

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.242.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-3>**Кифяк В.І.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича**Шелюжак І.Г.**дослідник кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича**Kyfyak Viktoriia, Shelyuzhak Ivanna**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****INSTITUTIONAL PROBLEMS OF CORPORATE GOVERNANCE
IN STATE-OWNED ENTERPRISES**

У статті обґрунтовано необхідність удосконалення механізму корпоративного управління на державних підприємствах як конкурентного сектору господарювання, що впливає на інвестиційний клімат та конкурентоспроможність національної економіки. Проаналізовано фінансові показники суб'єктів господарювання, які перебувають у державній формі власності, виявлено компанії, які мають виробничий потенціал для процвітання на національному ринку, але працюють у збиток. Виявлено тенденції припинення діяльності державних підприємств, що спричинені інституційними проблемами, які виникають унаслідок недостатнього фінансування, неконкурентного рівня заробітної плати вищого керівництва, корупції та лобювання інтересів політичних партій або окремих осіб у системі корпоративних відносин. Досліджено законодавчі трансформації 2021 р., які мають на меті поліпшення корпоративного управління на державних підприємствах та впровадження зарубіжного досвіду у механізм розвитку корпоративних відносин. Запропоновано напрями вдосконалення механізму корпоративного управління на державних підприємствах.

Ключові слова: корпоративне управління, державна власність, підприємство, менеджмент, корпоративні відносини, прибуток.

В статье обоснована необходимость усовершенствования механизма корпоративного управления на государственных предприятиях как конкурентного сектора хозяйствования, что влияет на инвестиционный климат и конкурентоспособность национальной экономики. Проанализированы финансовые показатели хозяйствующих субъектов, находящихся в государственной собственности, выявлены компании, имеющие производственный потенциал для процветания на национальном рынке, но работающие в убыток. Выявлены тенденции прекращения деятельности государственных предприятий, вызванные институциональными проблемами, возникающими в результате недостаточного финансирования, неконкурентного уровня заработной платы высшего руководства, коррупции и лоббирования интересов политических партий или отдельных лиц в системе корпоративных отношений. Исследованы законодательные трансформации 2021 г., направленные на улучшение корпоративного управления на государственных предприятиях и внедрение зарубежного опыта в механизм развития корпоративных отношений. Предложены направления усовершенствования механизма корпоративного управления на государственных предприятиях.

Ключевые слова: корпоративное управление, государственная собственность, предприятие, менеджмент, корпоративные отношения, прибыль.

The article substantiates the need to improve the mechanism of corporate governance in state-owned enterprises as a competitive sector of the economy, which affects the investment climate and competitiveness of the national economy. Mostly, senior management is not interested in the development of the company because their salaries are low and they are often support rich people, who are only follow own goals such as raising of own profits. The financial performance of state-owned

businesses has been analyzed, and many companies have been identified that have the production potential to thrive in the national market but are operating at a loss. All state-owned enterprises have common problems, which connect with employees, who don't care about inner problems of the company and how they can solve them because of the lack of formed responsibilities and duties in the law. The community believes that institutions are controlling all activity of state-owned enterprises, but the gap in the law has a bad influence on results of the company. As a result, it was found that the tendency to close state-owned enterprises is caused by institutional problems arising from insufficient funding, uncompetitive salaries of senior management, a bad implementation of essential tasks from directors, corruption and lobbying of political parties or individuals in the system of corporate relations. In addition, the COVID-19 pandemic became one of the main reasons of liquidation of state-owned and private enterprises, which weren't ready for this new conditions. Governments of different countries tried to prevent a big financial crisis, but their actions and financial opportunities weren't enough to help enterprises to survive in harsh conditions. As a result, the financial situation of state-owned enterprises isn't acceptable and many of them don't even have money in order to pay salaries to their employees. Meanwhile, they have the production potential to prosper and to compete with other enterprises on the national and international markets. By the way, the legislative transformations of 2021, which aim to improve corporate governance at state-owned enterprises and to introduce foreign experience into the mechanism of corporate relations development, are studied. The directions of improvement of the mechanism of corporate management at the state enterprises are offered.

Key words: corporate governance, state property, enterprise, management, corporate relations, profit.

Постановка проблеми. За умов новітніх соціальних викликів та посилення невизначеності, зумовлених пандемією COVID-19, механізми корпоративного управління на державних підприємствах потребують удосконалення відповідно до ризиків і вимог інституційного устрою. Із кожним роком кількість підприємств, які перебувають у державній власності, зменшується, проте реалізація функцій управління, які покладаються на вище керівництво таких підприємств, залишається важливим елементом забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Невисокий рівень імплементації міжнародних норм у практику корпоративного управління державними підприємствами, новітніх підходів до механізму його здійснення, політична спрямованість управлінських рішень у великих українських корпораціях формують низький рівень їхньої інвестиційної привабливості та економіки країни загалом. Отже, постає необхідність визначення основних проблем, які виникають у процесі корпоративного управління відповідно до вітчизняної його моделі, а також напрацювання шляхів їх вирішення, оскільки аналіз дасть можливість окреслити недоліки системи та запропонувати ефективні методи їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми корпоративного управління на державних підприємствах на сучасному етапі розвитку національної економіки є особливо актуальними, оскільки за останні роки спостерігається занепад багатьох державних підприємств, а в часи пандемії цей процес тільки пришвидшився.

Багато дослідників намагаються окреслити основні принципи, функції корпоративного управління задля глибшого розуміння проблем колізійності корпоративних інтересів на державних підприємствах, власником яких, по суті, є суспільство, із метою забезпечення конкурентоспроможності цієї форми власності як інструменту гарантування економічного розвитку.

Серед науковців, які досліджували механізм корпоративного управління, слід зазначити таких, як А. Бойцун [1], А. Шостак, О. Сосовська [2], котрі окреслили базові принципи, функції корпоративного управління, проблеми, що виникають у процесі комунікації між організаційними рівнями управління та органами влади, які здійснюють функцію контролю державних підприємств.

І.В. Шкодін, С.П. Ільницька [3], Н.С. Орлова [4] описали зарубіжний досвід регулювання корпоративного управління за участю держави, а у праці Я.В. Шкодін та І.В. Шкодін [5] окреслено роль соціальної відповідальності в організації, яку несуть державні підприємства. Є.Ю. Мордань, А.В. Гуца [6] дослідили інвестиційний клімат корпорацій в Україні, який є невід'ємним чинником формування фінансової стабільності організації. А.Ю. Погребняк [7] проаналізувала вплив заінтересованих сторін на фактори якості корпоративного управління, методи оцінки ефективності корпоративного управління, а С.О. Малюк та К.А. Шевченко [8] описали особливості української моделі управління корпоративними підприємствами.

Однак, як показує практика господарювання, проблеми корпоративного управління

на державних підприємствах потребують подальшого аналізу з метою визначення ефективних інструментів їх подолання та комплексного механізму мотивації впровадження інноваційних підходів у практику господарювання вітчизняних підприємств.

Метою дослідження є окреслення інституційних проблем корпоративного управління для формування напрямів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У підвищенні рівня інвестиційної привабливості бізнес-середовища національної економіки значну роль відіграє професійний прозорий механізм корпоративного управління державними підприємствами як конкурентоспроможним сектором економіки. Інституційна незавершеність механізму регулювання корпоративних відносин спричинює ситуацію, коли корпоративне управління на державних підприємствах потребує постійного вдосконалення та контролю з боку державних органів влади з метою запобігання банкрутству та зловживання наданими повноваженнями з боку вищого керівництва таких підприємств.

Модернізація та впровадження новітніх підходів до корпоративного управління державними підприємствами дасть можливість досягнути позитивного мультиплікативного ефекту у державних фінансах, збільшити рівень конкурентоспроможності країни на світовому ринку та підвищити рівень інвестиційних потоків у країну. А інвестиції, як зазначає Ю. Лопатинський, мають не лише економічну, а й соціальну ефективність [9]. Тож реформування управління підприємствами державного сектору економіки у сучасних умовах є важливим пріоритетом для національної економіки, як показують інституційні трансформації 2021 р.

Окресливши головні чинники, які впливають на ефективність корпоративного управління, а саме: особливість національного законодавства, тип власності, органи управління та суспільний тиск, можна глибше зрозуміти проблеми, з якими стикаються на державних підприємствах [10, с. 133]. Водночас інституційна незавершеність механізму корпоративного управління державними підприємствами знижує позицію України у більшості індексів конкурентоспроможності на світовому ринку, державний сектор зазнає значних утрат, а приватний сектор, своєю чергою, недоотримує інвестиції. Відповідно, це знижує рівень упровадження інновацій в економіку та стримує економічне зростання загалом.

На більшості державних підприємств спостерігається ситуація, за якої менеджери вищої ланки виявляють низький рівень ініціативності та інноваційного мислення у створенні відповід-

ної стратегії розвитку, просування організації на вітчизняному ринку та акумулюванні додаткових коштів, які можна використати для вдосконалення виробничого процесу. Такі менеджери керуються передусім консервативними інструментами управління. На противагу державним підприємствам приватні підприємства працюють ефективніше та досягають кращих результатів, оскільки власники підприємств відчують більшу відповідальність та бажання якомога краще виконувати свою роботу, залучати додаткові кошти та просувати компанію на вітчизняному та закордонному ринках. Окрім того, приватні підприємці вкладають власні, а також залучені кошти, які хочуть якнайшвидше повернути, зокрема у вигляді прибутку.

Аналізуючи офіційні дані щодо діяльності підприємств, які перебувають у державній формі власності, можна простежити ситуацію, за якої з кожним роком кількість державних підприємств невпинно зменшується. На офіційному порталі державних підприємств України висвітлено актуальні фінансові показники компаній, їхні активи, пасиви, що дає змогу порівняти отримані дані у динаміці. Аналіз засвідчує, з одного боку, прозорість корпоративного управління державних підприємств, а з іншого – неефективність такого механізму.

Отже, спостерігається чітка тенденція до скорочення та ліквідації державних підприємств, тобто вони припиняють свою діяльність через зростаючу тенденцію приватизації, але значною мірою і через відсутнє фінансування, нерентабельність, нечіткість розподілу функцій та контролю за діяльністю вищого керівництва, а також через економічні кризи, які цей процес тільки пришвидшують.

Отже, можемо систематизувати основні проблеми державних підприємств (рис. 2).

Зазначені чинники негативно впливають на фінансово-економічні показники державних підприємств, і виникає ситуація, за якої компанії, що перебувають під керівництвом держави, маючи потенціал для процвітання, починають припиняти свою діяльність або працювати у збиток. Дана ситуація спричиняється ще й тим фактом, що керівники державних підприємств отримують неконкурентну заробітну плату та працюють здебільшого у невідповідних умовах праці, стають більш демотивованими. До того ж вони не звітують у повному обсязі громадянам як кінцевим власникам, не відчуваючи в повному обсязі відповідальності, яка покладена на них [1]. У результаті відсутність контролю з боку державних органів влади та низький рівень ініціативності керівників щодо подальшого функціонування підприємства сприяють деформації механізму розвитку дер-

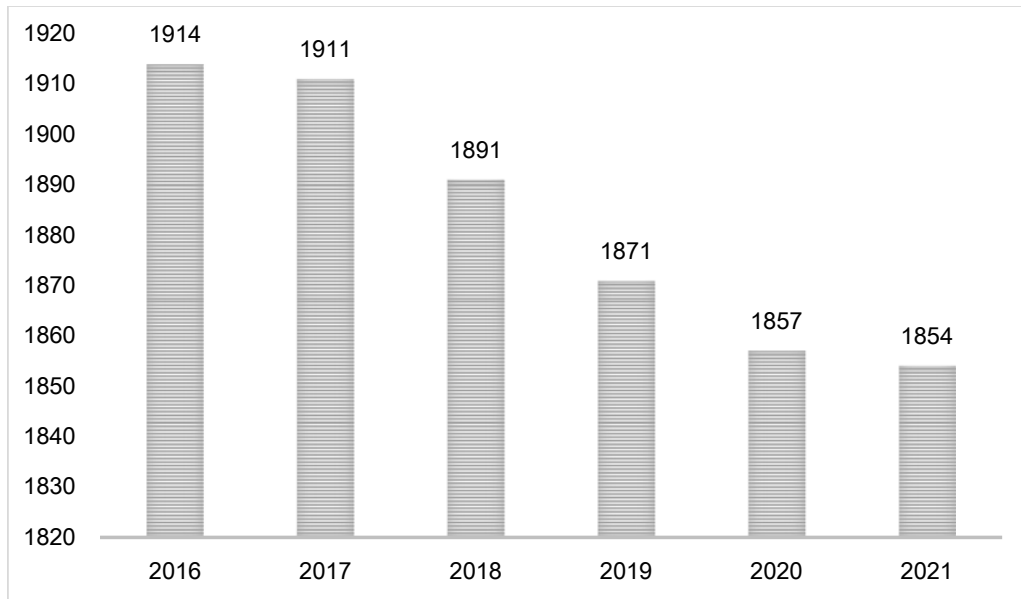


Рис. 1. Кількість діючих державних підприємств в Україні за 2016–2021 рр. [11]

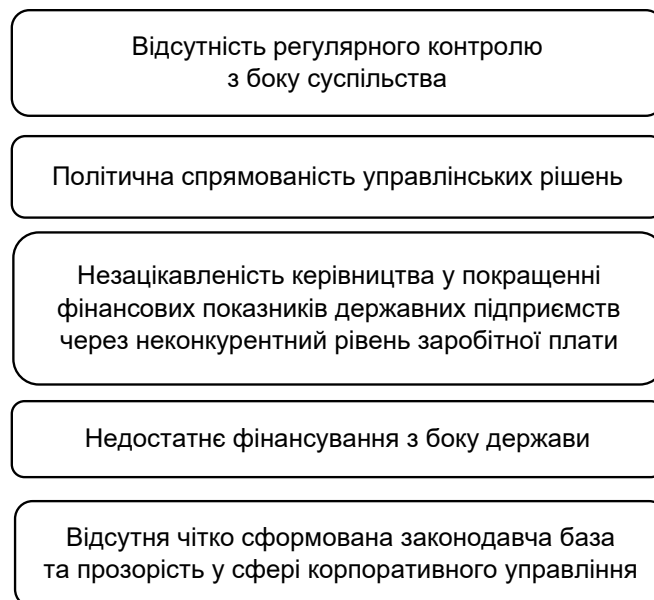


Рис. 2. Основні проблеми корпоративного управління на державних підприємствах

жавних підприємств та їхнього корпоративного управління.

Проаналізувавши фінансові показники державних підприємств у різних галузях (табл. 1), можна підкреслити, що в більшості державних підприємств спостерігається від'ємний показник фінансового результату, що, своєю чергою, призводить до поступового занепаду організації. Серед найбільш збиткових галузей слід виділити транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність (-2 180,37 млн грн), добувну промисловість і розроблення кар'єрів (-3 250,78 млн грн), переробну промисловість (-7 525,69 млн грн), а

також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (-31 174,81 млн грн), які належать до важливих галузей забезпечення стратегічних функцій розвитку економіки.

На нашу думку, корпоративне управління на значній частині державних підприємств є неналагодженим і недостатньо прозорим, оскільки не здійснюється відповідний контроль над вищим керівництвом, адже суспільство безпосередньо не бере участь в аудиті внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві. Своєю чергою, функції органів державної влади не чітко окреслені та часто колізійні щодо організаційної структури корпоративних

Таблиця 1

Фінансові результати державних підприємств за галузями за 2020 р. [11]

№	Галузь	млн грн
1	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2 627,29
2	Професійна, наукова та технічна діяльність	2 046,74
3	Інформація та телекомунікації	224,051
4	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	122,14
5	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	72 9,19
6	Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,02
7	Операції з нерухомим майном	-0,10
8	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-4,36
9	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-13,926
10	Будівництво	-15,71
11	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-24,25
12	Фінансова та страхова діяльність	-279,60
13	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-2 180,37
14	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-3 250,78
15	Переробна промисловість	-7 525,68
16	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-31 174,81

відносин, що й призводить до існування неефективної моделі корпоративного управління на державних підприємствах. Дана ситуація, крім інших факторів, призводить до погіршення фінансових показників організацій та скорочення персоналу, зменшення заробітної плати та затримки з її своєчасною виплатою, а в окремих випадках веде до повної ліквідації державних підприємств.

Значною інституційною проблемою є недосконала нормативно-правова база України, яка потребує трансформації, систематизації та імплементації іноземного досвіду корпоративного управління на державних підприємствах. Існуючі законодавчі акти в Україні потребують детального аналізу, структуризації та вдосконалення [12, с. 38–39]. Нормативно-правове регулювання включає Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» та інші нормативно-правові акти.

Сучасний період часу характеризується трансформаціями у сфері корпоративних відносин, оскільки уряд активно розробляє законопроект, який повинен докорінно змінити корпоративне управління на державних підприємствах. У 2021 р. науковці та практики працюють над впровадженням нової корпоративної реформи, яка має на меті змінити докорінно систему управління на державних підприємствах. Планується запровадити загальну політику державної власності, сутність якої полягає у тому, що власник повинен розкривати та ретельно аргументувати критерії воло-

діння, чому він залишає у своєму володінні конкретні компанії чи активи, які цілі ставить перед цими підприємствами [13]. Дана методика імплементована з досвіду таких країн, як Норвегія, Фінляндія, Швеція.

Нововведенням законопроекту є передача частини управлінських повноважень компанії на наглядові ради, мета яких – спостерігати за діяльністю вищого керівництва, щоб протидіяти недоброчесності та корупції на всіх рівнях управління. Це сприятиме зменшенню політичного впливу держави на операційні процеси підприємств та відокремленню міністерства від невласливих для них функцій. Також вводиться концепція фідуціарних обов'язків членів наглядових рад та керівників державних компаній, яка полягає у тому, що представники підприємства повинні діяти виключно в інтересах суб'єкта господарювання. На нашу думку, такі трансформації сприятимуть поліпшенню економічної та соціальної ефективності підприємств і зроблять процес управління на державних підприємствах прозорим.

Отже, відсутність чітко розподілених функцій між учасниками корпоративного управління та неналагоджена система правових норм сприяють неефективному функціонуванню державних підприємств, які, маючи потенціал для розвитку, починають занепадати під некомпетентним керівництвом. Своєю чергою, на корпоративному рівні все ускладнюється суперечністю інтересів між представниками державних органів влади та менеджерами, які здійснюють свою трудову діяльність у межах державного підприємства.

Проаналізувавши проблеми та трансформації механізму корпоративного управління на державних підприємствах, пропонуємо такі напрями вдосконалення:

- удосконалення законодавчої бази України у сфері корпоративного управління на основі міжнародного досвіду;
- підвищення заробітних плат працівникам до рівня конкурентоспроможних на ринку корпоративних відносин;
- чітке визначення та розподілення функцій між менеджерами, державними органами влади та суспільства як «власника» державних підприємств;
- збільшення фінансування державних підприємств та залучення інвестиційних коштів;
- приватизація частини збиткових державних підприємств із метою їх подальшого функціонування та процвітання;
- забезпечення принципу прозорості, який полягає у тому, щоб була доступна інформація у вільному доступі щодо звітності та діяльності діючих державних підприємств із метою посилення відповідальності вищого керівництва перед суспільством.

Висновки з проведеного дослідження. Корпоративне управління на державних підприємствах є неефективним через низку причин, основні з яких: низький рівень фінансового забезпечення з метою вдосконалення виробничих та організаційних процесів, політична спрямованість корпоративних відносин, низький рівень інноваційності та ініціативності управлінських рішень через неконкурентний рівень заробітної плати на вітчизняному ринку, відсутність стратегічного бачення розвитку таких підприємств, відсутність регулярного контролю з боку суспільства.

Отже, проблема корпоративного управління на державних підприємствах потребує впровадження комплексного наукового підходу на сучасному етапі трансформаційних змін корпоративних відносин із метою повнішого розкриття тих питань та проблем, які безпосередньо деформують модель корпоративного управління в Україні. Перспективою подальших досліджень є моделювання сценаріїв розвитку національної економіки залежно від застосованої моделі корпоративного управління на державних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Бойцун А. Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах: Концепція. Проект для обговорення. Версія 2. 28 серпня 2014. 14 с. URL: https://www.naftogaz.com/files/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf (дата звернення: 22.10.2021).
2. Шостак Л.О., Сосовська О.В. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2(22). С. 130–136.
3. Шкодін І.В. Зарубіжний досвід корпоративного управління в компаніях з державною участю. *Молодий вчений*. 2017. № 11(55). С. 1354–1357.
4. Орлова Н.С. Корпоративне управління як основа розвитку ринкової економіки України. *Економіка та держава*. 2010. № 3. С. 72–73.
5. Шкодін Я.В., Шкодін І.В. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2(3). С. 148–152.
6. Мордань Є.Ю., Гуца А.В. Інвестиційний клімат України та шляхи його поліпшення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 33–38.
7. Погребняк А.Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 5. С. 34–39.
8. Малюк С.О., Шевченко К.А. Корпоративне управління підприємством як фактор його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 410–412.
9. Лопатинський Ю.М. Інвестиції: економічна і соціальна ефективність. *Фінанси України*. 1997. № 8. С. 76–84.
10. Шостак, Л.В., Сосовська О.О. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2(22). С. 130–136.
11. Портал державних підприємств України. URL: <https://prozvit.com.ua/graphic-stats/> (дата звернення: 22.10.2021).
12. Шкільняк М.М., Апостолюк О.З. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління». Тернопіль, 2016. 170 с.
13. Кобиляк Н. Корпоративна реформа зрушила з мертвої точки. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/15/675956/> (дата звернення: 20.10.2021).

References:

1. Boytsun A. (2014). *Pryntsyvy korporatyvnoho upravlinnya v ukrayins'kykh derzhavnykh pidpryyemstvakh: Kontseptsiya. Proekt dlya obhovorennya. Versiya 2* [Principles of corporate governance in Ukrainian state-owned enterprises: Concept. Project for discussion. Version 2]. Pp. 1–14. (in Ukrainian)
2. Shostak L.O., Sosovs'ka O.V. (2020) Problemy korporatyvnoho upravlinnya na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [Problems of corporate governance at domestic enterprises]. *Economic Journal of Lesia Ukrainka East European National University*, vol. 2, no. 22, pp. 130–136.
3. Shkodina I.V. (2017) Zarubizhnyy dosvid korporatyvnoho upravlinnya v kompaniyakh z derzhavnoyu uchastyu [Foreign experience of corporate governance in companies with state participation]. *A young scientist*, vol. 11, no. 55, pp. 1354–1357.
4. Orlova N.S. (2010) Korporatyvne upravlinnya yak osnova rozvytku rynkovoyi ekonomiky Ukrainy [Corporate governance as a basis for the development of market economy of Ukraine]. *Economy and state*, vol. 3, pp. 72–73.
5. Shkodin Ya.V., Shkodina I.V. (2015) Sotsial'na vidpovidal'nist' v systemi korporatyvnoho upravlinnya [Social responsibility in the system of corporate governance]. *A young scientist*, vol. 2, no. 3, pp. 148–152.
6. Mordan' Ye.Yu., Hushcha A.V. (2017) Investytsiynyy klimat Ukrainy ta shlyakhy yoho polipshennya [Investment climate of Ukraine and ways to improve it]. *Investments: practice and experience*, vol. 17, pp. 33–38.
7. Pohrebnyak A.Yu. Yakist' (2018) Korporatyvnoho upravlinnya: henezys ponyattya [Quality of corporate governance: the genesis of the concept]. *Entrepreneurship and innovation*, vol. 5, pp. 34–39.
8. Malyuk S.O., Shevchenko K.A. (2015) Korporatyvne upravlinnya pidpryyemstvom yak faktor yoho rozvytku. [Corporate management of the enterprise as a factor of its development]. *Global and national problems*, vol. 7, pp. 410–412.
9. Lopatyns'kyi Yu.M. (1997) Investytsiyyi: ekonomichna i sotsial'na efektyvnist' [Investment: economic and social efficiency]. *Finance of Ukraine*, vol. 8, pp. 76–84.
10. Shostak, L.V., Sosovs'ka O.O. (2020) Problemy korporatyvnoho upravlinnya na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [Problems of corporate governance at domestic enterprises]. *Economic Journal of the Lesia Ukrainka East European National University*, vol. 2, no. 22, pp. 130–136.
11. Portal derzhavnykh pidpryyemstv Ukrainy [Portal of state enterprises of Ukraine] (2021). Available at: <https://prozvit.com.ua/graphic-stats/> (accessed 22 October 2021).
12. Shkil'nyak M.M., Apostolyuk O.Z. (2016) *Navchal'no-metodychnyy kompleks z dystsypliny «Korporatyvne upravlinnya»* [Educational and methodical complex on the discipline "Corporate Governance"]. Ternopil: Krok. (in Ukrainian)
13. Kobylyak N. (2021) Korporatyvna reforma zrushyla z mertvoyi tochky [Corporate reform has broken the deadlock]. *Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/15/675956/> (accessed 20 October 2021).