

О. М. Сафронова,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
E-mail: o_safronova@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3553-2050>;

В. Є. Галіцин,

студент 6 курсу освітньо-професійної програми "Системний аналіз",
кафедра системного аналізу та кібербезпеки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
E-mail: galitsyn.vladimir1306@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4530-6323>

Актуальні напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором в Україні

У статті уточнені пріоритетні завдання та напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором та конкретизовані заходи щодо їх реалізації в сучасних умовах України.

Визначено, що удосконалення системи управління державним корпоративним сектором національної економіки пов'язується зі здійсненням корпоративної реформи, зорієнтованої на виконання міжнародних зобов'язань нашої країни. Наразі реформа корпоративного управління державними компаніями й досі перебуває на початковій стадії. Реформаторські зусилля у переважній більшості випадків мають фрагментарний характер, часто є незавершеними і не доповнюються необхідними заходами організаційно-правового, інформаційно-аналітичного, кадрового забезпечення. Це не дозволяє повною мірою використовувати потенціал корпоративної реформи для дієвого антикризового регулювання національної економіки. Аргументовано, що для подолання такого стану справ актуальності набуває здійснення низки заходів, спрямованих на просунення реформи державного корпоративного сектору з урахуванням сучасних реалій господарського життя й управлінської практики в нашій країні. Ці заходи можна умовно розподілити на дві групи залежно від можливих строків їх упровадження. При цьому до групи, що розрахована на середньострокову перспективу (до двох років), доцільно віднести заходи, пов'язані з усуненням найбільш суттєвих прорахунків, виявлених за результатами реформування державного корпоративного сектору в попередній період. До пріоритетних завдань цього спрямування віднесено усунення правових прогалин та встановлення порядку організації роботи наглядових рад з урахуванням модернізованої системи їх інформаційного супроводу, оцінювання та мотивації діяльності їх членів. Для групи, зорієнтованої на довгострокову перспективу (понад два роки), пріоритетне значення матиме виконання завдань, спрямованих на оптимізацію розподілу функцій і повноважень між суб'єктами державної власності – уповноваженими органами влади й органами управління державних компаній, а також формування належного конкурентного середовища діяльності відповідних господарських структур.

З огляду на це конкретизований перелік доцільних заходів з удосконалення управління державним корпоративним сектором в Україні, який охоплює: опрацювання оновленого механізму оцінювання та мотивації діяльності наглядових рад державних компаній та її членів; упровадження дієвої політики власності та розкриття інформації державними компаніями (у т. ч. з використанням аудиторських перевірок); централізацію функцій з управління відповідними господарськими структурами на загальнодержавному рівні; врегулювання процедур фіксації спеціальних зобов'язань компаній, їхнього банкрутства та встановлення мораторію на стягнення їх майна; використання державних гарантій для доступу до фінансування.

Ключові слова: публічне управління, державний корпоративний сектор економіки, політика власності, корпоративне управління, корпоративна реформа.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Нині державний корпоративний

сектор в економіці України формують 191 акціонерне товариство та 49 товариств з обмеженою відповідальністю, де держава є контролюючим

акціонером (пайщиком), 22 національні акціонерні (державні холдингові) компанії, утворені відповідно до окремих рішень Президента України та Уряду. Функції з управління державними активами у статутному капіталі цих компаній розпорозені між Кабінетом Міністрів України, Фондом державного майна, міністерствами та іншими органами виконавчої влади [1].

По суті, наша держава є чи не найбільшим власником у виробничій сфері, але використовує свої активи неефективно: навіть у жорстких умовах військового стану продовжується вплив активів державних компаній до тіньового обігу через різноманітні корупційні схеми, відчутно гальмуються процеси корпоративної реструктуризації і, головне, значно ускладнюються можливості їх застосування для вжиття заходів з антикризового регулювання. Суперечливість цілей, встановлених для державних компаній, та відсутність чіткого розмежування їх комерційних і некомерційних (соціально-політичних) функцій не сприяє встановленню чітких критеріїв оцінки результатів їх функціонування, а відтак, впровадженню дієвих механізмів моніторингу і контролю їх діяльності. До того ж окремі функції управління щодо державних компаній і досі не є чітко розмежованими між уповноваженими органами влади, а деякі функції, що мають бути незалежними одна від одної, інколи виконуються одним органом. Через відсутність розмежування функцій уповноважених органів управління як регуляторів галузей та суб'єктів нормотворення, з одного боку, та власників – з іншого виникає конфлікт інтересів, що посилює тенденцію неефективного управління державними компаніями [2]. Ці обставини актуалізують питання знаходження механізмів подолання такого стану справ і проведення реформи системи управління державним корпоративним сектором з метою забезпечення його ефективності.

Слід зазначити, що спроби реалізації заходів з реформування окремих механізмів управління державним корпоративним сектором у нашій країні відбувалися неодноразово. З початку 2000-х років майже в кожній урядовій програмі наголошувалося на необхідності розв'язання питань упорядкування організаційних і майнових відносин державних компаній, вирішення проблем їх антимонопольного та приватизаційного регулювання, інформаційно-аналітичного й кадрового забезпечення відповідних процесів тощо.

Перехід до комплексного реформування системи управління державним корпоративним сектором пов'язується із підписанням Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Положеннями

цієї Угоди зафіксовано, що сторони домовилися співробітничати, зокрема, з питань захисту прав акціонерів, кредиторів та інших заінтересованих сторін відповідно до вимог ЄС, а також подальшого розвитку політики корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, поступового наближення до правил і рекомендацій ЄС у цій сфері відносин [3].

Однією з пріоритетних сфер проведення цієї реформи визначено розвиток системи управління державним корпоративним сектором національної економіки, де виконання відповідних заходів спрямовано на імплементацію Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [4]. У цьому документі зафіксовані базові положення щодо пріоритетів реформування системи управління державними компаніями, визначені на основі досвіду провідних країн світу протягом останніх десятиліть. До їх числа належать такі правила:

1) механізм корпоративного управління державних підприємств повинен захищати інтереси всіх їх акціонерів (пайщиків), у тому числі держави;

2) держава має права та обов'язки нарівні з іншими акціонерами (пайщиками) державних підприємств;

3) держава має забезпечувати управління державними підприємствами на високому рівні професіоналізму та результативності;

4) держава має забезпечувати врахування інтересів стейкхолдерів (суспільства в цілому, працівників, споживачів, постачальників, бізнес-партнерів державних підприємств), передбачених законодавством або взаємними домовленостями;

5) мають дотримуватися високі стандарти відповідальної ділової поведінки державних підприємств та ін.

Зважаючи на викладене, дослідження процесів реформування системи управління державним корпоративним сектором України в сучасних умовах господарювання має важливе значення не лише в плані поглибленого наукового аналізу, а й з позицій знаходження прийнятних рішень для практики публічного управління та адміністрування розвитку національної економіки.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження стали чинні нормативно-правові документи [5–11] та перспективне законодавство [12] з питань управління державним корпоративним сектором національної економіки, дані Реєстру корпоративних прав держави у статутних капіталах господарських товариств [1], інформаційні матеріали Міністерства економіки України [13–15], актуальні публікації за профільною тематикою у наукових розвідках вітчизняних фахівців [16–18].

Методи порівняння, аналогії і наукового абстрагування застосовувалися для визначен-

ня мети, окремих складових процесу удосконалення системи управління державним корпоративним сектором України; метод узагальнення незалежних характеристик використовувався для виявлення перспективних напрямів та конкретизації доцільних заходів з удосконалення відповідної державно-управлінської діяльності. Достовірність здобутих результатів забезпечувалася завдяки використанню методів наукової ідентифікації та порівняльного аналізу наукових джерел.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед останніх публікацій, присвячених проблематиці удосконалення системи управління підприємствами державного корпоративного сектору України, доцільно назвати статті вітчизняних дослідників В. Кифяк, І. Шелюжак [16], Л. Ловінської, А. Мамишева [17], О. Шкуропата, С. Петрухи, О. Мельникова [18]. Згадані автори акцентують увагу, зокрема, на з'ясуванні можливостей оптимізації засобів обліку та звітності державних підприємств [17, с. 108–113], формуванні інституційних засад корпоративного управління ними [16, с. 19–20] та перспективах розвитку відповідних управлінських процесів у контексті завдань модернізації системи управління державною власністю в цілому [18, с. 151–152].

Проте варто визнати, що зазначені публікації зорієнтовані на висвітлення вкрай важливих, але лише окремих питань, пов'язаних із запровадженням нових підходів до управління підприємствами державного корпоративного сектору згідно з міжнародними зобов'язаннями України. Проблематика впровадження усталених стандартів відповідної державно-управлінської діяльності до державних корпорацій у розробках вітчизняних дослідників наразі представлена недостатньо; об'єктивно відчувається брак досліджень, пов'язаних із оцінкою сучасного етапу реформування державного корпоративного сектору національної економіки, а тим більше – із визначенням перспективних напрямів поглиблення реформ у цій сфері відносин у контексті завдань з імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

З огляду на це метою статті є уточнення пріоритетних завдань та напрямів реформування системи управління державним корпоративним сектором та конкретизація комплексу доцільних заходів щодо їх реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Пріоритети удосконалення системи управління державним, у тому числі – державним корпоративним, сектором національної економіки були визначені у Стратегії підвищення ефективності таких суб'єктів господарювання [5]. Серед цих пріоритетів:

- підвищення рівня прозорості діяльності суб'єктів господарювання;
- узгодження інтересів керівництва та суб'єктів управління об'єктами державної власності;
- створення наглядових рад у суб'єктах господарювання та введення до складу таких рад незалежних директорів у визначених Кабінетом Міністрів України випадках;
- визначення чітких цілей діяльності суб'єктів господарювання.

Започаткування впровадження відповідних заходів пов'язується із прийняттям у 2016 році Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності” [6]. Відповідно до положень цього документа, унормовані процедури створення наглядових рад державних і комунальних підприємств поза процесами корпоратизації та призначення до таких наглядових рад не лише представників держави, а й незалежних директорів.

Протягом 2017–2021 років було сформоване необхідне нормативно-правове підґрунтя для упорядкування діяльності наглядових рад державних компаній: визначені критерії обов'язковості створення цих управлінських структур, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директори (члени), вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50% акцій належать державі [7; 8].

Зауважимо, що в цей період відповідні практики опрацьовувалися низкою найбільших вітчизняних державних компаній. Так, у 2019 році Урядом було прийнято рішення щодо покращення практики корпоративного управління в перших десяти важливих для економіки державних компаніях (“Нафтогаз України”, “Укрзалізниця”, “Укренерго”, “Укргідроенерго”, “Державна продовольчо-зернова корпорація України”, “Укрпошта” та ін.). У 2020 року цей список було розширено з урахуванням ще п'ятих державних компаній [13]. А втім, унаслідок широкомасштабної агресії росії Кабінетом Міністрів України було прийнято рішення про відмову від проведення конкурсного відбору керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки на період воєнного стану, а також про зупинку конкурсного відбору керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, оголошеного до моменту введення в дію воєнного стану [9].

Як результат, проведення реформи управління державним корпоративним сектором було призупинено. Наразі можна стверджувати про лише поодинокі кроки з реформування окремих компаній

цього сектору. Так, протягом минулого року проведена оптимізація структури товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор газотранспортної системи України” на засадах упровадження належної системи корпоративного управління та затвердження наглядової ради цієї компанії. Здійснення такого роду заходів було передбачено в меморандумі з МВФ, а також в меморандумі між Україною та ЄС про макрофінансову допомогу [14]. Ще один із важливих кроків у цьому напрямі – удосконалення корпоративного управління державним підприємством “Національна атомна енергогенеруюча компанія “Енергоатом” у процесі його реорганізації в акціонерне товариство, ініціювання процесу відбору членів наглядової ради цієї компанії [15]. Водночас варто визнати, що такого роду заходи нині мають швидше винятковий характер і не дозволяють у повній мірі використовувати потенціал корпоративної реформи в державному секторі економіки при упровадженні нагальних програм стабілізації господарських процесів.

У цьому зв'язку актуальності набуває вжиття низки заходів, зорієнтованих не лише на вирішення питань окремих державних компаній, а й на удосконалення системи управління державним корпоративним сектором національної економіки в цілому. Ці заходи можна умовно розподілити на дві групи залежно від можливих строків їх упровадження.

Так, до групи розрахованих на середньострокову перспективу (до двох років) доцільно віднести заходи, пов'язані з усуненням найсуттєвіших прорахунків, виявлених за результатами реформування державного корпоративного сектору протягом 2016–2023 років, а також із використанням можливостей, що створюються реаліями сучасної управлінської практики в нашій країні. Це стосується насамперед виправлення існуючих неузгодженостей між нормами Закону України “Про управління об'єктами державної власності” [10] та чинного корпоративного законодавства (включаючи Закон України “Про акціонерні товариства” [11]), а також між зазначеними законодавчими документами й урядовими регуляторними актами з питань діяльності державних компаній [12].

До числа пріоритетних заходів такого спрямування можна насамперед віднести усунення правових прогалин та установлення порядку ефективної організації роботи наглядових рад з урахуванням модернізованої системи їх інформаційного супроводу, оцінювання та мотивації діяльності їх членів. У цьому контексті доцільно на законодавчому рівні закріпити повноваження наглядових рад державних компаній щодо призначення та звільнення їх керівників, визначення стратегії, затвердження ключових корпоративних документів. На законо-

давчому рівні також варто зафіксувати норму, що визначення результатів діяльності наглядової ради як колегіального органу державної компанії має проводитися шляхом її самооцінки та зовнішнього незалежного оцінювання з використанням заздалегідь визначених критеріїв, включаючи здатність наглядової ради досягати цілі, зафіксовані у статутних документах та у стратегії розвитку відповідного підприємства. Слід також закріпити норму щодо підстав для дострокового припинення повноважень членів наглядової ради, які доречно відокремити від власне процесу оцінки наглядової ради.

При проведенні оцінювання діяльності наглядових рад варто дослідити, як саме їх члени, зокрема незалежні директори, впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, а також як саме структура наглядової ради та її діяльність впливають на загальні результати функціонування компаній. З цією метою Єдиний реєстр об'єктів державної власності доцільно доповнити масивами інформації про членів наглядових рад державних компаній та оцінювання результатів виконання їх контрактних зобов'язань із унормуванням процедури використання цих відомостей при проведенні конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради відповідного господарського товариства. Це підвищило б рівні професіоналізму наглядових рад та відповідальності їх членів за результати діяльності зазначених управлінських структур. Водночас це дозволяло б уповноваженим органам влади приймати зважені кадрові рішення при призначенні претендентів на відповідні посади.

Посилення інституційної спроможності наглядових рад має супроводжуватися заходами з упровадження дієвої політики розкриття інформації для державних компаній. Унормування процедур упровадження цієї політики на рівні кожної державної корпорації передбачає чітке визначення того, яку саме інформацію компанії слід публічно розкривати, канали розкриття та механізми забезпечення якості такої інформації щодо як фінансової, так і нефінансової звітності. Наглядові ради повинні забезпечити впровадження державними компаніями високих стандартів розкриття інформації та прозорості своєї господарської діяльності (насамперед у сфері закупівель) та розроблення інтегрованої системи управління ризиками відповідно до Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [4]. Політика розкриття інформації має неухильно впроваджуватися на рівні державних корпорацій, ретельно контролюватися Міністерством економіки України та передбачати відповідальність для компаній у разі виявлених порушень.

Для забезпечення прозорості діяльності державних компаній доцільно також упровадити практику створення підрозділів внутрішнього аудиту, які б підпорядковувалися безпосередньо наглядовій раді та діяльність яких би контролювалась аудиторським комітетом наглядової ради, очолюваним її незалежним членом. На думку авторів, вибір незалежного аудитора має проводитися наглядовою радою державної компанії відповідно до встановлених процедур. При цьому суб'єкти державної власності – уповноважені органи влади – повинні підтримувати діалог з державними аудиторськими установами й зовнішніми незалежними аудиторами та вживати відповідних заходів у відповідь на висновки аудиту. Для державних компаній, що мають спеціальні обов'язки, аудиторська установа може також оцінити адекватність їх заходів з управління ризиками та дотримання вимог доброчесності. Відповідні суб'єкти державної власності мають забезпечити належну компенсацію витрат державних компаній на виконання ними спеціальних обов'язків за умов чіткого відокремлення витрат на виконання спеціальних обов'язків від витрат на комерційну діяльність.

Такого роду заходи, окрім розвитку практики цілевстановлення для державних компаній, дозволять удосконалити й мотиваційні механізми діяльності незалежних членів наглядових рад цих господарських організацій. Виплата відповідних винагород повинна бути чітко структурована і розподілена на дві частини: фіксована річна частина має бути достатньою для залучення й утримання кваліфікованих незалежних членів наглядових рад, а змінна складова повинна корелювати з результатами проведеного оцінювання та аудиту цих компаній за визначеними показниками досягнення цілей розвитку останніх. Це дасть змогу відійти від існуючої нині прив'язки фіксованої частини винагороди членів наглядових рад виключно до розміру щорічного чистого доходу від реалізації продукції і сприятиме створенню необхідного фінансового підґрунтя для повноцінної реалізації функцій цих органів у системі управління державними компаніями.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності державних компаній має стати розробка та реалізація політики власності цих господарських структур, упровадження якої передбачає визначення загальних принципів і пріоритетних напрямів розвитку у сфері управління корпоративною власністю, у т. ч. державними активами. Вона повинна відображати загальнодержавну політику у цій сфері відносин [2] і галузеві стратегії та зобов'язання в частині розпорядження державними активами та їх використання. Політика власності державної компанії має базуватися на достатньо довгому часовому горизонті, щоб дозво-

лити її керівним органам розробити корпоративну стратегію, а також визначити та періодично переглядати цілі, що відповідають довгостроковим інтересам компанії та її стейкхолдерів. На цих засадах суб'єкти державної власності – уповноважені органи влади мають обґрунтовувати збереження державної форми власності на відповідні активи та установлювати розмір дивідендів, які припадають на частку держави у статутному капіталі господарських товариств. Уявляється, що політика власності державних компаній має стати предметом політичної звітності та проведення консультацій із зацікавленими сторонами; це дозволить розглядати її не тільки як підґрунтя для розробки стратегічних і фінансових планів державних компаній, а і як засіб боротьби з корупцією, уникнення політичного тиску та зайвого втручання в їхню оперативну діяльність. Двостороння підзвітність та інституційний діалог між державою та наглядовою радою мають стати ключовим аспектом ефективного реалізації зазначеної політики і водночас професіоналізації діяльності менеджерів державних підприємств. Слід також подбати про те, щоб уповноважені органи влади надмірно не втручались у процес формування цілей такої політики та щоб відповідний діалог не використовувався як інструмент потенційних політичних маніпуляцій при прийнятті управлінських рішень на рівні державних компаній.

На відміну від окресленого переліку заходів середньострокового впливу, до групи, зорієнтованої на довгострокову перспективу (понад два роки), варто включити ті заходи, які дозволять оптимізувати досягнутий за попередній період розподіл функцій і повноважень між суб'єктами державної власності – уповноваженими органами влади й управлінськими структурами державних компаній. Пріоритетне значення у цьому разі набудатимуть заходи організаційно-правового характеру, пов'язані з усуненням наявних прогалин нинішньої децентралізованої моделі управління державними компаніями, де відповідні управлінські повноваження розпорознені між багатьма органами влади за наявності численних випадків їх дублювання або суміщення функцій держави як власника та регулятора господарських процесів у різних галузях і секторах національної економіки.

Зазначені обставини є потужними стимулами для активізації зусиль уповноважених органів влади щодо централізації відповідних управлінських процесів на основі розбудови консолідованої інституції (агенції) з управління державними компаніями. Така управлінська інституція (агенція) може створюватись або як окреме міністерство (відомство), або ж як структурний підрозділ міністерства (як правило, при Уряді, казначействі, міністерстві економіки чи фінансів), керуючий холдинг, фонд тощо. Ця інституція (агенція) по-

винна мати повноваження, потенціал і компетенцію здійснювати права власності самостійно або узгоджено з іншими державними структурами, що здійснюють функції управління державною власністю. Зокрема, до числа її повноважень варто віднести координацію, аналітичний супровід, контроль виконання політики державної власності та стратегій розвитку державних компаній, проведення кадрової політики та політики винагород членів наглядових рад, включаючи незалежних директорів (інформаційне-методичне забезпечення та моніторинг конкурсного відбору, оцінювання його результатів тощо).

Водночас зазначена інституція (агенція) має бути позбавлена будь-яких регуляторних повноважень або повноважень щодо встановлення спеціальних обов'язків державних компаній. Вона повинна контролюватися вищою посадовою особою з уряду / міністром і бути підзвітною Верховній Раді України, мати певну бюджетну автономію та достатні ресурси, щоб забезпечити гнучкість при вирішенні питань набору, оплати праці та збереження необхідних кадрів. Зазначена інституція (агенція) має бути захищеною від політичного втручання та корупції. Питання її створення та функціонування слід унормувати на законодавчому рівні з чітким визначенням мети, завдань, функцій діяльності, підпорядкованості та засобів взаємодії з органами влади й посадовими особами державних компаній (зокрема з членами наглядових рад, включаючи незалежних директорів), а також персональної відповідальності цих осіб.

У довгостроковій перспективі також постає питання щодо забезпечення рівних, конкурентних умов діяльності державних і приватних компаній. З метою уникнення підстав для викривлення конкуренції процедури встановлення спеціальних зобов'язань державних компаній слід уточнити й удосконалити шляхом упровадження прозорої методології компенсації за їх виконання. З цією самою метою доцільно законодавчо зафіксувати положення, що суб'єкти державної власності – уповноважені органи влади повинні систематично повідомляти Антимонопольному комітету України перед тим, як надавати державну допомогу та здійснювати заходи з підтримки державних компаній. У разі надання незаконної державної допомоги ці органи мають підлягати примусовим заходам з боку антимонопольного відомства. У цьому зв'язку Антимонопольний комітет України повинен отримати додаткові повноваження для виконання своїх функцій, а державні компанії слід зобов'язати вести окремий облік комерційної та некомерційної діяльності, аби забезпечити компенсацію за виконання спеціальних обов'язків у процесі реалізації встановлених для них соціально-політичних функцій.

Формування конкурентного середовища діяльності державних компаній також зумовлює необхідність розв'язання питання щодо перегляду положень, які нині регулюють процедури банкрутства й встановлення мораторію на стягнення майна цих компаній із одночасним усуненням безумовного використання ними державних гарантій доступу до фінансування. Доцільно установити порядок, аби державні компанії отримували доступ до фінансування на комерційних умовах; серед іншого, це означитиме, що вони повинні мати можливість надавати свої активи у заставу. У контексті розбудови надійного фінансового підґрунтя діяльності державних компаній, на наш погляд, варто повернутися до обговорення питання про створення суверенного фонду, який забезпечуватиме виконання значної частини завдань фінансового менеджменту відповідних господарських структур. Водночас актуальності набуває вирішення проблеми посилення системи моніторингу фіскальних ризиків державних компаній з боку Міністерства фінансів України. Це передбачає запровадження практики публікації щоквартальних звітів про оцінку цих ризиків та визначення заходів щодо їх зменшення. У цьому ж зв'язку слід розглядати заходи щодо зміцнення антикорупційного регулювання, яке застосовується щодо державних компаній. Держава повинна забезпечити, щоб антикорупційні установи мали достатні ресурси, персонал та повноваження для проведення розслідувань. Паралельно наглядовим радам державних компаній слід здійснювати кроки щодо розбудови системи комплаєнсу й утвердження етики корпоративної поведінки, тобто встановлення внутрішніх правил для всіх співробітників під час вирішення питань дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливого ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу до їх консультування, протидії шахрайству, корупції, легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, захисту інформаційних потоків тощо. На нашу думку, це має стати певним запобіжником поширення корупційних схем розпорядження і використання державних активів.

Послідовна і комплексна реалізація окреслених заходів дозволить сформувати необхідну нормативно-правову базу та впровадити механізми управління державним корпоративним сектором в Україні для підвищення ефективності діяльності державних компаній з урахуванням Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [4] та сучасних стандартів публічного управління у цій сфері відносин.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок. Визначено, що вдосконалення

системи управління державним корпоративним сектором України пов'язується зі здійсненням корпоративної реформи, зорієнтованої на виконання міжнародних зобов'язань нашої країни. Підвищення ефективності діяльності державних компаній передбачає формування необхідного нормативно-правового підґрунтя для впровадження сучасних механізмів і стандартів публічного управління з огляду на Керівні принципи ОЕСР [4]. Наразі реформа корпоративного управління державними компаніями й досі перебуває на початковій стадії. Реформаторські зусилля у переважній більшості випадків мають фрагментарний характер, часто залишаються незавершеними і не доповнюються необхідними заходами організаційно-правового, інформаційно-аналітичного, кадрового забезпечення. Це не дозволяє повною мірою використовувати потенціал корпоративної реформи для дієвого антикризового регулювання національної економіки.

Аргументовано, що з метою подолання такого стану справ актуальності набуває реалізація низки заходів, спрямованих на просунення реформи державного корпоративного сектору з огляду на сучасні реалії господарського життя й управлінської практики в нашій країні. Ці заходи можна умовно розподілити на дві групи залежно від можливих строків їх запровадження. До групи, розрахованої на середньострокову перспективу (до двох років), віднесено заходи, що пов'язані з усуненням найсуттєвіших прорахунків, виявлених за результатами реформування державного корпоративного сектору в попередній період. Серед пріоритетних завдань такого спрямування –

усунення правових прогалин та установлення порядку організації роботи наглядових рад з урахуванням модернізованої системи їх інформаційного супроводу, оцінювання та мотивації діяльності їхніх членів. Пріоритетне значення в групі, зорієнтованій на довгострокову перспективу (понад два роки), матимуть завдання, спрямовані на оптимізацію розподілу функцій і повноважень між суб'єктами державної власності – уповноваженими органами влади й органами управління державних компаній, а також формування належного конкурентного середовища діяльності відповідних господарських структур.

З огляду на це конкретизований перелік заходів з удосконалення управління державним корпоративним сектором в Україні, який охоплює: опрацювання оновленого механізму оцінювання та мотивації діяльності наглядових рад державних компаній та їх членів; запровадження дієвої політики власності та розкриття інформації державними компаніями (у тому числі з використанням аудиторських перевірок); централізацію функцій з управління відповідними господарськими структурами на загальнодержавному рівні; врегулювання процедур фіксації спеціальних зобов'язань компаній, їхнього банкрутства й установлення мораторію на стягнення їх майна, а також використання державних гарантій для доступу до фінансування.

Перспективним напрямом подальших досліджень автори вважають з'ясування можливостей використання потенціалу корпоративної реформи щодо системи управління державними банками України.

Список використаних джерел

1. Реєстр корпоративних прав держави у статутних капіталах господарських товариств станом на 18.02.2024. Фонд державного майна України. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/press-list/spf-management-rights-state/17784.html> (дата звернення 20.02.2024)
2. Мінекономрозвитку розробило політику власності у державному секторі економіки. 10.10.2018 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomrozvitku-rozrobilo-politiku-vlasnosti-u-derzhavnomu-sektori-ekonomiki>
3. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text>
4. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>
5. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2015 р. № 662-р., станом на 18.05.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України №1405-VIII від 02.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>
7. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 р. № 142, станом на 01.02.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>

8. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 р. № 143, станом на 08.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>

9. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V, станом на 01.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

10. Про деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2022 р. № 643, станом на 08.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text>

11. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX, станом на 01.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава: Проект Закону України від 29.06.2021 р. № 5593. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26838>

13. Реформа корпоративного управління впроваджується у ТОП-15 найбільших державних компаніях. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 05.01.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-korporativnogo-upravlinnya-vprovadzhuyetsya-u-top-15-najbilshih-derzhavnih-kompaniyah>

14. Корпоративна реформа триває: Уряд вніс зміни до постанови КМУ, які дозволяють проведення конкурсу з відбору членів наглядової ради “Оператора ГТС України”. Офіційний сайт Міністерства економіки України. 25.07.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/korporativna-reforma-tryvaie-uriadvnis-zminy-do-postanovy-kmu-iaki-dozvoliat-provedennia-konkursu-z-vidboru-chleniv-nahliadovoi-rady-operatora-hts-ukrainy>

15. Уряд розпочав процес перетворення державного підприємства “Національна атомна енергогенеруюча компанія “Енергоатом” в акціонерне товариство. Офіційний сайт Міністерства економіки України. 02.05.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2378041-172b-473e-9647-43b93d504e88&title=energoatom>

16. Кифяк В. І., Шелюжак І. Г. Інституційні проблеми корпоративного управління на державних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 5. С. 15–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-3>

17. Ловінська Л. Г., Мамишев А. В. Завдання державних підприємств та їх вплив на облікову і звітну інформацію. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 99–116. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.09.099>

18. Шкурюпат О. Г., Петруха С. В., Мельников О. В. Перспективи державних підприємств в умовах модернізації системи управління державною власністю (на прикладі підприємств, віднесених до сфери управління Державної аудиторської служби України). *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 8. С. 144–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2021_8_17

References

1. Reiestr korporatyvnykh prav derzhavy u statutnykh kapitalakh hospodarskykh tovarystv stanom na 18.02.2024 [Register of corporate rights of the state in the authorized capital of economic companies as of February 18, 2024]. *State Property Fund of Ukraine*. Retrieved February 20, 2024 from <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/press-list/spf-management-rights-state/17784.html> [in Ukrainian].

2. Minekonomrozyvtku rozroblyo polityku vlasnosti u derzhavnomu sektori ekonomiky [The Ministry of Economic Development has developed a property policy in the state sector of the economy]. (10.10.2018). www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomrozyvtku-rozrobilo-politiku-vlasnosti-u-derzhavnomu-sektori-ekonomiki> [in Ukrainian].

3. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiiei storony, ta Yevropeyskym Soiuzom, Yevropeyskym spivtovarystvom z atomnoi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Zakon Ukrayiny vid 16.09.2014 r. № 1678-VII [On ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Community on Atomic Energy and their Member States, on the other hand. Law of Ukraine of September 16, 2014, No. 1678-VII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> [in Ukrainian].

4. OECD Guidelines for Corporate Governance at State Property Enterprises, 2015 Editorial. www.oecd.org. Retrieved January 15, 2024 from <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm> [in Ukrainian].

5. Pro skhvalennia Stratehii pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti subiektiv hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru ekonomiky: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.05.2015 r. № 662-r., stanom na 18.05.2017 r. [On the approval of the Strategy for Improving the Efficiency of Business Entities

of the State Sector of the Economy. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 27, 2015 No. 662, as of May 18, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

6. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo upravlinnia ob'ekty derzhavnoi ta komunalnoi vlasnosti: Zakon Ukrainy vid 02.06.2016 r. №1405-VIII [On amendments to certain legislative acts of Ukraine on the management of state and communal property: Law of Ukraine of June 2, 2016 No. 1405-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text> [in Ukrainian].

7. Deiaki pytannia upravlinnia derzhavnymy unitarnymy pidpriemstvamy ta hospodarskymy tovarystvamy, u statutnomu kapitali yakykh bilshe 50 vidstokiv aktsiy (chastok) nalezhat derzhavi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.03.2017 r. № 142, stanom na 01.02.2024 r. [Some issues of management of state unitary enterprises and business companies, in the authorized capital of which more than 50 percent of shares (shares) belong to the state. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 10, 2017 No. 142, as of February 01, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

8. Deiaki pytannia upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.03.2017 r. № 143, stanom na 08.12.2023 r. [Some issues of management of state property. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 10, 2017 No. 143, as of December 08, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

9. Pro upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti: Zakon Ukrainy vid 21.09.2006 r. № 185-V, stanom na 01.01.2024 r. [On management of state-owned objects. Law of Ukraine of September 21, 2006 No. 185-V as of January 1, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].

10. Pro deiaki pytannia upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti na period voiennoho stanu: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.05.2022 r. № 643, stanom na 08.12.2023 r. [On some issues of management of state property for the period of martial law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 31, 2022, No. 643 as of December 08, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 r. № 2465-IX, stanom na 01.01.2024 r. [On joint-stock companies. Law of Ukraine of July 27, 2022 No. 2465-IX as of January 01, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> [in Ukrainian].

12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporativnoho upravlinnia yurydychnykh osib, aktsionerom (zasnovnykom, uchastykom) yakykh ye derzhava: Proiekt Zakonu Ukrainy vid 29.06.2021 r. № 5593 [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of corporate governance of legal entities whose shareholder (founder, participant) is the state. Draft Law of Ukraine of June 29, 2021 No. 5593]. *itd.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26838> [in Ukrainian].

13. Reforma korporativnoho upravlinnia vprovadzhuetsia u TOP-15 naibilshykh derzhavnykh kompaniyakh [Corporate governance reform is being implemented in the TOP-15 largest state-owned companies]. (05.01.2021). *Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-korporativnogo-upravlinnya-vprovadzhuetsya-u-top-15-najbilshih-derzhavnih-kompaniyah> [in Ukrainian].

14. Korporativna reforma tryvaie: Uriad vnis zminy do postanovy KMU, yaki dozvoliaut provedennia konkursu z vidboru chleniv nahliadovoi rady "Operatora HTS Ukrainy" [Corporate reform continues: The government made changes to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, which allow holding a competition for the selection of members of the supervisory board of the "Operator of the GTS of Ukraine"]. (25.07. 2023). Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/korporativna-reforma-tryvaie-uriad-vnis-zminy-do-postanovy-kmu-iaki-dozvoliat-provedennia-konkursu-z-vidboru-chleniv-nahliadovoi-rady-operatora-hts-ukrainy> [in Ukrainian].

15. Uriad rozpochav protses peretvorennia derzhavnoho pidpriemstva "Natsionalna atomna enerhoheneruiucha kompaniia "Enerhoatom" v aktsionerne tovarystvo [The government has started the process of transforming the state-owned enterprise "National Atomic Energy Generating Company "Energoatom" into a joint-stock company]. (02.05.2023). *Official website of the Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2378041-172b-473e-9647-43b93d504e88&title=energoatom> [in Ukrainian].

16. Kyfiak, V. I. & Sheliuzhak, I. G. (2021). Instytutsiini problemy korporativnoho upravlinnia na derzhavnykh pidpriemstvakh. [Institutional problems of corporate governance at state-owned enterprises].

Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics, 5, 15–21. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-3> [in Ukrainian].

17. Lovinska, L. G. & Mamyshev, A. V. (2021). Zavdannia derzhavnykh pidpriemstv ta yikh vplyv na oblikovu i zvitnu informatsiiu [Tasks of state-owned enterprises and their influence on accounting and reporting information]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 9, 99–116. Retrieved from <https://doi.org/10.33763/finukr2021.09.099> [in Ukrainian].

18. Shkuropat, O. G., Petrukha, S. V. & Melnikov, O. V. (2021). Perspektyvy derzhavnykh pidpriemstv v umovakh modernizatsii systemy upravlinnia derzhavnoiu vlasnistiu (na prykladi pidpriemstv, vidnesenykh do sfery upravlinnia Derzhavnoi audytorskoï sluzhby Ukrainy) [Prospects of Public Enterprises in the Conditions of Modernization of the State Ownership Management System (on the Example of Enterprises Related to the Field of Management of the State Audit Service of Ukraine)]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriya: Finansy, oblik, opodatkovannia – Economic Herald. Series: Finance, Accounting, Taxation*, 8, 144–155. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2021_8_17 [in Ukrainian].

O. M. Safronova,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management,
Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,
E-mail: o_safronova@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3553-2050>;*

V. Galitsyn,

*6th year student
of the Professional Educational Program “System analysis”,
Department of System Analysis and Cybersecurity,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
E-mail: galitsyn.vladimir1306@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4530-6323>*

Current Directions in Reforming the Management System of the State Corporate Sector in Ukraine

The article clarifies priority tasks and directions in reforming the management system of the state corporate sector, with specifying measures for their implementation in the current Ukrainian context.

The improvement in the management system of the state corporate sector of the national economy was found to be conditional on the implementation of the corporate reform aimed at fulfilling the international obligations of our country. Currently, the reform of corporate governance in state-owned companies is still at an initial stage. Reform efforts in the vast majority of cases are fragmented, often incomplete and not complemented by necessary measures of organizational and legal, informational and analytical, personnel support. This does not allow for a full-scale utilization of the potential of corporate reform for effective anti-crisis regulation of the national economy. It is argued that such a tendency can be overcome by implementing a number of urgent measures aimed at promoting the reform of the state corporate sector, taking into account the modern realities of economic life and management practice in our country. These measures can be conditionally divided into two groups depending on the possible terms of their implementation. The group designed for the medium-term perspective (up to two years) should include measures related to the elimination of the most significant miscalculations revealed as a result of the reform of the state corporate sector in the previous period. The priority tasks of this direction need to cover the elimination of legal gaps and the establishment of the operational procedure for supervisory boards with account for the modernized system of their information support, evaluation and motivation of their members' activities. For the group oriented on the long-term perspective (more than two years), priority importance should be assigned to the fulfillment of tasks aimed at optimizing the distribution of functions and powers between state-owned entities, which are authorized power bodies and management bodies of state-owned companies, as well as the formation of an appropriate competitive environment for the operation of these economic entities.

In view of the above, a detailed list of appropriate measures to improve the management of the state corporate sector in Ukraine was proposed, including: developing an updated mechanism for evaluating and motivating the activities of supervisory boards of state-owned companies and their members; implementing an effective ownership policy and disclosure of information by state-owned companies (e. g. by audits);

centralizing the managerial functions for these companies at national level; regulating the procedures for fixing their special obligations, bankruptcy and establishing a moratorium on the recovery of their property; using state guarantees for access to financing.

Key words: *public administration, the state corporate sector of the economy, property policy, corporative management, corporate reform.*

Бібліографічний опис для цитування:

Сафронова О. М., В. Є. Галіцин. Актуальні напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором в Україні. *Статистика України*. 2024. № 1. С. 69–79.

Doi: 10.31767/su.1(104)2024.01.07

Bibliographic description for quoting:

Safronova, O. M., Galitsyn, V. (2024). Aktualni napriamy reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnym korporatyvnym sektorom v Ukraini [Current Directions in Reforming the Management System of the State Corporate Sector in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 69–79.

Doi: 10.31767/su.1(104)2024.01.07 [in Ukrainian].