

ІНФРАСТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА: ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ

© Святюк О. Р., 2015

Уточнено сутність поняття “корпоративне середовище”, “інноваційна інфраструктура”, “зовнішні суб’єкти корпоративного управління”, “внутрішні структурні елементи” на основі висвітлення думок науковців та нормативно-законодавчої бази. Досліджено інфраструктуру корпоративного середовища, у якій виділено: зовнішніх суб’єктів корпоративного управління (державу, ринки, інституційних інвесторів) та внутрішні структурні елементи (власників, організаційно-управлінську структуру, корпоративний контроль, корпоративну культуру).

Ключові слова: корпоративне середовище, інноваційна інфраструктура, зовнішні суб’єкти корпоративного управління, держава, ринки, інституційні інвестори, внутрішні структурні елементи, власники, організаційно-управлінська структура, корпоративний контроль, корпоративна культура.

О. R. Svatyuk

Lviv State University of International Affairs

CORPORATE ENVIRONMENT INFRASTRUCTURE: EXTERNAL AND INTERNAL STRUCTURAL ELEMENTS

© Svatyuk O. R., 2015

For the development of joint stock companies there is required the interaction with the external environment, forecasting its regulatory impact on corporations and on the internal mechanism of coordinating interests of corporate entities.

The essence of the concepts of «corporate environment», «innovative infrastructure», «external subjects of corporate governance», «internal structural elements» is specified based on scientists’ opinions as well as regulatory and legal framework.

The author studies the corporate environment infrastructure and highlights the following: external subjects of corporate governance (state, markets, and institutional investors) and internal structural elements (owners, organizational and management structure, corporate control, and corporate culture). All these subjects have a complicated system of interests, and its coordination is the main task of optimizing corporate governance.

The corporate environment infrastructure is a set of components that are not members of the corporation but have a certain influence on it.

External subjects of corporate governance are dependent on the economic system as a whole. This is ensured by their relationships and forms the infrastructure of certain environment.

The first element of the external environment is ensured at the level of state regulation through the authorities of general and special competence that create rules and regulations for corporate control, and liability of corporations. The organs of special competence include: the National Commission on Securities and Stock Market, State Property Fund of Ukraine, the

Antimonopoly Committee of Ukraine; the National Commission for State Regulation of Financial Services Markets, and other authorities.

Another important element of the external environment is the mechanism of market control over the corporation governance. In the system of corporate governance the commodity markets of products and financial markets play a significant role. Corporate governance and its effectiveness are determined by the achievement of certain socio-economic status by the corporation. For the owners an important result of corporate governance is obtaining a portion of profits and increasing exchange price of the company's shares.

Institutional investors (not owners of corporate rights) can be considered to be the third important element of external corporate governance. They are public organizations and mass media that influence corporate strategy and tactics. An important place is occupied by self-regulatory organizations - voluntary non-profit associations of professional stock market participants which perform the function of stock market regulation. Internal elements of the corporate governance system depend primarily on the availability of effective rules and procedures of the owners' relationship and their impact on the regulated objects, i.e. on the corporation management.

Standards and procedures (conducting the general meeting and taking decisions at it, determining the bodies to supervise managers' performance in the period between meetings, defining competence for concluding agreements with different cost values etc.) are presented. Internal elements of corporate governance also include conduct regulations, staff remuneration of officials, formation of funds and payment of dividends, property transactions, and other types of industrial and economic activities that are developed by managers and agreed upon with the owners.

Optimization of interaction between the management and owners is regulated by the state laws and regulations, market environment, and public institutions.

Corporate governance systems depend on the characteristics of regulated objects. In small entities where there are a few owners corporate governance systems differ significantly from management systems of joint stock companies with many owners. The internal state of a corporation depends on the economic system as a whole that is ensured by the links between the elements that are part of it.

Key words: corporate environment, innovation infrastructure, external actors of corporate governance, the state, markets, institutional investors, internal structural elements, owners, organizational and management structure, corporate control, corporate culture.

Постановка проблеми. Корпоративне середовище є частиною економічної системи, в якій функціонує акціонерне товариство. До цієї системи входять: рівень конкуренції на ринках товарів та факторів виробництва, нормативно-правове та інституційне середовище, ділова етика й розуміння товариством екологічних і соціальних проблем суспільства тощо.

Недоліки інфраструктури корпоративного середовища особливо загострюються в складних умовах національної безпеки України. Це зумовлено такими аспектами, як: загроза національній безпеці держави, знецінення грошової національної одиниці, високий рівень зовнішнього боргу, загострення фінансової та іпотечної кризи, дисбаланс і нестабільність інвестиційної активності та економічної свободи, відтік капіталу, високий рівень доларизації економіки, неефективна структура золотовалютних резервів країни, спекуляція на фінансовому ринку іноземних банків та інших фінансово-кредитних установ, вихід глобалізаційних процесів на новий рівень, що практично унеможлиблює виокремлення одного підприємства або мережі ритейлу від світового впливу, недостатня ефективність змін на ринку фінансових послуг України у контексті вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) та виконання вимог Європейського Союзу (ЄС), зокрема, зобов'язань перед міжнародними організаціями у сфері легалізації тіньових капіталів. Одні зміни середовища функціонування сприяють діяльності підприємства, інші ж, навпаки, ускладнюють його. В одних випадках керівництво корпорації та його фахівці здатні впливати на зміни внутрішнього

середовища, а в інших випадках ні керівництво, ні фахівці підприємства не можуть вплинути на нестабільне зовнішнє середовище.

Разом із тим, обґрунтування основних складових елементів інфраструктури корпоративного середовища, визначення способів мінімізації негативного впливу чинників зумовило актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження за напрямом управління корпораціями ведуться доволі активно, свідченням чого є низка фундаментальних праць науковців О. М. Вакульчика, В. А. Євтушевського, В. А. Кублікова, О. Є. Кузьміна, М. П. Мальської, П. Маросини, І. М. Посохова, У. Стежера, Д. Лук'яненка, О. Мозгового [1, 8, 9], а також удосконалення нормативно-законодавчої бази [2–7]. Праці висвітлюють виклики і суперечності економічної глобалізації, наслідки експансії зарубіжних транснаціональних корпорацій на українському ринку, проблеми економічної і, передусім, енергетичної безпеки держави.

Постановка цілей. Для сучасних корпоративних структур характерним є загострення проблем економічного розвитку корпорацій. Метою дослідження є обґрунтування основних складових елементів інфраструктури корпоративного середовища, розкриття їхнього впливу на розвиток корпорацій.

Виклад основного матеріалу. Для розвитку акціонерних товариств важлива взаємодія із зовнішнім середовищем, прогнозування його регуляторного впливу на корпорації та на внутрішній механізм узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Інфраструктура корпоративного середовища є сукупністю складових елементів, що не входять до складу корпорації, однак справляють на неї певний вплив.

Зовнішні суб'єкти корпоративного управління залежні від функціонування економічної системи як єдиного цілого, що забезпечується їхніми взаємозв'язками, та формують інфраструктуру певного середовища

На наш погляд, в інфраструктурі корпоративного середовища доцільно виділити основні *зовнішні суб'єкти корпоративного управління* – *державу, ринки, інституційних інвесторів* (не власників корпоративних прав) і *внутрішні структурні елементи* – *власників, організаційно-управлінську структуру, корпоративний контроль, корпоративну культуру*.

Наведені суб'єкти мають складну систему інтересів, для узгодження яких необхідно ставити завдання оптимізації корпоративного управління.

Перший зовнішній елемент забезпечується на рівні *державного регулювання* через органи загальної та спеціальної компетенції, які створюють норми і правила корпоративного контролю, відповідальність корпорацій. На загальному рівні законодавчих органів видаються нормативні акти, які мають чинність закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектору. Це насамперед Цивільний та Господарський кодекси України, Закони України “Про акціонерні товариства”, “Про господарські товариства”, “Про цінні папери та фондовий ринок”, “Про національну депозитарну систему і особливості електронного обігу цінних паперів в Україні”, “Про інститути спільного інвестування”, “Про оподаткування прибутку підприємств”, “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”, “Про Антимонопольний комітет України”, “Про приватизацію державного майна” та інші [2–7]. Цими нормативними актами регулюється і контролюється господарська діяльність юридичних осіб, визначається порядок ведення звітності (бухгалтерської, статистичної, податкової) за результатами їхньої діяльності.

До функцій державного регулювання корпоративного середовища можна зарахувати:

- створення системи захисту прав власності інвесторів, контроль за дотриманням цих норм з боку емітентів і професійних учасників ринку;
- контроль за достовірністю інформації, яку надають емітенти та інші професійні учасники ринку;

- видавання ліцензій на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за цією діяльністю;
- заборона та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності ліцензій на цю діяльність [1, с. 46].

Форми державного регулювання ринку цінних паперів і корпоративних відносин такі:

- прийняття законодавчих нормативних актів з питань: функціонування ринку цінних паперів, діяльності учасників цього ринку, їхніх прав і обов'язків;
- регулювання та реєстрація випуску й обігу цінних паперів;
- контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випусків цінних паперів і їхнім розміщенням;
- розроблення норм і контроль за дотриманням антимонопольного законодавства України;
- встановлення правил і стандартів здійснення операцій щодо переходів прав власності на цінні папери, контроль за їхнім виконанням [2].

Органи спеціальної компетенції покликані забезпечити регулювання та контроль діяльності корпоративних підприємств з урахуванням специфіки цього сектору. Це – реалізація державної політики у сфері випуску й обігу цінних паперів, створення умов для мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів, фінансових ресурсів з урахуванням інтересів товариства, публічне розміщення інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результатів виробничо-господарської діяльності корпорацій та інша інформація, що може впливати на формування цін на ринку цінних паперів, для забезпечення рівних можливостей доступу емітентів, інвесторів і посередників на фондовий ринок.

До органів спеціальної компетенції належать:

- *Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку (НКЦПФР);*
- *Фонд державного майна України (ФДМУ);*
- *Антимонопольний комітет України (АКУ);*
- *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг);*
- *інші уповноважені органи.*

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) — державний колегіальний орган, що здійснює державне регулювання ринку цінних паперів в Україні.

НКЦПФР підпорядкована Президенту України та підзвітна Верховній Раді України. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку утворена й реорганізована Указом Президента України № 1063/2011 від 23.11.2011 р. з метою комплексного правового регулювання відносин, що виникають на ринку цінних паперів, забезпечення захисту інтересів громадян України та держави, запобігання зловживанням та порушенням у цій сфері [3].

Метою діяльності НКЦПФР, як державного колегіального органу, є забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо цінних паперів і функціонування фондового ринку в Україні, а також здійснення правового регулювання відносин, що виникають на ринку цінних паперів, захист інтересів громадян України та держави, запобігання зловживанням та порушенням на фондовому ринку, координація діяльності міністерств та інших центральних органів державної виконавчої влади у цій сфері.

Реалізація завдання щодо становлення ліквідного, надійного та прозорого національного фондового ринку потребує проведення законотворчої роботи. НКЦПФР здійснює заходи за такими пріоритетними напрямками:

- формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні, сприяння адаптації національного ринку до міжнародних стандартів;
- координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних;

- здійснення національного регулювання та контролю за випуском і обігом цінних паперів та їх похідних на території України, а також у сфері спільного інвестування;
- захист прав інвесторів із застосуванням заходів із запобігання і припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів, застосування санкцій за порушення законодавства у межах своїх повноважень;
- сприяння розвитку ринку цінних паперів;
- узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні, розроблення пропозицій щодо їх вдосконалення [4].

НКЦПФР та її центральний апарат та територіальні органи становлять систему органів. НКЦПФР як колегіальний орган утворюється у складі голови та шести членів комісії. Також у НКЦПФР на постійній основі із залученням представників громадських організацій працюють такі комітети: з питань стратегії розвитку та економічного аналізу фондового ринку; з питань методології регулювання професійної діяльності на фондовому ринку; з питань моніторингу, пруденційного і консолідованого нагляду та інформаційної політики на фондовому ринку; з питань захисту прав інвесторів та правозастосування на фондовому ринку; з корпоративного управління, емісії та обігу пайових цінних паперів; з питань розвитку боргових, похідних та запровадження нових інструментів фондового ринку [4].

Пруденційний нагляд є складовою частиною загальної системи нагляду, що проводиться органами, які здійснюють державне регулювання ринків фінансових послуг, і ґрунтується на регулярному оцінюванні загального фінансового стану фінансової установи, результатів діяльності системи та якості управління нею, дотриманні обов'язкових нормативів та інших показників і вимог, що обмежують ризики за операціями з фінансовими активами.

Фонд державного майна України є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, що реалізує державну політику у сфері приватизації, оренди, використання та відчуження державного майна, управління об'єктами державної власності, зокрема корпоративними правами держави щодо об'єктів державної власності, що належать до сфери його управління, а також у сфері державного регулювання оцінки майна, майнових прав та професійної оцінювальної діяльності.

До основних завдань Фонду державного майна України належать:

- 1) реалізація державної політики у сфері приватизації, оренди, використання та відчуження державного майна, а також у сфері державного регулювання оцінки майна, майнових прав та професійної оцінювальної діяльності;
- 2) організація виконання Конституції та законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, інших актів законодавства та здійснення контролю за їх виконанням;
- 3) управління об'єктами державної власності, зокрема корпоративними правами держави у статутних капіталах господарських товариств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію та затверджено план приватизації або план розміщення акцій; товариств, утворених у процесі перетворення (зокрема шляхом корпоратизації) державних підприємств, що належать до сфери його управління, а також товариств, утворених за участю Фонду державного майна України;
- 4) захист майнових прав державних підприємств, установ та організацій, а також корпоративних прав держави на території України та за її межами;
- 5) здійснення контролю у сфері організації та проведення приватизації державного майна, відчуження державного майна у випадках, встановлених законодавством, передавання державного майна в оренду та користування; повернення у державну власність державного майна, що було приватизоване, відчужене або вибуло з державної власності з порушенням законодавства; управління корпоративними правами держави, які перебувають у сфері його управління;
- 6) державне регулювання у сфері оцінки майна, майнових прав та професійної оцінювальної діяльності;
- 7) сприяння процесу демонополізації економіки і створенню умов для конкуренції виробників;

8) співпраця з міжнародними організаціями у реалізації державної політики у сфері приватизації, оренди, використання та відчуження державного майна у межах покладених на нього повноважень, управління корпоративними правами держави, а також у сфері державного регулювання оцінки майна, майнових прав та професійної оцінювальної діяльності [5].

Фонд державного майна через Департамент управління державними корпоративними правами може здійснювати такі функції:

- призначення уповноважених осіб для управління державними акціями;
- укладання з ними угод, здійснення контролю за ефективністю їх роботи;
- формування разом з центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних капіталах яких є державні корпоративні права, які є стратегічними об'єктами для економіки держави.

Оскільки на департамент покладені прямі управлінські функції, то він може:

- здійснювати управління господарськими товариствами через участь своїх представників у роботі органів управління цих товариств;
- приймати рішення щодо створення господарських товариств, у статутні капітали яких передаються державні корпоративні права;
- приймати рішення щодо передавання прав на ведення реєстру тому чи іншому реєстратору;
- проводити оцінку державних корпоративних прав тощо [5].

Фонд державного майна України відповідальний перед Президентом України. Діяльність Фонду державного майна України спрямовує і координує Кабінет Міністрів України. Фонд державного майна України очолює голова, якого призначає на посаду і звільняє з посади Президент України за згодою Верховної Ради України.

Антимонопольний комітет України – державний орган зі спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності.

Основними завданнями Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині:

- 1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;
- 2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляють (реалізують) суб'єкти природних монополій;
- 3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- 4) методичного забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- 5) здійснення контролю щодо створення конкурентного середовища та захисту конкуренції у сфері державних закупівель [6].

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовує і координує Кабінет Міністрів України.

Нацкомфінпослуг є спеціально уповноваженим органом виконавчої влади у сфері регулювання ринків фінансових послуг у межах, визначених законодавством. Основними завданнями Нацкомфінпослуг є:

- участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері надання фінансових послуг;
- розроблення і реалізація стратегії розвитку ринків фінансових послуг та вирішення системних питань їх функціонування;
- забезпечення розроблення та координації єдиної державної політики щодо функціонування накопичувальної системи пенсійного страхування;

- здійснення в межах своїх повноважень державного регулювання та нагляду за наданням фінансових послуг і дотриманням законодавства у відповідній сфері;
- захист відповідно до законодавства прав споживачів фінансових послуг;
- сприяння інтеграції ринків фінансових послуг в європейський та світовий ринки фінансових послуг [6].

Основні напрями діяльності *Кабінету Міністрів України* у сфері корпоративного управління такі:

- регулювання і прийняття рішень про передачу цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв), які належать державі в майні господарських товариств, з державної в комунальну власність;
- дає згоду на передавання цього майна з комунальної в державну власність відповідно до законодавства України;
- ухвалює рішення про передачу об'єктів державної власності в користування саморегульованим організаціям;
- приймає рішення щодо товариств, створених на базі їхнього майна, а також термінів закріплення в державній власності пакетів акцій акціонера;
- приймає про дотерміновий продаж зазначеного пакета акцій або його частини відповідно до законодавства України про приватизацію;
- подає на затвердження Верховній Раді України перелік об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також перелік об'єктів державної власності, зарахованих Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій;
- приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності, здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності [7].

Другим важливим зовнішнім елементом є *механізм ринкового контролю за управлінням корпорацією*. Корпоративне управління та його дієвість визначаються досягненням певного соціально-економічного статусу корпорації. Для власників важливим результатом корпоративного управління є отримання частини прибутку, підвищення курсової ціни акцій акціонерного товариства.

У системі корпоративного управління значну роль відіграють товарні *ринки продукції*, а також *фінансові ринки*. Ринки продукції виступають конкретними індикаторами правильності корпоративної стратегії й тактики корпорації. Зокрема, вони приводять до ліквідації неефективних структур. Фінансові ринки, своєю чергою, є показниками через котирування корпоративних цінних паперів стану корпорації. Вихід корпорації на фінансові ринки дає змогу власникам корпоративних прав продати їх у випадку знецінення або неефективного корпоративного управління. Цей захід є крайнім та використовується лише у тому випадку, коли власник випробував інші методи впливу на корпоративний менеджмент [8, с. 68].

У всьому світі конкуренція щодо отримання інвестиційних коштів велика. Тому прихід інвесторів на вітчизняні підприємства залежить від налагодження системи розкриття інформації про їхню фінансово-господарську діяльність та законодавчого врегулювання корпоративних відносин.

Третім важливим елементом зовнішнього корпоративного управління можна вважати *інституційних інвесторів* (не власників корпоративних прав): громадські організації, засоби масової інформації, які впливають на корпоративну стратегію й тактику. Важливе місце займають *саморегульовані організації* (СРО) – добровільні неприбуткові об'єднання професійних учасників фондового ринку, на які покладається функція регулювання фондового ринку [9, с. 35]. Вони створюються з метою захисту інтересів своїх членів, сприяють організації та розвитку інфраструктури ринку цінних паперів, сумлінній конкуренції між суб'єктами фондового ринку, організують методичну підтримку своїх членів. Оскільки вони входять до системи корпоративних відносин, їх реєструє Національна комісія цінних паперів та фондового ринку.

Існує доволі розвинена система захисту інвесторів-акціонерів, яка, крім державних органів, представлена громадськими організаціями, що здійснюють певний нагляд за розвитком

корпоративного сектору, впливають на прийняття рішень, особливо через засоби масової інформації. Корпоративна стратегія та культура знаходять відображення на сторінках преси і телебачення, дають певні орієнтири власникам корпоративних прав для здійснення ними відповідних дій – позбавляться від цих цінних паперів, збирати органи управління чи якось впливати на їх роботу, проводити інші заходи, спрямовані на забезпечення своїх корпоративних прав.

Інститут спільного інвестування (ICI) – організація, що залучає кошти інвесторів з метою їхнього подальшого вкладення в цінні папери, корпоративні права, нерухомість та інші активи [10]. Суть роботи ICI така. За допомогою емісії та продажу цінних паперів фонд поєднує ресурси безлічі дрібних інвесторів. Своєю чергою, об'єднані ресурси інвестуються в цінні папери, об'єкти нерухомості, валюту та інші активи, що не суперечать вимогам законодавства. До інститутів спільного інвестування належать корпоративний інвестиційний фонд та пайовий інвестиційний фонд. Державне регулювання у сфері спільного інвестування здійснює НКЦПФР.

Внутрішні елементи системи корпоративного управління залежать насамперед від наявності ефективних *норм і процедур взаємовідносин власників* та їхнього впливу на *об'єкти регулювання, тобто менеджмент корпорації* [9, с. 36].

Внутрішній стан корпорації залежить від функціонування економічної системи як єдиного цілого, що забезпечується зв'язками між елементами, які входять до її складу.

Стосовно особливостей об'єктів регулювання в самих акціонерних товариствах, наприклад, якщо акції розпорошені серед великої кількості власників, то для таких корпорацій управління є складнішим, ніж для товариств, навіть великих за обсягами виробництва, проте з кількома інвесторами-власниками.

Норми та процедури (проведення загальних зборів і прийняття ними рішень, визначення органів нагляду за діяльністю менеджерів у періоди між зборами, визначення компетенції укладання угод з різними вартісними величинами тощо) є необхідними і важливими елементами корпоративного управління. Вони формуються частково: із зовнішнього середовища – обов'язковими законодавчо розробленими приписами і нормами, з внутрішнього – створеними внутрішніми корпоративними документами, які мають правову силу на рівні акціонерного товариства і не суперечать нормативно-законодавчій базі.

Нормативне регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні здійснюється через: статут; внутрішні положення; нормативні та законодавчі акти. Законодавчо визначені норми не можуть регулювати практично усі випадки розбіжностей інтересів серед власників, менеджерів, безпосередніх працівників, державних органів. У межах законодавчо визначених норм є багато специфічних можливостей, що приводять до відмінностей у внутрішньокорпоративних приписах, які залежать від ступеня узгодженості інтересів суб'єктів корпоративного управління. Окремі дії в інтересах власників не завжди можуть бути виправдані з погляду ефективності корпоративного управління безпосередньо корпорацією.

Наприклад, прагнення персоналу підвищити рівень оплати праці за стабільних параметрів діяльності товариства прямо знижує його прибуток, а отже, зменшує величину дивідендів власників, що викликає їх протидію. Або бажання власників на певному етапі отримати максимальні дивіденди суперечить необхідності здійснення менеджментом кроків, спрямованих на завоювання нового сегмента ринку або інноваційного переобладнання товариства. Суперечностей у корпорації величезна кількість, а тому система нормативного регулювання управлінської діяльності повинна якомога щільніше охоплювати усі напрями виробничо-господарської діяльності корпорації.

Внутрішні елементи системи корпоративного управління містять також розроблені менеджментом та узгоджені з власниками *приписи поведінки персоналу, винагороди посадових осіб, формування фондів та виплати дивідендів, майнових угод, інших напрямів виробничо-господарської діяльності*.

Перетворення необхідно починати з внутрішньої корпоративної системи управління, а саме з удосконалення стосунків між власниками статутного капіталу, менеджерами товариства та

місцевою владою. Це реалізується інструментами гармонізації відносин між усіма гілками корпоративного управління та місцевого самоврядування, спрощенням внутрішніх процедур обслуговування корпоративних інтересів. Також можливе створення таких організаційно-управлінських структур, які гармонічно узгоджували б інтереси всіх задіяних осіб. Виправдало себе запровадження, наприклад, посади корпоративного секретаря в акціонерному товаристві. Цю практику поширено на інші організаційно-правові форми товариств. Доцільною також стає сертифікація фахівців з корпоративного супроводу та ліцензування відповідних систем управління у структурі товариства.

Сьогодні доволі поширений спосіб підвищення ефективності та маневреності управління (сорсинг) за рахунок трансформації певного обсягу внутрішньої діяльності корпорації та залучення активів у проміжні комерційні продукти, що надають внутрішні чи зовнішні провайдери. За визначенням компанії “Garnet” сорсинг – це варіативне використання внутрішніх та зовнішніх ділових та ІТ-ресурсів та сервісів для досягнення бізнес-цілей підприємства [11].

Отже, створення організаційно-економічних умов, які пронизували б господарську систему і забезпечували формування постійної потреби в розробленні науково-технічних інновацій, є основою розвитку всієї інноваційної сфери. Інноваційна інфраструктура корпоративного середовища охоплює діяльність у межах інноваційного процесу (науку – техніку – виробництво – споживання), їй мають бути притаманні такі властивості: інформаційне поширення; універсальність, гнучкість, професіоналізм персоналу, конструктивність, фінансова та інформаційна забезпеченість.

Інноваційна інфраструктура — весь необхідний спектр державних і приватних установ та організацій, які забезпечують розвиток і підтримку всіх стадій інноваційного циклу [12, с. 1]. До неї належать: виробничо-технологічні структури (технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні та інжинірингові корпорації, що виробляють імпортозамінну продукцію); об’єкти інформаційної системи (аналітичні та статистичні центри, інформаційні бази і мережі); організації з підготовки і перепідготовки персоналу в сфері технологічного менеджменту (поява нової категорії фахівців з комерціалізації результатів НДДКР); фінансові структури (позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно-гарантійні організації небанківського сектору, банки, фінансово-промислові групи, орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність); система експертизи (центри можуть надавати експертні висновки для виробників, інвесторів, страхових служб тощо); система патентування, ліцензування і консалтингу з питань охорони, захисту, оцінки і використання інтелектуальної власності, аналізу комерціалізації наукових результатів; система сертифікації, стандартизації й акредитації.

Висновки. Оптимізація взаємодії менеджменту та власників регулюється державними законодавчими та підзаконними актами, ринковим середовищем, громадськими інституціями. Крім того, окремі державні корпоративні права містяться у статутних фондах господарських, переважно акціонерних товариств.

Збалансована система управління в середині корпорації можлива тільки за рахунок досягнення внутрішньої співпраці, що є концентрацією внутрішніх інтеграційних зв’язків. Ці зв’язки будуються на внутрішній інтеграції, культурі співробітництва. Як переконує світовий досвід, корпоративна культура, зокрема культура спілкування як її основа, – сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку товариства. Це потужний стратегічний інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається в організації; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування; дає змогу полегшити взаємодію між працівниками; поєднує організацію і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них.

Системи корпоративного управління залежать від особливостей об’єктів регулювання. У невеликих товариствах, де оптимальна наявність лише кількох власників, системи корпоративного управління істотно відрізняються від системи управління акціонерних товариств з великою кількістю власників.

Використання механізму інтеграції внутрішніх і зовнішніх структурних елементів є найефективнішим для консолідації факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування товариств. Він сприяє побудові закінчених технологічних ланцюгів, забезпеченню координації обсягу продаж, зниженню затрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці тощо.

Перспективи подальших досліджень. Способи моніторингу, контролю, визначення загроз в інфраструктурі корпоративного середовища, його впливу на корпоративні структури не узагальнено. Потребує наукового доопрацювання також оцінка рівня економічної безпеки корпоративного середовища та окремих чинників розвитку соціально-економічної системи, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

1. Євтушевський В. А. *Корпоративне управління: підручник* / В. А. Євтушевський. – КНТУ ім. Т. Шевченка Ін-т. вищ. осв. Акад. пед. наук України. – К.: Знання, 2006. – 406 с. 2. *Про акціонерні товариства*. Верховна Рада України; Закон від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17> 3. *Про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку* Президент України; Указ, Положення від 23.11.2011 № 1063/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1063/2011> 4. *Про Фонд державного майна України*. Верховна Рада України; Закон від 09.12.2011 № 4107-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4107-17> 5. *Про Антимонопольний комітет України*. Верховна Рада України; Закон від 26.11.1993 № 3659-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> 6. *Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг*. Президент України; Указ, Положення від 23.11.2011 р. № 1070/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1070/2011> 7. *Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України*. Кабінет Міністрів України; Постанова, від 18.07.2007 № 950 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF/page> 8. Вакульчик О. М. *Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект* / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ: Пороги, 2003. – 257 с. 9. Святюк О. Р. *Корпоративне управління: конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060101 та 7.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”* / О. Р. Святюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. – 104 с. 10. *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper* [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818> 11. *IT Glossary // Офіційний сайт “Gartner”* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gartner.com> 12. *Інноваційна інфраструктура* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна_інфраструктура