положень іншої фірми, багато факторів здійснюють загальний вплив на діяльність усіх фірм, тобто формують «модель» корпоративного управління для кожної країни.

Іншими словами, у кожній країні структура корпоративного управління має певні характеристики або особливості, які відрізняють її від структур інших країн. На сьогоднішній день, науковці виявили три основні моделі корпоративного управління у розвинених ринках капіталу. Це англо-американська модель, японська модель і німецька модель [2, 7, 4, 6].

Розглянемо наступні складові елементи кожної моделі, як представлено в табл. 1:

- ключові гравці в корпоративному навколишньому середовищі;
- форму власності в даній країні;
- склад ради директорів (або рад, в німецькій моделі);
- вимоги до розкриття інформації, публічного котирування акцій корпорацій, корпоративних дій, що вимагають схвалення акціонерів, а також до взаємодії між ключовими гравцями;
- органи корпоративного управління;
- характерні особливості корпоративного управління.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

№ пор.	Складові елементи моделей	Моделі корпоративного управління		
		Англо-американська	Японська	Німецька
1	Учасники та характер корпоративних відносин	Власники, менеджмент і акціонери, державні установи, фондові біржі, саморегульовані організації та консалтингові фірми, які надають консультативні послуги корпораціям і акціонерам у питаннях щодо ефективного корпоративного управління та процесів голосування.	Головний банк (основний внутрішній власник), афілійована корпорація або керейцу (ще один внутрішній власник), правління і уряд. Банки є ключовими акціонерами і розвивають сильні відносини з корпораціями через дублювання функцій і кількох послуг.	Менеджмент і акціонери, державні установи, банки. Банки виступають в ролі власників корпорації, маючи обмежений пакет акцій (банки володіють 5 % акціонерного капіталу Німеччини). Банки виступають як кредитори корпорацій, вони випускають акції корпорацій.

№ пор.	Складові елементи моделей	Моделі корпоративного управління		
		Англо-американська	Японська	Німецька
2	Форма власності	Спільна часткова власність учасників і велика кількість інституційних інвесторів, не пов'язаних з корпорацією (відомі як зовнішні акціонери або «аутсайдери»)	Фінансові інститути контролюють більше 70 % акцій корпорацій.	У банках в довірчому управлінні знаходяться акції індивідуальних інвесторів. Відповідно до теорії співучасті у кожному випадку банки отримують місця у наглядовій раді. Разом узяті банки представляють більше 4/5 всіх голосів на зборах акціонерів (до того ж тільки 3 % індивідуальних власників користуються привілеєм давати вказівки банку щодо голосування). Рівень концентрації власності дуже високий. Майже 60 % активів корпорацій контролюють фінансові інститути. Банківська частка акціонерного капіталу не продається.
3	Склад ради директорів	Включає як «інсайдерів», так і «аутсайдерів». Рада директорів корпорацій у США, відповідно до законодавства цієї країни, є унітарною, в яку входять як менеджери, так і зовнішні директори. Питання повноважень членів Ради директорів залишається в компетенції власників корпорації. Роль голови Ради директорів виконує генеральний директор корпорації.	Включає майже виключно інсайдерів та має порівняно низький (у деяких корпораціях навіть відсутній) рівень зовнішніх акціонерів, що викликає і посилює складні процедури для здійснення голосування акціонерами Більшість великих компаній мають в радах 10-20 керівників, розташованих за чіткою ієрархією. За таких умов, працівники, що пов'язані з управлінням корпорації, не можуть ігнорувати інтереси інших працівників	Наглядова рада, що складається з незалежних директорів, виступає в ролі основного інструменту захисту інтересів інвесторів. Структура Ради більшою мірою визначається законодавством Німеччини, а не статутами корпорацій. У Наглядовій раді традиційно розрізняють власників, службовців та інших співучасників. У великих корпораціях, як правило, власники складають 30 % Наглядової ради (всього 20 чоловік), службовці — 50 %, інші співучасники — 20 %
4	Вимоги до розкриття інформації, публічного котирування акцій корпорацій, корпоративних дій, що вимагають схвалення акціонерів, а також до	Вимоги дуже жорсткі. Оприлюдненню підлягає наступна інформація: - корпоративні фінансові дані (щоквартально в США); - структура капіталу корпорації; - широка інформація	Розкриття широкого спектру інформації, що міститься в річному звіті та порядку денному або на загальних зборах акціонерів, у тому числі: - фінансові дані про корпорацію (обов'язково на піврічній основі); - дані про структуру	Оприлюдненню підлягає наступна інформація: - структура капіталу корпорації; - основні результати фінансової діяльності корпорації; - щорічний звіт корпорації; - крупні капіталовкладення; - закриття виробництва;

№ пор.	Складові елементи моделей	Моделі корпоративного управління		
		Англо-американська	Японська	Німецька
	взаємодії між ключовими гравцями	щодо кожної кандидатури в раду директорів; - сукупна компенсація, яка виплачується всім посадовим особам (вищому менеджменту), а також індивідуальні дані щодо компенсації за кожного з п'яти найбільш високооплачуваних виконавчих директорів, які повинні бути названі; - всі акціонери, які володіють більш ніж 5 % від загальної частки капіталу корпорації; - інформація про запропоновані злиття та реструктуризації; - запропоновані поправки до Статуту; - імена осіб і компаній, які пропонуються в якості аудиторів.	капіталу корпорації; - довідкову інформацію кожної кандидатури до складу Ради директорів; - сукупні компенсації, а саме максимальна сума компенсації, виплачувана для всіх посадових осіб і ради директорів; - інформацію про запропоновані злиття і реструктуризації; - запропоновані поправки до статуту; - імена осіб та компаній, які пропонуються в якості аудиторів.	- рівень виплати дивідентів; - запропоновані поправки до Статуту.
5	Здійснення ефективного управління та контролю.	Припускає поділ власності та контролю в діяльності більшості публічних корпорацій. Інвестори уникають юридичної відповідальності, передавши менеджменту контроль над корпорацією. Власники корпорації США поведуться як інвестори, які у разі незадоволеності діяльністю менеджменту можуть продати акції. Провідна роль корпоративного контролю належить фондовому ринку, що зумовлено достатньо високим рівнем розвитку фондового ринку США та високим ступенем розпорошеності акцій корпорацій.	Основні банки можуть втручатися в управління фірмами, особливо в періоди фінансових потрясінь і економічних криз. Вони можуть направити представників в раду директорів та ініціювати реструктуризацію діяльності корпорації.	Власники зацікавлені у використанні права власника і безпосередній участі у контролі за менеджментом корпорації.
6	Органи корпоративного управління	Загальні збори та правління (Англія, США);	Право вибору найприйнятнішої для корпорації системи управління (Франція).	Загальні збори акціонерів, спостережна рада та правління (Німеччина, Швейцарія).

№ пор.	Складові елементи моделей	Моделі корпоративного управління		
		Англо-американська	Японська	Німецька
7	Характерні особливості корпоративного управління	Розпорошеність акціонерного капіталу, здійснення управління менеджментом корпорацій. Дольова участь менеджменту у акціонерному капіталі. Контроль з боку фондового ринку.	Структура управління, система довічного найму та стажу на основі структури заробітної плати. Значна концентрація акціонерного капіталу. Суттєва роль у сфері контролю відводиться органам державної влади.	Банки можуть повністю визначати склад наглядової ради (за винятком службовців) і блокувати будь-які рішення. Незвичайна дворівнева структура ради директорів. Наявність двох палат: Наглядової Ради, що повністю складається з незалежних директорів, і Виконавчої Ради, що складається виключно із службовців корпорації. Фондовий ринок не відіграє суттєвої ролі. Фінансові посередники заслуговують особливої уваги власників компанії. Існує система голосування за дорученням, згідно з якою банки можуть проголосувати від імені інших акціонерів, в основному, особи, які здали на зберігання свої акції банків.
8	Країни, в яких набула поширення дана модель	Англія, США, Канада, Нова Зеландія	Японія, Південна Корея та інші країни Азії	Німеччина, Швейцарія, Австралія, Австрія, Нідерланди, Бельгія, Франція

* Узагальнено автором

Англо-американська модель характеризується спільною частковою власністю учасників і великою кількістю інституційних інвесторів, не пов'язаних з корпорацією (відомі як зовнішні акціонери або «аутсайтери»); добре розвиненою правовою базою, що визначає права і обов'язки трьох ключових гравців, а саме власників, менеджменту і акціонерів і порівняно нескладним порядком взаємодії акціонерів і корпорації, а також серед акціонерів як у корпорації, так і за її межами.

Часткове фінансування є поширеним способом залучення капіталу для корпорацій у Великобританії і США. Це не дивно, тому, що США є найбільшим ринком капіталу у світі, а Лондонська фондова біржа є третьою за величиною фондовою біржею в світі, після Нью-Йоркської фондової біржи (NYSE) і Токійської.

Для цієї моделі характерний причинний зв'язок між важливістю фінансування з власних коштів, розміром ринку капіталу і розвитком системи корпоративного управління. Інституційні інвестори також відіграють важливу роль у функціонуванні ринків капіталу та корпоративного управління Великобританії.

Англо-американська модель, розроблена в рамках вільної ринкової економіки, припускає поділ власності та контролю в діяльності більшості публічних корпорацій. Інвестори уникають юридичної відповідальності, передавши в менеджмент контроль над корпорацією. Вартість цього поділу власності та контролю визначається як «управлінські витрати».

Як зазначають Franklin Allen and Mengxin Zhao, в англо-американській моделі, широке коло інституційних інвесторів та фінансистів контролюють ефективність діяльності корпорації і корпоративного управління. До них відносяться: різні спеціалізовані інвестиційні фонди (наприклад, індексні фонди або фонди, які орієнтовані на конкретні галузі промисловості); венчурні фонди або фонди, що інвестують у нові корпорації; рейтингові агентства; аудитори [4].

У США і Великобританії корпоративне управління спрямоване на те, щоб фірми максимізували доходи акціонерів. В Японії та деяких інших країнах діяльність фірм спрямована на задоволення потреб більш широкого колу зацікавлених сторін, в тому числі співробітників, постачальників, клієнтів та інших сторін, а також акціонерів.

Таким чином, якщо ринки та інститути добре розвинені і є конкурентоспроможними, англо-американська модель корпоративного управління забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

В інших випадках, як зазначає Margaret Rouse, приділяючи особливу увагу більш широкому колу зацікавлених сторін, як японці, можна досягнути більшого ефекту [6].

Японська модель характеризується високим рівнем володіння акціями дочірніми банками і компаніями. Банківська система характеризується сильними, довгостроковими зв'язками між банком і корпорацією.

Японська модель корпоративного управління схожа на англо-американську з точки зору організаційно-правової форми корпорації.

Деякі важливі відмінності існують, однак, права японських акціонерів теоретично більші, ніж у акціонерів США і Великобританії. Наприклад, в Японії легше для акціонерів безпосередньо призначити директорів. Призначення винагороди за їх працю ухвалюється на загальних зборах акціонерів.

Одним з найбільш важливих механізмів японської моделі корпоративного управління є структура компенсацій для інвесторів. Інвестори мають стимули для збору інформації та даних щодо цін на фондових ринках. Стимули можуть бути забезпечені компенсацією менеджерів, яка залежить від ціни акцій компанії. Передбачені ціни на акції містять достатню інформацію про очікувані майбутніх прибутків фірми для того, щоб менеджери мали більше впевненості для максимізації акціонерних доходів та акціонерного капіталу. При цьому, крім цін на акції, також враховуються поточна діяльність корпорації.

Перевагою цін на акції є те, що вони не можуть легко маніпулювати менеджментом, а також даними бухгалтерського обліку.

Іншою рушійною силою для японських менеджерів є можливість звільнення за погану продуктивність праці. Якщо інші фірми зрозуміють, що в роботі менеджера мала місце некомпетентність, такому менеджеру важко буде знайти іншу роботу, і тому, до нього можуть бути застосовані великі штрафи.

З іншого боку, менеджери, які виконують дуже добре свою роботу, можуть перейти на вищий рівень управління. Управлінський ринок праці, таким чином, відіграє важливу роль у забезпеченні стимулів для менеджерів.

Важливість участі в акціонерному капіталі фінансових установ в Японії та відсутність ринку корпоративного контролю в цій країні призвели до припущення, що проблеми, які виникають на фірмах, вирішуються фінансовими інститутами, діючими на основі моніторингу діяльності великих корпорацій.

У Японії ця система моніторингу відома як основна система банку. Характеризується ця система довгостроковими відносинами між банком і його клієнтом-фірмою. Тим не менш, як зазначає Margaret Rouse, емпіричні дані про ефективність основної банківської системи є змішаними. В цілому, основна банківська система є важливою в період фінансової кризи, але менш важливою, коли діяльність фірми є ефективною [6].

Структура управління, система довічного найму та стажу на основі структури заробітної плати у великих корпораціях дійсно є неповторною. Вони відрізняються від своїх західних, особливо американських колег, і цей факт, можливо, зробив свій внесок у популяризацію «типу капіталізму». Такий підхід, однак, як зазначають Franklin Allen and Mengxin Zhao, має тенденцію на спрямування зусиль дослідників до вивчення того, що є

унікальним японським, що американським а, можливо, навіть, що, однозначно, австралійським. Звичайно, такі дослідження мають як переваги, так і недоліки [4].

Банки в Японії відіграють більш помітну роль в корпоративному управлінні, ніж в інших країнах, вони не тільки виділяють пул доступних заощаджень в найбільш привабливих проектах, а й контролюють управління в корпораціях.

У будь-якій економіці банки виступають посередниками при заощадженні витрат (інвестиції та споживання). Непряме фінансування здійснюється у всьому світі, хоч в розвинених капіталістичних країнах, таких як США, прямі фінанси (акції та облігації) відіграють пропорційно більш важливу роль у корпоративних фінансах.

Однією з ключових особливостей японської моделі корпоративного управління є концентрація пакетів акцій або позики основних банків, які характеризуються як довгостроковими і стабільними кредиторами.

Іншою особливістю японської моделі корпоративного управління є те, що основна банківська система доповнена японським стилем управління, як інструментом корпоративного управління. По-перше, як уже зазначалося, японська модель корпоративного управління пом'якшує принцип агентських відносин, вводячи відносини банків. Це пов'язано з особливим характером зв'язків між фірмами і банками в Японії.

Основний банк забезпечує особливо тісні зв'язки для своїх клієнтів через кредитування, акції, і раду представництва та ін. Це надає основним банкам відносно легкий доступ до інформації про можливості фірми, яку менеджмент використовує для підготовки та прийняття інвестиційних рішень.

Таким чином, основні банки можуть втручатися в управління фірмами, особливо в періоди фінансових потрясінь і економічних криз. Вони можуть направити представників в раду директорів та ініціювати реструктуризацію діяльності корпорації.

В Японії система зайнятості заснована на двох основних елементах:

– по-перше, довічна зайнятість, в якій працівники проводять всю свою діяльність в одній фірмі, повільно проходячи свій шлях вгору по сходинках;

– по-друге, врахування стажу роботи при оплаті праці, що пов'язує заробітну плату з терміном перебування на посаді, а не зі здібностями і навиками співробітників.

Крім того, більшість великих компаній мають в радах 10-20 керівників, розташованих за чіткою ієрархією. За таких умов, працівники, що пов'язані з управлінням корпорації, не можуть ігнорувати інтереси інших працівників [8].

У японській моделі корпоративного управління банки є ключовими акціонерами і розвивають сильні відносини з корпораціями через дублювання функцій і кількох послуг. Японська модель відрізняється від англо-американської моделі тим, що в ній такі відносини заборонені антимонопольним законодавством.

Замість того, щоб покладатися на єдиний банк, корпорації США і Великобританії, на відміну від японських корпорацій отримують фінансування та інші послуги із широкого кола джерел, у тому числі, добре розвинуеного ринку цінних паперів.

Взаємодія між ключовими учасниками в японській моделі зазвичай пов'язує і зміцнює відносини. Це фундаментальна характеристика японської моделі. Японські корпорації мають бажання, щоб більшість їх акціонерів були довгостроковими. На противагу цьому, зовнішні акціонери представляють собою невелике коло осіб і в значній мірі виключені з процесу [8].

Німецька модель корпоративного управління істотно відрізняється як від англо-американської і японської моделей, хоч деякі її елементи нагадують японську модель.

У центрі німецького корпоративного управління є його незвичайна дворівнева структура ради директорів [2].

Рівень концентрації власності в Німеччині дуже високий. Фінансові посередники заслуговують особливої уваги власників компанії. Існує система голосування за дорученням, згідно з якою банки можуть проголосувати від імені інших акціонерів, в основному, особи, які здали на зберігання свої акції банків.

Більш того, найбільші банки і страхові компанії відіграють центральну роль за участю як фінансових, так і нефінансових фірм. Обсяг перехресних холдингів і значення банків

означає, що роль портфельних інвесторів, таких як інвестиційні фонди та пенсійні фонди, була обмеженою [3].

Банки утримують довгострокові ставки в німецьких корпораціях, і, як і в Японії, представники банків обираються на німецькій раді.

У державному секторі банки також є ключовими акціонерами. Є три унікальні елементи німецької моделі, які відрізняють її від інших моделей. Німецька модель передбачає дві ради з окремими членами. Німецькі корпорації мають дворівневу структуру ради, що складається з правління (повністю складаються з інсайдерів, тобто керівники корпорації) і наглядової ради (представник працівників та представник акціонерів). Дві ради абсолютно різні, і ніхто не може працювати одночасно в раді управління та наглядовій раді корпорації.

Найчастіше до недоліків німецької моделі можна віднести наступні:

– відсутність гнучкості компанії, яка виражається в нездатності ухвалювати важливі рішення розвитку швидко (такі, як реструктуризація, скорочення штатів, ліквідація або продаж неефективних підприємств);

– ризики, уникнення співробітника від участі в управлінні, що призводить до низької рентабельності;

– недостатня соціальна взаємодія (в той час як існує сильний захист кредиторів та працівників, існує слабкий захист міноритарних акціонерів);

– недостатні можливості акціонерів контролювати діяльність членів правління.

Німецькі банки не є ключовими учасниками в німецькій моделі корпоративного управління. Як і в японській моделі, описаній вище, банки, зазвичай, відіграють багатогранну роль, як акціонери, кредитори, емітенти власного і позикового капіталу, депозитарій (зберігач банку) і беруть участь у голосуванні на загальних зборах акціонерів.

У Німеччині корпорації також є акціонерами, іноді за довгострокової участі в інших корпораціях, навіть там, де немає промислової або комерційної залежності між ними. Дана модель частково схожа з японською моделлю, але відрізняється від англо-американської моделі, де ні банки, ні корпорації не є ключовими інституційними інвесторами [8].

Німецький закон також має кілька правил, які застосовуються до членів ради, які покликані забезпечити певний ступінь незалежності членів ради директорів.

Банки відіграють важливу роль у німецькій моделі корпоративного управління. Це пов'язано з тим, що акціонери делегують банкам свої повноваження щодо управління компанією. У Німеччині дуже розвинуто довірче зберігання цінних паперів в банках, а також зalog цінних паперів.

Таким чином, банки можуть впливати на формування ради директорів і основні стратегії розвитку корпорацій.

Ще однією особливістю німецької моделі корпоративного управління є висока концентрація власності. Науковці дослідили, що в більше, ніж 71 % акціонерних корпорацій, власник контролює більше 50 % акцій, причому у 35 % акціонерних корпорацій всі 100 % належать лише одному власнику [3].

Як зазначено в табл. 1, розглянуті моделі корпоративного управління набули свого поширення і за межами країн формування. Функціонування різних моделей корпоративного управління, на думку автора, обумовлене відмінністю економічної політики держав, нормативно-правовими базами і традиціями ведення бізнесу в тій чи іншій країні та особливостями розвитку економік країн світу.

Висновки

Жодна із розглянутих моделей корпоративного управління не володіє винятковими перевагами. Ефективність використання тієї або іншої моделі значною мірою залежить від багатьох як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, що впливають на діяльність корпорацій.

Кожна країна формує власну систему корпоративного управління шляхом комбінації елементів різних моделей, враховуючи національні особливості економіки, причому окремі етапи розвитку корпоративного сектору характеризуються переважанням різних елементів представлених моделей.

Література

1. *Нове законодавство України* / Уклад Ю.П. Слісovenко. — К.: Махаон, 2003. — 600 с.
2. *A model out of time? Reform of the way German companies are run is proceeding slowly* — 2005 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.economist.com/node/3600260>.
3. *Dariusz Wójcik* Change in the German model of corporate governance: Evidence from blockholdings 1997 — 2001 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://economics.ouls.ox.ac.uk/15094/1/02-12-02-WOJ.pdf>.
4. *Franklin Allen and Mengxin Zhao* The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are not Rulers — 2007 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://finance.wharton.upenn.edu/~allenf/download/Vita/Japan-Corporate>
5. *Fundamentals of German Corporate Governance* — 2012 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.sglgroup.com/cms/international/investor>
6. *Margaret Rouse*. Corporate governance — 2008 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://searchfinancialsecurity.techtarget.com/definition/corporate>
7. *Yuzuo Yao* Historical Dynamics of the Development of the Corporate Governance in Japan — 2009 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jpl/article/download/4528/3870>.
8. *Three Models of Corporate Governance* — 2005 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf>.

МИРОВОЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ

Г.В. Теплинский

Национальный авиационный университет

В статье проанализирован мировой опыт управления корпорациями. Исследованы особенности формирования и функционирования моделей корпоративного управления в разных странах.

Ключевые слова: корпорации, корпоративное управление, модели корпоративного управления, корпоративный сектор экономики, акционеры, инвестиции.