

Сафронова Ольга Миколаївна,
*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД КОМПАНІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Розбудова сучасної системи корпоративного менеджменту компаній, в т.ч. – публічного сектору економіки, передбачає знаходження ефективних механізмів діяльності наглядових рад та створення надійного інституційного підґрунтя їх застосування.

В Україні здійснення необхідних заходів у цьому напрямі було започатковано порівняно недавно, в 2016 році, коли було оголошено про проведення корпоративної реформи у відношенні державних (комунальних) унітарних підприємств і державних компаній. Відповідно до Закону України №1405 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» [1] була закріплена норма щодо створення наглядових рад державних та комунальних підприємств поза процедурою корпоратизації та призначення до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

На цих засадах були визначені критерії обов'язковості створення наглядових рад державних підприємств, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад. Також був встановлений порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі. Відповідні практики були опрацьовані низкою найбільших вітчизняних державних компаній, до числа яких належать «Нафтогаз України», «Укрзалізниця», «Укренерго», «Укргідроенерго», «Державна продовольчо-зернова корпорація України», «Укрпошта» та ін. Це дозволило чіткіше визначитися із здобутками і обмеженнями у проведенні корпоративної реформи у відношенні потреб розбудови сучасного менеджменту підприємств і компаній публічного сектору економіки.

По-перше, створення наглядових рад державних унітарних підприємств не супроводжувалось усуненням іманентних недоліків організаційно-правової форми цих господарських структур – обмеженістю ринкової комунікації, недоступністю зовнішніх джерел фінансування тощо. Інститут наглядових рад був штучно перенесений на структури, які не мають ознак корпоративної

організації. Ефективність нововведень у такому разі виявилася мінімальною і не засвідчила переконливу корисність їх впровадження.

По-друге, згаданими вище нормативно-правовими актами були регламентовані процедури формування наглядових рад і відбору і незалежних директорів, однак засоби забезпечення контролю виконання покладених на них функцій не були чітко зафіксовані. При цьому неврегульованими залишилися питання участі іноземних громадян у наглядових радах державних компаній – навіть тих, що мають стратегічне значення для безпеки країни або ж діяльність яких має підпадає під особливий режим охорони державної таємниці.

По-третє, проведення конкурсного відбору було покладено на державний орган, який має відповідні повноваження з управління конкретною державною компанією. Нерідко це призводило до зменшення рівня прозорості та затягування процесів відбору незалежних директорів, а також опосередковано сприяло розмиванню відповідальності уповноважених державних структур за результати проведення конкурсного відбору претендентів.

Нарешті, *по-четверте*, імплементація інституту наглядових рад державних компаній не синхронізувалося у часі та не узгоджувалася із зусиллями з впровадження інших суттєвих складових сучасного корпоративного менеджменту – розробкою стратегічних планів відповідних господарських структур, застосуванням механізмів управління ризиками, чітким декларуванням політики власності і засобів їх реалізації як на рівні держави, так і на рівні кожного конкретного підприємства. Внаслідок цього заходи з впровадження корпоративних змін значною мірою носили фрагментарний характер і, головне, далеко не повною мірою узгоджувалися із механізмами реформування системи управління об'єктами державної власності в цілому [15]. Подальші зміни у цій сфері відносин вимагали усунення зазначених недоліків з метою посилення аргументації на користь поширення корпоративної реформи в публічному секторі економіки України.

Утім, внаслідок широкомасштабної агресії росії рух у цьому напрямі був призупинений. У травні 2022 р. було прийнято Постанову № 643 «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» [2], де було, зокрема, встановлено, що на період дії воєнного стану не проводиться конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки; зупиняється конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, оголошений до моменту введення в дію воєнного стану; призначення на посаду керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави здійснюється суб'єктом управління об'єктами державної власності після погодження кандидатур відповідних осіб Кабінетом Міністрів України без проведення конкурсного відбору; рішення суб'єкта управління щодо призначення на новий строк до трьох років незалежного члена та представника держави до складу наглядової ради суб'єктів господарювання,

що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави погоджується з Кабінетом Міністрів України.

Як результат, наразі можна стверджувати про лише поодинокі кроки з реформування окремих компаній публічного сектору національної економіки. Так, була проведена оптимізація структури товариства з обмеженою відповідальністю «Оператор газотранспортної системи України» на засадах упровадження належної системи корпоративного управління та затвердження наглядової ради цієї компанії [3]. 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 [4]. Варто визнати, що такого роду заходи нині мають швидше винятковий характер і не дозволяють у повній мірі використовувати потенціал корпоративної реформи в публічному секторі економіки.

Водночас слід наголосити, що у практиці провідних зарубіжних країн відповідні управлінські процеси відчутно активізуються. Так, у вересні 2023 року були схвалені оновлені Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР. Цей документ відображає спільні зусилля G20/OECD, спрямовані на те, щоб допомогти компаніям орієнтуватися на мінливих ринках капіталу, одночасно сприяючи довірі ринку та фінансовій стабільності [5]. Принципи забезпечують глобальний орієнтир для правових, регулятивних та інституційних основ корпоративного управління і включають нові й оновлені вказівки щодо прав акціонерів, ролі інституційних інвесторів, корпоративного розкриття інформації та прозорості, обов'язків рад директорів і, вперше, щодо стійкості та стійкості, щоб допомогти компаніям керувати кліматичними та іншими ризиками сталого розвитку.

На рівні ОЕСР також розпочато публічні дискусії щодо проекту оновленого Керівництва з корпоративного управління державними підприємствами, де наголошується на тому, що зміцнення системи управління державними підприємствами має бути головним політичним пріоритетом діяльності урядових структур на найближчу перспективу [6].

Таким чином, нині сформовано низку внутрішніх і зовнішніх чинників, що у сукупності визначають необхідність продовження корпоративної реформи компаній публічного сектору економіки України. Стратегічні пріоритети здійснення цієї реформи зумовлюються потребами усунення найбільш суттєвих прорахунків, що виявилися в попередній період, а також використання можливостей, що створюються реаліями сучасного господарського життя та управлінської практики. Йдеться насамперед про формування надійного інституційного підґрунтя діяльності роботи наглядових рад компаній публічного сектору економіки, їх доповнення необхідними засобами інформаційного супроводу та належної мотивації діяльності членів наглядових рад. Так, при проведенні моніторингу діяльності наглядових рад варто дослідити як саме їх

члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, яка саме структура наглядової ради та її діяльність найбільш відчутно впливає на результати функціонування компанії.

Першим кроком у напрямі запровадження такого роду системи моніторингу могло б стати доповнення Єдиного реєстру об'єктів державної власності масивами інформації про членів наглядових рад державних компаній та проведення оцінювання результатів виконання їх контрактних зобов'язань, унормування процедури використання цих відомостей при проведенні конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі. Це сприяло б посиленню відповідальності членів наглядових рад за результати діяльності зазначених управлінських структур і дозволяло б уповноваженим органам влади приймати більш зважені кадрові рішення при призначенні претендентів на відповідні посади.

У подальшому на підставі узагальнення результатів моніторингу та контролю за показниками фінансово-економічного стану державних компаній, реалізації їх інвестиційних проєктів доречно було б зробити пропозиції щодо особливостей впровадження інституту незалежних директорів в публічному секторі економіки, сформулювати рекомендації щодо поширення кращого досвіду використання таких управлінських практик.

У цьому зв'язку було б також доцільно розробити спеціальний регламент діяльності іноземних громадян - членів наглядових рад та незалежних директорів публічних компаній. Такий підхід дозволить не тільки відпрацювати всі необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів в компаніях публічного сектору, але й більш чітко визначитися із їх специфікою у відношенні різних груп членів відповідних управлінських структур.

Систематичне проведення моніторингу результатів роботи наглядових рад публічних компаній дозволить удосконалити й механізми мотивації членів відповідних управлінських структур (незалежних директорів). Уявляється, що певна централізація функцій відбору членів наглядових рад (незалежних директорів) у профільному органі управління компаніями публічного сектору сприятиме виконанню цього завдання.

У цьому ж контексті доцільно розглянути можливість створення дорадчого (координаційного) підрозділу при Кабінеті Міністрів України із функціями погодження, координації, аналітичного супроводу моніторингу реалізації та оцінювання результативності стратегій розвитку компаній публічного сектору, консультування представників держави в їх наглядових радах з питань розробки й контролю реалізації стратегічних документів, ініціювання проєктів і програм розвитку корпоративного управління компаніями та забезпечення прозорості їх діяльності.

Уявляється, що це дозволить об'єднати зусилля уповноважених органів влади та зацікавлених груп представників держави та державних компаній

навколо завдань з розвитку корпоративного управління. На цих засадах суттєво підвищується рівень обґрунтованості необхідних управлінських рішень і, відповідно, збільшуються можливості послідовності і незворотності проведення корпоративної реформи в публічному секторі економіки України.

Список використаних джерел

1. 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>

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

3. 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. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/korporatyvna-reforma-tryvaie-uriad-vnis-zminy-do-postanovy-kmu-iaki-dozvoliat-provedennia-konkursu-z-vidboru-chleniv-nahliadovoi-rady-operatora-hts-ukrainy>

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

5. Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР, редакція 2023 р. URL: <https://www.oecd.org/corporate/revised-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm>

6. Робоча група ОЕСР з питань державної власності та практики приватизації розпочала перегляд Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами URL: https://www.oecd-forum.org/posts/an-increasing-role-of-state-owned-enterprises-in-the-global-economy-calls-for-better-governance?utm_campaign