



Małgorzata Stępień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
malgorzata.stepien@ue.katowice.pl

NADZÓR KORPORACYJNY – PERSPEKTYWA MIĘDZYNARODOWA

Streszczenie: Debata na temat problematyki nadzoru korporacyjnego i nad różnicami pomiędzy poszczególnymi jego systemami jest coraz większa. Występująca globalizacja nie przyczynia się do przyspieszenia procesu konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego. Badacze nie są zgodni co do kierunku zmian w celu utworzenia jednego systemu w skali międzynarodowej. Pojawia się pytanie, czy przy wzrastającej internacjonalizacji rynków kapitałowych powinno dojść do ustanowienia jednego systemu? W artykule zaprezentowano istotę i specyfikę nadzoru korporacyjnego oraz omówiono występujące różnice w modelach nadzoru korporacyjnego.

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, modele nadzoru korporacyjnego, globalizacja.

Wprowadzenie

Globalizacja i internacjonalizacja rynków, regulacji prawnych, produktów i technologii była przyczyną zmiany celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstw, a także kryteriów oceny ich działalności. Zmiana otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, spowodowała weryfikację podejścia nie tylko do zarządzania, ale także do nadzoru korporacyjnego.

Mimo postępującej globalizacji możliwa konwergencja systemów nadzoru korporacyjnego odbywa się stosunkowo powoli. Wpływ na to mają różnice kulturowe historyczne i gospodarcze występujące pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w poszczególnych krajach.

W artykule zaprezentowano istotę i specyfikę nadzoru korporacyjnego oraz zwrócono uwagę na wpływ globalizacji na nadzór korporacyjny. Coraz częściej

tematem międzynarodowych debat staje się konwergencja systemów nadzoru korporacyjnego, bowiem wraz ze wzrostem internacjonalizacji rynków kapitałowych może dojść do ustanowienia jednakowych standardów nadzoru korporacyjnego w kontekście międzynarodowym. Autorka opisała powszechnie wyróżniane modele nadzoru korporacyjnego oraz omówiła wpływ internacjonalizacji na ustanowienie jednego modelu nadzoru korporacyjnego. W artykule wykorzystano metodę analizy dostępnej literatury przedmiotu.

1. Istota nadzoru korporacyjnego

Problematyka *corporate governance* dotyczy istnienia korporacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Rozumienie nadzoru korporacyjnego zależy od aspektów, którymi kieruje się autor definicji. Nie opracowano jednej uniwersalnej definicji nadzoru korporacyjnego [Simson, 2005, s. 25].

Definicja nadzoru korporacyjnego została sformułowana przez OECD [2004], która rozumie go jako „strukturę, poprzez którą ustanawiane są cele przedsiębiorstwa, określone środki osiągnięcia tych celów, a także sposoby monitorowania działalności. Nadzór korporacyjny dotyczy relacji łączących zarządzających przedsiębiorstwem – zarząd, udziałowców i innych interesariuszy”. Poprzez strukturę tego systemu rozumie się zbiór mechanizmów, które umożliwiają akcjonariuszom i innym interesariuszom nadzór nad zarządzaniem ich własnością. Zbliżona definicja wskazuje, że jest to „system poprzez który przedsiębiorstwa są kierowane i zarządzane” [Australian Securities Exchange, 2003, s. 3]. Do tego systemu należy zaliczyć siłę banków i innych instytucji finansowych, regulacje prawne, poziom rozwoju rynku kapitałowego oraz czynniki kulturowe, które wpływają na zachowania poszczególnych osób w korporacji, mające również znaczenie dla instytucji na nie wpływających.

Istotą nadzoru korporacyjnego jest zabezpieczenie interesów udziałowców inwestujących w korporacje odpowiednie środki oraz oczekujących zwrotu z za-inwestowanego kapitału w postaci zysków z podjętego ryzyka [Doremus i in., 1998, s. 11]. Najistotniejszy w sprawowaniu nadzoru korporacyjnego jest rozdział własności i zarządzania występujący w korporacjach. Dlatego też istotną kwestią jest sformułowanie reguł mających na celu uregulowania relacji, jakie zachodzą między interesariuszami, którymi są zarówno pracownicy, dostawcy, klienci wierzyciele, właściciele, menadżerowie, jak i zarząd korporacji. W szczególności istotna jest tu relacja między właścicielami (pryncypałami) a menadżerami (agentami), którym to właściciele powierzają swój majątek do właściwego zarządzania.

Obok relacji dotyczących akcjonariuszy i wyższej kadry kierowniczej istotne znaczenie mają także zależności zachodzące pomiędzy samymi akcjonariuszami. W tym kontekście nadzór korporacyjny jest definiowany jako zespół mechanizmów służących do kontrolowania i koordynowania poszczególnych zachowań mających własne interesy, oraz udziałowców, którzy współpracują z kadrą zarządzającą, by efektywniej realizować zadania stawiane przed korporacją [Kojima, s. 22].

Nadzór korporacyjny jest także definiowany jako sieć formalnych i nieformalnych relacji dotyczących korporacji, zwanych modelem grup udziałowych lub podejściem pluralistycznym [Cobbaut i Lenoble, 2003, s. 163]. W koncepcji tej część zysków osiągniętych przez właścicieli jest przeznaczana na cele społeczne. W największym stopniu na dobrobyt społeczny wpływa prawo umożliwiające szersze uczestnictwo wszystkich grup udziałowych w procesie podejmowania decyzji, co ułatwia im reprezentowanie swoich interesów [por. Stępień, 2014].

M. Blair [1996] opisuje nadzór korporacyjny jako szereg uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych, rozwiązań prawnych, które formułują zakres poczyną przedsiębiorstw będących w obrocie publicznym, określa, kto je kontroluje, jak kontrola jest wykonywana oraz w jaki sposób ryzyko i zwrot z podejmowanej działalności są lokowane.

Patrząc z praktycznej perspektywy, nadzór korporacyjny oprócz analizy relacji zachodzących między właścicielami a menedżerami ma na celu maksymalizację zysków. Istotny jest także udział pozostałych grup interesu wpływających na osiąganie sukcesu przez korporację. Koncepcja nadzoru korporacyjnego zwraca również uwagę na zewnętrzne mechanizmy kontroli działalności korporacji: rynek kapitałowy, rynek talentów menedżerskich, państwo, rynek kontroli korporacji [Jeżak, 202, s. 25.] Co więcej, należy mieć również na uwadze kulturę organizacyjną i wykształcone w danym kraju instytucje formalne i nieformalne.

Jak wynika z przedstawionej analizy, nie ma jednoznaczności w definiowaniu pojęcia „nadzór korporacyjny”. W literaturze przedmiotu nie ma także jednego modelu nadzoru korporacyjnego. W ujmowaniu definicji nadzoru korporacyjnego znaczenie mają czynniki warunkujące wnętrze przedsiębiorstwa, np. kultura korporacyjna, złożoność przedsiębiorstwa, jego wielkość, czy zdolność w stosowaniu przepisów prawa [Australian Securities Exchange 2003; Du Plessis, McConvill i Bagaric 2005]. W większości przypadków czynniki te uzależnione są od prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych wymiarów otoczenia występujących w poszczególnych państwach [Silveira, Leal, Carvalhal-da-Silva i Barros, s. 192].

2. Modele nadzoru korporacyjnego

J. Weiner i J. Pape [1999, s. 152] przyjęli, że nadzór korporacyjny jest w różnym stopniu warunkowany specyfiką danego kraju i konstrukcją czynników kulturowych, prawnych i instytucjonalnych formułujących wzorce oddziaływania, zgodnie z którymi interesariusze wpływają na kierownicze procesy podejmowania decyzji. Według autorów [Weiner i Pape 1999, s. 153] istotę nadzoru korporacyjnego wyznaczają następujące cechy:

- dominująca w danym kraju koncepcja przedsiębiorstwa,
- zasady działania i struktura rad nadzorczych,
- wpływ biernych akcjonariuszy na procesy decyzyjne w kwestiach istotnych dla korporacji,
- znaczenie giełdy,
- stan zewnętrznego rynku kontroli przedsiębiorstw,
- struktura własności,
- zależność płacy menedżerów od wyników firmy,
- czasowy horyzont relacji ekonomicznych między akcjonariuszami.

Różnorodność przedstawionych czynników jest wyzwaniem zwiększającym międzynarodowe rozproszenie działalności. Przedsiębiorstwo ustanawiając swój oddział poza granicami kraju, musi przestrzegać zasad prawnych w nim panujących. Skład najistotniejszych organów powstaje zaś na mocy mandatu udzielonego przez właściciela. Oba obszary są źródłem reguł formalnych i nieformalnych formułujących zasady nadzoru korporacyjnego.

Posługując się cechami ładu korporacyjnego zdefiniowanymi przez Weiner i Pape, można wyróżnić cztery główne typy nadzoru korporacyjnego: anglosaski, niemiecki, łaciński, japoński [Jeżak 2010, s. 166-178]. Kryteriami, według których wyodrębniono modele, były m.in. koncepcja samego przedsiębiorstwa, rodzaj podmiotów, które są dominującymi akcjonariuszami, znaczenie rynku akcji w krajowej gospodarce, koncentracja własności spółek publicznych czy też czynniki wewnątrz przedsiębiorstwa związane z jego organizacją.

Model anglosaski występuje w takich krajach jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania Nowa Zelandia czy Australia. Skupia się on na maksymalizacji korzyści dla akcjonariuszy. Przejawem jego jest jednopoziomowa rada dyrektorów, koncentrująca wewnętrznych dyrektorów w postaci menedżerów wysokiego szczebla, stanowiących większość składu rad i zewnętrznych niezależnych dyrektorów (reprezentujących akcjonariuszy). Obecnie w około 60% właścicielami akcji są inwestorzy instytucjonalni [Lis i Sterniczuk, 2005, s. 122].

Model koncentruje się na relacjach występujących między radą dyrektorów a akcjonariuszami. Rady dyrektorów powołują ze swego grona komitety do realizowania zadań o szczególnym znaczeniu. Mogą to być: komitety do spraw: audytu, wynagrodzeń menedżerów, finansów, oraz tzw. komitet wykonawczy. Przez długi czas rady dyrektorów były złożone w większości z pracowników korporacji oraz kilku zewnętrznych osób. W Wielkiej Brytanii spółki zarządzane są przez jednopoziomową radę dyrektorów, jednak rozdziela się tu rolę przewodniczącego rady i naczelnego dyrektora.

Ze względu na rosnącą dyskusję na temat efektywności nadzoru korporacyjnego oraz zmian w strukturze i składzie rad sytuacja ta uległa zmianie [Lis i Sterniczuk, 2005, s. 122]. W jej składzie w większości znajdują się niezależni dyrektorzy, a wyborem nowych kandydatów zajmuje się specjalny komitet rady. Monopolistyczna pozycja kierownictwa wyższego szczebla w zakresie dostępu do informacji i określeniu programu obrad rady jest redukowana przez niezależnych zewnętrznych dyrektorów. W amerykańskim modelu nadzoru korporacyjnego ważnym elementem jest silna regulacja zewnętrzna. Rynek kontroli przedsiębiorstw tworzą transakcje fuzji i przejęć.

W modelu niemieckim stosuje się inną koncepcję stosunków gospodarczych, a skład jego organów zdecydowanie odbiega od regulacji systemu anglosaskiego. Interes właścicieli spółki nie jest najważniejszy, jak miało to miejsce w modelu anglosaskim. Oprócz dążenia do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy korporacje chcą osiągnąć długofalowy rozwój przez realizację strategicznych celów. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które zatrudniają powyżej 500 pracowników muszą powołać radę nadzorczą oraz zarząd [Malling, 2004, s. 126]. Do zasadniczych elementów nadzoru korporacyjnego zalicza się tu walne zgromadzenie akcjonariuszy, radę nadzorczą i zarząd.

W niemieckich spółkach charakterystyczny jest wysoki stopień koncentracji własności. W większości przypadków dominującym dostawcą kapitału są banki, świadczące usługi finansowe i reprezentujące akcjonariuszy w organach spółki. Dużą część akcjonariatu stanowią także towarzystwa ubezpieczeniowe i grupy kapitałowe, które wraz z bankami tworzą sieci wzajemnych powiązań i relacji biznesowych.

System ten składa się z dwóch niezależnych organów zarządu i rady nadzorczej, tworząc dwupoziomowy układ [Jeżak 2010] zwany dualistycznym, w którym oprócz akcjonariuszy reprezentowane są również interesy strony [Weimer i Pape, 1999]. Średnio w radzie nadzorczej zasiada 13-25 członków, co może stanowić największą liczbę w Europie [Monks i Minow, 2004, s. 220].

Model łaciński występuje w takich krajach jak Hiszpania, Francja, Belgia, Włochy. Sytuuje się on pomiędzy dwoma modelami już opisanymi, lecz bliższy jest modelowi germańskiemu. Mianowanie oraz odwołanie rady dyrektorów wymaga zgody więcej niż połowy akcjonariuszy uprawnionych do głosowania na walnym zgromadzeniu.

W porównaniu do modelu niemieckiego akcjonariusze pełnią tu dużo większą rolę, lecz wpływ ten nie jest tak mocny jak w modelu angloamerykańskim. Charakteryzuje się on silnie skoncentrowaną własnością akcji oraz dużą rolą własności rodzinnej w strukturach własności. W krajach członkowskich UE z Europy Środkowo-Wschodniej w okresie transformacji w kierunku gospodarki rynkowej zaczął rozwijać się nowy model. Nie posiada jednolitych założeń: część krajów pochodzących w tych rejonów kładzie nacisk na wartość dla akcjonariuszy, podczas gdy inne przypominają modele kontynentalne z ich ukierunkowaniem na zainteresowane strony [Vliegthart, 2006]. Cechą wspólną modeli jest stosunkowo duży udział własnościowy pracowników z uwagi na proces prywatyzacji, natomiast rynki kapitałowe są słabo rozwinięte.

Najbardziej wyróżniającym się modelem spośród pozostałych jest model japoński. Nie występuje tu wyraźny podział między biznesem a rządem, za to wskazuje się na dominację priorytetów korporacji nad interesami jej właścicieli. Istotne jest zapewnienie długofalowego rozwoju korporacji oraz silnej pozycji konkurencyjnej.

Rada dyrektorów mianowana przez akcjonariuszy reprezentuje głównie interesy korporacji jako pracowników. Większość jej członków jest menedżerami wyższego szczebla lub byłymi pracownikami korporacji. Specyficzną cechą tego modelu jest rozbudowana sieć powiązań kapitałowych pomiędzy spółkami za pomocą akcji krzyżowych. Wytworzone w ten sposób sieci spółek, zwane keiretsu są najważniejszymi grupami interesu.

W literaturze przedmiotu występuje jeszcze więcej klasyfikacji modeli nadzoru korporacyjnego. Przedstawiona klasyfikacja należy do najbardziej rozbudowanych z punktu widzenia cech charakteryzujących poszczególne modele.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w różnych państwach powoduje, że model nadzoru korporacyjnego, jaki warunkują czynniki prawne, społeczne i kulturowe nie zawsze jest możliwy do zastosowania. Szczególnie jeśli mówimy o różnych kontynentach. W przedsiębiorstwie globalnym możemy wyróżnić dwa aspekty, jednym z nich są relacje między właścicielami i kierownictwem filii zagranicznych, drugi to źródło kapitału niezbędnego przedsiębiorstwu do dalszego rozwoju.

3. Wpływ globalizacji na nadzór korporacyjny

Proces globalizacji oddziałuje zarówno na gospodarkę, jak i społeczeństwo. Globalizację można traktować jako równoznacznik umiędzynarodowienia działalności korporacji w różnych wymiarach podejmowanych działań. Przez niektórych autorów rozumiana jest jako [Fabiańska, Szaflarski, 1999, s. 23]:

- globalizacja finansów i własności kapitału,
- globalizacja rynków i strategii, a w szczególności konkurencji,
- globalizacja technologii, badań i rozwoju oraz wiedzy,
- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji, a w związku z tym globalizacja kultury,
- globalizacja rządzenia i regulacji prawnych,
- globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata.

Globalizacja to proces zaniku granic narodowych, integracji gospodarek krajowych, technologii, kultury i *governance*, który wywołuje wzajemne współzależności [Nye, Donahue, 2000].

Globalizacja powoduje znoszenie granic w przepływie kapitału, produktów, siły roboczej, czego efektem jest wzrost ponadgranicznej konkurencji o czynniki produkcji pomiędzy korporacjami, również państwami. Coraz większego znaczenia nabiera internacjonalizacja rynków kapitałowych i handlu dla harmonizacji standardów nadzoru korporacyjnego w międzynarodowym ujęciu [Testy, 2002], ponieważ procesy globalizacji w kontekście przyczyn zmian w systemach nadzoru wiążą się z globalizacją rynków kapitałowych.

Mówi się o ważności globalnych przepływów kapitałowych w kontekście wyeliminowania nieefektywnych form nadzoru. Zwolennicy tej koncepcji uznają, że brak alternatywy dla amerykańskiego modelu nadzoru dynamizuje procesy konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego [Hansmann i Kraakman, 2001].

Modele nadzoru korporacyjnego ewoluują w zakresie pewnych elementów wchodzących w ich skład, jednak mimo to ich istota pozostaje względnie stała. Globalizacja jak i wymiana praktyk, jakie stosuje się w państwach na różnych kontynentach, nie prowadzi do nieoczekiwanego ujednoczenia nadzoru korporacyjnego. Większość funkcjonujących korporacji wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, jednak wyniki badań wskazują, że w znacznej ich części globalizacja nie przyczynia się do adaptacji amerykańskiego stylu nadzoru korporacyjnego na całym świecie [Khanna i Palepu 2004, s. 485]. Mimo to można znaleźć wiele przesłanek mówiących o tym, by system nadzoru korporacyjnego był ujednoczony w wielu krajach. Należałoby bowiem stworzyć jednolitą strukturę, która realizowałaby interesy jak największej grupy interesariuszy i miała charakter ponadnarodowy.

Gospodarki międzynarodowe cechują ściśle relacje kontrolne między podmiotami dominującymi i zależnymi, mogące zagrozić elastyczności i zdolności adaptacyjnej organizacji. Wynikiem tego może być ograniczona efektywność zarządzania operacjami ogólnoswiatowymi. Zwiększająca się konkurencja na rynku powoduje, że przedsiębiorstwa zaczynają ze sobą współpracować. Efektem tego jest dostosowywanie się korporacji do nowej globalnej rzeczywistości, w której równocześnie się konkuruje i współpracuje [Shah, Shaikh, 2011, s. 33-34].

Podsumowanie

Współcześnie często ma miejsce konfrontacja osób, grup społecznych i narodów, które odczuwają, myślą oraz zachowują się odmiennie. Jednak mimo tego dotyczą je problemy, które można rozwiązać poprzez współdziałanie i consensus. Wiele z nich nie tylko na podłożu ekonomicznym nie kończy się na granicach danego państwa, ale ma charakter międzynarodowy.

Wypracowanie wspólnych rozwiązań na poziomie biznesowym wymaga zrozumienia sposobu myślenia i zachowania zarówno kadry menedżerskiej, jak i wszystkich interesariuszy związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Celem nadzoru korporacyjnego jest usprawnienie funkcjonowania podmiotów gospodarczych poprzez zagwarantowanie efektywnego i przejrzystego zarządzania oraz ograniczenie nieprawidłowości w zakresie m.in. zarządzania finansami korporacji.

Wykształcenie zróżnicowanych struktur zarządzania korporacjami jest wynikiem różnic w sposobie finansowania, rozwoju ekonomicznego, historii czy kulturze korporacyjnej danego państwa. Na kształt modelu nadzoru korporacyjnego wpływ ma aspekt kulturowy, czy też uwarunkowania historyczne, np. dyscyplina korporacyjna, poziom rozumienia konieczności wprowadzenia zmian, sposób stanowienia prawa.

Kultura ekonomiczna, czyli zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania wspólne dla członków organizacji [Stoner, Freeman i Gilbert] obok regulacji prawnych jak i kodeksów dobrych praktyk w znacznym stopniu wpływają na nadzór korporacyjny, nadając mu ostateczny kształt. System nadzoru korporacyjnego powinien zawierać uwarunkowania historyczne, prawne, społeczne i kulturowe [Zalega, 2003, s. 9-10], ponieważ czynniki te wzajemnie się warunkują wzmacniając lub osłabiając działanie każdego z nich. Istotne jest także, aby gwarantował spójność kontroli i nadzoru nad przedsiębiorstwami z istniejącym w danym kraju systemem ekonomicznym.

Opisane modele nadzoru korporacyjnego znacząco różnią się między sobą. Jednak stworzenie jednego modelu nadzoru korporacyjnego niemającego związku z ekosystemem społecznym i kulturowym danego państwa spowoduje, że będzie on nie tylko oderwany od rzeczywistości, ale już na wstępie skazany na niepowodzenie. Dlatego wprowadzane standardy i zasady nadzoru korporacyjnego powinny być na tyle elastyczne, by łatwo je było zaadaptować do warunków gospodarczych panujących w danym państwie.

Literatura

- Australian Securities Exchange (2003), *Principles for Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*, Australian Securities Exchange, Sydney.
- Blair M.M. (1996), *Ownership And Control: Rethinking Corporate Governance For The Twenty-First Century*, Brookings Institution Press, International Edition.
- Cobbaut J., Lenoble J. (2003), *Corporate Governance: An Institutional Approach*, London-New York.
- Doremus P.N., Keller W.W., Pauly L.W., Reich S. (1998), *The Myth of Global Corporation*, Princeton University Press, Princeton-Chichester.
- Hansmann H., Kraakman R. (2001), *The End of History for Corporate Law*, „Georgetown Law Journal”, No. 89.
- Jeżak J. (2002), *Czynniki determinujące efektywność nadzoru właścicielskiego – doświadczenia zachodnie i krajowe*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 3 (135).
- Jeżak J. (2010), *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Khanna T., Palepu K.G. (2004), *Globalization and Convergence in Corporate Governance: Evidence from Infosys and the Indian Software Industry*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 35, No. 6.
- Koijma K. (2002), *Japanese Corporate Governance. An International Perspective*, Kobe Economic & Business Research Series, No. 14, Kobe University Japan [w:] I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Lis K., Sterniczuk H. (2005), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna.
- Malling Ch. (2004), *Corporate Governance*, Oxford University Press.
- Monks A.G., Minow N. (2004), *Corporate Governance*, Blackwell Publishing.
- Nye J., Donahue J. (red.) (2000), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- OECD (2004), *Principles for Corporate Governance*, OECD, Paris.
- Plessis J.J. du, McConvill J., Bagaric M. (2005), *Principles of Contemporary Corporate Governance*, Cambridge University Press, New York.

- Shah H., Shaikh F.M. (2011), *Globalization and Recent Trends in Corporate Governance and Strategic Management*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 5, No. 1.
- Silveira A.M., Leal P.C.L., Carvalhal-da-Silva A., Barros L.A.B.C. (2010), *Endogeneity of Brazilian Corporate Governance Quality Determinants*, „Corporate Governance”, 10(2).
- Simson W.A. (2005), *Sarbanes-Oxley and ISO-9000*, „Quality Progress”, 38(3).
- Stępień M. (2014), *Analiza podstawowych problemów nadzoru korporacyjnego*, Zeszyty Naukowe WSB w Chorzowie nr 15, Chorzów.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Testy K.Y. (2002), *Commentary: Convergence as Movement: Toward a Counter-Hegemonic Approach to Corporate Governance*, „Law & Policy”, October.
- Vliegenthart A. (2006), *Transnational Actors and the Converging Corporate Governance Regulation in ECE*, Central and East European International Studies Association (CEEISA).
- Weiner J., Pape J. (1999), *The Taxonomy of Systems of Corporate Governance*, „Corporate Governance An International Review”, Vol. 7.
- Zalega K. (2003), *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitalową*, SGH w Warszawie, Warszawa.

CORPORATE GOVERNANCE – INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Summary: The debate on corporate governance issues and differences between the systems is growing. Appearing globalization does not contribute to speeding up the convergence of corporate governance. Researchers do not agree on the direction changes in order to create a single system on an international scale. The article presents the essence and specificity of corporate governance and discusses the differences in models of corporate governance.

Keywords: corporate governance, models of governance, globalization.