

DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2023.56.208>
УДК 005.35:338.24]:339.924(4)(477)
JEL: G38, L32

Сафронова О.М., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління Національної академії статистики, обліку та аудиту (НАСОА)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3553-2050>
e-mail: o_safronova@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОВЕДЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано стан та напрями розвитку організаційно-правових основ проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки в контексті завдань, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та країнами ЄС. Досліджено нормативно-правові та організаційні засади здійснення заходів з корпоративного реформування діяльності державних підприємств і компаній, виокремлено основні здобутки і обмеження в процесі їх реалізації. Аргументовано, що в результаті створення наглядових рад на ряді вітчизняних державних компаній змінено організаційну модель прийняття управлінських рішень. Це дозволило більш виважено підійти до обґрунтування необхідних рішень і кадрових призначень, сформуувати підґрунтя для залучення компетентних незалежних директорів до участі у роботі наглядових рад та ініціювати рух у напрямі реалізації усталених міжнародних стандартів корпоративного управління. Втім, здійснення корпоративної реформи в державному секторі економіки України обмежується внаслідок того, що створення наглядових рад державних унітарних підприємств не супроводжується усуненням іманентних недоліків організаційно-правової форми цих господарських структур, засоби забезпечення контролю виконання покладених на членів наглядових рад та незалежних директорів функцій чітко не

© Сафронова О.М., 2023
ISSN 0320-4421. Історія нар. госп-ва та екон. думки України. 2023. Вип. 56

зафіксовані, існують організаційні невизначеності при проведенні конкурсного відбору претендентів на відповідні посади, імплементація інституту наглядових рад державних компаній не узгоджується із зусиллями з впровадження інших суттєвих складових сучасного корпоративного менеджменту – розробкою стратегічних планів конкретних господарських структур, застосуванням механізмів управління ризиками, чітким декларуванням політики власності як на рівні держави, так і на рівні кожного державного підприємства.

З огляду на вплив зазначених чинників уточнено перспективні напрями розвитку організаційно-правових засад проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України, окреслені заходи з їх реалізації в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: корпоративне управління; корпоративна реформа; державний сектор економіки; євроінтеграція.

Safronova O.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS OF CORPORATE REFORM IN THE PUBLIC SECTOR OF THE ECONOMY UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

The article analyzes the state and directions of development of the organizational and legal foundations of corporate reform in the state sector in the context of the tasks defined in the Association Agreement between Ukraine and the EU countries. The normative-legal and organizational principles of the implementation of measures for corporate reform of the activities of state-owned enterprises and companies were studied, and the main achievements and limitations in the process of their implementation were highlighted. It is argued that as a result of the creation of supervisory boards at a number of domestic state-owned companies, the organizational model of management decision-making has changed. This makes it possible to take a more balanced approach to justifying the necessary decisions and personnel appointments, to create the basis for attracting competent independent directors to participate in the work of supervisory boards, and to initiate a movement towards the implementation of established international standards of corporate gov-

ernance. However, the implementation of corporate reform in the state sector is limited due to the fact that the creation of supervisory boards of state unitary enterprises is not accompanied by the elimination of inherent shortcomings of the organizational and legal form of these economic structures, while the means of ensuring the control of the performance of the functions entrusted to the members of the supervisory boards and independent directors are not clearly fixed. Besides, there are organizational uncertainties during the competitive selection of applicants for relevant positions, and the implementation of the institution of supervisory boards of state-owned companies is not consistent with efforts to implement other essential components of modern corporate management – the development of strategic plans for specific economic structures, the use of risk management mechanisms, the clear declaration of ownership policy as state level, as well as at the level of each state enterprise.

Taking into account the influence of the above mentioned factors, the author specifies various promising directions for the development of the organizational and legal foundations of corporate reform in the state sector of Ukraine's economy, and outlines the measures for their implementation in modern economic conditions.

Keywords: *corporative management, corporate reform, the state sector of the economy, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Положеннями Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, зафіксовано, що сторони домовилися співробітничати, зокрема, з питань захисту прав акціонерів, кредиторів та інших заінтересованих сторін відповідно до вимог ЄС, а також подальшого розвитку політики корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, поступового наближення до правил і рекомендацій ЄС у цій сфері відносин [1, гл. 13, ст. 387]. Йдеться насамперед про Принципи корпоративного управління ОЕСР [2] та Принципи корпоративного управління G20 [3]. Потреби виконання цих домовленостей зумовили необхідність проведення корпоративної реформи в Україні, зорієнтованої на системне впровадження ustalених міжнародних принципів і стандартів корпоративного управління.

Однією з пріоритетних сфер проведення цієї реформи визначено розвиток на корпоративних засадах державних унітарних підприємств і компаній із контрольним пакетом акцій (паєм), що належить державі в їх статутному капталі. Організація корпоративного управління цими господарськими структурами потребує врахування специфіки їх діяльності та забезпечення належного управлінського впливу з боку уповноважених органів влади у якості уповноважених представників держави-власника (мажоритарного акціонера/пайщика). За цих обставин здійснення корпоративної реформи в державному секторі економіки України спрямовується на імплементацію Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [3], в першу чергу – шляхом розбудови дієвої системи наглядових рад державних компаній. Однак такі організаційні зміни створюють підстави для вирішення й інших актуальних проблем розвитку національної економіки, включаючи формування інструментарію стратегічного планування та реалізації політики державної власності, знаходження ефективних механізмів протидії корупції та відпливу державних коштів у тіньовий обіг. З огляду на це дослідження корпоративної реформи в державному секторі економіки України має важливе значення як в плані наукового аналізу, так і з позицій знаходження прийнятних прикладних рішень сучасної управлінської практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх публікацій, присвячених проблематиці запровадження принципів корпоративного управління в державному секторі економіки України, доцільно назвати статті Осецького В.Л., Каніщенко О.Л., Россо М.В. [5], Поєдинка В.В. [6], Прохорової В.В. [7]. Так, дослідники акцентують увагу на з'ясуванні специфіки організації корпоративного управління в державних компаніях [7, с. 389], новелах законодавчого забезпечення впровадження принципів корпоративного менеджменту державних підприємств [6, с. 17–18] та засобах підвищення якості відповідної управлінської діяльності [5, с. 14–16].

Серед зарубіжних публікацій, в яких досліджуються проблеми корпоративного реформування державного сектору економіки України, необхідно насамперед згадати аналітичні огляди, підготовлені експертами МВФ [8] та ОЕСР [9–11]. Зарубіжні експерти обґрунтовують доцільність впровадження в державному секторі принципів і стандартів корпоративного управління можливостями

зменшення фіскальних ризиків, пов'язаних із діяльністю державних підприємств [8, с. 30–49] та здійснення низки антикорупційних заходів у сфері розпорядження державними активами [9, с. 46–62]. Оцінка поточних результатів проведення корпоративної реформи державних підприємств і компаній України, досягнутих протягом 2016–2020 рр., в т.ч. – в секторальному розрізі, міститься в аналітичних звітах ОЕСР [10, с. 49–99; 11, с. 41–66].

Проте слід визнати, що зазначені публікації зорієнтовані на висвітленні перебігу корпоративних змін до початку широкомасштабної агресії росії в Україні – подій, які визначально вплинули на трансформаційні процеси в національній економіці в цілому і в державному секторі зокрема. У цьому зв'язку нині об'єктивно відчувається брак досліджень, пов'язаних із оцінкою сучасного етапу **в розвитку організаційно-правових основ удосконалення** системи корпоративного управління вітчизняних державних підприємств і компаній, а тим більше – перспективних напрямів поглиблення реформ у цій сфері відносин з урахуванням теперішнього стану їх здійснення та в контексті завдань імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

З огляду на це **метою статті** є аналіз стану, уточнення перспективних напрямів **розвитку організаційно-правових основ** здійснення корпоративної реформи державних підприємств і компаній та конкретизація на цих засадах комплексу доцільних заходів щодо її просунення в сучасних умовах євроінтеграції України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових досліджень. Початок проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України пов'язується із прийняттям в 2016 р. Закону України № 1405 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» [12]. Закон, серед іншого, дозволив створювати наглядові ради державних та комунальних підприємств поза процедурою корпоратизації та призначати до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

Своє продовження корпоративна реформа в державному секторі економіки України отримала у 2017 році. Зокрема, постановами КМУ від 10.03.2017 р. № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими то-

вариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» [13] та №143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності» [14] були визначені критерії обов'язковості створення наглядових рад державних підприємств, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад. Також був встановлений порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50% акцій належать державі.

Протягом 2018–2021 рр. відповідні практики були опрацьовані низкою державних компаній, що дозволило чіткіше визначитися із оцінкою результатів проведення корпоративної реформи. Серед здобутків цього процесу в перше чергу можна відзначити зміну організаційної моделі прийняття управлінських рішень на рівні державних компаній, де були створені наглядові ради. Певною мірою це дозволило більш виважено підійти до обґрунтування необхідних рішень і кадрових призначень, сформувати підґрунтя для залучення компетентних незалежних директорів до участі у роботі наглядових рад і ініціювати рух у напрямі реалізації усталених міжнародних стандартів корпоративного управління. Втім, здійснення такого роду заходів не позначилась суттєво на якості управління державними підприємствами і компаніями. Такий стан справ пояснюється впливом принаймні декількох обставин.

По-перше, створення наглядових рад державних унітарних підприємств не супроводжувалось усуненням іманентних недоліків організаційно-правової форми цих господарських структур – обмеженістю ринкової комунікації, недоступністю зовнішніх джерел фінансування тощо. Інститут наглядових рад був штучно перенесений на структури, які не мають ознак корпоративної організації. Ефективність нововведень у такому разі виявилася мінімальною і не засвідчила переконливу корисність їх впровадження.

По-друге, згаданими вище нормативно-правовими актами були регламентовані процедури формування наглядових рад і відбору і незалежних директорів, однак засоби забезпечення

контролю виконання покладених на них функцій не були чітко зафіксовані. При цьому нерегульованими залишилися питання участі іноземних громадян у наглядових радах державних компаній – навіть тих, що мають стратегічне значення для безпеки країни або ж діяльність яких має підпадає під особливий режим охорони державної таємниці.

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

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

Утім, внаслідок широкомасштабної агресії росії рух у цьому напрямі був призупинений. У травні 2022 р. КМУ прийняв Постанову № 643 «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» [16], де було, зокрема, встановлено, що на період дії воєнного стану не проводиться конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки; зупиняється конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, оголошений до моменту введення в дію воєнного стану; призначення на посаду керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, що мають стратегічне

значення для економіки та безпеки держави здійснюється суб'єктом управління об'єктами державної власності після погодження кандидатур відповідних осіб Кабінетом Міністрів України без проведення конкурсного відбору; рішення суб'єкта управління щодо призначення на новий строк до трьох років незалежного члена та представника держави до складу наглядової ради суб'єктів господарювання, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави погоджується з Кабінетом Міністрів України. Як результат, можливості адаптації механізмів проведення корпоративної реформи до потреб сучасної управлінської практики були суттєво скорочені.

Певні очікування на отримання потужного імпульсу для продовження реформаторського курсу в державному секторі економіки України пов'язуються із новим Законом України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX [17], яким було запроваджено низку змін, зорієнтованих на адаптацію національного законодавства до законодавства ЄС у сфері корпоративного управління. Це стосується насамперед унормування можливостей обрання однорівневої структури управління товариством шляхом створення ради директорів акціонерної компанії. На відміну від дворівневої структури, коли менеджмент відокремлений від наглядової ради, однорівнева модель дозволяє поєднувати повноваження з управління та контролю в одній і тій самій раді директорів. Однорівнева структура управління акціонерним товариством дає змогу спрощувати комунікацію та прискорювати прийняття необхідних рішень на рівні компанії. Також згаданим Законом було врегульовано питання відповідальності посадових осіб акціонерних товариств, зокрема, шляхом передбачення механізму відшкодування ними збитків, а також встановлення обмеження щодо зайняття посад в компанії і можливості дострокового припинення повноважень посадових осіб товариства у разі завдання такими особами збитків компанії. Зазначені норми, безумовно, є позитивними новелами з позицій підвищення ефективності діяльності наглядових рад акціонерних товариств, в т.ч. – в державному секторі національної економіки. Важливо зауважити, що необхідність посилення реформаторських зусиль на засадах використання корпоративних принципів у діяльності державних підприємств і компаній підкреслюється й міжнародними партнерами України, в т.ч. країнами ЄС.

Крім того, слід вказати, що нещодавно, у вересні 2023 року, були схвалені оновлені Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР. Цей документ відображає спільні зусилля G20/OECD, спрямовані на те, щоб допомогти компаніям орієнтуватися на мінливих ринках капіталу, одночасно сприяючи довірі ринку та фінансовій стабільності [18]. Принципи забезпечують глобальний орієнтир для правових, регулятивних та інституційних основ корпоративного управління і включають нові й оновлені вказівки щодо прав акціонерів, ролі інституційних інвесторів, корпоративного розкриття інформації та прозорості, обов'язків рад директорів і, вперше, щодо стійкості та стійкості, щоб допомогти компаніям керувати кліматичними та іншими ризиками сталого розвитку. На рівні ОЕСР також розпочато публічні дискусії щодо проєкту оновленого Керівництва з корпоративного управління державними підприємствами, де наголошується на тому, що зміцнення системи управління державними підприємствами має бути головним політичним пріоритетом діяльності урядових структур на найближчу перспективу [19].

Таким чином, нині сформовано низку внутрішніх і зовнішніх чинників, що у сукупності визначають необхідність розвитку організаційно-правових засад корпоративної реформи в державному секторі економіки України. Пріоритети виконання цього завдання зумовлюються потребами усунення найбільш суттєвих прорахунків, що виявилися в попередній період, а також використання можливостей, що створюються реаліями сучасного господарського життя та управлінської практики. Деякі найважливіші зміни такого плану представлені у табл. 1.

Певні очікування на отримання потужного імпульсу для продовження реформаторського курсу в державному секторі економіки України пов'язуються із новим Законом України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX [13], яким було запроваджено низку змін, зорієнтованих на адаптацію національного законодавства до законодавства ЄС у сфері корпоративного управління.

Крім того, слід вказати, що нещодавно, у вересні 2023 року, були схвалені оновлені Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР. Цей документ відображає спільні зусилля G20/OECD, спрямовані на те, щоб допомогти компаніям орієнтуватися на мінливих ринках капіталу, одночасно сприяючи довірі ринку та фінансовій стабільності [14].

Таблиця 1

Пріоритетні напрями розвитку організаційно-правових основ корпоративної реформи в державному секторі економіки України на різних етапах її впровадження

Пріоритети розвитку організаційно-правових основ корпоративної реформи в державному секторі на першому етапі	Пріоритети розвитку організаційно-правових основ корпоративної реформи в державному секторі на другому етапі
<ul style="list-style-type: none"> - формування нормативно-правових та організаційних засад створення і діяльності наглядових рад державних підприємств і компаній; - опрацювання моделі організації діяльності наглядових рад (в т.ч. – із залученням незалежних директорів) на ряді державних підприємств і компаній; - опрацювання ефективних механізмів забезпечення прозорості та розкриття інформації державними підприємствами і компаніями, вдосконалення механізмів фінансової та нефінансової звітності, проведення аудиторських перевірок (в т.ч. – зовнішніми незалежними аудиторами) та вжиття заходів за висновками аудиту; - впровадження практики розробки і реалізації стратегічних планів та інших ключових документів корпоративного управління державних підприємств і компаній; - формування основ впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - усунення суперечностей, невідповідностей нормативно-правового та організаційного забезпечення діяльності наглядових рад державних підприємств і компаній; - формування належного інформаційного-методичного, організаційно-кадрового супроводу, мотиваційних механізмів діяльності наглядових рад (в т.ч. – із залученням незалежних директорів) державних підприємств і компаній; - поширення практики застосування ефективних механізмів забезпечення прозорості та розкриття інформації державними підприємствами і компаніями; - опрацювання і поширення ефективних механізмів впровадження політики власності щодо суб'єктів державного сектору економіки; - професіоналізація функцій управління державними активами як засіб боротьби з корупцією, уникнення надмірного політичного втручання в діяльність державних підприємств і компаній тощо

Джерело: розроблено автором на підставі узагальнення джерел [5–11].

Принципи забезпечують глобальний орієнтир для правових, регулятивних та інституційних основ корпоративного управління і включають нові й оновлені вказівки щодо прав акціонерів, ролі інституційних інвесторів, корпоративного розкриття інформації та

прозорості, обов'язків рад директорів і, вперше, щодо стійкості, щоб допомогти компаніям керувати кліматичними та іншими ризиками сталого розвитку. На рівні ОЕСР також розпочато публічні дискусії щодо проекту оновленого Керівництва з корпоративного управління державними підприємствами, де наголошується на тому, що зміцнення системи управління державними підприємствами має бути головним політичним пріоритетом діяльності урядових структур на найближчу перспективу [15].

Таким чином, нині сформовано низку внутрішніх і зовнішніх чинників, що у сукупності визначають необхідність продовження корпоративної реформи в державному секторі економіки України. Пріоритети здійснення цієї реформи зумовлюються потребами усунення найбільш суттєвих прорахунків, що виявилися в попередній період, а також використання можливостей, що створюються реаліями сучасного господарського життя та управлінської практики.

Йдеться насамперед про опрацювання ефективних механізмів організації роботи наглядових рад, їх доповнення необхідними засобами інформаційного супроводу та належної мотивації діяльності членів наглядових рад. Так, при проведенні моніторингу діяльності наглядових рад варто дослідити як саме їх члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, яка саме структура наглядової ради та її діяльність найбільш відчутно впливає на результати функціонування компанії. Першим кроком у напрямі запровадження такого роду системи моніторингу могло б стати доповнення Єдиного реєстру об'єктів державної власності масивами інформації про членів наглядових рад державних компаній та проведення оцінювання результатів виконання їх контрактних зобов'язань, унормування процедури використання цих відомостей при проведенні конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50% акцій належать державі. Це сприяло б посиленню відповідальності членів наглядових рад за результати діяльності зазначених управлінських структур і дозволяло б уповноваженим органам влади приймати більш зважені кадрові рішення при призначенні претендентів на відповідні посади.

У подальшому на підставі узагальнення результатів моніторингу та контролю за показниками фінансового-економічного

стану державних компаній, реалізації їх інвестиційних проєктів доречно було б зробити пропозиції щодо особливостей впровадження інституту незалежних директорів у державному секторі економіки, сформулювати рекомендації щодо поширення кращого досвіду використання таких управлінських практик. У цьому зв'язку було б також доцільно розробити спеціальний регламент діяльності іноземних громадян – членів наглядових рад та незалежних директорів державних компаній. Такий підхід дозволить не тільки відпрацювати всі необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів в державних компаніях, але й більш чітко визначитися із специфікою повноважень різних груп членів відповідних управлінських структур.

Систематичне проведення моніторингу результатів роботи наглядових рад державних компаній дозволить удосконалити й механізми мотивації членів відповідних управлінських структур (незалежних директорів), а певна централізація функцій відбору членів наглядових рад (незалежних директорів) у профільному органі управління державними компаніями сприятиме виконанню цього завдання. У цьому ж контексті доцільно розглянути можливість створення дорадчого (координаційного) підрозділу при Кабінеті Міністрів України із функціями погодження, координації, аналітичного супроводу моніторингу реалізації та оцінювання результативності стратегій розвитку державних компаній, консультування представників держави в їх наглядових радах з питань розробки й контролю реалізації стратегічних документів, ініціювання проєктів і програм розвитку корпоративного управління компаніями та забезпечення прозорості їх діяльності. Це дозволить об'єднати зусилля уповноважених органів влади та зацікавлених груп представників держави та державних компаній навколо завдань з розвитку корпоративного управління, визначених в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом. На цих засадах суттєво підвищується рівень обґрунтованості необхідних управлінських рішень і, відповідно, збільшуються можливості послідовності і незворотності проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України.

Висновки. Проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України пов'язується із імплементацією положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та

Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Необхідність виконання цього завдання не лише визначило загальний вектор корпоративної трансформації діяльності вітчизняних державних підприємств і компаній – системне впровадження установлених міжнародних принципів і стандартів корпоративного управління, але й дозволило чіткіше ідентифікувати конкретні механізми досягнення цих результатів (створення наглядових рад державних підприємств, установлення порядку їх діяльності та ліквідації, порядку призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад тощо).

До 2022 р. були зроблені важливі кроки у цій сфері відносин – сформовані наглядові ради державних компаній, відпрацьовані базові механізми відбору, оцінки діяльності і мотивації членів наглядових рад (незалежних директорів). Проте останнім часом внаслідок воєнної агресії росії реформаторські зусилля у цій сфері відносин загальмувались.

Потреби подолання такого стану справ зумовлюють необхідність повернення до виконання завдань корпоративної реформи, використання її потенціалу для забезпечення надійного функціонування державного сектору національної економіки в умовах військового часу. З огляду на це у статті обґрунтовується доцільність здійснення низки заходів організаційно-правового, інформаційно-аналітичного характеру, спрямованих на подальший розвиток корпоративної реформи відповідно до завдань, визначених в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом. Так, доречно доповнити Єдиний реєстр об'єктів державної власності масивами інформації про членів наглядових рад державних компаній та проведення оцінювання результатів виконання їх контрактних зобов'язань, унормувати процедури використання цих відомостей при проведенні конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі. Доцільною буде й розробка спеціального регламенту діяльності іноземних громадян – членів наглядових рад та незалежних директорів державних компаній. Це дозволить не тільки відпрацювати необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів в державних компаніях, але

й більш чітко визначитися із специфікою повноважень різних груп членів відповідних управлінських структур. Систематичне проведення моніторингу результатів роботи наглядових рад державних компаній дозволить сформувати підґрунтя для удосконалення механізмів мотивації членів відповідних управлінських структур (незалежних директорів). Певна централізація функції відбору членів наглядових рад (незалежних директорів) у профільному органі управління державними компаніями сприятиме виконанню цього завдання.

Перспективним напрямом подальших досліджень автор статті вважає з'ясування можливостей використання потенціалу корпоративної реформи в державному секторі для потреб повноенної реконструкції економіки України.

1. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text>.
2. Principles of Corporate Governance (2016), by Business Roundtable. URL: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>.
3. Principles of Corporate Governance. URL: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-GovernancePrinciples-ENG.pdf>.
4. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. URL: <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm>.
5. Осецький В.Л., Канищенко О.Л., Россо М.В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 12-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_1_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_1_5).
6. Поединок В.В. Новели корпоративного управління в державних підприємствах. *Журнал східноєвропейського права*. 2016. № 31. С. 15-20.
7. Прохорова В.В. Корпоративне управління промисловим підприємством в умовах трансформації державної власності. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 388-391.
8. Олден Б., Балдаччі О., Деттер Д., Лархлід А. Реформування управління і нагляду над державними активами: Звіт про

- надання технічної допомоги Україні Департаменту з бюджетних питань Міжнародного валютного фонду, березень 2015 – січень 2016 р. URL: <https://www.imf.org/external/lang/ukrainian/pubs/ft/scr/2016/cr1631u.pdf>.
9. Антикоруційні реформи в Україні: запобігання та боротьба з корупцією на державних підприємствах: 4-й раунд моніторингу Стамбульського плану дій щодо боротьби з корупцією, ОЕСР, 2018. URL: <https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/OECD-ACN-Ukraine-4th-Round-Bis-Report-SOE-Sector-2018-UKR.pdf>.
 10. State-Owned Enterprise Reform in the Electricity Sector in Ukraine, OECD, June, 2020. URL: <https://www.oecd.org/corporate/soe-reform-electricity-sector-ukraine.htm>.
 11. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine, May, 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.
 12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України № 1405-VIII від 2.06.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>.
 13. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>.
 14. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>.
 15. Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затверджені КМУ 10.10.2018 р. URL: https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-poltiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki.
 16. Про деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану: Постанова КМУ від 31.05.2022 р. № 643. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text>.
 17. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
 18. Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР, редакція 2023 р. URL: <https://www.oecd.org/corporate/revised-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm>.

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

References

1. On ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Community on Atomic Energy and their Member States, on the other hand: Law of Ukraine dated September 16, 2014, No. 1678-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> [in Ukrainian].
2. Principles of Corporate Governance (2016), by Business Roundtable. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>.
3. Principles of Corporate Governance. Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-GovernancePrinciples-ENG.pdf>.
4. OECD Guidelines for Corporate Governance at State Property Enterprises, 2015 Editorial. Retrieved from <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm> [in Ukrainian].
5. Osetsky, V.L., Kanyshchenko, O.L., Rosso, M.V. (2019). Improving the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine. *Scientific notes of the Tavriya National University named after V.I. Vernadsky. Series: Economics and Management*. Vol. 30(69), No 1, 12-18. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_1_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_1_5) [in Ukrainian].
6. Poyedynok, V.V. (2016). Corporate governance in state-owned enterprises. *The Journal of Eastern European Law*, 31, 15-20 [in Ukrainian].
7. Prokhorova, V.V. (2016). Corporate management of an industrial enterprise in the conditions of transformation of state property. *Market infrastructure*, 2, 388-391 [in Ukrainian].
8. Olden B., Baldachchi O., Detter D., Larkhlid A. Reform of Management and Supervision of State Assets: Report on Technical Assistance to Ukraine Department on Budgetary Issues of the International Monetary Fund, March 2015 - January 2016. Retrieved from <https://www.imf.org/external/lang/ukrainian/pubs/ft/scr/2016/cr1631u.pdf> [in Ukrainian].
9. Anti-Corruption Reforms in Ukraine: Prevention and Combating Corruption at State Enterprises: 4th Round of Monitoring of the Istanbul

- Action Plan for Combating Corruption, OECD, 2018. Retrieved from <https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/OECD-ACN-Ukraine-4th-Round-Bis-Report-SOE-Sector-2018-UKR.pdf> [in Ukrainian].
10. State-Owned Enterprise Reform in the Electricity Sector in Ukraine, OECD, June, 2020. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/soe-reform-electricity-sector-ukraine.htm>.
 11. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine, May, 2021. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.
 12. On amendments to certain legislative acts of Ukraine on the management of state and communal property: Law of Ukraine No. 1405-VIII of 2.06.2016. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text> [in Ukrainian].
 13. Some issues of management of state unitary enterprises and business companies, in the authorized capital of which more than 50 percent of shares (shares) belong to the state: CMU Resolution No. 142 of 10.03.2017. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. Some issues of management of state property: CMU Resolution No. 143 of 10.03.2017. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 15. Basic principles of implementation of ownership policy on economic sector economic entities approved by the CMU 10.10.2018. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-politiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki [in Ukrainian].
 16. On some issues of management of state property for the period of martial law: CMU Resolution No. 643 of May 31, 2022. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 17. On joint-stock companies: Law of Ukraine dated 27.07.2022 No. 2465-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> [in Ukrainian].
 18. Principles of corporate governance G20/OECD, edition 2023. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/revised-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm> [in Ukrainian].
 19. OECD Working Group on State Property and Practice of Privatization has begun a revision of the OECD leading principles for corporate management. Retrieved from https://www.oecd-forum.org/posts/an-increasing-role-of-state-owned-enterprises-in-the-global-economy-calls-for-better-governance?utm_campaign [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30 вересня 2023 р.