

ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ПРАВО ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

УДК 338.24
JEL Classification O43, H72, Z18
DOI 10.33111/EE.2021.47.ProrokV

V. Prorok
*Institute of Personnel Training
of State Employment Service of Ukraine,
Kyiv*

В.В. Пророк
*Інститут підготовки кадрів
Державної служби
зайнятості України, м. Київ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0582-6894>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТА ТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано концепцію результативного управління державними корпоративними правами, яка ґрунтується на встановленні ключових показників результативності та обґрунтування їх цільових значень на основі бенчмаркінгових досліджень державних підприємств — світових лідерів за відповідними сферами діяльності

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративне управління, корпоративні права держави, ефективність корпоративного управління, ключові показники ефективності, результативність

METHODS OF ENSURING THE EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT OF STATE CORPORATE RIGHTS

ANNOTATION. The need to introduce effective management of state-owned enterprises is justified against the background of growing attention to the transparency of the corporate sector of the economy and the implementation of economic reforms. The share of the public sector of the economy at the global level according to the Forbes 2000 analysis is analyzed. The experience of countries, in particular Malaysia, which have successfully reformed state-owned companies on the basis of their corporatization and implementation of the latest management practices is studied. The directions of introduction of effective management of the public sector are considered, namely: improvement of mechanisms of formation of supervisory boards; establishment of key performance indicators; implementation of regular monitoring of the functioning of state enterprises. Procedures for establishing key

performance indicators for public sector enterprises and features of the process of managing state corporate rights in Ukraine are analyzed. The public sector of the economy is assessed in terms of employment, number of enterprises, profitability. Compared to most other countries, Ukraine has a large portfolio of state-owned enterprises. In contrast to developed countries, the source of corporate rights of the state in Ukraine was a large-scale privatization process. The system of management of state corporate rights requires its reform, which should primarily be aimed at the development and implementation of effective management and the creation of appropriate strategies, as well as in the evaluation of the results of the management process. A set of key performance indicators on the vectors of innovation, social capital, public service delivery, sustainable development, financial capital, brand and image is proposed. Normative values for such indicators are proposed to be established on the basis of comparison (benchmarking) with the best world companies.

KEY WORDS: corporate governance, corporate rights of the state, efficiency of corporate governance, key performance indicators, efficiency

Вступ. В економіці всіх країн є підприємства, що знаходяться в державній власності. Приклад багатьох розвинутих країн показує доцільність існування державного сектору, який влада може робити драйвером окремих секторів та економіки в цілому, інструментом підвищення зайнятості, розвитку високотехнологічних виробництв, імпортозаміщення, розвитку експортоорієнтованих наукоємних галузей, тобто таких секторів, які приватний капітал зі своїх причин «оминає увагою». Заповнити цей простір ризикованих капіталовкладень має державний капітал, але за умов якісного менеджменту і конкурентної фінансової доходності. На теперішній час державна власність є актуальним об'єктом для наукових досліджень. Значна кількість об'єктів державної власності потребує підвищення ефективності управління ними, адже низька якість менеджменту часто робить їх збитковими, вони набувають статусу тягаря для державного бюджету. В процесі становлення ринкової економіки інтереси держави як соціально-політичного інституту, направлено на вирішення не лише економічних, демографічних, інфраструктурних проблем, але й проблем, пов'язаних із виконанням функції держави як власника корпоративних прав. Унаслідок цього виникає необхідність підвищення ефективності управління акціонерними товариствами з державною часткою у статутному фонді та удосконалення оцінки ефективності такого управління.

Постановка завдання. Більшість найбільших державних підприємств юридично є відкритими (публічними) акціонерними

товариствами. Фундаментом управління акціонерними товариствами є спостережна рада (рада директорів) і керівники (топ-менеджери) підприємства. Вважається, що така система поділу влади дає найкращі результати, стримує корупцію і дозволяє реалізовувати стратегічні цілі підприємств. Корпоративне управління є одним із ключових стовпів економічного розвитку та чітким показником здорової економіки. Завдяки сучасним можливостям постійного висвітлення корпоративної діяльності у соціальних мережах, відкритості даних, а також удосконаленню законодавства, спрямованого на боротьбу з корупцією, у суспільстві зростає попит на відповідальність, у тому числі й економічну.

Проте, при аналізі результативності корпоративного управління, у тому числі на державних підприємствах (ДП), необхідно враховувати ту обставину, що потрібна роль органів влади як регулятора, основного виконавця нормативних актів та власника державних активів у своїй країні іноді може підірвати їх конкурентоспроможність та ефективність через корупцію, недостатню ефективність, низьку кваліфікацію їх персоналу [1] та інші причини. Дійсно, незважаючи на їх соціально-економічне значення, результати діяльності ДП протягом багатьох років були гіршими у порівнянні з приватним сектором [2]. На думку дослідників, ДП з низькою ефективністю не лише витрачають дефіцитні ресурси, але також можуть витіснити приватні інвестиції та негативно впливати на внутрішні фінансові ринки [3]. Тому багато країн, що розвиваються, прагнуть реформувати структури та механізми управління ДП для покращення їх діяльності.

Результати. Реформи ДП тривалий час були у центрі уваги як розвинених, так і країн, що розвиваються. При цьому визнано, що приватизація ДП не завжди може бути ефективним варіантом для підвищення прибутковості та ефективності діяльності ДП у країнах, що розвиваються. Окрім приватизації, багато країн впровадили інші реформи для покращення діяльності ДП шляхом створення кращих інституційних рамок, відповідальних за управління ними. Ці реформи передбачають насамперед надання менеджменту ДП більшої автономії в його діяльності та посилення механізмів постмоніторингу та стимулювання.

Хоча загальноприйнятого визначення ДП немає, вони здебільшого відрізняються домінуючим розміром державної власності чи управлінським контролем. На нашу думку, ДП є особливим видом державного втручання на ринки, оскільки ДП безпосередньо виробляють ринкову продукцію на замовлення держави замість придбання такої продукції/послуг державними органами

влади чи надання фінансових дотацій. Крім загальноприйнятого терміну державного підприємства (ДП, SOE), також використовується термін державно-інвестованого підприємства (SIE), який застосовується для визначення підприємства, в якій держава є кінцевим бенефіціарним власником на консолідованій основі щонайменше 10 % акцій з правом голосу (або еквівалент, якщо корпорація не є акціонерним товариством).

Незважаючи на хвилю приватизації за останні три десятиліття, державні підприємства все ще мають значний внесок в економічне зростання як розвинених країн, так і країн, що розвиваються. Присутність ДП у глобальному корпоративному ландшафті є більшою, ніж прийнято вважати. Більше того, за останнє десятиліття вона збільшилася. Аналіз структури найбільших компаній показує, що присутність ДП у топ-50 та топ-100 підприємств світу значно зростає протягом останнього десятиліття, що, в основному, відображає той факт, що китайські компанії піднялися у світових рейтингах. Ілюстрація важливості ДП у глобальному корпоративному ландшафті наведена в табл. 1, складеній за даними рейтингу Forbes Global 2000, яка класифікує компанії відповідно до середніх показників їх капіталізації, виручки, прибутку та вартості активів. З табл. 1 видно, що одинадцять із 50 найбільших у світі корпорацій належать державі.

Таблиця 1

**НАЙБІЛЬШІ ДЕРЖАВНІ КОМПАНІЇ СВІТУ У 2020 Р.
ЗА РЕЙТИНГОМ ФОРБС 2000, млрд дол. США**

Місце у глобальному рейтингу	Назва	Сектор	Країна	Виручка від реалізації	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
1	ICBC	Банки	Китай	190,5	45,8	4914,7	249,5
4	China Construction Bank	Банки	Китай	173,5	39,3	4301,7	210,4
9	Agricultural Bank of China	Банки	Китай	153,9	31,3	4159,9	140,1
14	Bank of China	Банки	Китай	134	27,9	3731,4	116,7

Закінчення табл. 1

Місце у глобальному рейтингу	Назва	Сектор	Країна	Виручка від реалізації	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
32	China Mobile	Телекомунікації	Гонконг	111,3	15,6	264,2	134,9
48	Sinopec	Нафтогазовий сектор	Китай	271,1	4,8	265,1	82,6
49	China Life Insurance	Страховання	Китай	113,8	7,3	651,9	57,3
63	PetroChina	Нафтогазовий сектор	Китай	280,7	2,9	380,5	66,7
99	Rosneft	Нафтогазовий сектор	Росія	70,8	2	207,5	77,7
159	Petrobras	Нафтогазовий сектор	Бразилія	52,7	1,4	190,1	53,3
187	CNOOC	Нафтогазовий сектор	Гонконг	22,5	3,6	110,3	48,4
210	EDF	Енергетика	Франція	78,7	0,7	374,3	44,4
272	Banco do Brasil	Банки	Бразилія	24	2,3	314	15,1
367	Gazprom	Нафтогазовий сектор	Росія	90,5	0,9	294,9	73,5
461	ENI	Нафтогазовий сектор	Італія	50,1	-9,8	137,9	44,3
481	Saudi Basic Industries	Хімія	Саудівська Аравія	31,3	37 М	80	93,3

Джерело: розрахунки автора, рейтинг Форбс 2000

На перший погляд може здаватися, що масштабний державний контроль над підприємствами є явищем, значною мірою обмеженим країнами, що розвиваються, зокрема Китаєм. Однак, якщо акції, наприклад, у компанії, що котирується на фондовій біржі, є широко розповсюдженими, то крупному інвестору необхідно мати значно менше 50 % акцій з правом голосу, щоб ефек-

тивно контролювати цю компанію. Передбачається, відповідно до методології, застосованої також у статистиці міжнародних інвестицій, що інвестори не володіють більше 10 % акцій компанії, якщо вони не мають стратегічних намірів. Це є основою для визначення підприємств з частковою державною власністю. У табл. 2 подано огляд 18 найбільших у світі за методологією Forbes 2000 юридичних осіб, які в структурі статутного капіталу мають державну частку. З цієї таблиці випливає інша картина. Дійсно, країни, що розвиваються, також є співвласниками підприємств, але більшість підприємств з державною участю (16 із 18) розташовані в країнах ОЕСР. Зокрема, значна кількість європейських урядів зберегла частки у статутних фондах крупних компаній, що котируються на біржах. Наприклад, Франція та Німеччина виступають на провідних позиціях у цьому рейтингу.

Таблиця 2

**18 НАЙБІЛЬШИХ АКЦІОНЕРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
З ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ У 2020 Р. ЗА РЕЙТИНГОМ ФОРБС 2000, млрд дол**

Місце у гло- бальному рейтингу	Назва	Сектор	Країна	Виручка від реалізації	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
17	Volkswagen Group	Автомобілі	Німеччина	254,1	9,5	646,4	147,2
22	China Merchants Bank	Банки	Китай	60,4	14,1	1 278,5	192,8
30	BNP Paribas	Банки	Франція	102,7	7,6	3 044,8	79,1
57	Bank of Communications	Банки	Китай	67,6	11,1	1 635,8	47,9
68	Shanghai Pudong Development	Банки	Китай	52,3	8,5	1 215,7	47,4
73	Enel	Енергетика	Італія	71,4	3,0	200,0	105,4
113	Vale	Металургія	Бразилія	40,4	5,2	92,1	99,2
130	Deutsche Post	Пошта	Німеччина	76,2	3,4	70,5	72,1
148	China Minsheng Bank	Банки	Китай	49,0	4,9	1 062,8	24,5

Місце у глобальному рейтингу	Назва	Сектор	Країна	Виручка від реалізації	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
162	China Everbright Bank	Банки	Китай	37,1	5,5	820,8	23,9
196	DBS	Банки	Сингапур	13,2	3,4	491,9	55,4
224	Nordea Bank	Банки	Фінляндія	12,7	2,5	676,1	42,0
267	Japan Tobacco	Табачна галузь	Японія	19,6	2,9	52,1	34,1
299	CNP Assurances	Страхування	Франція	37,5	1,5	515,7	13,6
344	DNB	Банки	Норвегія	7,5	2,0	340,9	34,5
413	OMV Group	Нафтогазовий сектор	Австрія	18,9	1,4	63,4	16,8
497	Safran	Aerospace	Франція	19,0	0,4	48,4	66,8
691	Renault	Автомобілі	Франція	49,6	-9,1	141,6	12,6

Джерело: розрахунки автора, рейтинг Форбс 2000

Малайзія є успішним прикладом реформ ДП. У 2004 р. Уряд Малайзії розпочав програму трансформації державних компаній. Програма мала реалістичні цілі, орієнтовані на забезпечення результативності ДП, рівень якої визначався відповідно до міжнародних показників. Програмою запроваджувалися ключові показники ефективності (КРІ), а також умови контрактів та компенсацій для менеджменту на основі визначення результатів діяльності разом зі зміною складу правління ДП і вищого керівництва. У процесі реформування було проаналізовано причини недостатньої ефективності діяльності ДП, оновлено правову та оперативну базу для їх корпоратизації та впроваджено новітні практики управління з приватного та державного секторів у ДП. Керівникам ДП було надано

мандат, а також чіткі та амбіційні показники для покращення роботи ДП у встановлені терміни.

Ці реформи допомогли прищепити культуру, орієнтовану на результати діяльності, та покращили управління ДП за рахунок ефективнішого використання капіталу та інших ресурсів, що призвело до підвищення прибутковості. У період з 2004 по 2014 роки малайзійські ДП потроїли свою ринкову капіталізацію, забезпечуючи рентабельність власного капіталу, еквівалентну рівню приватних публічних компаній. За цей час ДП також зростили на 11 % щорічно. На тлі успішної реалізації програми трансформації ДП, уряд Малайзії ініціював нову економічну модель, яка вимагала від ДП розширити свою діяльність на глобальному рівні. До 2014 року ДП працювали в 42 країнах, а 20 найбільших державних компаній, що працювали за кордоном, збільшили виручку у три рази до 22 млрд доларів з 7 млрд доларів у 2004 році [4].

На підставі аналізу світового досвіду реформування можна узагальнити напрями впровадження результативної моделі управління державними підприємствами та державними корпоративними правами. Для вирішення цього завдання необхідно, по-перше, встановлювати баланс між мандатом державної власності (механізмами формування спостережних рад або іншими способами здійснення необхідного нагляду) та одночасним підвищенням конкурентоспроможності ДП. Реформи повинні починатися із запровадження чіткої правової та нормативної бази, що підтримується потужним координаційним механізмом нагляду [3].

По-друге, урядам слід чітко окреслити реалістичні, обмежені у часі та кількісно виражені результати, щоб краще аналізувати та оцінювати результати діяльності ДП. Така діяльність містить розробку системи показників, які оцінюють динаміку не лише фінансових результатів і сильних сторонах ДП, а й досягнення соціальних цілей, таких як створення робочих місць, надання державних послуг, впровадження інновацій тощо (рис. 1). Наприклад, у Швеції національного залізничного оператора просять регулярно підтримувати та звітувати про галузеві стандарти щодо рентабельності власного капіталу (13 %), покриття відсотків (2:1) та мінімальної заборгованості (1: 1).



Рис. 1. Модель системи показників для управління ефективністю державних підприємств [2]

По-третє, регулярний моніторинг та оцінка ДП також мають бути ключовим обов'язком суб'єктів власності, які повинні відслідковувати результати діяльності ДП за допомогою щорічних оглядів діяльності, звітування, регулярних засідань рад, а також внутрішніх і зовнішніх аудитів, щоб на ранній стадії виявити недоліки та виправити їх та сприяти «безперервному циклу вдосконалення» (рис. 2). Наприклад, в Італії Міністерство фінансів та економіки як суб'єкт власності вимагає від кожного ДП надавати щорічний бюджет на наступний рік, дворічні звіти про фінансові результати та результати діяльності та прогнози на рік. Акціонери також можуть запитувати цю інформацію від кожного ДП через своїх призначених представників у раді директорів та раді аудиторів. Програмою трансформації ДП у Малайзії у 2006 р. розроблено «Блакитну книгу: Керівні принципи щодо оприлюднення основних показників ефективності та економічного прибутку». Настанови ставлять завдання кожному ДП встановлювати 5–8 ключових показників ефективності щодо своїх фінансових, орієнтованих на клієнта, організаційних та оперативних цілей. Кожен із цих показників ефективності порівнюється з аналогічними міжнародними аналогами. Виконавчий (генеральний) директор несе відповідальність за впровадження цих показників ефек-

тивності та звітування про них на ринку. Настанови також дають рекомендації керівникам компаній щодо звітування про фінансові результати та способи покращання результативності.

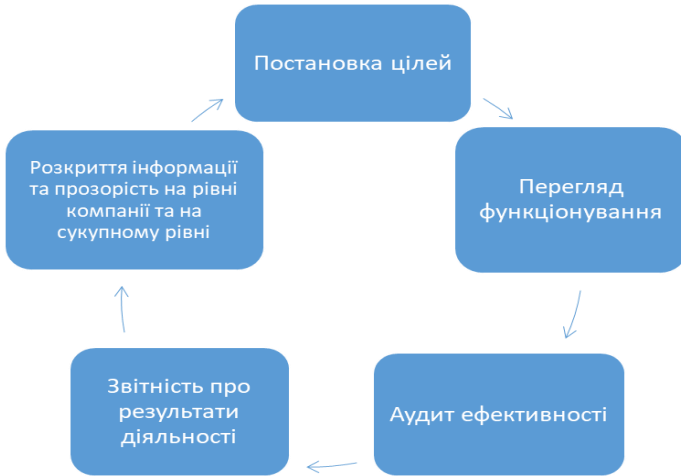


Рис. 2. Цикл постійного вдосконалення в управлінні державними підприємствами

Контроль і оцінка діяльності корпорації пов'язані з досить складною процедурою визначення критеріїв якості. Критеріями успішної діяльності виступають основні показники фінансового стану компанії. Однак роль найважливіших критеріїв може змінюватися залежно від того, яке значення надається цілям діяльності компанії та обов'язкам її керівників. Однією з найважливіших проблем є моніторинг ефективності, а саме інструментарій встановлення цільових показників щодо рівня норми прибутковості, що пред'являються до ДП, та порівняння їх значень з приватним сектором. Навіть в ідеальних умовах це є проблематичним, оскільки такі показники обов'язково потрібно аналізувати й моніторити протягом тривалого часу. Також часто по відношенню до ДП існує практика компенсації за те, що вони реалізують певні функції державної політики. Такі явища ускладнюють введення планового управління результативністю ДП.

Відсутність ключових показників ефективності та обмежень Ради директорів щодо стратегічних інструментів (через втручання держави у фінанси, інвестиції та зайнятість) може призвести до слабкої відповідальності та підзвітності Ради директорів.

Залежно від підзвітності та ситуації відповідальності, не існує офіційної системи оцінки результатів діяльності ДП та політики оплати праці на основі результатів діяльності.

Процес управління державними корпоративними правами в Україні має низку особливостей. На відміну від розвинених країн, джерела виникнення корпоративних прав держави в Україні — масштабний процес приватизації ДП у процесі трансформації економічної системи у 1990-х рр. Тобто функції держави в цій сфері виникли та сформувалися не еволюційним, а революційним шляхом. Наявними є протиріччя функцій держави як власника та як регулятора; надто складною є система центральних органів виконавчої влади, що здійснює управління державними корпоративними правами. Негативну роль грають макроекономічні та мікроекономічні фактори, що впливають на функціонування підприємств з державною часткою. Отже, система управління державними корпоративними правами потребує свого реформування, яке передусім має бути спрямоване на розробку і впровадження результативного управління визначення моделі управління державними корпоративними правами і створення відповідних стратегій, а також у оцінці результатів процесу управління ДП і державними корпоративними правами.

За перше півріччя 2020 року частка державного сектору в економіці України склала 11,5 % (8,3 % у 2019). Частка ДП у державному секторі коливається у межах 70–80 %. Станом на липень 2020 року середньооблікова кількість працівників ДП становить 0.71 млн осіб. В окремих секторах економіки державний сектор займає значну частку: транспорт — 30 %, професійна, технічна та наукова діяльність — 57 %, постачання електроенергії та газу — 32 %, мистецтво, спорт та розваги — 36 %; та наявна вагома присутність в окремих секторах, промисловість — 12 %, добувна промисловість — 6 %. Станом на 2020 рік загальна вартість активів суб'єктів господарювання державного сектору економіки складає 1 549 млрд грн. Частка 10 найбільших ДП за активами становить 79 %, а НАК Нафтогазу — 33 % [6, 7]. Порівняно з більшістю інших країн, Україна має великий портфель ДП, при цьому до звітності на рівні центрального уряду включається 3293 ДП. За даними Мінекономіки в ДП працює 11,9 % усього зайнятого населення в Україні. За даними попередньої оцінки, яка проводилася урядом України, найбільшим 100 ДП в Україні належить понад 90 % активів у межах загального портфелю, й вони створюють більшу частину доходу. Більш того, за даними оцінки, проведеної МВФ і ЄБРР українські ДП створюють значно мен-

ший дохід на одного працівника, ніж приватні компанії, й тим самим представляють собою найменш ефективний сектор ДП серед країн Центральної та Східної Європи.

За даними Міністерства економіки, в Україні налічується більше ніж 3500 підприємств, де держава володіє більшою часткою власності, що значно більше, ніж в інших країнах з ринковою економікою (при цьому точних даних про їх кількість і та структуру немає). Для порівняння, в Польщі було лише трохи більш ніж 300 ДП (ДП) станом на 2016 рік. У більшості європейських країн, США, Австралії та Японії є лише кілька десятків підприємств, де держава володіє більшою часткою власності.

Більше 1360 підприємств не здійснюють фінансово-господарську діяльність, а близько 500 знаходяться на окупованих територіях. Значна кількість українських ДП вже зупинили свою діяльність та існують виключно на папері. За даними Кабінету Міністрів України, кожне третє підприємство приносить збитки державі. За оцінками ФДМУ, кількість функціонуючих підприємств становить близько 700, без врахування компаній, що знаходяться в стадії ліквідації чи відчуження. В портфелі суб'єктів господарювання не має чіткого виділення підприємств, які переважно задіяні в «господарській» діяльності; і тих підприємств, чиє головне завдання — функція реалізації політики держави (такі як корпоративізовані регуляторні агенції)

За даними Мінекономіки в ДП працює 11,9 % усього зайнятого населення в Україні. За даними попередньої оцінки, яка проводилася урядом України, найбільшим 100 ДП в Україні належить понад 90 % активів у межах загального портфелю, й вони створюють більшу частину доходу. Енергетичні ДП (переважно в галузях нафти, газу та електроенергії) залишаються одними з найприбутковіших, при цьому на частку «Нафтогаз» припадає велика частина доходу. Однак ДП у загальному портфелі мають значно нижчу рентабельність капіталу порівняно з їхніми приватними колегами, тим самим створюючи проблему для української економіки [6, 7]. Вони також мають нижчі показники рентабельності активів, коефіцієнту прибутковості, коефіцієнти ліквідності та оборот капіталу, а також мають більшу суму заборгованості (табл. 3). Хоча їхня (низька) рентабельність капіталу залишалася стабільною протягом останніх трьох років, у середньому мала місце тенденція зменшення їхніх коефіцієнтів ліквідності, при чому їхнє відношення розміру заборгованості до власного капіталу продовжувало зростати (табл. 4). Більш того, за даними оцінки, проведеної МВФ і ЄБРР українські ДП створюють значно

менший дохід на одного працівника, ніж приватні компанії, й тим самим представляють собою найменш ефективний сектор ДП серед країн Центральної та Східної Європи. Згідно з розрахунками, ДП рентабельність капіталу становила 2 %, а рентабельність активів склала менше 0,1 %.

Таблиця 3

**КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ (СЕРЕДНІ) 2019 РОКУ
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ РІЗНИМИ ТИПАМИ ПРАВА ВЛАСНОСТІ [6, 7]**

Види підприємств	Рентабельність капіталу	Рентабельність активів	Норма прибутку	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт строкової ліквідності	Відношення розміру заборгованості до власного капіталу	Оборот капіталу
ДП	2 %	0 %	1 %	1,05	0,51	0,40	0,97
Комунальні підприємства	0 %	0 %	0 %	1,81	1,02	0,05	0,93
Приватні компанії	8 %	1 %	2 %	1,28	0,83	0,18	1,10

Таблиця 4

**КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ (СЕРЕДНІ)
2017–2019 РОКУ ДЛЯ ДП [6, 7]**

Роки	Рентабельність капіталу	Рентабельність активів	Норма прибутку	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт строкової ліквідності	Відношення розміру заборгованості до власного капіталу	Оборот капіталу
2017	3 %	1 %	1 %	1,10	0,58	0,34	0,95
2018	3 %	1 %	1 %	1,07	0,56	0,38	1,01
2019	2 %	0 %	1 %	1,05	0,51	0,40	0,97

Потенційні причини нижчої продуктивності праці ДП можуть включати корупцію, неналежне політичне втручання в діяльність ДП, неоднакові умови роботи, що є результатом реалізації ними спеціальних обов'язків, а також неефективне управління.

Вагомими недоліками в держсекторі є слабе корпоративне управління та відсутність засобів внутрішнього контролю, а також неконкурентну винагороду порівняно з незалежною практикою в приватних компаніях. Недостатній нагляд акціонерів у результаті слабкої інституційної спроможності є ще одним чинником, який додається до проблем результативності роботи ДП. Саме тому покращення ефективності управління державною власністю є одним з пріоритетів державної політики України. Тому ми пропонуємо методичний підхід щодо забезпечення результативності управління державними підприємствами через систему ключових показників ефективності (табл. 5).

Таблиця 5

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Вектори	Показники
Інновації	Витрати на НДДКР у % до обсягів продажу Збільшення доходів в результаті впровадження нових продуктів чи послуг Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами Частка продажу нових видів продукції чи послуг у загальному обсязі продажу Кількість випущених на ринок нових продуктів чи послуг Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги Кількість проектів у сфері НДДКР Зростання прибутку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг Зміна частки ринку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг Ефективність інноваційних проектів Кількість патентів та авторських свідоцтв, отриманих працівниками Фінансування оновлення основних фондів
Соціальний капітал і створення робочих місць	Продуктивність праці Величина прибутку, що спрямовується на соціальний розвиток Участь у соціальних програмах та проектах (загальнодержавних, регіональних та/або муніципальних)

Вектори	Показники
Надання публічних послуг	Виконання планових показників державних (місцевих) завдань Співвідношення коштів, що надійшли до державного (муніципального) бюджету від організації та витрат на утримання організації, понесених державним (муніципальним) бюджетом Суспільна корисність діяльності підприємства Ринкова капіталізація Вартість бізнесу Виручка, прибуток Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами
Сталий розвиток	Коefіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги Частка нематеріальних активів Знос основних активів
Фінансовий капітал	ЕВІТДА Вартість активів Фінансова стійкість (коefіцієнт капіталізації, коefіцієнт фінансового левериджу, коefіцієнт покриття активів) Рівень боргового навантаження Коefіцієнт маржинального доходу
Бренд та імідж	Зв'язки з громадськістю Вартість бренду Репутація платника податків, соціально відповідальної компанії

Джерело: запропоновано автором

Нормативні значення для таких показників можливо встановлювати на основі порівняння (бенчмаркінгу) з кращими світовими компаніями, наприклад тими, що представлено у рейтингу Форбс.

Висновки. Державні підприємства залишаються найважливішим джерелом зайнятості, надання державних послуг та соціально-економічного розвитку в багатьох країнах світу. Однак дублювання функцій власності та управління урядів більшості країн, що розвиваються, разом із незрозумілими та невизначеними мандатами більшості державних підприємств серйозно підрвало ефективність державних підприємств у їхніх країнах протягом кількох десятиліть. Відсутність централізованої та достовірної бази даних про державні підприємства в деяких країнах ще більше

ускладнила моніторинг та оцінку їх діяльності. Тому, щоб покращити результати діяльності ДП у своїх країнах, країни Азії, що розвиваються, повинні забезпечити розмежування функцій власності та управління державними підприємствами. По-друге, вони повинні скласти чіткі та кількісно виражені короткострокові та довгострокові цілі та призначити автономне та компетентне керівництво для розробки стратегії досягнення цих цілей.

По-третє, керівництво ДП має запровадити прозорі та незалежні механізми моніторингу та оцінки для обміну регулярними звітами про діяльність державних підприємств з усіма їх ключовими акціонерами та пропонувати покращення, коли це необхідно. Нарешті, державні підприємства мають залучати кваліфікованих та талановитих людей до своїх лав із конкурентоспроможними пакетами заробітної плати. Ефективним інструментом реалізації такого підходу виступатиме використання ключових показників ефективності розвитку державних підприємств, як для цілей моніторингу діяльності, так і для встановлення справедливого рівня винагороди.

Література

1. Büge, Max, Matias Egeland, and Przemyslaw Kowalski, and Monika Sztajerowska. 2013. State-Owned Enterprises in the Global Economy: Reason for Concern? VOX: CEPR's Policy Portal. 2 May. <http://voxeu.org/article/state-owned-enterprises-global-economy-reason-concern> (дата звернення 05.09.2021).

2. Stureson, Jan, Scott McIntyre, and Nick C. Jones. 2015. State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation? PwC, Public Sector Research Centre. <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf> (дата звернення 01.10.2021)

3. World Bank Group. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank Group.

4. Luna-Martinez, José de. 2016. Transforming State-Owned Enterprises: What Other Countries Can Learn from Malaysia. The World Bank. 3 November. <http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/transforming-state-owned-enterprises-what-other-countries-can-learn-from-malaysia> (дата звернення 04.10.2021).

5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Korea Institute of Public Finance (KIPF). 2016. State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management. Paris: OECD.

6. ОЕСР (2021 р.), Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна, <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (дата звернення 15.09.2021)

7. Національна економічна стратегія 2030. <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення 18.08.2021)

References

1. Büge, Max, Matias Egeland, and Przemyslaw Kowalski, and Monika Sztajerowska. 2013. State-Owned Enterprises in the Global Economy: Reason for Concern? VOX: CEPR's Policy Portal. 2 May. <http://voxeu.org/article/state-owned-enterprises-global-economy-reason-concern> (accessed 05.09.2021).
2. Stureson, Jan, Scott McIntyre, and Nick C. Jones. 2015. State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation? PwC, Public Sector Research Centre. <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf> (accessed 01.10.2021)
3. World Bank Group. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank Group.
4. Luna-Martinez, José de. 2016. Transforming State-Owned Enterprises: What Other Countries Can Learn from Malaysia. The World Bank. 3 November. <http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/transforming-state-owned-enterprises-what-other-countries-can-learn-from-malaysia> (accessed 04.10.2021).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Korea Institute of Public Finance (KIPF). 2016. State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management. Paris: OECD.
6. OESR (2021 r.), Ohlyad OESR korporatyvnoho upravlinnya derzhavnykh pidpryyemstv: Ukrayina [OECD (2021), OECD Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine], <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (accessed 15.09.2021)
7. Natsional'na ekonomichna stratehiya 2030. [National Economic Strategy 2030] <https://nes2030.org.ua/> (accessed 18.08.2021)

Стаття надійшла до редакції 26.09.2021 р

УДК 383.2:658.012.8

JEL Classification M10, M21, O12

DOI 10.33111/EE.2021.47.KuzomkoV_NesvatA

V. Kuzomko

*PhD in Economics, Associate
Professor of the
Department of Business-Economics
and Entrepreneurship SHEE «Kyiv
National Economic University
named after Vadym Hetman»*

В.М. Кузьомко

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7150-3439>