



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-09

Roman Tylżanowski*

Wojciech Leoński**

Uniwersytet Szczeciński

ŁAD KORPORACYJNY A INNOWACYJNOŚĆ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie

W literaturze przedmiotu zagadnienia dotyczące ładu korporacyjnego nie są nowością, wzmianki na temat istoty tego pojęcia można znaleźć już w starożytnych zapiskach. Biorąc pod uwagę postępującą globalizację, kryzysy finansowe, powstawanie coraz bardziej złożonych podmiotów gospodarczych oraz szereg innych kluczowych zmian zachodzących w gospodarce na przestrzeni ostatnich lat, należy zauważyć, że omawiane zagadnienie zyskuje na znaczeniu. Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie zależności pomiędzy ładem korporacyjnym a innowacyjnością podmiotów gospodarczych. Hipotezą badawczą artykułu jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa zorientowane na innowacje powinny uwzględniać zasady ładu korporacyjnego. Dodatkowo w artykule postanowiono określić rolę ładu korporacyjnego we współczesnej gospodarce oraz wskazać sposoby stymulowania zachowań innowacyjnych w ramach nadzoru korporacyjnego. Do tego celu wykorzystano krytyczną analizę polskiej i zagranicznej literatury. Przeprowadzone rozważania wskazują na istotną rolę zasad ładu korporacyjnego w kształtowaniu przedsiębiorstw zorientowanych na innowacje.

Słowa kluczowe: ład korporacyjny, innowacje, przedsiębiorstwo

* Adres e-mail: romtyl@poczta.onet.pl.

** Adres e-mail: wleonski@wneiz.pl.

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach nie trzeba nikogo przekonywać, że innowacje odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podmioty funkcjonujące w tym samym otoczeniu wykazują jednak zazwyczaj odmienne podejście do innowacji oraz osiągają różniące się w tym zakresie rezultaty. Literatura z zakresu ładu korporacyjnego dostarcza użytecznych informacji na temat istoty aktywności innowacyjnej w korporacjach. Kluczowe dla współczesnych przedsiębiorstw staje się umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych) w celu podniesienia poziomu innowacyjności, a tym samym wzmocnienia własnej pozycji na tle innych podmiotów pomimo często występującej sprzeczności interesów różnych grup funkcjonujących w ramach organizacji. W niniejszym artykule postanowiono zidentyfikować zależności pomiędzy ładem korporacyjnym a innowacyjnością podmiotów gospodarczych, wykorzystując do tego celu przegląd literatury.

1. Istota ładu korporacyjnego we współczesnej gospodarce

Termin ład korporacyjny jest odzwierciedleniem angielskiego pojęcia *corporate governance*. Jednak w polskiej literaturze można się również spotkać z innymi odpowiednikami tego terminu, takimi jak na przykład *nadzór właścicielski*, *nadzór korporacyjny*, *władztwo korporacyjne* bądź *władanie korporacyjne* (Jeżak, 2010, s. 117–121). Oczywiście powyższe pojęcia są zazwyczaj odmiennie interpretowane. W szczególności podkreślić należy zdecydowane różnice pomiędzy nadzorem właścicielskim a nadzorem korporacyjnym. Wszystkie te określenia skupiają się jednak przede wszystkim na jednej istotnej kwestii, a mianowicie rozdzieleniu własności i zarządzania oraz wiążącej się z tym utracie kontroli nad przedsiębiorstwem przez właścicieli i przejściu jej przez menedżerów. W związku z powyższym w niniejszym artykule używa się wymienionych terminów zamiennie.

19 lutego 2009 roku termin *ład korporacyjny* wszedł oficjalnie do prawa polskiego za sprawą rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych. Według ujęcia OECD omawiane zagadnienie to „system, za pomocą którego organizacje gospodarcze są zarządzane i kontrolowane, a wiąże się on z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, współ-

nikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki)” (*Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, 2004, s. 11). Dobija i Koładkiewicz (2011, s. 8) definiują go jako „system, który równoważy oczekiwania członków organizacji i ich samolubne zachowania”. Chodzi bowiem o rozbieżność interesów poszczególnych członków organizacji i możliwość działania na szkodę innych osób. Problem ten jest istotą tak zwanej teorii agencji, czyli umowy, na mocy której właściciel(e) (pryncypał) zleca(ją) wykonanie usługi menedżerowi (agentowi), delegując tym samym uprawnienia oraz środki do podejmowania decyzji (Jensen, Meckling, 1975, s. 308).

Do podstawowych celów wprowadzania ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach zaliczyć można między innymi (Grodzki, 2006, s. 178):

- a) wprowadzenie efektywnych instytucji oraz instrumentów kontroli menedżerów i korygowania ich błędów;
- b) harmonizowanie interesów wszystkich stron zaangażowanych w funkcjonowanie firmy;
- c) zapewnienie atrakcyjności inwestycyjnej oraz pozyskiwanie finansowania na rozwój firmy;
- d) maksymalizacja wartości firmy zarówno z punktu widzenia właścicieli, jak i innych zainteresowanych stron.

Ze względu na wspomniany problem dotyczący rozdzielenia własności i zarządzania zachodzi konieczność wprowadzania uregulowań prawnych w zakresie funkcjonowania, kontroli i nadzoru przedsiębiorstw. Lepsze funkcjonowanie podmiotów gospodarczych powinien zapewnić właśnie efektywny nadzór korporacyjny. Ze względu na różnice w zakresie rozwoju rynków w poszczególnych krajach mamy obecnie do czynienia z występowaniem zróżnicowanych modeli oraz systemów nadzoru korporacyjnego. Można wyróżnić chociażby modele: anglosaski, germański, łańciński i japoński (Bogacz-Miętka, 2011, s. 77–100). Jak wskazuje Jeżak (2010, s. 189), pomimo ogromnych różnic pomiędzy wymienionymi modelami w dzisiejszych czasach można zaobserwować proces ich zbliżania się do jednego spójnego modelu, który mimo wszystko najbardziej zbliżony jest z modelem anglosaskim.

Oczywiście nadzór korporacyjny dotyczy przede wszystkim spółek publicznych, będących przedmiotem obrotu na giełdzie. W ostatnich latach tematyka *corporate governance* staje się jednak również kluczowym elementem funkcjonowania spółek niepublicznych, spółek Skarbu Państwa, spółek samorządowych czy też spółdzielni (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 20).

Do głównych przyczyn wzrostu zainteresowania problematyką ładu korporacyjnego w ostatnich kilkunastu latach należą chociażby (Słomka-Gołębiowska, 2012, s. 13–14):

- a) globalizacja, liberalizacja rynków finansowych;
- b) nasilenie procesów prywatyzacyjnych;
- c) zwiększenie skali działalności doprowadzające do coraz bardziej wyraźnego rozdzielenia własności od zarządzania, a co za tym idzie, utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez właścicieli;
- d) reformy systemu funduszy emerytalnych oraz wzrost prywatnych oszczędności;
- e) postęp techniczny (w szczególności w zakresie technologii informatycznych wspierających systemy zarządzania);
- f) coraz większa rola fuzji i przejęć (w tym wrogich) jako mechanizmów nadzoru korporacyjnego;
- g) różnorodność form współczesnych przedsiębiorstw (np. organizacje sieciowe);
- h) skandale korporacyjne (np. bankructwo przedsiębiorstwa Enron);
- i) kryzys finansowy.

2. Ład korporacyjny jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw

Podstawowym zadaniem nadzoru korporacyjnego jest uniknięcie takich zachowań menedżerów, które byłyby niezgodne z interesami właścicieli (akcjonariuszy) oraz wszystkich pozostałych interesariuszy. W tym celu konieczne staje się usprawnienie procesów podejmowania decyzji, zarówno przez kadrę menedżerską (zarządu), jak i osoby reprezentujące akcjonariuszy i interesariuszy, wchodzące w skład rady nadzorczej (bądź rady dyrektorów). Takie działania powinny umożliwić śledzenie wyników oraz efektywnie wykorzystywać posiadane przez firmę zasoby (Mesjasz, 2010, s. 355).

Wspomniana już wcześniej teoria agencji stoi u źródeł koncepcji *corporate governance*. Nie da się jednak ukryć, że przedstawia ona wizerunek menedżera raczej w negatywnym świetle. Oczywiście takie podejście jest bardzo często uzasadnione, a wynika ono z funkcjonowania wielu form niewłaściwego zachowania menedżerów, do których zaliczyć można między innymi (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 44; Mesjasz, 2010, s. 364):

- a) nieuczciwe przywłaszczenie majątku przedsiębiorstwa (np. tworzenie własnych firm z wykorzystaniem kapitału należącego do kierowanego podmiotu);
- b) niewłaściwe gospodarowanie środkami przedsiębiorstwa (np. inwestycje w nieefektywne projekty);
- c) niska skłonność do podejmowania ryzyka, głównie z obawy o utratę stanowiska pracy;
- d) krótkowzroczność w działaniu, wynikająca przede wszystkim z ograniczonego terminu zatrudnienia;
- e) dążenie do zaspokojenia własnych ambicji zawodowych, a nie do maksymalizacji majątku właścicieli.

Realizacja wymienionych działań nie jest regułą, ale należy zgodzić się z poglądem, iż podstawowym celem menedżerów jest dążenie do rozwoju kariery zawodowej, stabilizacji zatrudnienia, a także zwiększenia dochodów (Weber, 2012, s. 17). Dobrze by było zatem zadać pytanie, w jaki sposób należy zachęcać zarząd przedsiębiorstwa do ukierunkowania swoich działań na maksymalizację wartości rynkowej akcji, czyli podstawowy cel inwestorów. Podkreślić należy w tym miejscu, że ze względu na oddelegowanie czynności zarządczych osobom, które specjalizują się w tym zakresie, akcjonariusze nie dysponują odpowiednim zakresem wiedzy na temat bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach to menedżerowie, reprezentujący interesy właścicieli i innych osób, podejmują ostateczne decyzje dotyczące funkcjonowania firmy.

Jednym z najistotniejszych czynników zapewniających sukces współczesnego przedsiębiorstwa jest wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Działalność innowacyjna jest procesem bardzo złożonym, uwzględniającym działania naukowe, techniczne, finansowe, organizacyjne i komercyjne, a jego ostatecznym celem jest doprowadzenie do wdrożenia innowacji (MNiSzW, 2008, s. 95). Z kolei innowacje możemy traktować jako „zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp” (Pietrański, 1970, s. 8). Można stwierdzić, że innowacje są jednym z najważniejszych czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Niestety efekty wdrażanych innowacji są zazwyczaj zauważalne po dłuższym czasie, a dodatkowo takie przedsięwzięcia cechują się również wysokim poziomem ryzyka. Mamy zatem do czynienia z konfliktem pomiędzy dążeniem przedsiębiorstwa do wzrostu za pośrednictwem innowacji a presją na osiągnięcie doraźnych korzyści (np. wysokich zysków, z których część w postaci dywidendy trafia do akcjonariuszy). Niestety konflikt ten kończy się zazwyczaj wyborem bezpieczniejszego wariantu –

zaniechaniem podejmowania działalności innowacyjnej. W związku z powyższym, czy nie należałoby jednak zadać pytania, w jaki sposób można zintegrować czynności właścicielskie i zarządcze w celu ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa na innowacje (długoterminowa perspektywa rozwoju podmiotu) i możliwość osiągnięcia dzięki nim różnorodnych korzyści przez każdą zainteresowaną stronę.

Poza teorią agencji wyróżnić można również inne teorie ładu wewnątrz korporacyjnego, które prezentują działalność menedżerów w przedsiębiorstwie w bardziej optymistycznym świetle. Jedną z takich teorii jest teoria służebności, która opiera się na założeniu, że „menedżer kieruje się w swych działaniach potrzebą sukcesu i samorealizacji, a także stara się w praktyce zbliżyć własny interes z interesami właścicieli spółki” (Jeżak, 2010, s. 148). Osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny bowiem zdawać sobie sprawę, że realizowane przez nich działania i osiągnięte efekty, które są korzystne dla właścicieli, wpłyną pozytywnie także na ich karierę zawodową oraz prestiż w środowisku biznesowym. Dzięki takiemu myśleniu zdecydowanie wydłuża się horyzont działania menedżerów, co z kolei zwiększa skłonność do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie, w szczególności tych o charakterze radykalnym. Nadzór korporacyjny należy zatem przeprowadzać w taki sposób, aby zapewniać rozwój całego podmiotu gospodarczego. W związku z tym powinien on również obejmować obszary dotyczące innowacji (Lazonick, 2006, s. 10). Według teorii służebności ludzie są z natury skłonni do przyjmowania odpowiedzialności oraz są zdolni do podejmowania działań wymagających kreatywności. Jest to jednak możliwe przede wszystkim dzięki utworzeniu właściwej kultury organizacyjnej, która zapewni menedżerom możliwość eksperymentowania i da większe przyzwolenie na popełnianie przez nich błędów (Golej, 2008, s. 301).

Innowacyjności sprzyja również panujący obecnie paradygmat dotyczący otwartych innowacji (*open innovation*), w myśl którego przedsiębiorstwa nastawione na wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej powinny nabywać licencje, patenty na wynalazki oraz inne nowatorskie rozwiązania od podmiotów zlokalizowanych otoczeniu firmy (Chesbrough, 2003, s. 67). Ma to swoje odzwierciedlenie w teorii nadzoru korporacyjnego, a mianowicie uwzględnianiu w nim wszystkich podmiotów mających interes w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (*stakeholders*) (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 19).

Ład korporacyjny może być czynnikiem stymulującym działalność innowacyjną podmiotów gospodarczych w szczególności poprzez (Lazonick, 2006, s. 6–54; Golej, 2008, s. 302–304):

- a) wykazywanie przez akcjonariuszy oraz pozostałych dawców kapitału (różnego rodzaju instytucje umożliwiające finansowanie długotermino-

- we) cierpliwości w oczekiwaniu na pojawienie się efektów przedsięwzięć innowacyjnych;
- b) przyjęcie długoterminowej strategii rozwoju firmy opierającej się na zaufaniu pomiędzy inwestorami a menedżerami;
- c) dopuszczenie możliwości popełniania błędów wynikających z faktu, że innowacje cechują się wysokim poziomem niepewności;
- d) kontrolę menedżerską mającą na celu alokację zasobów zgodną z przyjętymi celami strategicznymi oraz rozwojowymi;
- e) udzielenie kadrze zarządzającej gwarancji bezpieczeństwa przy podejmowaniu decyzji o wdrażaniu innowacji, mogących przynieść przedsiębiorstwu znaczące korzyści w długiej perspektywie czasowej.

Dzięki stworzeniu kultury organizacyjnej uwzględniającej wszystkie powyższe przesłanki przedsiębiorstwa, w których występuje sprzeczność interesów pomiędzy właścicielami a kadrami zarządzającą, zwiększą swoje szanse na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

3. Sposoby stymulowania innowacyjnych zachowań w ramach nadzoru korporacyjnego

W celu osiągnięcia zaplanowanego celu, jakim jest rozwój podmiotu poprzez wprowadzanie innowacji, niezbędna jest odpowiednia postawa osób zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Inne będą jednak czynniki determinujące innowacyjne zachowania dla menedżerów, a inne dla członków rady nadzorczej.

Do sposobów stymulowania takich zachowań wśród menedżerów zaliczyć można chociażby (Mesjasz, 2010, s. 369–371; Bogacz-Miętka, 2012, s. 49–50; Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 160–166; Martins, Terblanche, 2003, s. 70):

- a) sposób wejścia w skład zarządu oraz charakter relacji ze spółką – oczywiście dla menedżerów najkorzystniejsze będzie podpisanie umowy o pracę na czas nieokreślony, ale wyróżnić można wiele innych korzystnych dla tej strony form umów (np. kontrakt menedżerski rozbudowany z opcją na akcje);
- b) wynagrodzenie podstawowe, którego wysokość powinna być ustalona na poziomie pozwalającym na wiązanie celów akcjonariuszy z celami menedżerów w krótkim i długim horyzoncie czasowym; wynagrodzenie podstawowe ma na celu ograniczenie ryzyka zmniejszenia korzyści kadry zarządzającej w sytuacjach, które są od nich niezależne (np. niekorzyst-

nych tendencji na rynku kapitałowym); czasami kluczowym rozwiązaniem w tym zakresie może być wynagrodzenie w postaci uznania, co wynika z zaspokojenia kluczowej potrzeby wyższego rzędu;

- c) rodzaj wynagrodzenia dodatkowego, które powinno być zależne od osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników ekonomicznych (np. tantiemy z zysku, dodatkowe świadczenia);
- d) zagwarantowanie wysokich rekompensat w przypadku zwolnienia menedżera (tzw. złote spadochrony), co może przyczynić się do zmniejszenia oporu przed podejmowaniem bardziej ryzykowanych działań;
- e) zapewnienie autonomii i elastyczności w działaniu;
- f) przyzwolenie właścicieli na podejmowanie ryzyka przez menedżerów oraz wiążące się z tym prawo do popełniania błędów;
- g) otwarta komunikacja pomiędzy członkami rady nadzorczej a członkami zarządu likwidująca bariery porozumiewania się pomiędzy kluczowymi osobami w przedsiębiorstwie.

Z kolei do czynników determinujących innowacyjne zachowania członków rady nadzorczej (rady dyrektorów) należą m.in. (Mesjasz, 2010, s. 373–375; Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 136–138):

- a) sposób wejścia w skład rady – w szczególności kluczowe znaczenie ma udział członków niezależnych, którzy wniosą do przedsiębiorstwa świeże spojrzenie na temat jego rozwoju i nie będą w żaden sposób powiązani z innymi akcjonariuszami; członkowie rady są zazwyczaj wybierani przez walne zgromadzenie akcjonariuszy;
- b) poczucie prestiżu wynikającego z uczestniczenia w zespole, który kształtuje przyszły wizerunek firmy, co jeszcze bardziej przyczyni się do przychylności innowacyjnym ścieżkom rozwoju;
- c) wynagrodzenie członków rady jako istotny czynnik motywacyjny; takie wynagrodzenie ustalane jest przez statut bądź uchwałę walnego zgromadzenia (np. prawo udziału w zysku spółki);
- d) traktowanie swojej funkcji nie tylko jako organu sprawowania kontroli nad zarządem, ale również doradzanie menedżerom i innym podmiotom w zakresie podejmowania decyzji zapewniających rozwój przedsiębiorstwa;
- e) przyzwolenie na niezależne myślenie, czyli swoboda w wyrażaniu własnego zdania.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, należy stwierdzić, że najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się utworzenie proinnowacyjnej kultury orga-

nizacyjnej, która będzie sprzyjała kształtowaniu się pożądaných zachowań, zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i członków rady nadzorczej.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że do ukształtowania się przedsiębiorstwa zorientowanego na innowacje konieczne jest uwzględnienie zasad ładu korporacyjnego. Zasady te powinny być jednak ustalone w taki sposób, aby uniknąć wszelkich konfliktów zachodzących pomiędzy kadrą zarządzającą a właścicielami kapitału przedsiębiorstwa. Co więcej, podmioty te powinny starać się ustalać spójne cele i współpracować ze sobą, doprowadzając do realizacji strategii przedsiębiorstwa ukierunkowanej na długoterminowe działanie na podstawie innowacji. O innowacyjności podmiotów gospodarczych nie zadecydują bowiem jedynie wysokie nakłady finansowe przeznaczone na ten cel. Ważne jest również nastawienie i zachowanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie wiążących decyzji, które bardzo często skupiają się na osiągnięciu krótkoterminowych efektów, a takie podejście nie sprzyja innowacyjności. Należy zatem równoważyć korzyści dla inwestorów (maksymalizacja wartości rynkowej akcji) z korzyściami dla przyszłej pozycji przedsiębiorstwa (ukierunkowanie na innowacje). Odpowiedni nadzór korporacyjny może stać się jednym z ważniejszych czynników motywujących obie strony do przyjmowania postaw innowacyjnych.

Literatura

- Bogacz-Miętka, O. (2012). *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstwem*. Warszawa: CeDeWu.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dobija, D., Koładkiewicz, I. (2011). *Ład korporacyjny*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Golej, R. (2008). Wybrane problemy sterowania działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. W: J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym* (s. 295–305). Łódź: Wyd. UŁ.
- Grodzki, P. (2006). Dobre praktyki w spółkach publicznych jako przykład innowacji w nadzorze korporacyjnym. W: M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce* (s. 177–186). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1975). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.

- Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lazonick, W. (2006). Corporate Governance, Innovative Enterprise and Economic Development. *UNU World Institute for Development Economics Research. Research Paper, 71*, 49–56.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management, 6* (1), 64–74.
- Mesjasz, C. (2010). Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych. W: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 353–382). Kraków: Mfiles.pl.
- MNiSzW (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wyd. 3. Warszawa.
- Pietrasiński, Z. (1970). *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa: PWN.
- Słomka-Gołębiowska, A. (2012). *Corporate governance – banki na straży efektywności przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
- Weber, A.-M. (2012). *Wynagrodzenie menedżerów jako zasada corporate governance*. Warszawa: Promotor.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* (2004). Pobrane z: http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_pl_final.pdf (29.09.2017).

CORPORATE GOVERNANCE AND INNOVATIVENESS OF ENTERPRISES

Abstract

Issues related to corporate governance are not new in literature. Mention to the essence of this concept can be found in ancient texts. Taking into consideration progressing globalization, financial crises, emergence of more and more complex economic entities and other key changes taking place in the economy over the past years, the discussed issue is gaining in importance. The aim of this study is to identify the relations between corporate governance and the innovativeness of business entities. In addition, article defines role of corporate governance in modern economy and identifies methods of stimulation of innovative behaviors in corporations. The study used critical analysis of the current polish and foreign literature about described issues. The considerations indicate the important role of corporate governance principles in shaping innovation-oriented enterprises.

Translated by Roman Tyłżanowski

Keywords: corporate governance, innovations, enterprise

JEL Codes: G34, O30, O31