

К. В. Клименко,

к. е. н., завідувачка відділу бюджетної системи та фінансів інституційних секторів економіки, ДННУ "Академія фінансового управління"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8295-1333>

Н. М. Ухналь,

доктор філософії з економіки, завідувачка науково-організаційного відділу, ДННУ "Академія фінансового управління"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8562-9355>

О. В. Зозуля,

аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6105-7813>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.40

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

K. Klymenko,

PhD in Economics, SESE "The Academy of Financial Management"

N. Ukhnaal,

PhD in Economics, SESE "The Academy of Financial Management"

O. Zozulya,

Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management"

MODERN REALITIES OF THE MANAGEMENT OF CORPORATE RIGHTS OF STATE ENTERPRISES IN UKRAINE

Дослідження фокусується на важливому аспекті ефективного управління корпоративними правами державних підприємств (ДП) в умовах сучасного глобального бізнес-середовища. Стаття обумовлена потребою посилення конкурентоспроможності ДП у світлі змін економічних, технологічних та соціальних факторів. У статті розкрито ключові виклики, з якими стикаються державні підприємства, такі як необхідність адаптації до глобальних тенденцій, управління ризиками та впровадження інновацій. Аналізуються стратегії реформ, спрямованих на покращення ефективності управління та підвищення прозорості їх діяльності. Також розглядається вплив факторів економічної політики, соціальної відповідальності та сталого розвитку на стратегії ДП. Висновки вказують на необхідність подальших досліджень у галузі аналізу реформ, порівняльного вивчення міжнародного досвіду, економічного моделювання та розробки стратегій управління технологічними змінами. Запропоновано напрями досліджень, спрямовані на вдосконалення управління державними корпоративними правами підприємств та забезпечення їхньої ефективності в умовах постійних змін. Систематизовано пропозиції, котрі відображають сучасні стандарти та найкращі практики у сфері корпоративного управління з урахування Керівних принципів ОЕСР та вимог, що закладені у структурних маяках у меморандумі України з МВФ та можуть бути використані для розвитку ефективних механізмів управління корпоративними правами ДП відповідно до вимог міжнародного інституційного середовища.

The article under discussion focuses on an extremely important aspect of effective management of corporate governance in state-owned enterprises (SOEs) within the context of the contemporary global business environment. The research is motivated by the pressing need to enhance the competitiveness and sustainability of SOEs, given the changes in economic, technological, and social factors. The article delves deep into the key challenges faced by SOEs, such as the need for adaptation to global trends, risk management, and innovation implementation, and provides an in-depth analysis.

The article aims to provide a comprehensive overview of the essential strategies and practices for managing corporate rights in SOEs in Ukraine. In light of the current socio-political situation, particularly the declaration of martial law, the paper seeks to examine the critical factors that impact national economic

stability and offer insights into how corporate rights management could help mitigate the challenges posed by the crisis. The article delves into the key principles and approaches to corporate rights management, including legal frameworks, decision-making structures, transparency and accountability, and stakeholder engagement. Additionally, the paper analyzes the potential risks and opportunities of corporate rights management in the context of crisis management and proposes practical recommendations for SOEs to adopt effective corporate governance practices that align with national interests and values.

Furthermore, the article examines economic policy, social responsibility, and sustainable development factors, and their impact on the strategies of SOEs. The conclusions drawn from this research underscore the imperative for further analysis of reforms, comparative international studies, economic modelling, and the development of strategies for managing technological changes. The article proposes research directions to enhance the management of state corporate rights and ensure their sustainability and effectiveness amid constant changes in the business world. The findings are synthesized into proposals that reflect contemporary standards and best practices in corporate governance, considering the OECD guidelines and the requirements embedded in the structural benchmarks outlined in Ukraine's Memorandum with the IMF. These proposals aim to develop effective mechanisms for managing state corporate rights, following the demands of the international institutional environment. The systematic presentation of suggestions aims to contribute to the advancement of corporate governance practices in SOEs, aligning them with the evolving expectations of the global business landscape. The article provides a detailed and comprehensive analysis that would help readers gain a nuanced understanding of the challenges and opportunities associated with managing SOEs.

Ключові слова: державні підприємства, корпоративні права, Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами, реформування корпоративного управління, публічні фінанси.

Key words: state-owned enterprises, corporate rights, OECD Guidelines for corporate governance of state-owned enterprises, corporate governance reform, public finances.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобальної економічної динаміки та постійних змін, управління корпоративними правами державних підприємств (ДП) стає стратегічно важливим елементом для забезпечення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності економіки. Це дослідження присвячене розгляду актуальних викликів та можливостей управління державними підприємствами у частині їхньої корпоративної діяльності. Здійснення реформ, адаптація до глобальних стандартів корпоративного управління та впровадження інноваційних стратегій — усе це має стратегічне значення для розвитку сучасних ДП. У цьому контексті аналіз та вдосконалення практики державного управління корпоративними правами має вирішальне значення для забезпечення сталості та прогресу державного сектору.

Важливість дослідження ефективності та стійкості державних підприємств в умовах невизначеності визначається кількома ключовими факторами. Ці фактори включають роль державних підприємств у глобальному економічному контексті, що суттєво впливає на економічні показники та конкурентоспроможність країни. Крім того, потреба державних підприємств у підвищенні ефективності та гнучкості для конкуренції з приватними підприємствами та впровадження інновацій є важливою в сучасних умовах глобального ринку. Ефективне управління корпоративними правами в умовах конку-

ренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів. Водночас, вкрай важливим є посилення ролі держави у формуванні та реалізації стратегії управління підприємствами та регулюванні корпоративного сектору. Забезпечення прозорості управління та відповідальності також є важливим питанням у контексті глобальних вимог щодо дотримання високих стандартів корпоративної поведінки. Державні підприємства повинні адаптуватися до інноваційних і цифрових технологій та впроваджувати їх у рамках своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними в економіці майбутнього. Оскільки глобальні кризи, такі як економічні збої, пандемії та зміна клімату, створюють нові виклики для державних підприємств, необхідно ефективно реагувати та адаптуватися до змін у світі, що швидко змінюється, а також залучення інвестицій та забезпечення привабливості державних підприємств для інвесторів є важливими для розвитку та модернізації цих підприємств. Ці аспекти вказують на те, що вивчення та покращення управління корпоративними правами ДП є важливим завданням для досягнення стійкого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження управління корпоративними правами державних підприємств займалися такі вчені як:

Федоренко А. В., Шостак Л., Сосовська О., Вінніченко А. А., Таранич О. В., Коляда Т. А., Корнєєва Ю. В., Кузьменко Н. В., Митрофанова А. С., Решетняк Н. Б., Бессарабова В. М. та інші [1–7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтування ключових напрямів управління корпоративними правами державних підприємств в контексті забезпечення національної економічної стабільності, враховуючи запровадження воєнного стану в Україні.

Для розв'язання поставлених завдань використані такі методи наукового дослідження, як: порівняння, аналіз, синтез, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, зображення результатів дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління корпоративними правами є критично важливим чинником стабільного та конкурентоспроможного функціонування державних підприємств. Без належного управління ці підприємства, ймовірно, зіткнуться зі значними невдачами, що може негативно вплинути на їх роботу. Тому вкрай важливо визначити пріоритетність управління корпоративними правами та забезпечити його ефективне здійснення, щоб гарантувати стабільність та успіх цих підприємств. Управління корпоративними правами ДП — це постійний процес, що вимагає гнучкості та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також вимагає комплексного підходу та співпраці стейкхолдерів для досягнення оптимальних результатів. Співпраця між урядовими органами, керівництвом підприємства та іншими сторонами є ключовою для досягнення успішних результатів у довгостроковій перспективі.

Станом на 1 січня 2023 року в Україні за даними Єдиного реєстру об'єктів державної власності (далі — Реєстр) функцінувало 3 256 державних компаній, однак на відміну від 2022 р. (3 378) відбулося певне зменшення портфеля ДП. Особливої уваги заслуговує той факт, що вказана кількість не враховує принаймні 14 000 підприємств, які перебувають у власності місцевих органів влади. Експерти вказують на відсутність перевіреної статистики стосовно цих підприємств [8]. Із 3 256 зареєстрованих підприємств 2 384 (або 73%) віднесено до державних підприємств. У Реєстрі, який веде Фонд державного майна України (ФДМУ), містяться такі важливі відомості, як організаційно-правова форма, код ЄДРПОУ, місцезнаходження, суб'єкт управління, основний вид економічної діяльності, фінансові показники та правовий статус. Варто зазначити, що обмеження на розкриття даних можна пояснити проблемами безпеки, особливо під час війни, коли розкриття конкретних місць розташування державних підприємств може бути небезпечним. Тим не менш, залишається можливість оприлюднювати інші показники, які не містять конфіденційної інформації, що дозволяє здійснювати громадський моніторинг діяльності ДП [9].

Українське законодавство у сфері управління державними активами вражає своєю фрагментованістю та запутаністю, що створює не лише правову невизна-

ченість, але й благодатний ґрунт для численних колізій та можливостей для зловживання. У багатьох випадках процес приватизації залишається незавершеним, надаючи простір для непрозорих та неефективних практик. Зберігається проблема в банківському секторі, де через необхідність держава націоналізувала приватні банки, збільшивши свій вплив на ринку до 60%. Втім, виявляється, що роль держави як власника далеко не завжди ефективна. Більшість ДП залишаються привабливими для окремих груп інтересів, спрямованих на корупційні та рентоорієнтовані практики. Невідповідальне утримання політичного впливу на функціонування ДП нерідко призводить до їхнього банального розкрадання. Це, в свою чергу, тільки поглиблює проблеми платників податків у частині систематичного порушення та недбалості державного управління. У цьому контексті державні компанії залишаються не лише ключовими елементами непотичної системи і виникнення корупційних ризиків, а й реальним джерелом знеособлення та втрати довіри громадян до державних структур [10]. Основні аспекти управління корпоративними правами ДП представлено на рис. 1.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) має рекомендації та стандарти щодо корпоративного управління, і ці принципи використовуються для оцінки корпоративного управління ДП, аспекти, які враховувалися в огляді ОЕСР в Україні:

1. Прозорість та звітність:
 - якість звітності ДП, включаючи річні звіти, фінансову інформацію та інші важливі документи;
 - розкриття інформації щодо власності, управлінських структур та рішень.
2. Структура управління:
 - наявність ефективної системи управління, що включає ради директорів, генеральних директорів та інші органи управління;
 - забезпечення незалежності прийняття стратегічних рішень.
3. Участь акціонерів:
 - заходи для забезпечення прав акціонерів та їхньої активної участі в управлінні;
 - практики роботи з акціонерами та їхніми інтересами.
4. Моніторинг та аудит:
 - якість системи внутрішнього контролю та аудиту;
 - впровадження найкращих практик з моніторингу та аудиту.
5. Корпоративна етика та соціальна відповідальність:
 - визначення та дотримання етичних стандартів у діяльності підприємства;
 - реалізація соціальної відповідальності та стало-го розвитку.

Оцінка за принципами ОЕСР може сприяти покращенню корпоративного управління, забезпечити прозорість та відповідність міжнародним стандартам. Покращення корпоративного управління ДП необхідно для підвищення їхньої ефективності та привабливості для інвесторів.

У травні 2021 року ОЕСР завершила аналіз структури корпоративного управління в секторі ДП в Україні,

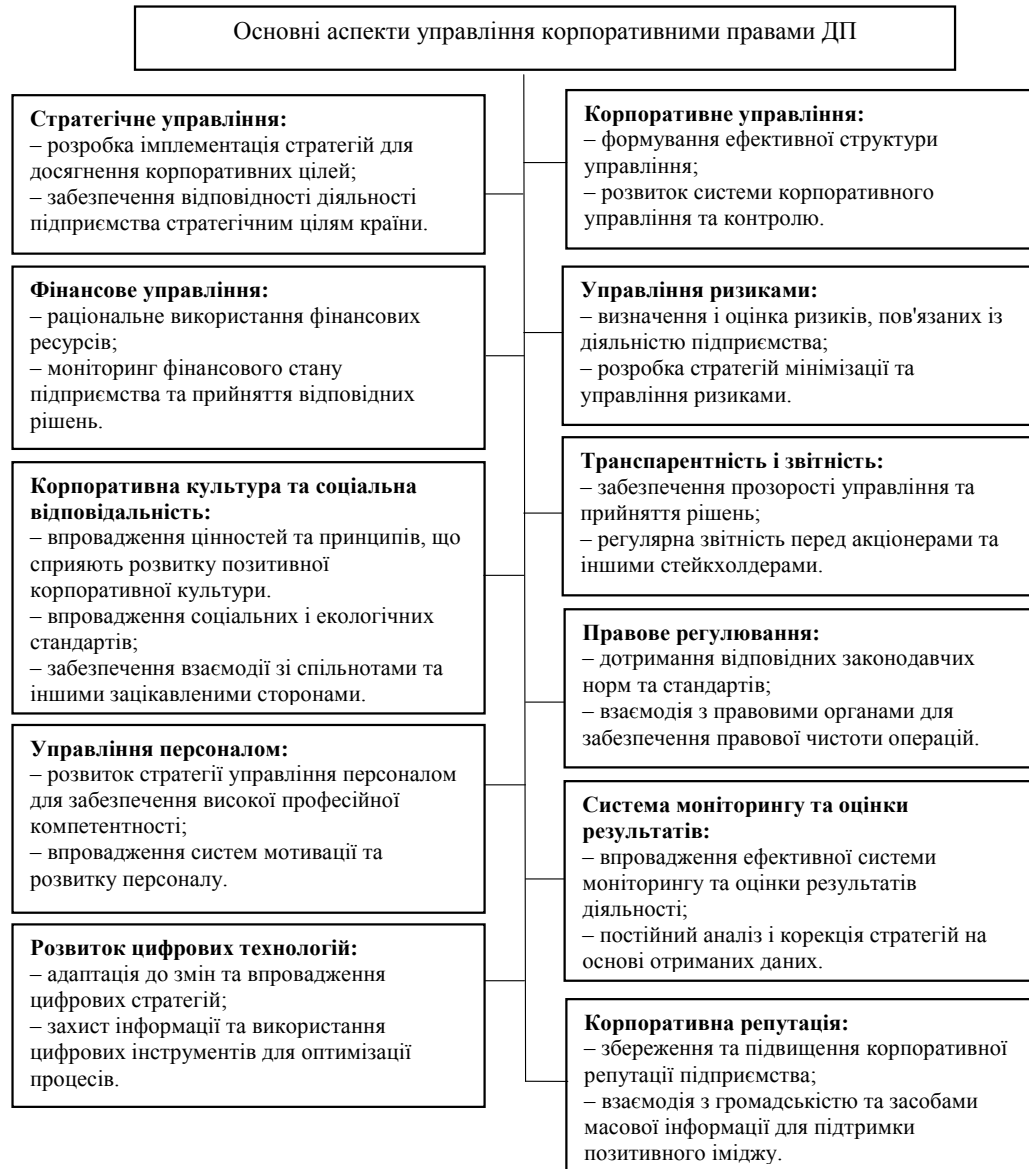


Рис. 1. Основні аспекти управління корпоративними правами ДП

Джерело: складено авторами.

спрямований на оцінку відповідності Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління державними підприємствами (далі — "Керівні принципи ДП"). Це дослідження було реалізовано за фінансової підтримки Норвегії за ініціативою Уряду України, спрямованою на забезпечення дотримання Керівних принципів ДП. У ході проведення огляду було заплановано обговорення з усіма членами ОЕСР та ключовими фінансовими установами.

Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління державними підприємствами є визнаним міжнародним стандартом, спрямованим на сприяння урядам у більш ефективному керуванні своїми обов'язками як власниками компаній. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та прозорості ДП. Необхідність такого огляду виникла в контексті прагнення України до гармонізації своєї практики корпоративного управління із світовими стандартами з метою створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та залучення інвестицій.

Керівні принципи виступають важливою дорожньою картою для національних реформ, спрямованих на узгодження корпоративної практики із міжнародними стандартами. Робоча група ОЕСР з управління державною власністю та практик приватизації відіграє ключову роль у нагляді за впровадженням Керівних принципів і забезпечує створення інституціонального поля, в якому країни можуть використовувати накопичений досвід членів ОЕСР та партнерських країн, а також максимально користуватися внутрішнім досвідом та підтримкою від колег. Ця ініціатива має на меті не лише узгодження практики країн із міжнародними стандартами та створення платформи для обміну найкращим досвідом і найефективнішими стратегіями, пов'язаними з корпоративним управлінням, але й завдяки цьому покращення системи управління державними підприємствами та реалізації внеску в розвиток ефективного та прозорого бізнес-середовища.

Дорожня карта імплементації реформи державних підприємств в Україні

Державні підприємства є життєво важливою складовою економіки України, відіграючи важливу роль у різних секторах, включаючи енергетику, транспорт та інфраструктуру. У зв'язку з тим, що в цих секторах працює понад 3300 державних установ, вкрай важливо забезпечити ефективне, результативне та прозоре управління ними. За останні шість років Україна запровадила кілька реформ, спрямованих на покращення практики корпоративного управління на державних підприємствах. Однією з найбільш значущих реформ є впровадження вимог щодо створення незалежних наглядових рад. Ця постанова зобов'язує державні підприємства створювати наглядові ради, які є незалежними, прозорими та підзвітними, що підвищує прозорість та відкритість інформації. Ще одна принципова реформа — підготовка річних звітів та створення платформи "ProZvit". Для перших 100 державних підприємств проведено аудит та підготовлено річні звіти за 2015—2018 роки. Крім того, у 2019 році було розроблено та запущено платформу ProZvit, яка спрощує доступ до фінансової звітності державних підприємств та забезпечує її більшу прозорість. Уряд також створив номінаційний комітет і процедури конкурсного відбору для визначення незалежних членів правління та голови правління державних підприємств, які є ключовими для економіки. Крім того, визначено конкретні пріоритети реформ корпоративного управління для перших 15 важливих державних підприємств. У сфері корпоративного управління в державних банках впроваджено значні вдосконалення для забезпечення їх ефективності та відповідності міжнародним стандартам. Ці вдосконалення відіграли важливу роль у підвищенні прозорості та підзвітності, просуванні практики належного управління та сприяли стабільності та розвитку української економіки.

Незважаючи на досягнутий прогрес у минулому, зміна пріоритетів, обумовлена кризою, спричиненою пандемією Covid-19, призвела до затримок або призупинення реформ, а в окремих випадках — до різких змін у політиці. Це призвело до деяких змін у політиці та відставки членів ради, а також відкладення впровадження нових законодавчих ініціатив. Огляд ОЕСР відзначає довготривалі питання щодо політичного бажання та здатності України реалізовувати реформи відповідно до Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами. Водночас експерти виклали рекомендації на найближчий період і довгострокову перспективу. Ці рекомендації призначені поліпшити інституційне та законодавче середовище в Україні, зокрема, у сфері корпоративного управління, для забезпечення його ефективності, прозорості та підзвітності. Зокрема, рекомендації спрямовані на вдосконалення політичної волі та спроможності країни реалізовувати реформи відповідно до визначених стандартів, щоб створити ефективне корпоративне управління ДП.

Основні рекомендації згідно з Керівними принципами ОЕСР щодо корпоративного управління ДП:

— усунення суперечностей в законодавстві та гармонізація практики: проведення систематичного аналізу та усунення неузгоджень у законодавчій та нормативній базі, що регулює корпоративне управління ДП;

гармонізація практики корпоративного управління з Керівними принципами ОЕСР для забезпечення відповідності міжнародним стандартам;

— чітке відокремлення ролі та функцій держави та наглядових рад: визначення чітких меж між роллю держави як власника й акціонера та функціями наглядових рад ДП; надання наглядовим радам повноважень для ефективного виконання їхніх функцій, включаючи участь у прийомі та звільненні голів правлень;

— продовження реформ корпоративного управління: продовження реформ у перших 15 ДП та інших великих ДП для підвищення ефективності управління; розробка послідовних, структурованих та прозорих процедур для висування кандидатів на керівні посади та їхнього звільнення;

— удосконалення системи фінансового та нефінансового звітування відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та аудиту; забезпечення відповідності звітності визначеним міжнародним стандартам задля достовірності та порівнянності інформації;

— розробка всебічної політики власності: розробка і впровадження всебічної політики власності, що чітко визначає довгострокові та урядові пріоритети; включення у політику основних напрямів розвитку державної власності та встановлення цілей для окремих ДП; забезпечення відповідальності уряду за імплементацію політики власності;

— посилення ролі держави як власника: професіоналізація функцій державної власності для ефективного виконання їхніх обов'язків; обмеження непрофесійного втручання у діяльність ДП; запровадження щорічної агрегованої звітності у розповідній формі для підвищення прозорості та обліку результатів;

— створення незалежного суб'єкта власності: реформування системи управління державною власністю для створення централізованого суб'єкта власності; укомплектування суб'єкта власності професійним персоналом для забезпечення ефективності його функцій; зазначення створення такого суб'єкта як довгострокового пріоритету для України;

— забезпечення конкурентного нейтралітету та відокремлення видів діяльності: запровадження принципів конкурентного нейтралітету для державних та комунальних підприємств; встановлення вимог щодо відокремлення комерційної та некомерційної діяльності ДП, разом з обов'язковою звітністю за кожним напрямом; розробка адекватних та прозорих механізмів компенсації спеціальних обов'язків для ДП.

Процеси реформ можуть включати в себе:

- Приватизація;
- Перехід до більш ефективної форми власності.
- Приватизація або корпоратизація державних підприємств.
- Оптимізація управління;
- Впровадження сучасних систем корпоративного управління.
- Забезпечення прозорості та відповідності до міжнародних стандартів.
- Фінансова реструктуризація;
- Аналіз та оптимізація фінансових процесів.
- Мінімізація боргів та забезпечення фінансової стійкості.

- Зменшення корупції та підвищення прозорості:
- Впровадження механізмів для запобігання корупції.
- Забезпечення відкритості та доступу до інформації.
- Розвиток конкуренції:
- Створення конкурентоспроможного середовища на ринку.
- Підтримка підприємництва та інновацій.
- Реформи у кадровому плані:
- Оптимізація структури персоналу.
- Підвищення професійної компетентності.
- Вивчення інтернаціональних практик:
- Взяття на увагу кращих міжнародних практик управління.
- Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами.
- Впровадження цифрових технологій:
- Вдосконалення технологічної інфраструктури та впровадження цифрових рішень.

Для забезпечення ефективності та прозорості управління підприємствами різних рівнів органів влади, а також для забезпечення довіри донорів та іноземних приватних інвесторів, важливим є впровадження найкращих світових практик управління [11].

Законопроектом 5593-д "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава" визначається важливий етап у корпоративній реформі ДП в Україні. Проект передбачає розширення повноважень наглядових рад суб'єктів господарювання, що має на меті поліпшення стратегічного управління та фінансової транспарентності. Ключові положення включають:

- затвердження стратегічних та інвестиційних планів: наглядові ради отримають повноваження затверджувати стратегічні плани розвитку та річні фінансові та інвестиційні плани;
- призначення та звільнення керівників: розширення компетенції наглядових рад стосовно призначення та звільнення керівників підприємств.
- оплата праці та винагороди: визначення наглядовими радами оплати праці та винагороди для керівників.

Даний законопроект спрямований на вдосконалення корпоративного управління та надання більших повноважень наглядовим радам, що може позитивно вплинути на ділові стандарти та фінансову дисципліну ДП.

23 жовтня 2023 року відбувся семінар, організований Міністерством економіки спільно з Українською академією корпоративного управління (UCGA) та Європейським банком реконструкції та розвитку щодо другого читання законопроекту №5593-Д у частині пріоритетів та викликів реформи корпоративного управління, головних завдань і проблемних аспектів, котрі стоять перед корпоративною реформою, та розширення повноважень наглядових рад та інші ключові аспекти реформи, що у цілому обумовлює перспективи реформи покращення корпоративного управління державними підприємствами в Україні [12].

Положення законопроекту №5593-Д містять низку ключових аспектів, спрямованих на поліпшення корпо-

ративного управління державними підприємствами в Україні:

- введення поняття Політики державної власності, що охоплює аспекти винагороди для керівників та членів наглядових рад ДП, а також Державну дивідендну політику, повноваження затверджувати котру покладено на Кабінет Міністрів України;
- розширення повноважень наглядових рад: члени наглядових рад отримують розширені повноваження, зокрема, щодо прийняття ключових операційних рішень в управлінні ДП та затвердження планових документів;
- оцінка роботи наглядових рад та підстави для звільнення: законопроект визначає ключові моменти оцінки ефективності роботи наглядових рад, а також перелік обґрунтованих підстав для їхнього звільнення.

Співпраця України з міжнародними організаціями та активна участь у реформах, зокрема у сфері корпоративного управління, є критично важливими для створення стабільного та прозорого економічного середовища. Подання Законопроекту № 5593-д є значним кроком у напрямку продовження цих реформ та приведення у відповідність до міжнародних стандартів, особливо до принципів, визначених Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Прийняття цього закону може мати далекосяжні наслідки для прогресу України, забезпечення прозорості та ефективності управління державними підприємствами. Підтримка міжнародних партнерів, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), підкреслює необхідність і важливість цих реформ. Успішна реалізація цього закону також може призвести до позитивних результатів, таких як міжнародна допомога та фінансова підтримка, в тому числі кошти від Міжнародного валютного фонду (МВФ). Сприяючи стабільній та ефективній діловій практиці, Україна може залучати більше інвестицій та реалізовувати глобальні економічні проекти, сприяючи загальному розвитку нації.

МВФ досяг угоди (staff-level agreement) з Україною щодо другого перегляду механізму розширеного фінансування (Extended Fund Facility — EFF), а саме виконання структурного "маяка" № 18 Меморандуму, котрий зосереджений на корпоративному реформуванні ТОВ "Оператор газотранспортної системи України" (Оператор ГТС України), свідчить про прийняття важливих кроків у напрямі виконання угоди з МВФ та реформування публічного сектору національної економіки. Підписання проекту закону про оптимізацію структури власності Оператора ГТСУ № 9311-1-д [13; 14] є суттєвим кроком до впровадження корпоративної реструктуризації, що відповідає цілям МВФ. Передача корпоративних прав від АТ "Магістральні газопроводи України" (далі — МГУ) до Міністерства енергетики та ліквідація МГУ, прийняття нового статуту Оператора ГТСУ, який має бути розроблений та узгоджений із Секретаріатом Енергетичного Співтовариства, та проведення конкурсного відбору є важливими заходами для забезпечення ефективної та прозорої діяльності та управління газотранспортною системою. У цьому розрізі у жовтні 2023 р. урядом погоджено призначення чотирьох з п'яти членів Наглядової ради Оператора ГТСУ, що відіграватиме ключову роль у забезпеченні ефективного корпоратив-

ного управління та сприятиме прозорості та виконанню стратегічних планів розвитку Оператора ГТСУ. Призначення незалежних членів є важливим елементом гармонізації корпоративного управління за міжнародними стандартами. Однак, у випадку не призначення п'ятого члена Наглядової Ради, ймовірно, необхідними будуть додаткові кроки (наради) для призначення членів у відповідності зі статутними вимогами та Меморандумом з МВФ [15]. У цілому модернізація публічного сектору в частині реформування Оператора ГТСУ сприятиме покращенню інвестиційного клімату та забезпеченню належного розвитку енергетичного сектору в Україні [16].

Крім того, враховуючи необхідність посилення прозорості та контролю в системі управління публічними фінансами, урядом прийнято рішення щодо поетапного відновлення звітності державними підприємствами. Міністерство фінансів України розробляє план відновлення всіх обов'язкових вимог до звітності ДП, за винятком тих, діяльність котрих здійснюється на тимчасово окупованих територіях або в зонах бойових дій. Цей крок має важливе значення для оцінки фінансових ризиків та буде інтегрованим елементом середньострокового бюджетного планування. Водночас у рамках підвищення ефективності фінансового сектору Національним банком України проводиться комплексна діагностика банків до кінця 2023 року, що сприятиме стійкості та надійності банківської системи та комплаєнсу фінансової та банківської сфер у контексті загальної стратегії економічної стабільності країни [17].

У листопаді 2023 року в.о. Голови ФДМУ представив концепцію Українського суверенного фонду Комітету з питань економічного розвитку Верховної Ради України, визначив створення фонду як пріоритетну задачу Фонду державного майна України. Зазначена ініціатива спрямована на впровадження передових корпоративних практик у управління державними активами та підтримку економічного зростання. У рамках нової структури, поетапно, планується включення всіх стратегічних державних компаній, що не підлягають приватизації, з метою їх трансформації в рушійну силу для відновлення української економіки. Основним завданням Українського суверенного фонду буде розробка стратегій розвитку не лише окремих підприємств, але й цілих галузей, а також залучення інвестицій для їх впровадження. Наразі ФДМУ, у співпраці з консультантами, активно працює над законопроектом, який визначатиме основні принципи функціонування Українського суверенного фонду та критерії включення державних активів до його складу.

Структура УСФ буде побудована відповідно до міжнародних стандартів, зокрема, врахує рекомендації МВФ та OECD. Фонд працюватиме у форматі холдингу, включаючи від 6 до 11 галузевих субхолдингів. Управління фондом буде здійснюватися генеральним директором, який підконтрольний Наглядовій Раді. Наглядова Рада візьме на себе важливі функції, такі як призначення генерального директора, затвердження стратегії та контроль за її виконанням, захист прав держави та інші. Генеральний директор, згідно з затвердженою галузевою стратегією, буде втілювати дорожню карту залучення інвестицій та зростання вартості активів Ук-

раїнського суверенного фонду. Також йому буде покладена відповідальність за аналіз діяльності фонду та підготовку щорічного звіту, який підлягатиме затвердженню Наглядовою Радою [18].

Кабінетом Міністрів України внесено зміни до Порядку передачі повноважень з управління корпоративними правами держави уповноваженим органам управління з метою спрощення процедури. Зокрема, скорочено перелік необхідних документів, які надаються збитковими суб'єктами господарювання, що передаються до управління Фонду державного майна та підлягають ліквідації. Також визначено окремий перелік юридичних осіб, чия реєстрація випуску акцій не відповідає законодавству або акції яких не були зараховані на рахунки депозитарних установ та, відповідно, на рахунки власника. Прийнята постанова спростить механізм передачі Фонду державного майна суб'єктів господарювання, які мають проблеми з реєстрацією випуску акцій згідно з законодавством. Це дозволить Фонду державного майна ефективно формалізувати корпоративні права держави в таких суб'єктах господарювання, забезпечивши їхню належну ліквідацію.

Прийнята постанова визначає ще один значущий крок в реалізації стратегії Уряду щодо оптимізації портфеля державної власності. Це сприятиме швидшому процесу передачі ДП до управління Фонду держмайна для подальшої приватизації, ліквідації чи ефективного управління. Кабінет Міністрів скоротив перелік документів, які повинні надавати збиткові суб'єкти господарювання, передаючи їх у сферу управління Фонду та підлягають ліквідації. Зазначено, що серед компаній, які потраплять під цей механізм, є 103 підприємства, такі як ПАТ "Укрмедпром", ПАТ "ДАК "Ліки України", ПАТ "ДАХК "Топаз", ДАХК "Київський радіозавод". Прийнята постанова сприяє передачі цих компаній до Фонду державного майна з метою подальшої приватизації [19].

ВИСНОВКИ

Дослідження управління корпоративними правами ДП є важливим та актуальним завданням у контексті сучасних глобальних викликів. Залучені аспекти реформ, трансформації економіки та зміни корпоративних стандартів покликані вдосконалити стратегії та практики управління, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на результативність ДП. Важливими факторами є необхідність адаптації до глобальних тенденцій, підвищення прозорості, адекватне управління ризиками та впровадження інноваційних рішень. Розгляд позитивного досвіду міжнародних гравців та впровадження кращих практик можуть стати ключовими чинниками покращення ефективності управління державними підприємствами в умовах сучасного бізнес-середовища. Урахування аспектів соціальної відповідальності та високих стандартів етичності також має велике значення для забезпечення сталості та довіри до діяльності ДП. Далі слід вдосконалювати дослідження в напрямках аналізу результатів проведених реформ, адаптації до нових економічних та технологічних викликів, а також поглиблювати розуміння особливостей управління в різних секторах економіки. Це сприятиме розвитку оптимальних стратегій для досягнення сталого розвитку та високої конкурентоспроможності ДП в умовах постійної зміни.

Перспективи подальших досліджень в галузі управління корпоративними правами ДП включають широкий спектр можливих напрямів, спрямованих на вдосконалення ефективності та сталості цих організацій:

— аналіз ефективності реформ: вивчення результатів та впливу реформ, спрямованих на підвищення ефективності ДП, і розкриття найбільш успішних практик;

— специфіка корпоративного управління в окремих секторах: розгляд специфічних вимог та особливостей управління в різних галузях, таких як енергетика, транспорт, технології тощо;

вплив глобальних тенденцій: аналіз впливу глобальних тенденцій, таких як цифрова трансформація, зміни клімату, на стратегії управління державними підприємствами;

— адаптація до змін в економіці та політиці: вивчення впливу економічних та політичних змін на стратегії управління та корпоративні права ДП;

— розвиток корпоративної соціальної відповідальності: дослідження впровадження та впливу програм корпоративної соціальної відповідальності на ДП;

— управління ризиками: аналіз методів та інструментів управління ризиками в контексті корпоративного управління;

— міжнародний досвід: вивчення інтернаціонального досвіду управління державними підприємствами та адаптація найкращих практик до українського контексту;

— аспекти етичного управління: розгляд етичних аспектів управління та їх вплив на ділову репутацію та сталість ДП.

Подальші дослідження у цій сфері допоможуть розкрити нові можливості для вдосконалення управління державними підприємствами та сприятимуть створенню стратегій, які враховують сучасні виклики та можливості в економічному середовищі.

Крім того, подальше дослідження може охопити аналіз впливу економічних та політичних факторів на стратегії управління державними підприємствами, зокрема, в контексті глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемії та зміни клімату. Значна увага може бути приділена розвитку інноваційних рішень та впровадженню цифрових технологій у корпоративному управлінні державними підприємствами. Вивчення впливу цих технологій на ефективність та конкурентоспроможність може стати ключовим напрямком для подальшого розвитку сучасних стратегій управління. Також важливим є забезпечення активної участі громадськості та зацікавлених сторін у процесах управління державними підприємствами. Дослідження механізмів взаємодії із суспільством та підвищення рівня відкритості та відповідальності може сприяти формуванню позитивного іміджу та довіри до державного сектору.

Загалом, подальші дослідження у галузі управління корпоративними правами державних підприємств відкривають широкі можливості для розширення знань та вдосконалення практик, спрямованих на підвищення ефективності, сталості та соціальної відповідальності в цьому важливому сегменті економічної діяльності. Ці напрямки досліджень можуть допомогти розширити розуміння сучасних викликів та можливостей для ДП,

сприяючи розвитку практичних рекомендацій та стратегій для подальшого удосконалення управління корпоративними правами у цьому секторі.

Література:

1. Федоренко А. В. Управління державними корпоративними правами. Економіка і прогнозування. 2014. № 4. С. 23—37.
2. Шостак Л., Сосовська О. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 130—136.
3. Вінніченко А. А., Таранич О. В. Корпоратизація як інструмент удосконалення корпоративного управління державних підприємств. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2021. Вип. 13. С. 197—201.
4. Корнєєва Ю. В. Міжнародне інституціональне фінансування стратегічних державних підприємств на основі сучасної технології смарт-контракту. Економіка України. 2019. № 1. С. 16—33.
5. Коляда Т. А., Кузьменко Н. В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 45—52.
6. Митрофанова А. С., Решетняк Н. Б. Особливості системи управління корпоративними правами держави в Україні. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 63—68.
7. Бессарабова В. М. Правова природа "керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами" та їх використання в Україні. Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика). 2021. № 16. С. 59—66.
8. Держава продовжує домінувати як власник підприємств. URL: <https://ubn.news/uk/derzhava-prodovzhuje-dominuvati-yak-vlas/>.
9. Держава залишається найбільшим власником підприємств — аналітики. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/9/701006/>.
10. МВФ доповнив новими маяками програму EFF для України. Що змінилося у меморандумі. URL: <https://forbes.ua/news/mvf-dopovniv-novimi-mayakami-programu-eff-dlya-ukraini-shcho-zminilosya-u-memorandumi-07072023-14689>.
11. Рада має ухвалити закон, щоб завершити реформу корпоративного управління — ЄБПП. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d29974-d0-da11-4527-b2ff-541f0771d5b6&title=Zakhid-UBriusseli>.
12. Мінекономіки провело воркшоп для депутатів щодо розвитку реформи корпоративного управління. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bb8a547e-1897-445c-9e81-578d4fb018a6&title=MinekonomikiProveloVorkshop>.
13. Проект Закону про оптимізацію структури власності оператора газотранспортної системи України від 28.06.2023 № 9311-1-д. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=76309.
14. Про оптимізацію структури власності оператора газотранспортної системи України: Закон України від 28.07.2023 № 3293-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3293-IX>.

15. Встигнути до місії МВФ: як Україна готувалася до другого перегляду програми. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/15/706626>.

16. Президент підписав закон про реформу корпоративного управління Оператора ГТС. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3755065-prezident-pidpisav-zakon-pro-reformu-korporativnogo-upravlinna-operatora-gts.html>.

17. Умови МВФ: Україна має провести реформу корпоративного управління держкомпаній. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/8/698928/>.

18. Мета Українського суверенного фонду — впровадження кращих корпоративних практик до управління державними активами та зростання економіки, — в.о. Голови ФДМУ Олександр Федоришин. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/meta-ukrainskoho-suverennoho-fondu-vprovadzhennia-krashchykh-korporativnykh-praktyk-do-upravlinnia-derzhavnymy-aktyvamy-ta-zrostannia-ekonomiky-vo-holovy-fdmu-oleksandr-fedoryshyn>.

19. Корпоративна реформа триває: Уряд спростив передачу повноважень з управління корпоративними правами держави. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c55c5782-6fc2-4801-96ae-92ded482adb3&title=KorporativnaReforma>.

References:

1. Fedorenko, A.V. (2014), "Management of state corporate rights", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 4, pp. 23—37.

2. Shostak, L. and Sosovska, O. (2020), "Problems of corporate governance at domestic enterprises", *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 130—136.

3. Vinnichenko, A.A. and Taranich, O.V. (2021), "Corporatization as a tool for improving corporate management of state-owned enterprises", *Visnyk students'koho naukovohto tovarystva Donets'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylia Stusa*, vol. 13, pp. 197—201.

4. Korneeva, Yu.V. (2019), "International institutional financing of strategic state enterprises based on modern smart contract technology", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 16—33.

5. Koliada, T.A. and Kuzmenko, N.V. (2019), "Management of corporate rights of the state: evaluation of effectiveness and directions of reform", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 45—52.

6. Mitrofanova, A.S. and Reshetniak, N.B. (2019), "Peculiarities of the state corporate rights management system in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 63—68.

7. Bessarabova, V.M. (2021), "The legal nature of the "OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises and their use in Ukraine", *Mizhnarodnyj iurydychnyj visnyk: aktual'ni problemy suchasnosti (teoriia ta praktyka)*, vol. 16, pp. 59—66.

8. UBN (2023), "The state continues to dominate as the owner of enterprises", available at: <https://ubn.news/uk/derzhava-prodovzhuje-dominuvati-yak-vlas/> (Accessed 29 Nov 2023).

9. Economic truth (2023), "The state remains the largest owner of analytics companies", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/9/701006/> (Accessed 20 Nov 2023).

10. Forbes (2023), "The IMF added new beacons to the EFF program for Ukraine. What has changed in the memorandum", available at: <https://forbes.ua/news/mvf-dopovniv-novimi-mayakami-programu-eff-dlya-ukraini-shcho-zminilosya-u-memorandumi-07072023-14689> (Accessed 20 Dec 2023).

11. Ministry of economy of Ukraine (2023), "Council to pass legislation to complete corporate governance reform — EBRD", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d29974d0-da11-4527-b2ff-541f0771d5b6&title=ZakhidUBriuseli> (Accessed 01 Dec 2023).

12. Ministry of economy of Ukraine (2023), "The Ministry of Economy held a workshop for deputies on the development of corporate governance reform", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bb8a547e-1897-445c-9e81-578d4fb018a6&title=MinekonomikiProveloVorkshop> (Accessed 01 Dec 2023).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), "Draft Law on Optimization of the Ownership Structure of the Gas Transportation System Operator of Ukraine", available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=76309 (Accessed 15 Nov 2023).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), "Law of Ukraine on optimizing the ownership structure of the operator of the gas transportation system of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3293-IX> (Accessed 15 Nov 2023).

15. Economic truth (2023), "Catching up with the IMF mission: how Ukraine prepared for the second review of the program", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/15/706626/> (Accessed 25 Nov 2023).

16. Ukrinform (2023), "The President signed the law on corporate governance reform of the GTS Operator", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3755065-prezident-pidpisav-zakon-pro-reformu-korporativnogo-upravlinna-operatora-gts.html> (Accessed 25 Nov 2023).

17. Economic truth (2023), "IMF conditions: Ukraine must reform the corporate governance of state-owned companies", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/8/698928/> (Accessed 25 Nov 2023).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "The goal of the Ukrainian Sovereign Fund is to implement the best corporate practices for the management of state assets and the growth of the economy, Acting Director. Oleksandr Fedoryshyn, head of the FSMU", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/meta-ukrainskoho-suverennoho-fondu-vprovadzhennia-krashchykh-korporativnykh-praktyk-do-upravlinnia-derzhavnymy-aktyvamy-ta-zrostannia-ekonomiky-vo-holovy-fdmu-oleksandr-fedoryshyn> (Accessed 25 Nov 2023).

19. Ministry of economy of Ukraine (2023), "Corporate reform continues: The government simplified the transfer of powers to manage state corporate rights", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c55c5782-6fc2-4801-96ae-92ded482adb3&title=KorporativnaReforma> (Accessed 25 Nov 2023).

Стаття надійшла до редакції 02.01.2024 р.