

**Ю. А. Джурик**, аспірант спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування» кафедри  
адміністративного та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
комерційний директор ТОВ «Торговий Дім «Електрон»

**І. В. Кузовкін**, заступник президента –  
голови правління ПрАТ «Концерн-Електрон»

## НЕОБХІДНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

Метою цього дослідження є визначення поняття корпоративного управління, аналіз основних міжнародних стандартів щодо здійснення корпоративного управління, дослідження необхідності впровадження корпоративного управління в державних компаніях України та аналіз сучасного стану корпоративної реформи. У роботі було надано різні дефініції корпоративного управління, зокрема зазначено, що це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством, а також те, що корпоративне управління – це насамперед те, що робить виконавчий орган компанії, який визначає цінності компанії, а мета корпоративного управління полягає у сприянні ефективному, підприємницькому та виваженому управлінню, що може забезпечити довгостроковий успіх компанії. Відзначено основні міжнародні стандарти щодо здійснення корпоративного управління. Проаналізовано основні положення політики власності, яка формується державою для обґрунтування мети та цілей державного підприємства. Виокремлено основні обов'язки наглядових рад державних підприємств, зокрема щодо їхніх функцій із формування стратегії, необхідності виконувати нагляд за керівництвом підприємства, встановлення нормативів та метрик контролю за діяльністю управлінських підрозділів підприємства, формування спеціалізованих комітетів тощо. Обґрунтовано необхідність упровадження корпоративного управління у діяльність державних підприємств та наведено приклади успішних практик упровадження корпоративного управління в існуючих державних підприємствах України. Проаналізовано стан проведення корпоративної реформи в Україні, завдяки якій у низці найбільших державних підприємств України була запроваджена корпоративна форма управління, зазначено основні досягнення та вектор подальшого розвитку.

Ключові слова: корпоративне управління в державних компаніях, політика власності, наглядова рада, ефективна діяльність, реформа корпоративного управління.

### *Yu. A. Dzhyryk, I. V. Kuzovkin. The necessity of introduction of corporate governance in state companies in Ukraine*

*The purpose of this study is to define the concept of corporate governance, analysis of basic international standards for corporate governance, study the need for corporate governance in state-owned companies in Ukraine and analysis of the current state of corporate reform. The paper provides various definitions of corporate governance, including that it is a system of relations that defines the rules and procedures for decision-making and control, as well as the distribution of rights and responsibilities between the company's bodies and its members. And that corporate governance is primarily what the company's executive body does and how it defines the company's values, and that the purpose of corporate governance is to promote effective, entrepreneurial, and prudent management that can ensure the company's long-term success. The main international standards for corporate governance are also mentioned. The main provisions of the property policy, which is formed by the state to substantiate the goals and objectives of the state enterprise, are analyzed. The main responsibilities of the supervisory boards of state enterprises are highlighted, in particular regarding their functions in forming the strategy, the need to supervise the management of the enterprise, setting standards and metrics for monitoring the activities of management units, if necessary, forming specialized committees and more. The necessity of introduction of corporate governance in activity of the state enterprises is substantiated and examples of successful practices of introduction of corporate governance in the existing state enterprises of Ukraine are resulted. The state of corporate reform in Ukraine, due to which a number of the largest state-owned enterprises of Ukraine introduced a corporate form of management, is analyzed, the main achievements and the vector of further development are indicated.*

*Key words: corporate governance in state-owned companies, property policy, the supervisory board, effective activity, corporate reform.*

**Постановка проблеми.** Постійна глобалізація усіх процесів, висока конкуренція на ринку та необхідність ефективного та якісного використання наявних ресурсів посилили зацікавленість до такого механізму, як корпоративне управління. В Україні далеко не у всіх приватних компаній він наявний, а в державному секторі практично не використовується, що призводить до неефективності, непрозорості та збитковості таких державних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження сфери корпоративного управління та обґрунтованість його використання в державному секторі мають досить інтенсивний характер. Різним аспектам ефективності корпоративного управління та його необхідності приділяли увагу як іноземні, так і українські дослідники, такі як Д. Кері, С. Девіс Н. Деєва, Н. Михайлова, О. Пасхавера, В. Рибалкін, В. Євтушевський Л. Довгань, Д. Баюра та інші.

**Мета статті.** Метою статті є визначення поняття корпоративного управління, аналіз основних міжнародних стандартів щодо здійснення корпоративного управління, дослідження необхідності впровадження корпоративного управління в державних компаніях України та дослідження сучасного стану корпоративної реформи.

**Виклад основного матеріалу.** Нині існують різні підходи до визначення поняття «корпоративне управління». Так, у Законі України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» зазначено, що «Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством» [1]. Також можемо згадати і про кодекс корпоративного управління Великої Британії, де йдеться про те, що корпоративне управління – це насамперед те, що робить виконавчий орган компанії, який визначає цінності компанії, а мета корпоративного управління полягає у сприянні ефективному, підприємницькому та виваженому управлінню, що може забезпечити довгостроковий успіх компанії [2]. З наведеного визначення випливає, що корпоративне управління є одним із важливих інструментів для ефективного введення господарської діяльності, що повинно в майбутньому забезпечити позитивний результат для компанії. Що важливо, ключовою рисою корпоративного управління є відокремлення процесів володіння власністю від управління нею. Унаслідок цього досягаються високі результати, зростає ефективність, створюються сприятливі умови для стійкого довгострокового розвитку корпорації [3]. Розуміння особливостей, а також загалом дефініції цього поняття дає нам змогу осягнути необхідність впровадження такого інструменту в діяльність не тільки приватних, але й державних компаній.

Корпоративне управління є одним із тих важливих та необхідних кроків, які потрібні для прозорості та результативної діяльності державних компаній. Нині не існує якоїсь єдиної моделі ефективного корпоративного управління, проте є деякі загальні елементи, які лежать в основі і які можна і потрібно використовувати. Організацією економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) було розроблено два основоположні документи, які покликані стати основою для розвитку найкращих практик управління: Принципи корпоративного управління, а також Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності.

Принципи корпоративного управління ОЕСР охоплюють п'ять галузей корпоративного управління:

- 1) права акціонерів;
- 2) рівноправність акціонерів;
- 3) роль зацікавлених осіб;
- 4) розкриття інформації та прозорість;
- 5) обов'язки Ради.

Ці Принципи покликані допомогти урядам як країн-членів, так і країн, що не є членами ОЕСР, у заходах щодо оцінки та вдосконалення правової, інституціональної та нормативної бази корпоративного управління в їхніх країнах, а також надати орієнтири та рекомендації фондовим біржам, інвесторам, товариствам та іншим сторонам, що відіграють певну роль у процесі розвитку корпоративного управління. Ці Принципи орієнтовані на відкриті акціонерні товариства, акції яких вільно обертаються на фондовому ринку [4].

Що стосується Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, то вони якраз націлені на те, аби досягти максимальної ефективності та професіоналізму у діяльності державних компаній. У принципах описані основні рекомендації для органів державної влади, зокрема, як потрібно формувати засади державної форми власності, які функції виконує держава як власник, як повинно відбуватися розкриття інформації, які мають мати обов'язки наглядові ради підприємств державної форми власності тощо. Кожна із зазначених рекомендацій покликана зробити державні підприємства конкурентоздатними на ринку.

Наприклад, щодо формування політики власності у державному підприємстві. Така політика власності має на меті спрямувати державу у виконанні функції власника державних підприємств і зазначає, які рішення вона може приймати. Це написаний у формі положення чи навіть закону документ, у якому, як правило, зазначається таке:

- ґрунтованість доцільності державної форми власності з погляду стратегічних інтересів держави;
- мета державної власності для кожного окремого державного підприємства;
- роль держави в управлінні державними підприємствами;
- відмінності між завданнями Наглядової ради та Виконавчого органу;
- посилення на основні елементи політик, законів та положень, які застосовуються до державних підприємств;
- опис основних цілей, покладених на державне підприємство;

- інформація стосовно реалізації державою політики власності;
- функції та обов'язки державних структур, які залучені до реалізації політики власності.

Також важливим елементом є правильне та належне функціонування наглядових рад державних підприємств, а також відбір членів до таких наглядових рад. Тут варто зазначити таке:

- наглядові ради державних підприємств повинні мати чіткі та окреслені повноваження і нести відповідальність за результативність державних підприємств;
- наглядові ради повинні ефективно виконувати свої функції формування стратегії та виконання нагляду за діяльністю керівників державних підприємств;
- склад наглядових рад повинен забезпечити досягнення цілей, тобто бути компетентним, та незалежність суджень;
- необхідне запровадження механізмів уникнення конфліктів інтересів та обмеження політичних втручань в процесі функціонування Наглядових рад;
- потреба у запровадженні спеціалізованих комітетів у складі незалежних та компетентних членів на підтримку виконання повноти функцій наглядової ради (комітет із питань аудиту, комітет з управління ризиками, комітет із питань встановлення рівня винагороди) [5].

Сформована політика власності чи належно функціонуюча наглядова рада – далеко не повний перелік основних принципів і загалом не гарантія ефективної роботи, проте це крок у формуванні ефективного, прозорого та відповідального державного підприємства.

В Україні існує велика кількість підприємств державної форми власності, проте далеко не всі вони ведуть господарську діяльність, а велика частина з них взагалі збиткова. Такі підприємства не є окрасою нашої економіки, вони не створюють додану вартість чи нові робочі місця, а лише програють конкуренцію на ринку й отримують дотації з бюджету. На мою думку, такі підприємства терміново потребують нових інструментів для управління, нових ідей для розвитку та кваліфікованих кадрів, які повинні їх підсилити. Створення незалежних та професійних наглядових рад, формування державою політики власності, правильно побудовані відносини із зацікавленими сторонами, прозорість і ясність під час розкриття інформації – все це є необхідним для якісного та ефективного функціонування державних підприємств. Лише таким чином можна зробити їх дієвими та конкурентоздатними не лише в межах України, але й за кордоном.

Станом на сьогодні в Україні продовжується реформа корпоративного управління, яка бере свій початок із 2016 року. За цей період вдалося значно покращити ситуацію в державному секторі, хоча попереду ще багато роботи. На мою думку, одним з основних досягнень є те, що прийшло розуміння необхідності впровадження такої реформи та її ефективності загалом як для економічної, так і для політичної ситуації в нашій країні. Аналізуючи статистичні дані, зокрема ті, які подає Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, можемо побачити, що вже сформовано та затверджено 15 політик власності державних компаній. Встановлені і регламентовані ключові показники ефективності діяльності наглядових рад 6 компаній (ПрАТ «Укргідроенерго», ДП «МА «Бориспіль», ДП «АМПУ», АТ «Укрпошта», НЕК «Укренерго», АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»). Також затверджені індивідуальні плани з корпоративного управління 6 компаній (НАК «Нафтогаз України», АТ «Укрзалізниця», ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «ДАК «Автомобільні дороги України», Поліграфкомбінат «Україна», АТ «ДПЗКУ»). Приведено у відповідність до змін, що відбулися у законодавстві, статuti 15 компаній. Також створено наглядові ради в 10 компаніях (НЕК «Укренерго», ДП «АМПУ», ДП «МА «Бориспіль», АТ «Укрпошта», НАК «Нафтогаз України», АТ «Укрзалізниця», ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «ДАК «Автомобільні дороги України», Поліграфкомбінат «Україна», ДК «Укроборонпромп»), які активно функціонують, і вже зараз можна оцінити їх позитивний вплив на активність зазначених державних компаній. Варто додати і те, що до переліку на перетворення (корпоратизацію) включено 20 підприємств. На 6 із них процедури з перетворення завершені і зареєстровані акціонерні товариства («Об'єднана гірничо-хімічна компанія»; «Державний науково-дослідний та проєктний інститут титану»; «Укрпошта»; «Національна енергетична компанія «Укренерго»; «Херсонський завод суднового обладнання та суднової арматури»; «2-й ремонтний завод засобів зв'язку»). Окрім цього, планується провести перетворення в акціонерні товариства всіх державних підприємств, що входять до рейтингу найбільших компаній. Також українським урядом вже створена робоча група щодо перетворення ДП «НАЕК «Енергоатом» та вибрана модель корпоратизації підприємства [6].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Здійснення корпоративного управління в державних компаніях приводить до їхньої прозорості та результативної діяльності. За певний орієнтир необхідно брати вже наявні міжнародні стандарти та використовувати їх, враховуючи специфіку та беручи до уваги вже наявні напрацювання. У всіх стратегічних державних компаніях має бути впроваджено корпоративне управління, щоб мінімізувати вплив політиків на господарську діяльність таких компаній та спрямувати її на обслуговування інтересів українського народу. Україна знаходиться в активній фазі щодо реформування корпоративного управління в державному секторі, зроблені перші кроки та отримано перші результати, проте попереду ще багато роботи, яку потрібно виконувати крок за кроком, аби досягнути найкращих результатів.

**Список використаних джерел:**

1. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30.10.1996 р. № 475/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.04.2021)
2. The UK Corporate Governance Code (April 2016). Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf/> (дата звернення 30.04.2021)
3. Сергійчук С.І. Корпоративне управління: навчальний посібник / С.І. Сергійчук – Миколаїв: НУК, 2016. 228 с. URL: <https://sergiyuchuk.bplan.com.ua/science/3-04.pdf> (дата звернення 30.04.2021)
4. OECD Principles of Corporate Governance. OECD 2004. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (дата звернення 30.04.2021)
5. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. Редакція 2015 року. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1606498070&id=id&accname=guest&checksum=9BCA66A0351DA12786C2A36A5D7FC080&fbclid=IwAR2-clbgcli5cAaPCqiQqRwQHJk11FSGLjFHIHgh1wQqc17NHZDR\\_jAXRs](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1606498070&id=id&accname=guest&checksum=9BCA66A0351DA12786C2A36A5D7FC080&fbclid=IwAR2-clbgcli5cAaPCqiQqRwQHJk11FSGLjFHIHgh1wQqc17NHZDR_jAXRs) (дата звернення 30.04.2021)
6. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства: сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f9a53fc7-cc91-4bd5-b23e-34752a879641&title=InformatsiiaProReformuKorporativnogoUpravlinnia> (дата звернення 30.04.2021)

**References:**

1. VRU, Law of Ukraine (1996) *Pro derzavne reguluvannya rinky zinnych papreriv* [Law of Ukraine] “On state regulation of the securities market” date October 30, 1996 No. № 475/96 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (related to 30.04.2021) [Ukraine]
2. The UK Corporate Governance Code (April 2016). Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf/> (related to 30.04.2021)
3. Sergiychuk S.I. (2016) *Korporativne upravlinnya* [Corporate governance] Tutorial, Mykolaiv 288 p. [Ukraine] URL: <https://sergiyuchuk.bplan.com.ua/science/3-04.pdf> (related to 30.04.2021)
4. OECD Principles of Corporate Governance. OECD 2004. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (related to 30.04.2021)
5. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1606498070&id=id&accname=guest&checksum=9BCA66A0351DA12786C2A36A5D7FC080&fbclid=IwAR2-clbgcli5cAaPCqiQqRwQHJk11FSGLjFHIHgh1wQqc17NHZDR\\_jAXRs](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1606498070&id=id&accname=guest&checksum=9BCA66A0351DA12786C2A36A5D7FC080&fbclid=IwAR2-clbgcli5cAaPCqiQqRwQHJk11FSGLjFHIHgh1wQqc17NHZDR_jAXRs) (related to 30.04.2021)
6. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine: site. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f9a53fc7-cc91-4bd5-b23e-34752a879641&title=InformatsiiaProReformuKorporativnogoUpravlinnia> (related to 30.04.2021)