

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізм державного управління  
корпоративним сектором економіки»

Виконав: студент магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування заочної  
форми навчання  
Тарас КУЗЬ

Керівник: старший викладач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, кандидат  
економічних наук  
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензент: \_\_\_\_\_

Хмельницький – 2022 рік

## АНОТАЦІЯ

**Кузь Т. А. Механізм державного управління корпоративним сектором економіки. – Рукопис.**

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму державного управління корпоративним сектором економіки.

Визначено, що корпоративний сектор є однією з ключових сфер економічної діяльності держави та є структурним елементом економіки, що охоплює низку суб'єктів господарювання від акціонерних товариств до об'єднань юридичних осіб, а також виконує соціально-економічні функції і за умови ефективного управління здатен забезпечити економічне відновлення країни та соціальний розвиток.

Доведено, що з метою кращого врахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на функціонування корпоративного сектору, у процесі стратегічного планування пропонується вивчати якість інституційних змін, пов'язаних з вивченням такої складової, як якість функціонування фінансових установ. для залучення інвестицій, інститути законодавчого та правового забезпечення створення підприємництва та інноваційних процесів.

Розроблено модель управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності в Україні, яка комплексно розкриває цілі, методи та інструменти державного регулювання у поєднанні з цілями, завданнями та корпоративними інструментами соціально-економічної відповідальності. З метою вдосконалення соціальної діяльності корпоративного сектору пропонується створення Державного інформаційно-координаційного центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** державне управління, механізм державного управління, корпоративний сектор, державні корпоративні права, приватизація, адаптивне управління, корпоративна соціальна відповідальність.

## ANNOTATION

**Kuz T. A. Mechanism of state management of the corporate sector of the economy. - Manuscript.**

The master's thesis offers a solution to an actual scientific task, which consists in theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the mechanism of state management of the corporate sector of the economy.

It was determined that the corporate sector is one of the key spheres of economic activity of the state and is a structural element of the economy, which includes a number of business entities from joint stock companies to associations of legal entities, and also performs socio-economic functions and, under the condition of effective management, is able to ensure economic recovery of the country and social development.

It is proven that in order to better take into account the factors of the external environment that affect the functioning of the corporate sector, in the process of strategic planning, it is proposed to study the quality of institutional changes related to the study of such a component as the quality of the functioning of financial institutions. to attract investments, institutions of legislative and legal support for the creation of entrepreneurship and innovative processes.

A management model for the development of corporate social responsibility in Ukraine has been developed, which comprehensively discloses the goals, methods and tools of state regulation in combination with the goals, tasks and corporate tools of social and economic responsibility. In order to improve the social activities of the corporate sector, it is proposed to create the State Information and Coordination Center for the Development of Corporate Social Responsibility.

**Key words:** public administration, public administration mechanism, corporate sector, state corporate rights, privatization, adaptive management, corporate social responsibility.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Зміст та роль корпоративного сектора в розвитку національної економіки.....	8
1.2. Парадигма інформаційної безпеки та політики в науково- управлінському дискурсі .....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	31
2.1. Закордонний досвід управління трансформацією державної власності та корпоративним сектором.....	31
2.2. Оцінка ефективності корпоративного управління та функціонування корпоративного сектору в Україні.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ.....	51
3.1. Розробка стратегії адаптивного управління корпоративним сектором економіки.....	51
3.2. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку національної економіки.....	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** В умовах поширення трансформаційних змін економічне зростання української економіки безпосередньо залежить від діяльності корпоративного сектору, оскільки він здатний залучати інвестиційні ресурси для вдосконалення структури виробництва та інноваційного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності країни та добробуту населення. Проте розвиток ділових відносин в Україні супроводжувався процесами масової приватизації, які суттєво випереджали формування законодавчої бази та бізнес-культури, що не тільки не забезпечувало ефективності діяльності компаній, а й загострювало соціально-економічні проблеми суспільства. вітчизняний бізнес сектор. Інституційне середовище, що не відповідає сучасним вимогам, низька ефективність державного регулювання, невирішеність проблем реформування державних підприємств разом із наявністю багатьох деструктивних ендогенних факторів у функціонуванні українського підприємницького сектору створюють загрозу його дестабілізації та поширення. кризові події.

Водночас посилення процесів глобалізації та перехід до постіндустріальної економіки визначають пріоритетність модернізації науково-виробничого потенціалу підприємницького сектору як проривного чинника інноваційного розвитку української економіки. Актуальність вирішення такої складної проблеми в умовах фінансово-економічної нестабільності актуалізується поглибленим дослідженням науково-практичної проблеми пошуку та впровадження ефективних інструментів управління підприємницьким сектором в умовах стимулювання інноваційного прогресу в економіці України.

Теоретико-методологічні основи управління розвитком корпоративного сектору економіки закладено в працях таких відомих вчених, як І. Ансофф, А. Вільямс, П. Друкер, Ч. Макконнелл, Д. Маршалл, Дж. Засоби. , Д. Норт, М. Портер, П. Самуельсон, Й. Шумпетер.

Вирішення проблем українського бізнесу пов'язане з працями таких науковців, як О. Гальчинський, В. Гейтс, Є. Грішнова, О. Деїнка, О. Зоріна, Л. Калініченко, Є. Кірдіна, Н. Кізім, Т. Момот, Н. Орлова, В. Третяк, В. Шинкаренко, Л. Федулова та ін.

Крім значної кількості пропозицій і розробок щодо розвитку корпоративного сектору та запровадження інструментів корпоративного управління, залишаються питання формування теоретичних засад та методичного інструментарію управління корпоративним сектором економіки України в контексті трансформаційні зміни.

**Мета та завдання магістерської роботи.** *Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму державного управління корпоративним сектором національної економіки в умовах трансформаційних змін.*

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі *завдання*:

- з'ясувати основний зміст та роль корпоративного сектора в розвитку національної економіки;
- визначити особливості державної політики в сфері управління корпоративним сектором економіки;
- вивчити закордонний досвід управління трансформацією державної власності та корпоративним сектором;
- провести оцінку ефективності корпоративного управління та функціонування корпоративного сектору в Україні;
- розробити стратегію адаптивного управління корпоративним сектором економіки;
- удосконалити шляхи розвитку корпоративної соціальної відповідальності як фактора сталого розвитку національної економіки.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління корпоративним сектором в умовах трансформаційних змін економіки.

**Предмет дослідження** – це сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо ефективного державного управління корпоративним сектором економіки.

**Методи дослідження.** В магістерській роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили обґрунтувати і удосконалити механізм державного управління корпоративним сектором економіки.

Для розв'язання визначених завдань використовувалися такі методи дослідження: логічного аналізу (під час розкриття сутності та особливостей корпоративного сектору економіки та його значення); структурно-функціонального аналізу (для вивчення впливу трансформаційних змін на корпоративний сектор економіки); порівняльного аналізу (для вивчення зарубіжного досвіду управління корпоративним сектором); індукції та моделювання (для формування адаптивного управління корпоративним сектором та розвитком соціальної відповідальності підприємств корпоративного сектору) тощо.

*Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи.*

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні теоретичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних концептуальних і практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо розвитку механізму державного управління корпоративним сектором національної економіки в умовах трансформаційних змін.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ

#### 1.1. Зміст та роль корпоративного сектора в розвитку національної економіки

В сучасних умовах, на тлі процесів глобалізації та концентрації капіталу в компаніях, доводиться говорити про корпоратизацію як про неминуче та очевидне правове та економічне явище. На думку ряду авторів, зокрема О.В. Манойленко, В.Ю. Лисіна. [40, с. 319] Україні необхідно почати новий цикл ділової активності, який передбачає не лише модернізацію виробничого потенціалу реального сектору економіки, а й перегляд значення держави як регулятора ділових відносин та суб'єкта господарювання. У цьому випадку виникає необхідність вивчення теоретичних аспектів управління корпоративним сектором. Основною проблемою є визначення менеджменту. У сучасній науково-правовій теорії немає єдиної позиції щодо визначення категорії «корпоративний сектор». Аналіз наявних у вітчизняній літературі визначень сутності категорії «корпоративний сектор» показує, що вони мають переважно мікроекономічний характер, визначаючи їх як сукупність суб'єктів господарювання. (табл. 1.1).

У зарубіжній літературі прийнято додатково визначати термін «корпоративний сектор», маючи на увазі або частину економічної діяльності, або систему організаційних зв'язків між структурами та підрозділами національної економіки. Наявність терміну «сектор» у словосполученні «корпоративний сектор» свідчить про макроекономічну складову цієї економічної категорії. Визначення терміну «сектор» у літературі можна розглядати в трьох основних напрямках:

- як сукупність економічних одиниць;
- як сфера діяльності;
- як господарський механізм.



Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «корпоративний сектор економіки»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Дж. Гэлбрейт [17, с. 45]	Світ корпорацій, які швидко розвиваються в технічному відношенні, мають великий капітал і мають складну структуру.
Т.Г. Долгопятова [20, с. 25]	Сукупність великих підприємств.
Кавтиш О.П. [29, с. 10]	Значна частка економіки, суб'єктами якого виступають акціонерні товариства та інтегровані корпоративні структури, які в процесі поєднання характеристик ринкового саморегулювання та індикативного довгострокового планування та ієрархії на засадах ієрархії й синергії набувають власних ознак, закономірностей розвитку та господарської діяльності системи національного господарювання.
И.В. Тіболт [61, с. 130]	Система організаційних економічних взаємозв'язків між структурами та підрозділами національної економіки, які створені для реалізації виробництва та відтворення, упорядкування форм, функцій та методів діяльності для реалізації своїх комерційних цілей.
Пітер Девіс) [77, с. 148]	Це частина економічної діяльності країни, яка поєднує результати функціонування мультинаціональних та інших акціонерних компаній (зростання ВВП, зайнятість населення, забезпечення доходної частини бюджету).
С.М. Черненко [65]	Сукупність суб'єктів господарювання, які мають значні можливості у сфері централізації коштів, виробничих ресурсів та людського потенціалу, а також концентрації матеріальних засобів та обсягів виробництва

Примітка. Систематизовано автором.

Кембриджський словник ділової англійської мови визначає досліджувану категорію як: «та частина економічної діяльності країни, яка включає приватне підприємництво» [74, с. 112]. З цього можна зробити висновок про необхідність двоетапного підходу до визначення терміну «корпоративний сектор»:

- на макроекономічному рівні: це один із напрямів економічної діяльності держави;

- на мікроекономічному рівні: це сукупність господарських одиниць, які мають форму відкритого товариства з обмеженою відповідальністю та мають значний матеріальний, виробничий і трудовий потенціал.

Крім того, не всі існуючі визначення конкретизують призначення та значення категорії у функціонуванні економіки. Доповнення цілей і важливості корпоративного сектора вимагає визначення на макроекономічному рівні.

Слід зазначити, що більшість існуючих досліджень корпоративного сектора визначає його високе значення в національній економіці кожної країни. Пропонуємо поділити праці вчених на три групи:

1) інноваційний розвиток, науковці якого встановили, що основною функцією корпоративного сектору є формування та розвиток інноваційної структури національної економіки;

2) суспільне відтворення, що доводить гіпотезу фундаментального впливу корпоративного сектора на суспільне відтворення;

3) структурний елемент національної економіки, де загально визнано, що корпоративний сектор забезпечує всю основу для побудови економіки нашої країни.

При значних інвестиціях корпоративного сектору в розвиток національної економіки ряд вчених (Буланова А.С., Васільєва О.В.) стверджує, що він завдає своїй діяльності великої шкоди. Звичайно, як будь-яке економічне явище, існування корпоративного сектора може мати як позитивні, так і негативні наслідки. За словами А. Кочнева, «можливість негативного впливу корпоративного сектора на економіку базується на тому, що досягнутий рівень концентрації ринкової влади всередині компанії може призвести до її монополізму. Основні негативні наслідки монополістичної поведінки включають:

а) маніпулювання рівнями цін і обсягами виробництва з метою максимізації прибутку;

б) зникнення стимулів до підвищення ефективності виробництва (інноваційна стагнація);

в) відсутність стимулів пристосовуватися до змін попиту, і з часом споживач змушений задовольнятися товарами, які виробляє монополія» [35, с.11].

У системі корпоративного сектора діють корпоративні структури або корпорації. У наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених зустрічаються різні тлумачення поняття юридичної особи. Автори найвідомішого підручника з економіки К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю визначає бізнес як юридичну особу, яка може здобувати ресурси, володіти певними активами, виробляти та продавати свою продукцію, позичати, позичати, судитися та подавати в суд, а також виконувати функції будь-якого іншого суб'єкта господарювання. Більшістю таких компаній керують наймані менеджери [39, с. 89].

Що стосується поглядів представників світової наукової спільноти на значення корпоративного сектора в економічній системі, то американський економіст Дж. Гелбрейт стверджував, що корпорація є єдиною можливою в сучасних умовах формою організації виробництва, що відповідає умовам процесу сучасної трансформації розвиненої ринкової економіки в індустріальне суспільство [17, С. 18-22].

Таким чином, виходячи з аналізу цих трактувань цього терміну, корпорацію можна визначити як юридичну особу або об'єднання юридичних осіб, які мають різні організаційно-правові форми та різний ступінь операційної та господарської самостійності, що становлять структуровану групу учасників. вступ у погоджені організаційно-господарські та управлінські відносини з метою виробництва продукції або здійснення іншої господарської діяльності для задоволення інтересів засновників та держави.

Виходячи з цього визначення корпорації: як юридична особа може самостійно продавати і купувати, позичати гроші, виробляти товари і послуги, встановлювати контактні відносини; має право обмеженої відповідальності,

згідно з яким інвестиції кожного власника компанії обмежені суворо визначеною сумою; як економічна система є цілісним комплексом, а не просто сумою частин (юридичних і фізичних осіб – засновників і акціонерів) з такими основними характеристиками: цілі, ресурси, компетенція, управління, структура відносин всередині об'єднання і навіть те, що характеризується новою якістю, не властивою його компонентам.

По-перше, це визначення жодним чином не ототожнює так зване акціонерне товариство з корпорацією. По-друге, слід звернути увагу на складну структуру учасників і взаємовідносин в організації - керівників майном, до яких належать керівники компанії, великі акціонери - власники контрольного пакету акцій, міноритарні акціонери, які володіють невеликою їх кількістю, власники інших цінних паперів компанії, а також найнятий персонал компанії. По-третє, підкреслюється важливість координації та узгодження стосунків залучених учасників – умов для спільної реалізації їхніх цілей та інтересів. По-четверте, умовою досягнення цілей бізнес-організації є те, що визначає підпорядкування приватних інтересів учасників загальній стратегії поведінки.

Крім комерційної організаційно-правової форми корпоративних структур, існує форма державних корпорацій, що перебувають у власності держави.

Деякі компанії державного сектору мають корпоративні характеристики. Деякі державні компанії корпоратизовані, але не приватизовані. Управління такими підприємствами має свої особливості, оскільки воно здійснюється радами директорів, спостережними радами - органами, характерними для акціонерних товариств.

Керівництво державних підприємств обмежується перевіркою річних звітів підприємств та умов укладання трудових договорів з керівниками державних підприємств. Операційна діяльність державних підприємств здійснюється самостійно. Такі державні підприємства не мають статутних

фондів, поділених на акції, і тому можуть бути класифіковані як великі конвенційні корпорації.

Державна власність на підприємства має дві форми. Це насамперед державні підприємства як цілісний комплекс власності. Корпоративних ознак вони набули в процесі корпоратизації, тобто створення закритих акціонерних товариств. Управління такими компаніями має свої особливості, оскільки воно здійснюється іноді радою директорів, іноді наглядовими радами – органами, характерними для публічних компаній.

Іншою формою власності державного підприємства є власність у формі часток у статутних фондах недержавних суб'єктів господарювання. Відповідно, управління такими запасами є прямим завданням корпоративного управління, його невід'ємною частиною, воно покладається на певні державні органи і має вивчатися з метою вдосконалення їх діяльності.

Залучення держави до різних галузей економіки, компанії яких повністю або частково перебувають у державній власності через економічні, соціальні, політичні та стратегічні фактори, забезпечує боротьбу з ринковими монополіями.

Варто додати, що є сфери економічної діяльності, де необхідний розвиток державних підприємств: наприклад, фармацевтичні компанії, підприємства військово-промислового комплексу, виробництво та адаптація ракет тощо. Наявність державних підприємств у цих галузях економіки необхідна для забезпечення економічної, військової та політичної безпеки. Законодавство багатьох країн чітко визначає види діяльності, якими можуть займатися тільки державні компанії. Так, в Україні відповідно до п. 2 ст. 4 Закону України «Про підприємництво» до видів діяльності, які можуть провадити лише державні підприємства, належать:

- діяльність з охорони окремих особливо важливих об'єктів державної власності;
- діяльність, пов'язана з проведенням судово-медичних, судово-медичних та судово-психіатричних експертиз;

- випробування, виготовлення та експлуатація ракет-носіїв, у тому числі їх запуски в космос будь-якої мети [34].

На нашу думку, державне майно, передане у власність державних підприємств, слід розглядати як нову форму власності – державне підприємство, оскільки державне майно придбано для реалізації державних інтересів та участі в господарських відносинах як повноправного учасника ринку, а отримане майно – розміщені як внесок у прибуток за статтею «Використання вільних коштів для реалізації інтересів суспільства».

З точки зору державної власності система правових ознак державних підприємств включає: вони мають статус юридичної особи та спеціальні активи (за рахунок бюджетних коштів); створюються на підставі закону конкретного державного органу, що визначає їх правовий статус; мати господарську компетенцію (спеціальну чи виключну); діяльність знаходиться під впливом «довіреної» державної влади; їх функції та сфери діяльності мають соціальний характер; вони можуть нести відповідальність за свої зобов'язання; вони фінансуються з бюджету; подавати щорічні звіти до компетентного органу; управління здійснюється колегіальним органом; виконувати функції управління та комерційні завдання; мати авторитет; припиняють свою діяльність на підставі повноважень державних органів.

Виходячи з цих форм власності державних підприємств, предметом управління підприємствами може бути майно, передане до статутних фондів суб'єктів господарювання, акції акціонерних товариств, що перебувають у державній власності, державне майно, передане до статутних фондів холдингів, та фінансово-промислові групи, державне орендоване майно тощо.

Корпоративні права держави можуть виникати внаслідок:

- державного об'єднання акцій відкритих акціонерних товариств;
- створені в процесі приватизації;
- корпоратизація державних підприємств;
- придбання корпоративних прав діючих компаній;

- участь держави у нових господарських товариствах, створених відповідно до Закону України "Про господарські товариства" та інших нормативно-правових актів.

Державні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку національних економічних систем, компенсуючи так звані «провали» ринку та створюючи необхідні умови для виходу з кризи.

Розглядаючи характеристику корпорації та державної корпорації як колективних об'єднань з точки зору істотних корпоративних ознак, виявляється, що вони мають внутрішню структуру, яка забезпечує організаційну єдність.

Державні корпорації є специфічним суб'єктом економічної системи, наділеним особливими можливостями економічної діяльності, які виявляються в їх різноманітних функціях. Для досягнення оптимального результату своєї діяльності державні органи мають відповідні права, обов'язки та повноваження, які відрізняють їх від інших суб'єктів господарювання та відіграють важливу роль у їх функціонуванні.

Функції державних органів умовно поділяються на три групи:

- функції, пов'язані з формуванням і використанням їх власності;
- організаційно-координаційні функції (без довіреності);
- управління та контролю та контролю (на основі повноважень) [1, с. 101].

Ці особливості демонструють роль державних підприємств в економічній системі держави як потужного інструменту підвищення економічного розвитку країни та стимулювання її конкурентоспроможності на світовому ринку. На думку урядовців, створення державного органу є найкращим варіантом з точки зору консолідації галузі, відновлення державного контролю та керованості в найбільш критичних сферах.

Також варто відзначити важливу роль державних підприємств у розвитку інформаційно-технологічного потенціалу держави. Ресурси, зосереджені на державних підприємствах, дозволяють не тільки досягати

нових висот у власному розвитку, а й освоювати іноземні технології. З поступовим включенням цілих технологічних ланцюжків покращується загальна ситуація із забезпеченням вітчизняних підприємств матеріалами та комплектуючими, що значно прискорює та покращує якість самого процесу виробництва. Використання державою прав інтелектуальної власності як одного з інструментів забезпечення економічної інтеграції також вимагає чіткого регулювання цих прав у державних компаніях.

Згідно з їхніми ключовими даними, державні корпорації просто «вписуються» в структуру базових інститутів X-економіки:

- державна корпорація створюється на підставі спеціального закону, підпорядковується органам виконавчої влади, які призначають генерального директора та формують наглядову раду.

- майно держкорпорації перебуває під контролем держави і після ліквідації повертається власнику (всі ці норми відповідають функціонуванню інституту умовно-максимальної власності);

- державні корпорації мають ієрархічну структуру, що передбачає не тільки розподіл функцій і відповідальності між рівнями, але й організаційну та фінансову субпідрядність (еквівалент перерозподільного інституту з центром управління та посередництва в угодах);

- до складу державних корпорацій входять компанії відповідного профілю, які співпрацюють вже не на основі конкуренції, а на основі об'єднання зусиль (що відповідає інституту кооперації);

- метою створення державної корпорації не може бути отримання прибутку, що відповідає інституту X-ефективності (а не Y-ефективності, тобто максимізації прибутку).

В умовах ринкової економіки державні підприємства є координуючим суб'єктом, представником державного сектору, здатним контролювати стратегічно важливі галузі економіки країни та забезпечувати міжгалузевий перерозподіл ресурсів, створюючи потужний потенціал для структурної модернізації економіка.



Сучасний стан українського корпоративного сектору характеризується низькими соціально-економічними показниками. Посилення олігархії в корпоративному секторі України та відсутність ефективних реформ державної власності тримають українську економіку в архаїчному та морально деградованому стані. Це пояснюється тим, що в умовах монополізації підприємств корпоративного сектору та отримання різноманітних пільг, привілеїв та підтримки з боку влади відсутня мотивація до глибоких виробничо-технологічних перетворень.

Подолання кризових тенденцій у корпоративному секторі України потребує нової конструктивної стратегії його розвитку, основною метою якої має стати активізація інноваційної діяльності на підприємствах, що сприяють виробництву високотехнологічної продукції, оновлення інженерно-технологічної бази, розширення співпраці з партнерами та підвищення ефективності процесів управління. У цьому контексті пропонується розглядати інноваційну діяльність як критерій та вихідну умову оптимізації портфеля прав державного підприємництва.

Ефективність рішень щодо управління підприємствами з корпоративними правами держави в стратегії розвитку корпоративного сектору України вимагає врахування їх характеристик, серед яких: стратегічне, соціальне та політичне значення; низька рентабельність і висока капіталомісткість; застарілі технології управління бізнесом; висока концентрація ресурсів; власність під державним контролем.

Важливість державного корпоративного сектору для розвитку вітчизняної економіки проявляється на таких рівнях:

- макрорівень – виконує роль інституту модернізації, сприяє конкурентоспроможності в умовах глобалізації, формує потенціал інноваційного зростання, забезпечує продуктивну зайнятість і процвітання населення;

- мезорівень - забезпечує розподіл ресурсів, формує полюси зростання, забезпечує дохідну частину місцевого бюджету, сприяє вирішенню регіональних соціальних проблем;

- мікрорівень (підприємницький) – стратегічний партнер приватного сектору, забезпечує реалізацію кваліфікації працівників та якість їх трудового життя, сприяє впровадженню сучасних управлінських технологій та розвитку ефективних організаційно-правових форм господарювання; забезпечує виробництво інновацій.

Виявлені характеристики державного корпоративного сектору України свідчать, що існування корпорацій з державними правами є раціонально обумовленим, оскільки їх значення пов'язане не лише з ефективним використанням та управлінням державним майном, а й з формуванням інноваційного потенціалу.

## **1.2. Особливості державної політики в сфері управління корпоративним сектором економіки**

В Україні формування механізму управління корпоративним сектором економіки почалося в 1992 р. у зв'язку з глибокою трансформацією соціалістичної системи господарювання в ринкову. При цьому трансформація відбувалася під впливом різних факторів, серед яких:

- необхідність розподілу об'єктів державної власності, що входили до єдиного союзного комплексу. Це необхідність формування незалежної системи управління корпоративними правами держави;

- відсутність належної уваги та контролю за діяльністю державних компаній.

За таких умов формування системи управління корпоративними правами в Україні значною мірою відбувалося поза державною політикою. Загалом специфіка української моделі корпоративного управління та управління державними корпоративними правами визначалася специфікою

процесів приватизації та корпоратизації, які на сьогодні призвели до високої концентрації та низького ступеня відокремлення повноважень від корпоративного управління, наближаючись при цьому до англосаксонської моделі. При цьому більшість акціонерних товариств мають значну частку держави в статутному капіталі.

Аналіз правової бази управління корпоративної власності держави також дозволив зробити висновок, що система управління правами державних підприємств в Україні характеризується складністю та багаторівневістю оцінки ефективності управління, яка, насамперед, пояснюється складністю категорії державного управління правами та управління об'єктами загального користування, яка теоретично та методологічно неадекватна.

Першим нормативно-правовим актом, який передбачив поняття «корпоративне право», став Декрет Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 р. № 24-92 «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств», яким передбачено, що керівникам, заступникам керівників державних підприємств, установ та організацій, їх структурних підрозділів, а також посадовим особам державних органів, органів місцевого та регіонального самоврядування забороняється безпосередньо займатися підприємницькою діяльністю [48]. Це не перешкоджало їх праву на отримання дивідендів за акціями, а також прибутку від інших корпоративних прав. Таким чином, у 1992 р. розпочався перший етап розширення державного управління корпоративними правами. Зазначимо, що цей період тривав до 1998 року і характеризується малою увагою до управління корпоративними правами. Система управління корпоративними правами значною мірою розвивалася паралельно з розвитком системи управління державним майном.

З початком ринкових реформ 1991-1992 рр. в Україні традиційні економічні функції профільних міністерств були суттєво обмежені. Їхні повноваження щодо управління державними компаніями були суттєво обмежені. На початку 1992 року Верховна Рада України передала

повноваження з управління державним майном, у тому числі з управління правами державного підприємства, Фонду державного майна України, який не мав права передавати їх іншим органам виконавчої влади. Основним пріоритетом у діяльності Фонду державного майна України була приватизація – масовий процес перетворення державної власності у приватну. Отже, початковий етап розвитку управління правами підприємств характеризується повною приватизацією та скороченням кількості державних підприємств.

З 1992 по 1996 рік в Україні було прийнято ряд нормативно-правових актів, що регулюють процес приватизації. Серед основних нормативно-правових актів, що регулюють ці питання, є Закон України «Про приватизацію державного майна» (03.04.1992р.), Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» (03.06.1992р.). Закон України «Про приватизацію державного житлового фонду» (16.06.1992р.), Закон України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» (10.07.1996р.), Закон України «Про приватизаційні папери» (06.03.1992р.) тощо.

Перший етап пов'язаний з початком масової участі (акціонування) середніх і великих державних підприємств з подальшою приватизацією за приватизаційними паперами. Водночас продовжувався процес формування відповідної нормативно-правової бази. В 1996-1997 рр. прийнято Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні», створено спеціальний регуляторний орган (Державна адміністрація з цінних паперів та була створена біржова комісія), створені основні принципи біржової інфраструктури.

З 1996 року управління різними державними об'єктами було розподілено між різними відомствами:

- компанії стратегічного значення, найбільші державні (національні) акціонерні та холдингові компанії, банки закріплені за Кабінетом Міністрів;

- галузеві міністерства управляли державними підприємствами галузі та корпоративними правами, які виникли в результаті процесу корпоративного утворення державних підприємств і пакетів акцій і закріплені у державній власності;

- Фонд державного майна України отримав у своє управління об'єкти, включені до процесу приватизації та державні корпоративні права, що були закріплені за державною власністю або залишилися після приватизації;

– крім того, з метою розвантаження органів центральної виконавчої влади розпочато передачу частини об'єктів в управління облдержадміністрацій;

- розповсюдження отримала практика передачі функцій державного управління суб'єктам господарювання - господарським об'єднанням (концернам, корпораціям), вертикально інтегрованим структурам (холдингам), створеним на базі державних підприємств однієї галузі або єдиного технологічного комплексу, а також уповноваженим особам.

Таким чином, в Україні у 1998 р. сформувалася інституційна система, в якій функції управління державною власністю та підприємницькими правами держави були розподілені між численними одиницями, які мали різні вимоги до адміністративної процедури. У перший період з подальшим розвитком нормативної бази у сфері управління корпоративними правами, а саме із набранням чинності Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» 1 січня 1995 року, вперше було переглянуто сутність корпоративних прав (права власності на частку (пай) ) у статутному фонді юридичної особи, створеної відповідно до законодавства про господарські товариства, включаючи право на управління та отримання відповідної частки прибутку такої юридичної особи (підпункт 1.10 статті 1 цього Закону) Після внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» підпункт 1.8 статті 1 цього Закону) у 1997 році корпоративними правами визнано право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, одержання відповідної

частки прибутку такої юридичної особи, а також частки активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства [52].

З 1998 року розпочався наступний етап розвитку системи управління державними корпоративними правами. Цей етап характеризується метою державної політики створити спеціалізовану систему управління корпоративними правами держави. У 1998 році відповідно до Указу Президента України для забезпечення ефективного управління державними корпоративними правами було створено спеціальний орган виконавчої влади – Національне агентство України з управління державними корпоративними правами. Під його керівництво було передано понад 5000 господарських товариств.

Основними завданнями Національного агентства України з управління державними корпоративними правами були:

- здійснення повноважень з управління частками (частками, частками) держави у власності суб'єктів господарювання;
- ведення Реєстру державних корпоративних прав;
- оцінка державних корпоративних прав;
- призначення посадових осіб для управління частками (частками, паями) у майні державних господарських товариств та контроль за ефективністю їх діяльності;
- збільшення дохідної частини бюджету за рахунок доходів від управління державними корпоративними правами та агентської діяльності [50].

Агентство безпосередньо управляло державними корпоративними правами або могло делегувати їх іншим органам виконавчої влади. Ці органи визначають уповноваженого представника з числа працівників центрального апарату або підпорядкованих їм органів. Управління здійснювалося через агента, який виконував повноваження, надані відповідними законами про державні корпорації. Агентство координує діяльність уповноважених органів та їх представників.

У системі управління державними корпоративними правами набув подальшого розвитку інститут уповноважених осіб, призначених органом чи іншими органами, уповноваженими управляти державним майном. Функцію уповноваженого представника може виконувати як фізична, так і юридична особа.

У листопаді 1998 року Кабінет Міністрів прийняв постанову, яка регулює порядок управління державними корпоративними правами. Це була практично перша спроба визначити концептуальні підходи до розподілу функцій з управління корпоративними правами держави між органами виконавчої влади, переважно між Агентством та Фондом державного майна України. До кінця цього року було створено перший Реєстр державних корпоративних прав. З метою підвищення ефективності адміністрування державних корпоративних прав у 1999 році Національне агентство України з управління державними корпоративними правами було ліквідовано, а його повноваження передано Фонду державного майна України.

Зазначимо, що найважливішим завданням другого етапу (як і першого) є приватизація. Однак на другому етапі приватизація вже жорстко контролюється і здійснюється відповідно до державної програми приватизації. З 1999 року діяльність Фонду державного майна України в галузі управління державними корпоративними правами проводилася відповідно до Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення приватизації майна в Україні» [51], Постановою Кабінету Міністрів України «Про управління державними корпоративними правами», якою затверджено нормативну базу з питань корпоративного управління [54].

З метою запровадження ефективної системи корпоративного управління розроблено систему моніторингу, яка узагальнює інформацію про всі сфери господарської діяльності публічних акціонерних товариств. Аналіз законодавчої бази, що діє в Україні з 2000 року, дозволяє виділити три основні напрямки управління державними корпоративними правами:

- призначення та укладення договорів комісії з представниками держави в органах управління відкритих акціонерних товариств;
- передача функцій з управління державними корпоративними правами недержавним юридичним або фізичним особам;
- контроль за виконанням договорів головами правлінь відкритих акціонерних товариств.

У 2004 році уряд затвердив комплексну програму підвищення ефективності державного управління корпоративними правами. Вміщені в ньому принципи, механізми та конкретні заходи щодо їх реалізації дозволили підвищити якість портфеля державних підприємств та рівень управління ним. Однак ці заходи не отримали підтримки на законодавчому рівні.

У цей період вперше в нормативно-правовій базі України було визначено поняття корпоративних прав держави як права держави, частка якої в статутному капіталі комерційного товариства визначається, у тому числі право безпосереднього управління цьому товариству певну частку на отримання його прибутку (дивідендів), майно у разі ліквідації відповідно до закону, а також інші права, передбачені законом та установчими документами [49].

З 2004 року управління корпоративними правами держави спрямовано на забезпечення економічної безпеки держави, контроль за функціонуванням соціально значущих галузей та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, у статутних капіталах яких є державна зацікавленість, максимальний соціально-економічний ефект від функціонування даного сектора економіки.

Основними завданнями управління державними корпоративними правами в Україні є:

- забезпечення участі господарських товариств у здійсненні діяльності, пов'язаної з виконанням функцій (економічної безпеки, оборони, державних резервів, соціальних програм, державної монополії тощо), а також досягнення інших стратегічних цілей, визначених державою;



- збільшення за рахунок покращення фінансового результату управління адміністративними об'єктами надходжень до бюджетів податків і зборів, обов'язкових платежів (внесків) до спеціальних державних фондів, а також неподаткових доходів у вигляді дивідендів ( доходи) за частками (частками, паями) господарських товариств, що перебувають у державній власності;

- здійснення контролю за використанням та збереженням майна господарських товариств, статутний капітал яких перебуває у державній власності.

До суб'єктів управління правами державного підприємства пропонується віднести:

- Кабінет Міністрів України;
- Фонд державного майна;
- органи виконавчої влади, уповноважені Кабінетом Міністрів України з управління об'єктами державної власності, уповноважені суб'єкти господарювання з управління об'єктами державної власності у військово-промисловому комплексі;
- визначені за результатами процедури відбору громадяни або юридичні особи, з якими укладено договір доручення на здійснення корпоративних прав держави.

Системна та комплексна робота над удосконаленням законодавства спрямована на приведення його норм у відповідність до вимог часу, пріоритетів та стратегії держави щодо розпорядження, управління та роздержавлення майна. З метою активізації приватизаційних процесів, забезпечення реалізації у 2015 році завдань, передбачених коаліційною угодою, Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» та Програмою діяльності Кабінету Міністрів України з реформи управління державною власністю та приватизації, затверджено відповідний план заходів щодо виконання цих програмних документів.

У рамках вирішення такої складної та важливої для національної економіки проблеми необхідно ретельно дослідити весь комплекс

синергетично взаємодіючих елементів механізму державного управління корпоративним сектором, зокрема: принципи та завдання; методи та засоби; питання менеджменту.

Загалом, принципи та завдання державного управління корпоративним сектором викладені окремо в законодавчих актах кожної країни. З теоретичної точки зору пояснення потребує визначення та розуміння методів та інструментів державного регулювання корпоративного сектору.

Беручи до уваги напрацювання вітчизняних науковців у сфері державного регулювання підприємницької діяльності, слід зазначити, що широкий підхід точніше визначає конкретну роль держави як регулятора корпоративного сектору.

До інструментів, що безпосередньо регулюють бізнес-сектор, можна віднести ліцензії, квоти, пряму фінансову підтримку, державні замовлення, державні інвестиції тощо. Непрямі методи вважаються інструментами, що створюють певне бізнес-середовище, в якому компанії змушені діяти в тому напрямку, якого вимагає національна економіка. Інструментами непрямого державного регулювання вважаються створення та вдосконалення правової бази, антимонопольна політика, грошово-кредитна політика, податкова політика тощо.

За засобами, можна розділити на три основні групи методів державного регулювання:

- економічні методи (податкова політика (інструменти: держбюджет і податки, податкові ставки, регресивні та прогресивні податкові ставки, субсидії, субсидії, державна допомога, державні закупівлі, державні інвестиції), грошово-кредитна політика (інструменти: ціно-тарифна система)), антимонопольний політика (інструменти: контроль за злиттям і поглинанням, демонополізація), митна політика (інструменти: мита, митні збори);
- адміністративні (квоти, ліцензії, державні замовлення, нормування, стандартизація);
- правові (нормативно-правова база: закони, укази та ін.).

Пропонуємо розглянути методи державного регулювання корпоративного сектору з точки зору спрямованості впливу та виділити з них три групи:

- методи стимулювання розвитку підприємницького сектору (субсидії, державні закупівлі, державні замовлення, державні інвестиції);
- методи контролю та протидії загрозам (антимонопольна політика, стандартизація, сертифікація, ліцензування);
- методи змішаних вимірювань (фіскальна політика, нормативно-правова база тощо).

Слід зазначити, що майже всі науковці стверджують, що основним інструментом державного регулювання як корпоративного сектору, так і підприємницької діяльності в цілому є створення належної нормативно-правової бази. У разі необхідності закони та інші правові акти створюють правовий порядок захисту суспільних інтересів у сфері економіки. Об'єктом захисту держави є інтереси національної економіки; державні потреби, економічні інтереси територіальних об'єктів, вимоги до видів економічної діяльності, якості товарів і послуг, інтереси споживачів.

Створюючи цілісну організаційно-правову основу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різні аспекти діяльності підприємства. Загалом суб'єкти державного регулювання в кожній країні формуються окремо за своїми ознаками. Особливе місце в системі регулювання корпоративної сфери посідає Верховна Рада України, яка регулює питання створення правового середовища для функціонування суб'єктів підприємницької діяльності.

Міністерство економіки України посідає центральне місце у процесі формування та реалізації державної політики у сфері розвитку підприємництва, політики державних закупівель та державних замовлень.

В Україні законодавством встановлено, що регулювання діяльності акціонерних товариств і товариств капіталу здійснюють уповноважені органи загальної та спеціальної компетенції. В Україні одним із таких органів є

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка відповідає за видання установчих документів (обов'язкових для учасників корпоративного управління).

Антимонопольне регулювання корпоративного сектору України здійснює Антимонопольний комітет України, який відповідно до Закону України «Про Антимонопольний комітет України» є державним органом зі спеціальним статусом, основною метою якого є державний захист конкуренції в корпоративній діяльності та у сфері державних закупівель [47].

Враховуючи стратегічні вектори розвитку корпоративного сектору, необхідно визначити напрямки удосконалення державного управління корпоративним сектором, спрямовані на досягнення єдиної мети, такої як формування науково-виробничого потенціалу для інноваційного зростання корпоративного сектора.

Пріоритетними напрямками вдосконалення управління корпоративним сектором економіки є: активізація науково-дослідної діяльності; інноваційне оновлення техніко-технологічної бази виробництва; поширення інноваційно-орієнтованих інтеграційних процесів; вдосконалення корпоративного управління.

Об'єктом управління є корпоративний сектор, а суб'єктом – органи державної влади.

Сьогодні в Україні гостро стоїть проблема розробки та впровадження ефективного механізму, який стимулюватиме компанії корпоративного сектору до інноваційної діяльності та впровадження інновацій та виробництва інноваційної продукції.

Форми підтримки інноваційного підприємництва можуть бути різними: встановлення податкових пільг, фінансування частини науково-прикладних досліджень з бюджету чи спеціального фонду, державні замовлення на інноваційну продукцію тощо.

Проте в інноваційній сфері України, як і в інших сферах діяльності, поширена практика ігнорування законодавства або призупинення законів

щодо фінансування та сприяння інноваційній діяльності. Це значною мірою нівелює позитивний потенціал розробленої нормативно-правової бази та не стимулює корпоративний сектор до впровадження інноваційних проєктів. Тому, перш за все, необхідно повністю відновити дію розробленої законодавчої бази щодо податкового та митного стимулювання інноваційної, науково-технічної діяльності підприємницького сектора економіки.

У вдосконаленні державної політики щодо стимулювання інноваційного розвитку корпоративного сектору важливо використовувати передовий зарубіжний досвід та перевірені інструменти державного управління, які зарекомендували себе.

З метою активізації науково-виробничого потенціалу необхідно вдосконалювати систему державного управління за такими напрямками: формування комплексної системи податкових стимулів, зокрема відстрочок сплати податків, податкових знижок та податкових кредитів; у сфері залучення інвестицій необхідно надавати гранти, надавати фінансові гарантії; сприяння участі комерційних банків в інвестиціях в інноваційну діяльність та ін. Загалом потрібен комплексний пакет стимулів та підтримки інновацій, який охоплює всі фази та види інноваційної діяльності.

З огляду на інноваційне оновлення техніко-технологічної бази підприємств ефективним є застосування прискореної амортизації, фінансові, податкові та інші преференції; розвиток державно-приватного партнерства; субсидування привабливості інвестицій.

У сфері активізації інтеграційних процесів необхідно формувати та реалізовувати державні та галузеві цільові програми співробітництва, проєкти національного розвитку; сприяти розвитку інноваційної інфраструктури. Для резидентів технічної реалізації спеціальних економічних зон можуть надаватися такі спеціальні податкові пільги, як: звільнення від сплати податків; зниження норми прибутку; зниження ставок транспортного податку та страхових премій; режим вільної зони; захист від негативних змін у законодавстві.

Удосконалення корпоративного управління потребує організаційно-економічного забезпечення на основі впровадження адаптивних технологій управління, ефективної оцінки їх ефективності, інформаційної та прозорості звітності, грамотного управління та громадського контролю.

Таким чином, розроблено концептуальний підхід до вдосконалення системи державного управління для розвитку корпоративного сектору, що дає змогу забезпечити її модернізацію.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

#### 2.1. Закордонний досвід управління трансформацією державної власності та корпоративним сектором

Історично практика управління процесами корпоратизації компаній зустрічається практично у всіх розвинених країнах світу, включаючи США, Європейський Союз, Канаду та Китай. Слід зазначити, що в економіці цих країн частка державної власності коливається від 14,5 до 76%. Відрізняються й особливості управління державним майном. Процес управління власністю лише на державному рівні на практиці поділяється на три моделі: англо-американську, німецьку та японську [18, с. 128].

Необхідно вивчити основні моделі управління державною власністю на прикладі економік країн, які є найбільш яскравими зразками кожної з представлених моделей. Англо-американська модель, яку у вітчизняній літературі називають моделлю довірчого управління, характерна для економік США, Великої Британії, Канади, Австрії, Туреччини, деяких країн Латинської Америки та Африки. За даними вітчизняних дослідників, останнім часом у рамках англо-американської моделі спостерігається чітка тенденція передачі більшості особливо цінних ландшафтів і державних об'єктів під юрисдикцію національних трастів. Вважається, що в таких економіках частка державної власності зведена до мінімуму, а основне управління економічним розвитком здійснюється за допомогою непрямих методів управління [23, 26].

При вивченні правових та статистичних основ США, Канади та Великої Британії, а також при систематизації результатів досліджень американських вчених були виявлені спотворення деяких фактів.

У США та Англії частка державного сектора дійсно відносно невелика, але з 1960-х років уряди цих країн зосередили свою діяльність не на скороченні, а на збільшенні та збільшенні їх обсягів. Станом на 1990 рік

офіційний перепис населення в Сполучених Штатах Америки включав 6397 державних корпорацій, у тому числі 45 федеральних. До 2015 року кількість таких компаній зросла до 12,2 тис. При цьому переважна більшість цих компаній мають одну з двох форм існування:

- акціонерне товариство, в якому корпоративна структура виступає як альтернатива більш традиційним методам управління формою організації;
- приватна власність, субсидована державою.

Компанії першої форми створюються владою для досягнення високого рівня операційної гнучкості порівняно зі звичайними державними установами чи бюрократичними структурами. Зазвичай єдиним власником цих компаній є держава.

Специфічна політика держави щодо державної власності впливає з потреби національної економіки у розвитку ефективного державного сектора. Економіка як Сполучених Штатів, так і Великої Британії характеризується обмеженою кількістю сфер, у яких відповідно до закону мають працювати лише державні компанії. Проте для всіх сфер діяльності характерна змішана форма власності. Таким чином, державна власність у представлених країнах піддається впливу органів державної влади, але водночас залишається мобільною та гнучкою, як у приватних компаніях.

Інструментом централізованого управління в країнах з англо-американською моделлю управління державними активами є приватизація. Проте приватизація в таких країнах має свої особливості. Наприклад, у Сполучених Штатах приватизація включає як продаж державного майна, так і:

- укладання договорів між державними установами та приватними компаніями, які виконують замовлення;
- механізм оплати раніше безкоштовного надання комунальних послуг (відвідування парків);



- законодавчий механізм - коли правила, за допомогою яких держава задовольняє індивідуально визначені умови життя в суспільстві, поширюють цю відповідальність на приватні установи.

Крім приватизації, в управлінні державною власністю в економіці країн англо-американської моделі використовуються різні інструменти непрямого управління державною власністю, такі як тарифна та цінова політика, податкова політика та контракція. Водночас слід зазначити, що для всіх економік англо-американської моделі господарювання характерна змішана форма власності з незначним впливом держави, проте типовою є передача державної власності під юрисдикцію трастів. Лише для США, Великобританії та Канади. У цих країнах, відповідно до правил і законів, трасти існують у трьох основних формах (фіксовані, дискреційні, захищені). Найважливішим інструментом цих економік є податкова політика. По-перше, вважається, що податкова ставка може суттєво вплинути на зростання чи скорочення певного економічного сектора та вплинути на монополізацію певного ринку. Крім того, фінансова зацікавленість уряду в податкових надходженнях створює інші та потенційно більш м'які регуляторні стимули, ніж пряма власність.

Друга – німецька модель управління державними активами. Ця модель характерна для країн Центральної Європи, таких як Німеччина, Австрія, Нідерланди, країни Скандинавії та частково Бельгії та Франції, і часто характеризується як закрита, на відміну від відкритої, діяльність якої визначається англо-американським, ринково-орієнтованим моделлю.

На появу німецької моделі вплинула низка факторів об'єктивного та суб'єктивного характеру. Перш за все, це висока концентрація власного капіталу, домінуюча роль банків у прийнятті корпоративних рішень і відносно низька диверсифікація акцій серед приватних інвесторів. Фондовий ринок має значно меншу ліквідність порівняно з фондовими ринками Великобританії та США.

Слід зазначити, що державна власність і державні підприємства посідали історично важливе місце в національних економіках країн

Центральної Європи. У 1977 році, наприклад, 38% промислових компаній у Європі були державними, а ще 18% мали змішану власність. Найбільші державні компанії належали Німеччині, Італії та Франції [78, с. 23]. Влада цих країн сформувала німецьку модель управління державними активами.

Досвід Німеччини є найбільш цікавим для дослідження, оскільки до 1990-х років усі компанії в НДР належали державі і все майно було державною, активні процеси приватизації почалися з 1990 року (після возз'єднання Німеччини). Досвід Німеччини необхідний для вивчення, оскільки національна економіка цієї країни пережила подібні до українських трансформаційні умови та сформувала оптимальну структуру державної власності та модель управління нею. Фактично масштабна приватизація в Німеччині почалася в 1997 р. Станом на 1 січня 2015 р. державі належало 35,7% акцій компанії та 48% усієї державної власності [75, с. 312]. Державна власність у Німеччині представлена трьома основними формами: державна власність; федеральна власність; комунальна власність.

Федеральні активи в Німеччині складають 1% усіх державних активів, 9% - державна власність, 90% - муніципальна власність [69, 70, 72].

Аеропорти, вокзали та дороги повністю належать державі. Велику участь держави можна спостерігати в секторах економіки, від функціонування яких залежить будь-яка безпека країни, а саме фінансова діяльність, телекомунікації. Наприклад, державі належить 94,1% Deutsche Bank AG, 21% Deutsche Post AG. Зазначимо, що три найбільші підприємства, які належать державі повністю, а саме, Bundesdruckerei GmbH, Deutsche Bahn AG, Deutsche Flugsicherung GmbH, GIZ, мають 320,416 тис. працівників та активів загальною вартістю 60 млн. євро.

Наявність значного державного сектору зумовила необхідність формування ефективної моделі його управління. Слід зазначити, що економіка Німеччини, на відміну від економік США та Великої Британії, характеризується активною участю органів державної влади в процесах прийняття рішень. Німецька модель управління державною власністю працює

за принципом «виробництва завдань», який реалізується державою через пряме фінансування державних установ та оренду об'єктів [71, 73].

Приватизація як інструмент контролю також активно використовується у вигляді «розумної приватизації», коли держава виступає гарантом і забезпечує задоволення суспільних і державних потреб. Водночас деприватизація (націоналізація) часто служить досягненню певних цілей. Яскравим прикладом є Bundesdruckerei GmbH, яка була повністю приватизована у 2000 році та реприватизована у 2009 році. Однак основна ідея цієї моделі полягає в тому, що державний сектор визначає вектор розвитку виробництва. У німецькій моделі управління державною власністю державний сектор є частиною приватного.

Основні риси національної економіки Італії є частиною німецької моделі управління державними активами. Уряд цієї країни проводить політику «держава-гарант». Проте для управління державним майном поширеним є широке використання заходів прямого управління, а саме приватизації та реприватизації, прямого фінансування тощо.

Відрізняється від інших моделей наявністю моделі управління національним надбанням Японії. Сама модель носить назву країни, в якій вона була виготовлена. Однак слід зазначити, що до цієї моделі можна віднести економіки багатьох країн Азії (Індонезія, Таїланд, Тайвань, В'єтнам, Філіппіни, Китай).

На появу японської моделі вплинули економічні та політичні умови післявоєнного розвитку Японії, а також культура цієї країни, в основі якої лежить принцип соціальної згуртованості та взаємозалежності. Основними гравцями в японській моделі управління державною власністю є ключові банки, дочірня компанія, менеджери та уряд. Ключову роль у цьому відіграє державна економічна політика, яка має на меті як офіційне, так і неофіційне представництво держави в низці компаній з метою її підтримки.

Управління державним майном здійснюється за принципом прямого управління. Основними інструментами, які слід назвати, є приватизація та всі

складові державної економічної політики (ціни, податки, мита тощо). Слід зазначити, що використання націоналізації та лізингу як інструментів управління державним майном не характерне для економік з японською системою управління державним майном. Водночас приватизація розглядається як небажаний інструмент управління.

Приватизація цих країн відбувається, коли виникає необхідність покрити бюджетний дефіцит (Японія, 1970 р.) або реорганізувати збиткові виробництва (Таїланд, 2000 р.). Для управління державним майном за принципами японської адміністративної моделі створюються спеціальні адміністративні установи: Спеціальна адміністративна рада з наукових досліджень (Японія), Національна комісія з державного майна та Адміністративна комісія (Китай), Міністерство державного майна (Індонезія). Проте головною особливістю японської моделі управління державним багатством є структура державної власності.

Тому законодавчі акти азійських країн не містять чіткого переліку майна, яке має бути в руках держави. В економіці країн з японською моделлю господарювання сформувалися і функціонували державні монополії, що забезпечували дохідну частину державного бюджету (табл.2.1). Таким чином, в Японії є 12 державних підприємств, а саме японські державні підприємства, Japanese public corporations, Development Bank of Japan, Japan Bank for International Cooperation, Japan Finance Corporation, Japan Freight Railway Company, JAPEX, Michinoku Bank, Narita International Airport Corporation, Okinawa Development Finance Corporation, Resona Holdings, Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Tokyo Metro [62]. Проте кількість великих державних компаній в економіці Японії значно скоротилася. У 1988 році, наприклад, в Японії було 95 державних компаній, які виробляли 52% ВВП. Після адміністративної реформи 1990 року кількість державного сектора скоротилася до 12 прибуткових та інноваційних компаній.

Таблиця 2.1

Державні підприємства у країнах з японською моделлю управління  
державним сектором

Країна	Підприємства	Країна	Підприємства
Китай	275 великих підприємств, у тому числі Chery, SINOPEC, CNOOC, Bank of China, Dongfeng Motors, Zhejiang Expressway Company	Індонезія	Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, Bank Negara Indonesia, and Bank Tabungan Negara, Pertamina, and Perusahaan Gas Negara., Perusahaan Listrik Negara, Telkom Indonesia, Garuda Indonesia, and Merpati Nusantara Airlines –
Малайзія	Affin Bank, Axiata, CIMB, Malaysia Airlines, Malaysia Airports, Maybank, Malaysia Building Society Berhad, Petronas, Prasarana Malaysia, Sime Darby, Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional, UEM Group	Таїланд	Airports of Thailand, Electricity Generating Authority of Thailand, Industrial Estate Authority of Thailand, Krung Thai Bank, Metropolitan Waterworks Authority, Port Authority of Thailand, Provincial Waterworks Authority, PTT Public Company Limited Thai Airways International
Індія	Oil and Natural Gas Corporation, Engineers India Limited, India Trade Promotion Organization, GAIL, BSNL, Food Corporation of India		

Примітка. Систематизовано автором.

З даних табл. 2.8 можна дійти висновку, що державні підприємства працюють як у фінансовій сфері (представлена банками), і нефінансовій сфері (представлена поштами, аеропортами, газо і нафтовидобувними компаніями, телекомами). Слід зазначити, більшість перерахованих у таблиці компаній приносять значний дохід бюджету, крім того забезпечують національну безпеку країни. Так, у Китаї 275 державних підприємств забезпечують 35 ВВП країни [76, с. 234].

Слід зазначити, що країни пострадянського простору, виходячи з описаних вище характеристик, не можуть бути віднесені до жодної з моделей

державного управління. Особливістю цих країн є історичні умови розвитку державного сектора. До 1989 року все майно в країнах пострадянського простору було державним. Тому приватизація є основним інструментом управління державною власністю в країнах пострадянського простору. Жодній з посткомуністичних країн не вдалося уникнути приватизації без використання нееквівалентних методів розподілу власності [11, с. 35]. Продаж або передача безкоштовно або зі знижками (пільгами) всього або частини підприємства (підприємства) керівникам або працівникам поширена в Хорватії, Польщі, Словенії, Болгарії та Україні. У країнах, де внутрішні інвестори мали значну владу, їм вдалося зберегти свій вплив і фактично отримати право вето на рішення щодо приватизації.

У ряді країн право вето консорціуму було майже абсолютним (наприклад, Словенія), в інших воно було дещо обмеженим (Польща).

У ході масової приватизації, яка поширилася в пострадянських країнах, серед населення за невелику плату роздавалися або продавалися сертифікати власності (ваучери, ваучери, талони), які ставали платіжним засобом під час державної приватизації майна.

Так звана «програма рівного доступу до власності» за допомогою ваучерів (купонів) охопила як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. Водночас ваучерні схеми приватизації мали свої особливості. Наприклад, Польща та Румунія виступали за централізацію цього процесу у своїх програмах приватизації. Уряди отримали більше повноважень вирішувати, які компанії мають бути приватизовані та як.

Багато програм приватизації передбачали створення посередницьких установ, які представляли б інтереси власників окремих компаній. При цьому вид приватизаційних фондів, порядок формування та права істотно відрізнялися. Наприклад, Чехія та Словаччина дозволили створювати приватні фонди, які конкурували між собою за отримання ваучерів від населення в обмін на частки фонду. Після отримання купонів від населення кошти вкладалися в акції підприємств, які були приватизовані на аукціоні.

На відміну від чеських, румунських і польських програм, було створено низку посередницьких інвестиційних фондів, персонал яких призначався урядовими радами. У Румунії паї фонду були розподілені між громадянами, аукціонів не було [11, с. 36-37].

Особливістю масової приватизації в пострадянських країнах є те, що вона відбувається не в ринкових умовах, а в умовах державної монополії, яку поступово ліквідовано. Країни Східної Європи відрізняються створенням спеціальних органів впливу на цей приватизаційний процес: у Польщі - Міністерство трансформації форм власності, в Румунії - Національне агентство з приватизації, в Чехословаччині - Федеральне міністерство національної власності і приватизації, в Угорщині - агентство державної власності, у Болгарії - агентство приватизації [68].

Інші інструменти управління державною власністю використовуються значно менш інтенсивно. Це пов'язано з відсутністю сформованої та ефективної законодавчої бази. У низці країн (наприклад, в Україні) за останні роки прийнято нове податкове законодавство та внесено зміни до основних законодавчих актів (зокрема, до Конституції). У цьому випадку ускладнюється використання інструментів податкової та митної політики в управлінні державною власністю.

Що стосується розвитку корпоративного сектора, то тут цікавий досвід Китаю. Ефективна роль держави в Китаї полягає у всебічному макроекономічному контролі за допомогою економічних важелів. До речі, Китай обрав стратегію не заборон і обмежень, а раціонального розподілу ВВП та іноземних інвестицій. Це виявилось прихованим ключем до успіху.

Орієнтовний показник іноземних інвестицій забезпечив Китаю третину зростання ВВП. Іноземні компанії, які виходять на китайський ринок, звільняються від податків на три роки, їм потрібно лише платити орендну плату. Варто зазначити, що Китай завжди залишає за собою право на землю - вона не продається, тільки в оренду. Залучаючи іноземні структури на свій ринок, уряд Китаю збільшує кількість робочих місць, підвищує кваліфікацію

своїх працівників і отримує приплив коштів від країни-інвестора для оплати праці працівників. До речі, цікавий досвід – у випадку спільного підприємства права власності діляться 50% на 50% з іноземним інвестором. Зазвичай виробництвом займається місцевий директор (зайнятість населення, переробка місцевої сировини), а маркетингом – іноземний директор [64].

В Україні діє принцип обмежень, квот і високих податків. Якщо в КНР місцевому виробнику створені всі умови для розвитку бізнесу (низька орендна плата, сприятливі умови оподаткування, економічні стимули тощо), то в Україні роблять усе, щоб перед компанією постали непереборні перешкоди або шукають обхідні шляхи. Їх, іноді нелегально. У нашій країні держава регулює та контролює бізнес, але за допомогою податкового тиску, бюрократії та непродуктивного втручання, що призводить до процвітання тіньового ринку. Також є сильна політична складова, від якої залежить державний апарат.

Активізації інноваційної діяльності китайських компаній сприяла державна підтримка «Зон високих технологій» (технопарків). На додаток до пільгових умов, наданих центральним урядом, місцеві адміністрації та зональні комітети також розробляють додаткові пільгові умови для заохочення та залучення вітчизняних та іноземних інвесторів: компанії (з дати акредитації) повністю звільняються від податку на прибуток за перші 3 роки, другі 3 роки сплачують 50% податку (за ставкою 7,5%), а з 7-го року сплачують повний податок на прибуток (за ставкою 15%). Компанії, вартість експорту яких перевищує 50% річного валового виробництва, сплачують податок на прибуток у розмірі 10%; від сплати ввізного мита звільняються імпортовані прилади та обладнання, призначені для досліджень і розробки високих технологій і не виготовлені місцевою промисловістю. Компанії користуються рядом пільгових умов для будівництва капіталу поблизу зони.

Таким чином дослідження закордонного досвіду трансформації державної власності та управління корпоративним сектором підтверджує



необхідність створення комплексного інструментарію державного стимулювання інноваційного розвитку корпоративного сектору.

## **2.2. Оцінка ефективності корпоративного управління та функціонування корпоративного сектору в Україні**

Нині існує дві групи методів оцінки ефективності корпоративного управління: управлінські (якісні) та економічні (кількісні). При цьому єдиного загальноприйнятого показника корпоративного управління немає ніде в світі. Для оцінки рівня використовуються різні методи, враховуючи відмінності в законодавстві, структурі уряду та бізнес-практики в тій чи іншій країні. В принципі, такі показники орієнтовані виключно на оцінку рівня корпоративного управління або в конкретній країні (тобто на макрорівні), або в конкретній публічній компанії (тобто на мікрорівні).

Індикатори, що оцінюють рівень корпоративного управління в конкретній країні (мікроіндикатори), включають два найвідоміших у світі індикатори корпоративного управління Davis Global Advisors Inc. та індекс ризику корпоративного управління (розраховується за методологією Крайтона-Міллера та Уормана). Перший показник використовується переважно в розвинутих країнах, другий – у країнах з перехідною економікою.

До показників, які використовуються для оцінки рівня корпоративного управління в окремій публічній компанії, належать: показник рівня корпоративного управління рейтингового агентства Standard & Poor's; оцінка рівня корпоративного управління Moody's; рейтинг корпоративного управління від консалтингової компанії Deminor (DR); Коефіцієнт корпоративного управління (CGQ) Інституційні послуги акціонерам (IIS); індекс FTSE4Good та ін.

Рівень корпоративного управління рейтинговим агентством Standard & Poor's вважається показником, який найбільш точно відображає рівень корпоративного управління за певними стандартами [66].

Standard & Poor's оцінює корпоративне управління акціонерної корпорації за чотирма критеріями:

1. Структура власності та вплив акціонерів.

Прозорість компанії оцінюється з точки зору наявності достатньої інформації про структуру власності, щоб показати важливість ролі основних акціонерів, їх ролі в процесі корпоративного управління та засобів, які використовуються для реалізації своїх інтересів.

2. Права та відносини з фінансовими стейкхолдерами.

Буде розглянуто механізм підготовки та проведення загальних зборів акціонерів та механізм визначення прав акціонерів на отримання повідомлень та голосування на зборах. Зокрема, визначено час проведення зборів та інформування акціонерів про порядок денний.

3. Фінансова прозорість та розкриття інформації.

Він оцінює публічно розкрити на ринку інформацію та здатність акціонера отримувати своєчасну та повну ділову та фінансову інформацію.

4. Структура та діяльність правління (наглядової ради).

На підставі оцінки вищевказаних критеріїв агентство Standard & Poor's оцінює рівень корпоративного управління за шкалою від 10 (найвища оцінка) до 1 (найнижча оцінка) [79].

Рейтинг корпоративного управління (DR) консалтингової компанії Deminor (Брюссель) спеціалізується на захисті прав інституційних, приватних і корпоративних міноритарних акціонерів. Як і Standard & Poor's [67], цей рейтинг базується на застосуванні міжнародних стандартів корпоративного управління та розраховується за шкалою від DR-10 (високий рейтинг) до DR-1 (низький рейтинг). Рейтинг DR надається компаніям від їх імені або на прохання інвесторів, які бажають придбати акції компанії. Його легше розрахувати, оскільки враховує лише чотири чинники: збереження прав акціонерів і виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура та завдання органів управління акціонерного товариства.

Рейтингове агентство Moody's виділяє такі ключові аспекти при оцінці рівня якості корпоративного управління компанії [58]:

1. Власність (прозорість структури власності, чітка видимість потенційних конфліктів між інтересами більшості (або керівництва) та інших акціонерів).
2. Якість та достовірність розкриття інформації, у тому числі у сфері фінансової звітності та корпоративного управління загалом.
4. Структура управління та можливість делегувати повноваження від однієї особи до іншої.
5. Винагорода керівництва.
6. Аудит і контроль (незалежний комітет з аудиту Ради директорів, зовнішній і внутрішній аудит).
7. Оцінка та управління ризиками.

На відміну від інших показників, коефіцієнт корпоративного управління (CGQ), розроблений Institutional Shareholder Services (ISS), враховує не лише структуру корпоративного управління компанії, але й її позицію на ринку. CGQ базується на оцінці 51 фактора, розподіленого на 7 груп: склад і структура органів управління; Статут та Правила процедури; дотримання законодавства про публічні компанії; винагороди членам дирекції; якісні фактори, у тому числі виконання фінансових планів; майно керівників і працівників товариства; навчання менеджменту. Коефіцієнт розраховується по відношенню до галузі, до якої належить компанія, і ринкового індексу. Організації можна класифікувати за галузевими або груповими рейтингами, що дозволяє визначити місце організації серед подібних.

В Україні проблема оцінки рівня корпоративного управління нині викликає значний інтерес дослідників у цій галузі. Так, спеціалісти Українського інституту розвитку фондового ринку розробили модель інтегрованого індексу корпоративного управління (CGI) на основі аналізу порівняльних переваг і недоліків іноземних методик розрахунку показників

корпоративного управління. Запропонована структура інтегрованого індексу корпоративного управління складається з трьох компонентів:

1. Індекс розвитку корпоративного права країни (CGI-1). Його головним завданням є визначення рівня законодавства про компанії в країні шляхом визначення ступеня відповідності законодавства країни про корпоративне управління принципам корпоративного управління ОЕСР.

2. Індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів на процес корпоративного управління в країні (CGI-2). Його основним завданням є оцінка ступеня та якості регуляторного впливу (наявності, достатності, концентрації/децентралізації повноважень) уповноважених органів державної влади на ключові процеси (питання) корпоративного управління, визначені індексом CGI-1.

3. Індекс управління публічною компанією (CGI-3). Його головним завданням є оцінка на рівні компанії ступеня та якості розвитку рівня корпоративного управління та корпоративної культури за ключовими характеристиками, визначеними в індексі CGI-1, здатності компанії самостійно вирішувати спірні (конфліктні) ситуації, питання у сфері корпоративного управління та вплив рівня корпоративного управління на розвиток корпоративних фінансів даної компанії і, як наслідок, на економічні інтереси осіб, залучених до корпоративного управління (насамперед інвесторів) [57].

Інтегральний індекс корпоративного управління (CGI) розраховується як сумарний показник індексів CGI-1, CGI-2, CGI-3 з урахуванням визначеного в Методиці розрахунку цього індексу співвідношення (питомої ваги) кожної із складових за формулою:

$$CGI = CGI-1 \times 1/3 + CGI-2 \times 1/3 + CGI-3 \times 1/3, \quad (2.1)$$

де CGI-1 – значення індексу рівня розвитку корпоративного права в Україні, визначеного на відповідну дату розрахунку;

CGI-2 – значення індексу рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в Україні, визначеного на відповідну дату розрахунку;

CGI-3 – значення індексу рівня корпоративного управління у акціонерних товариствах, визначеного відповідну дату розрахунку.

Такий підхід до оцінки рівня корпоративного управління в Україні є синтезом макро (країна) та мікро (акціонерне товариство) показників, які визначають стан системи корпоративного управління.

Однією з основних проблем забезпечення ефективності процесу стратегічного планування розвитку підприємницького сектору є визначення вихідних умов забезпечення розвитку.

При аналізі середовища функціонування корпоративного сектору особливого значення набуває вивчення якості інституційних змін.

Зв'язок між інституційними чинниками та економічним розвитком є відносним, оскільки на рівні окремих суб'єктів господарювання вони сприймаються як об'єктивні обмеження реального економічного простору, що впливають на їхні поведінкові установки, але проявляються у виділенні основних параметрів процесу інституціоналізації «колективного досвіду». Вищий рівень ієрархії – це детермінанти економічного зростання (інститут власності, інститут ринкової взаємодії економічних агентів, інститут державного регулювання, інститут найму, інститут банкрутства, інститут корпоративного управління, інститут соціальної відповідальності). В умовах трансформаційних процесів вони перешкоджають здійсненню розумної електронної економічної політики. Слід зазначити, що якість інституції визначається появою нових інституцій у національній системі, або це стратегія прямого запозичення, або стратегія еволюції та («зростання»), або стратегія інституцій-посередників.

Якість державних інституцій має особливе значення, оскільки цей фактор відіграє вирішальну роль у розвитку інвестицій, оскільки підвищення передбачуваності та зменшення корупції, а також підвищення інформаційної

прозорості інституційних «правил гри» збільшують ймовірність прямих іноземних інвестицій. інвестицій на 30%.

У сучасних економічних дослідженнях немає єдиної думки щодо складових інституційного середовища. Кожен із дослідників пропонує власне бачення їх компонентів.

Основними підходами до оцінки якості інституційного середовища є:

- 1) Оцінка трансакційних витрат - розраховується загальна сума трансакційних витрат для трансакції або суб'єкта господарювання;
- 2) Експертна оцінка – окремі компоненти інституційного середовища ранжуються за оцінками експертів;
- 3) Інтегральна індексна оцінка - індекси стану інституційного середовища виводяться за допомогою експертних оцінок та статистичних методів.

Найбільш розробленим є останній метод, який є різновидом експертного методу, доповненого статистичним аналізом даних.

Оцінити якість інституційного середовища дають можливість складових таких рейтингів Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Рейтинг конкурентоспроможності країн світу (звіт The IMD World Competitiveness Yearbook), Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) , Індекс сприяння торгівлі (The Global Enabling Trade Index); Глобальний інноваційний індекс INSEAD.

Оцінка якості національного інституційного середовища за допомогою існуючих індексів стає можливою завдяки тому, що кожна з процедур оцінки індексу містить блок, який оцінює якість інституцій з точки зору розробника індексу. Такі системи індексів, як «Індекс економічної свободи» та «Індекс легкості ведення бізнесу», є моделями національного інституційного середовища, тому їх індикатори можна використовувати як показники якості інституційного середовища.

До військової агресії РФ основними загрозами для інституційного середовища України були:

1. Низька ефективність державних і громадських інституцій, яка разом із рівнем розвитку фінансового сектору та макроекономічного середовища залишається одним із головних конкурентних «недоліків» української економіки.

2. Висока корупція. Правове середовище, в якому працюють компанії, залишається несприятливим, що, зважаючи на високий рівень корупції, відсутність ефективної судової системи та належного захисту прав власності, негативно впливає не лише на бізнес-клімат у країні, а й на суспільну довіру. Громадський вплив на державу в цілому.

3. Низька ефективність судової влади.

4. Недостатній захист прав на рухоме та нерухоме майно, у тому числі прав на фінансові активи.

5. Непередбачуваність змін податкового законодавства, що не дозволяє підприємствам вибудовувати стратегію розвитку, сумісну з державною податковою політикою, і водночас призводить до збільшення кількості помилок суб'єктів господарювання при нарахуванні та сплаті податків, податки та збори.

Існуюча система корпоративного управління в Україні й надалі матиме низку недоліків у сфері державного корпоративного права, в тому числі:

- неналежна організаційна структура адміністративних об'єктів (права державного підприємства), що включає, з одного боку, велику кількість дрібних акцій, які не дають державі корпоративного контролю за діяльністю таких підприємств, а з іншого боку, велику кількість контрольних пакетів акцій, надмірне володіння якими держава не має необхідного обґрунтування;

- незавершеність інституційної структури системи корпоративного управління, в якій державні корпоративні права віднесені до сфери управління різних уповноважених державних органів з різними відомчими інтересами, без подальшої передачі в управління уповноважених осіб, що не дозволяє

створення високої мотивації керівників для забезпечення ефективних результатів діяльності;

- адміністративні методи реалізації дивідендної політики держави з державних господарських підприємств, які суперечать не лише міжнародним принципам корпоративного управління, а й нормам корпоративного законодавства України, які передбачають прийняття рішення про нарахування та виплата дивідендів здійснюється виключно шляхом виплати загальним зборам учасників товариства;

- неконструктивна інвестиційна політика держави щодо комерційних підприємств з участю держави в залученні інвестиційного капіталу шляхом додаткової емісії акцій.

Одним із найважливіших завдань має стати інституційне забезпечення інноваційних процесів. Динамічний інноваційний розвиток та економічне зростання на основі модернізованої інфраструктури мають здійснюватися на тлі вдосконалення державного управління в науково-технічній та інноваційній сферах. Для досягнення значних позитивних змін у цьому напрямку необхідно:

- вдосконалення інституційних засад державної науково-технічної та інноваційної політики;

- подолати роз'єднаність та замкнутість освітніх і наукових установ;

- централізація державної інноваційної політики в рамках єдиного компетентного органу виконавчої влади;

- посилити статус Головної науково-технічної ради при Президентові України, розробити механізм неухильного виконання її рішень;

- формування загальнодержавної системи автоматизованого пошуку, збору, накопичення, аналітичного опрацювання та зберігання, поширення та доведення інформації у сфері науково-технічного та інноваційного розвитку;

- забезпечення створення єдиної технологічної та інформаційної інфраструктури науки та інноваційного підприємництва в Україні;



- створення інституційних засад ринкового стимулювання інноваційного розвитку;
- удосконалення системи державного фінансування інноваційних процесів, механізмів державного регулювання у науково-технічній сфері, а також контролю за ефективністю фінансування та реалізації наукових та інноваційних проектів;
- підвищення ефективності функціонування (вільних) економічних зон, розширення мережі технополісів, технопарків та інших інноваційних структур;
- удосконалення національного законодавства щодо створення інтегрованих промислово-фінансових груп (холдингів, корпорацій) з метою сприяння інтеграції інноваційних ресурсів та інвестиційного капіталу;
- зменшення норми обов'язкового резервування в Національному банку України кредитів комерційних банків, що надаються комерційним суб'єктам для реалізації офіційно зареєстрованих інноваційних проектів, запровадження системи пільгового оподаткування доходів від інвестицій в інноваційну діяльність;
- прискорення процесу створення інноваційно-орієнтованих банків;
- стимулювання більш повного та активного використання результатів наукової сфери у промисловості, збільшення кількості та інтенсивності використання передових досягнень науки в обробній промисловості;
- збільшення частки продукції п'ятого-шостого технологічного укладу в структурі виробництва;
- модернізація, оновлення технологічної бази та засобів виробництва вітчизняних підприємств;
- сприяння активному розвитку малих і середніх інноваційних компаній, посередницьких організацій та стимулювання венчурного капіталу;
- сприяння розвитку інноваційної та винахідницької діяльності в компаніях, розвиток системи стимулювання інноваційної ініціативи в

компаніях, запровадження практики звітності компаній та галузей економіки за результатами інноваційної діяльності;

- сприяння комерціалізації інтелектуальної власності, удосконалення методології ринкової оцінки інтелектуальної власності в структурі капіталу комерційних компаній;

- створення механізмів моніторингу інноваційної діяльності галузей, галузей, регіонів, підприємств і організацій, оцінки ефективності використання державних коштів учасниками інноваційних процесів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

### 3.1. Розробка стратегії адаптивного управління корпоративним сектором економіки

На даному етапі розвитку економіки України, яка перебуває під впливом економічної та політичної кризи, управління сектором державних підприємств здійснюється в умовах невизначеності таких процесів, як динаміка валового внутрішнього продукту; стан національної валюти; інфляційні процеси, що підвищують вразливість економіки.

Стратегічний підхід до управління розвитком бізнес-сектору полягає у створенні стійких конкурентних переваг для його компаній. Тільки такий підхід гарантує компаніям стабільне становище на ринку. Необхідність урахування змін зовнішнього середовища в умовах невизначеності призводить до використання адаптивних моделей.

Адаптація означає пристосування системи до умов, що змінюються. Адаптивність визначається наявністю в системи ряду властивостей, найважливішими з яких є наступні [8, 25]:

- властивість саморегулювання, тобто незалежна зміна робочих параметрів системи. Найпростішим прикладом виробничих систем може бути збільшення, зменшення або зміна асортименту продукції відповідно до попиту;

- властивість самоорганізації, тобто самостійне перетворення структури системи при збереженні притаманних їй якісних властивостей. Прикладом економічних систем може бути поява нових галузей, що виникли в результаті науково-технічного прогресу, і відповідна ліквідація старих, формування різноманітних виробничо-економічних підсистем, пов'язаних зі зміною розподілу праці;

- властивість самонавчання, тобто самостійне знаходження умов, за яких система відповідає якісним критеріям свого функціонування.

У науковій літературі виділяють такі основні принципи функціонування адаптивних систем [19]:

Принцип необхідної різноманітності. Вона вимагає, щоб різноманітність системи управління була не меншою, ніж різноманітність об'єкта управління. На відміну від адаптивних систем керування, інші («неадаптивні») системи керування повинні підтримувати можливість керування об'єктами та включати невелику кількість об'єктів.

Принцип дуального управління. Інфлюенсери мають подвійну натуру. З одного боку, вони служать для управління об'єктом, з іншого - для вивчення його властивостей і закономірностей подальших керуючих дій.

Принцип зворотного зв'язку. За допомогою зворотного зв'язку вимірюються властивості керованого об'єкта і виробляються реакції, що виражаються в керуючих діях.

Встановивши добре працюючу адаптивну систему, компанія може:

- швидко (в ідеалі ініціативно) реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- знайти оптимальний час, місце, швидкість і порядок змін;
- отримання та збереження конкретних переваг, які забезпечують сталий розвиток промислової компанії в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що одним із визначальних факторів, які диктують використання адаптивних моделей, є нестационарність зовнішнього середовища. Необхідність обліку змін зовнішнього середовища в умовах невизначеності призводить до використання адаптивних моделей. Адаптивне налаштування формальної моделі виконується на основі поточної та прогнозованої інформації про вхідні та вихідні змінні системи.

Адаптивне управління має забезпечувати адаптивність процесів. Результат адаптивного управління спрямований на прийняття рішень щодо

напрямів адаптації та побудови моделі адаптації, а тому продуктом адаптивного управління є інформація, яка використовується в менеджменті для вжиття відповідних заходів щодо адаптації підприємств сектору підприємств у ринкову форму. умови. Адаптивне керування передбачає, що воно залежить від усієї доступної інформації про процес у даний момент часу та акцентує увагу на діях системи керування для отримання інформації, якої бракує.

Адаптивне управління включає адаптацію всієї системи в цілому, а також можливість пристосування окремих структурних властивостей і елементів системи (підприємств, їх структурних підрозділів) до нових умов середовища. Досягнення цих цілей базується на застосуванні основних принципів у процесі управління адаптивною системою керування.

Також виділяють такі принципи адаптивного управління, як: користь; цілісність і завершеність; відповідність; компенсація; розвиток; правонаступництво; ефективність; баланс; стабільність; комунікабельність; навчання; адаптація; відмінність; мінливість; прозорість; інформаційне забезпечення; стабільність; ієрархія; демократизація та гуманізація; ефективність.

В умовах зростання загроз неефективності державних підприємств необхідно розробити стратегію управління підприємницьким сектором з урахуванням специфіки підприємств з правами державного підприємства. Останнє пов'язане з необхідністю вибору одного з можливих напрямків державної політики: підвищення мікроекономічної ефективності державних підприємств; скорочення державних компаній; співвідношення державної та приватної власності.

Складність формування такої стратегії та прийняття оптимального рішення вимагає розробки стохастичної моделі на основі ймовірностей різних гіпотез, що підвищує гнучкість довгострокових планів. Одним із видів таких моделей є адаптивні моделі.

Слід зазначити, що адаптивні моделі управління мають як позитивні якості, так і недоліки. Недоліки цього підходу включають [38]:

- 1) висока трудомісткість процесу дослідження внутрішніх і зовнішніх впливів і розробки алгоритмів імітаційних моделей розвитку бізнес-сектору, викликана необхідністю обробки великого обсягу інформації;
- 2) складність вивчення нелінійних і можливих зв'язків між досліджуваними об'єктами;
- 3) ефективність цього механізму зумовлена необхідністю залучення вузькоспеціалізованих спеціалістів із різних наукових галузей;
- 4) зниження точності прогнозу внаслідок електронної обробки даних та використання спрощених алгоритмів моделювання.

Проте, як показує досвід, незважаючи на перелічені вище недоліки, такий підхід має високий рівень ефективності, що виражається у прийнятті та реалізації науково обґрунтованих і достовірних управлінських рішень на основі комплексного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища та стану підприємства. навколишнє середовище. розробка модераторами специфіки розвитку підрозділу, яку можна успішно використовувати в процесі управління.

Процедура адаптивного управління включає визначення стратегічної цілі та цільових показників розвитку корпоративного сектору, дослідження та аналіз середовища його функціонування, формування портфеля стратегій інноваційного позиціонування компаній корпоративного сектору та формування альтернативних державних стимулів. для їх розвитку, які визначають траєкторії поведінки компаній і дозволяють адаптувати стратегії розвитку на основі моніторингу та оцінки результатів.

Формування стратегічних цілей розвитку корпоративного сектору має базуватися на державних пріоритетах, якими має стати побудова інноваційно орієнтованої, структурно збалансованої, високотехнологічної економіки, яка успішно конкурує з компаніями корпоративного сектору у світі. Для цього необхідно вирішити такі завдання:

- проектування науково-технічного прогресу на основі стратегічної взаємодії держави та бізнесу як рівноправних партнерів за активної участі інститутів громадянського суспільства;

- зміцнення корпоративного сектору економіки, стимулювання створення підприємств «нового типу», здатних конкурувати з провідними світовими виробниками; сприяння розвитку зростаючих перспективних компаній у нових високотехнологічних галузях;

- підтримка експорту продукції з високою доданою вартістю; заохочення іноземних інвестицій високотехнологічних транснаціональних корпорацій шляхом створення спільних підприємств на жорстких умовах трансферу передових технологій; державна та корпоративна підтримка інститутів трансферу технологій, їх комерціалізація;

- мережева взаємодія компаній при реалізації регіональних програм і проектів, у тому числі наукоємних.

Враховуючи намічені орієнтири інноваційного розвитку корпоративного сектору та враховуючи критерій оптимізації співвідношення централізованого та децентралізованого управління, враховуючи рівень інноваційності, пропонується розробити стратегії інноваційного позиціонування бізнесу.

Суб'єктами адаптивного управління корпоративним сектором є органи державної влади, у тому числі органи управління державними корпоративними правами (табл. 3.1).

Враховання взаємодії та функцій суб'єктів управління корпоративними правами держави дозволяє зробити наступні висновки щодо особливостей механізму управління корпоративними правами держави:

- нечіткий розподіл повноважень щодо управління правами державних компаній;

- децентралізація управлінських функцій між різними органами виконавчої влади та недержавними юридичними особами;

- нераціональна адміністративна структура та відсутність органу, який безпосередньо керує лише корпоративними правами держави.

Таблиця 3.1

## Характеристика суб'єктів управління державними корпоративними правами

Суб'єкт управління 1	Функції 2
Кабінет Міністрів України	визначає порядок призначення уповноваженої особи на виконання функцій з управління корпоративними правами держави; визначає порядок управління корпоративними правами держави та виплати винагороди уповноваженим особам за належне виконання ними функцій щодо управління корпоративними правами держави; приймає за поданням Фонду державного майна України рішення про передачу повноважень з управління корпоративними правами держави уповноваженим органам управління та господарським структурам; здійснює рух грошових коштів, визначених Державним бюджетом України, на фінансування видатків, пов'язаних з викупом часток (акцій, паїв) вторинної емісії господарських організацій з корпоративними правами держави
Міністерства та інші ЦОВВ	здійснюють управління корпоративними правами держави у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України; приймають рішення про подальше використання державного майна, яке не увійшло до статутних капіталів господарських товариств, створених у процесі корпоратизації
Фонд державного майна України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснює управління корпоративними правами держави;</li> <li>- створює та веде реєстр корпоративних прав держави;</li> <li>- подає Кабінету Міністрів України пропозиції щодо закріплення у державній власності пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, створених у процесі корпоратизації та приватизації, доцільності їх відчуження або придбання державою відповідних пакетів акцій (часток) до інших власників та акцій додаткової емісії;</li> <li>- встановлює наявність та визначає розмір корпоративних прав держави у майні господарських організацій;</li> <li>- передає за рішенням Кабінету Міністрів України функції з управління об'єктами державної власності, які перебувають у його управлінні, уповноваженим органам управління, господарським структурам та уповноваженим особам, укладає з ними договори доручення та здійснює контроль за ефективністю управління цими об'єктами;</li> <li>- здійснює контроль за виконанням функцій з управління корпоративними правами держави уповноваженими органами управління та уповноваженими особами;</li> <li>- здійснює методологічне забезпечення управління корпоративними правами держави;</li> <li>- визначає критерії ефективності управління корпоративними правами держави;</li> <li>- здійснює спільно з центральним органом виконавчої влади з питань економіки та Міністерством фінансів України формування дивідендної політики та забезпечує її реалізацію в порядку;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить відповідно до законодавства конкурси щодо визначення уповноважених осіб, яким передаються функції з управління корпоративними правами держави, та укладає з ними відповідні договори;</li> <li>- призначає відповідно до законодавства представників держави до органів управління господарських організацій, корпоративні права держави яких перебувають у її управлінні;</li> <li>- укладає та розриває контракти з державними контролерами господарських організацій, у статутному капіталі яких корпоративні права держави перевищують 50 відсотків та перебувають у його управлінні;</li> <li>- здійснює контроль за виконанням умов контрактів;</li> <li>- забезпечує координацію діяльності щодо підвищення професійного рівня посадових осіб уповноважених органів управління, виконують функції з управління корпоративними правами держави та уповноважених осіб;</li> <li>- подає Кабінету Міністрів України пропозиції щодо джерел та порядку виплати винагороди уповноваженим особам;</li> <li>- виконує інші передбачені законодавством функції управління корпоративними правами держави</li> </ul>
Уповноважені особи (господарські структури, державні холдингові та акціонерні компанії, фізичні та юридичні особи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконують функції з управління корпоративними правами держави відповідно до договору доручення, що укладається уповноваженими органами управління або Фондом державного майна України з уповноваженою особою.</li> <li>- здійснює функції з управління корпоративними правами держави шляхом реалізації прав акціонера (учасника) господарського товариства в межах повноважень, що надають зазначені корпоративні права держави, передані цій особі до управління на підставі договору доручення</li> </ul>
Національна та галузеві академії наук	управління державним майном, переданим у безстрокове безоплатне користування.

Примітка. Складено автором.

Перелічені недоліки існуючого механізму управління державними корпоративними правами призводять до наступних проблем управління правами підприємства:

- відсутність стратегії розвитку управління державними корпоративними правами в контексті трансформації державної власності;
- безсистемність управління державними корпоративними правами;
- відсутність ефективного контролю за процесом управління державним майном.

Оскільки адаптивна модель передбачає декілька варіантів системних дій, що відображають зміст та особливості внутрішньої організації системи, то

процес управління корпоративними правами держави буде являти собою портфель стратегій, реалізація яких здійснюватиметься залежно від значення поточних показників, які сприяють підвищенню узгодженості і тим самим ефективності управління правами компаній.

Для забезпечення обґрунтованості розробки сценаріїв у складі портфоліо стратегій необхідна інформаційна база, що відображає основні параметри моделі (їх стан) та динаміку змін показників моделі з метою виявлення тенденцій розвитку та подальші прогнози. Ефективність обраної стратегії визначається шляхом порівняння очікуваних і досягнутих результатів щодо конкретних фаз. Наявність великих відхилень у базовій лінії має стати приводом для перерахунку орієнтирів і перегляду обраної стратегії. Для цього процес управління корпоративним сектором має бути циклічним і безперервним.

### **3.2. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку національної економіки**

В останні десятиліття науковий світ і громадська свідомість твердо утвердили ідею, що комерційні організації повинні мати на меті соціальні, етичні та екологічні цілі на додаток до прибутку та відповідних фінансово-економічних показників. З меншим успіхом ця гра вторгається в бізнес-середовище. Цьому є низка причин – необґрунтованість теоретичних аргументів щодо відповідальності бізнесу перед суспільством та різними його групами; відсутність чіткої методики оцінки ефективності соціально відповідальної поведінки організації та її впливу на досягнення стратегічних цілей організації; Відсутність навичок застосування на практиці алгоритмів, методів і особливо інструментів корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність відображає той факт, що організації існують не лише як елемент економічного, а й соціального життя.

Чим більшими стають можливості організації, тим суттєвішим може бути позитивний чи негативний внесок у суспільні процеси, чим більше зростають суспільні очікування щодо поведінки економічних суб'єктів, тим глибше ці суб'єкти мають враховувати такі розумні очікування широких громадськостей ряду груп, які зацікавлені в діяльності організації. Від яких залежить існування організації. З цієї причини розвиток КСВ та її специфіка пов'язана з ключовими етапами розвитку бізнес-організації.

Існує чотири концептуальні підходи до корпоративної соціальної відповідальності [16]:

- 1) ринковий підхід;
- 2) підхід з точки зору державного регулювання;
- 3) підхід з позиції «корпоративної свідомості»;
- 4) підхід з позиції «зацікавленої особи».

Згідно з ринковим підходом, споживач завжди перебуває у найвигіднішому становищі в суспільстві, в якому компанії керуються лише принципом примноження прибутку в умовах вільної конкуренції. Цей підхід знаходить значну підтримку в теорії переваги споживачів і конкурентних ринків у загальній економічній теорії. Слабкість цього підходу полягає в тому, що він не охоплює соціальні проблеми, які є результатом так званих провалів ринку або негативних зовнішніх ефектів.

Підхід до державного регулювання розглядає державні структури як органи правового нагляду за господарським життям, а державне регулювання ніколи не буває досконалим. У рамках цієї моделі загальноновизнано, що люди, за своєю природою, зазвичай потребують достатньо сильних стримуючих факторів, щоб утримуватися від різних форм опортуністичної поведінки (через різні економічні та правові засоби). Цей підхід посилюється тим фактом, що закон часто використовується як основа для прийняття етичних рішень, навіть якщо він для цього не підходить. Дослідження показують, що для більшості людей різниця між правильним і неправильним визначається ступенем його легітимності. У цьому випадку право може стати потужним інструментом

підвищення рівня етичної поведінки. Однак ця модель також зустріла жорстку критику. Якщо закон відіграє добру роль як вихователь моралі в суспільстві, то він має бути «добрим» законом, добрим тому, що він має бути продуманим, чітко сформульованим і послідовно застосовуватися. На жаль, більшість законів рідко відповідають будь-якій із цих вимог. Цей фактор, мабуть, істотно знижує морально-виховну роль державного права.

Підхід корпоративної свідомості акцентує увагу на внутрішніх механізмах моральної поведінки. Їх орієнтиром є моральна відповідальність, яка виникла всередині компанії, а не фактор поза компанією. Тобто є можливість саморегулювання, а не регулювання ринковими відносинами попиту та пропозиції чи державними органами. Враховуючи очевидну неспроможність як ринку, так і держави заохочувати етичну поведінку (оскільки їхні функції більше зосереджені на припиненні шкідливої поведінки), підхід корпоративної свідомості є перспективним напрямком внутрішнього регулювання. Основою та рушійною силою цього підходу є здорова, етична корпоративна культура. Цінності цієї корпоративної культури можуть зводитися до етичного кодексу компанії або стосуватися її місії. У будь-якому випадку, підхід з позицій корпоративної свідомості переважно базується на загальнолюдських цінностях, які цінує як керівництво, так і співробітники. До недоліків цієї моделі можна віднести відсутність на сьогоднішній день більш-менш адекватної детермінованої концепції впливу корпоративної культури на поведінку її співробітників, відсутність високоефективних інструментів впливу на цю поведінку (за шкалою витрат і вигод).

Останній концептуальний підхід до ведення бізнесу пов'язаний з розумінням його як частини соціальної структури суспільства, за яку він також несе відповідальність. Цей підхід теоретично базується на понятті «зацікавленої особи» або «стейкхолдера».

Термін «зацікавлені сторони» стосується тих груп, без підтримки яких організація більше не існувала б. Зацікавлена сторона в найширшому

розумінні — це будь-яка визначена група чи особа, які можуть впливати на досягнення цілей організації або на яких може вплинути досягнення цілей організації. У цьому сенсі стейкхолдерами є соціальні групи, об'єднані спільними інтересами, урядові організації, профспілки, конкуренти, профспілки і навіть робітники та службовці, групи покупців, акціонерів тощо [16].

Зацікавлена сторона у найвужчому значенні включає будь-яку ідентифікацію групи або вразливої особи, від якої залежить подальше виживання організації. У цьому сенсі зацікавлені сторони включають робітників і службовців, групи покупців, деяких постачальників, великі державні організації, деякі податкові органи та інші.

Згідно з цією теорією, цілі компанії повинні визначатися шляхом збалансування суперечливих вимог різних «зацікавлених сторін» усередині компанії: керівників, працівників, акціонерів, постачальників, кредиторів та інших. По суті, ця теорія пропонує погляд на організації як на відкриті системи та стверджує, що багато соціальних проблем можна вирішити шляхом реструктуризації базових інститутів і за підтримки та взаємодії зацікавлених сторін у системі.

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності доцільно поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні інструменти корпоративної соціальної відповідальності представлені елементами корпоративної соціальної відповідальності:

1. Корпоративна філософія - основний елемент корпоративної культури, що впливає на всіх інших, є детальним викладом морально-етичних і бізнес-стандартів, принципів, якими керуються співробітники компанії.

2. Ціннісно-нормативна культура допомагає реалізувати на практиці проголошені цінності та принципи організації, перетворити їх на норми повсякденної поведінки.

3. Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних і групових відносин в компанії.

4. Культура внутрішнього спілкування говорить про методи та якість інформації, що поширюється в компанії.

5. Івент-культура – це спосіб неформального спілкування, який у образотворчій та символічній формі позначає основні ідеї та цінності організації.

6. Культура зовнішньої ідентифікації дозволяє виділити організацію з-поміж інших компаній.

До зовнішніх засобів належать [16, с. 456-461]:

1. Просування соціальної проблеми – це стратегічне позиціонування, яке пов'язує компанію чи бренд із суспільною проблемою для взаємної вигоди через альянс із некомерційною організацією, зосередженою на задоволенні споживачів. Це надає компаніям чудову можливість підвищити впізнаваність компанії та бренду, зміцнити свій імідж і тим самим підвищити лояльність до всієї компанії або окремого бренду.

2. Корпоративний соціальний маркетинг — це засіб, за допомогою якого компанія підтримує розробку та/або реалізацію кампанії, спрямованої на зміну поведінки людей, що веде до покращення громадського здоров'я та безпеки, захисту навколишнього середовища та загального блага.

3. Некомерційний маркетинг і корпоративна благодійність. При реалізації ініціативи «Благодійний маркетинг» компанії зобов'язуються сприяти вирішенню соціально значущих проблем шляхом відповідних внесків або перерахуванням певних відсотків від продажів. Суть корпоративної філантропії полягає в тому, що компанія робить прямі внески (це можуть бути кошти, товари чи послуги) на підтримку неприбуткової організації чи програми.

4. Волонтерська діяльність на благо суспільства. Важливість волонтерства зумовлена тим, що компанія підтримує та заохочує зусилля співробітників, партнерів чи франчайзі допомагати місцевим громадським організаціям чи жителям регіонів присутності.

5. Соціально відповідальний бізнес-підхід. При цьому ключовою стратегією для компанії є вільний вибір на користь інвестицій, які сприяють підвищенню добробуту суспільства та захисту навколишнього середовища, піклуються про здоров'я співробітників та задоволенні їхніх психологічних та емоційних потреб. Це стосується змін внутрішніх процедур і політики, інформування споживачів та інвесторів, рішень щодо постачальників і місцезнаходження компанії.

6. Соціальних звітів. Соціальна звітність у широкому розумінні – це звітність компанії, що включає результати виробничої та фінансової складових діяльності, а також соціальні та екологічні показники. Корпоративний соціальний звіт є публічним інструментом інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і суспільства в цілому про те, як і якими темпами компанія досягає цілей, поставлених у стратегічних планах у сфері економічної стійкості, соціального добробуту та екологічна стійкість.

Соціальна відповідальність є важливим інструментом розвитку інвестиційно-інноваційної складової організації будь-якої форми власності. В Європейському Союзі пріоритети соціально-економічного розвитку європейського суспільства відображені в стратегії ЄС «Європа 2020». В Україні поки що соціальні ініціативи реалізовані в невеликій кількості місцевих компаній. Цілком зрозуміло, що держава відіграє особливу роль у поширенні цього процесу, прикладом чого є організації, в яких вона володіє та контролює певну частку корпоративних прав. Вона має стати взірцем для національної економіки.

Сучасні процеси розвитку соціально орієнтованої економіки, пошук нових підходів до ведення бізнесу та методів прийняття управлінських рішень характеризуються суттєвими змінами в соціальній та економічній сферах функціонування організацій. Збільшується діяльність компаній, спрямована на зниження соціальної напруги, покращення якості життя населення, захист навколишнього середовища та участь у подоланні соціальних проблем місцевої громади. Соціальна відповідальність стає інструментом підвищення

корпоративної репутації, громадської довіри, інвестиційної привабливості, капіталізації та конкурентоспроможності компаній для досягнення їх сталого розвитку в соціальній, економічній та екологічній сферах. Однак для більшості українських компаній соціальна відповідальність не стала повсякденною практикою, це питання одноразових невеликих заходів, які мало впливають на рівень доходів співробітників і якість життя місцевого населення. На жаль, ця організація, яка повністю або частково належить державі, не є винятком. Світовий досвід показує, що держава є носієм соціально важливих інновацій, гарантом їх впровадження та просування. Його позитивний досвід і приклад є своєрідним індикатором економіки країни в частині використання новітніх технологій, особливо в частині соціальної відповідальності.

Європейська інтеграція, як головний зовнішньополітичний пріоритет України, зумовлює необхідність більш ґрунтовного вивчення парадигми, цілей та стратегічних планів економічного та соціального розвитку європейського суспільства з урахуванням набутого досвіду з усіма його здобутками та втратами. , найближчим часом має стати ціллю для розробки стратегії розвитку України.

Пріоритети соціально-економічного розвитку європейського суспільства на найближчу перспективу визначені в стратегії ЄС «Європа 2020». Вони спрямовані на інтелектуальний ріст (розумний ріст); стійке та інклюзивне зростання на основі принципів соціальної залученості.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) визначається як важливий фактор досягнення цілей стратегії, який відіграє роль соціального перехресного механізму, який об'єднує соціальні групи, активізує їх до спільної роботи та забезпечує соціальну згуртованість. «КСВ лежить в основі цілей Європейської стратегії 2020 і пропонує набір цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство та здійснити перехід до сталої економіки».

Реалізація кожної із семи флагманських ініціатив, включених до стратегії економічного розвитку країн ЄС «Європа 2020», передбачає



використання механізмів КСВ, спрямованих на використання потенціалу соціальних ресурсів у процесі соціального розвитку та досягнення соціальної єдності. Ці дії сприяють цим змінам.

За визначенням Світового банку, соціальна згуртованість характеризує стан суспільства, в якому різні соціальні групи в межах даної території-країни, об'єднані спільними цінностями, демонструють здатність працювати разом, що створює можливості для розвитку.

Враховуючи низький рівень розвитку КСВ в Україні, держава має забезпечити стимулюючий вплив законодавчими, виконавчими та контрольними заходами в межах розглянутого рівня державної підтримки розвитку КСВ.

Державне регулювання розвитку КСВ в Україні, враховуючи виявлені проблеми, пов'язані з рівнем реалізації еколого-етичних напрямків, має будуватися в рамках таких етапів:

- визначення проблем та перспектив розвитку КСВ в Україні. Проведені дослідження показали, що охорона навколишнього середовища має стати пріоритетними напрямками державного регулювання; вдосконалення системи страхування та охорони здоров'я; інтелектуальне зростання; заробітна плата та охорона праці; етичний розвиток; інноваційний розвиток; благодійність; пенсійна реформа; енергоефективність;

- розробка стратегії розвитку КСВ;

- вдосконалення законодавства в різних сферах розвитку КСВ;

- формування державних програм взаємодії з бізнес-асоціаціями та громадськістю;

- реалізація поставлених цілей через онлайн консультації з розвитку КСВ; проведення офлайн консультацій, організація гарячих ліній; розробка спільних соціальних програм державних і корпоративних структур; створення системи пільг і преференцій, впровадження податкових пільг; організація міжнародного співробітництва для впровадження кращих практик державного регулювання КСВ; соціальне страхування; організація інформаційних

пропозицій та консультаційних заходів для підвищення обізнаності бізнес-структур та громадськості;

- моніторинг впровадження КСВ в компанії шляхом підготовки типових форм звітності та показників корпоративної соціальної відповідальності, надання державних гарантій у реалізації спільних соціальних програм; податкові та правові наслідки для компаній з низьким рівнем КСВ; обов'язкова стандартизація та сертифікація продукції.

З урахуванням викладених вище положень розроблено модель державного управління розвитком КСВ в Україні, яка показує:

1) методи регулювання, у тому числі:

- Закони: КЗпП, Податковий кодекс та ін.;

- Кодекси: Принципи Глобального договору ООН та МОП, рекомендації ОЕСР та ін.;

- Стандарти: екологічний менеджмент, якість, звітність тощо.

2) Інструменти державного регулювання КСВ:

- адміністративні: ліцензії, квоти, санкції, звітність;

- економічна мотивація: податки, соціальні пільги, преференції, субсидії;

- неекономічні мотиви: премії, заохочення;

- комунікативні: переконання, пропаганда;

- участь: державно-приватне партнерство, міністерські та відомчі ініціативи;

- цільовий дизайн програми: Розробка та впровадження програм у сфері розвитку КСВ.

Виходячи з того, що вдосконалення корпоративної соціально-економічної відповідальності дозволяє державі отримувати переваги соціально-економічного характеру, пропонується створити державний інформаційно-координаційний центр розвитку КСВ, метою якого є системна участь держави в стимулюванні ініціатив щодо корпоративної соціальної відповідальності.

Основними завданнями центру є сприяння розвитку системи нефінансової звітності, надання консультативної допомоги, збір та поширення інформації про доброчесність, сприяння чесному бізнесу шляхом організації конкурсів у різних номінаціях; Забезпечення державної підтримки проведення масових заходів щодо впровадження та ефективності КСВ; Проведення навчальних семінарів.

Інструментарій організаційної та персональної підтримки інформаційно-координаційного центру КСВ включає:

- 1) організаційно-управлінський блок: методичне забезпечення; навчання (курси, семінари); консультації тощо;
- 2) інформаційний блок: доступ до інформаційних баз даних; просування сайту; тощо;
- 3) матеріально-технологічний блок: вільні матеріальні ресурси; вільний доступ до пристроїв (оренда, користування); тощо;
- 4) фінансово-інвестиційний блок: бюджетне фінансування; відшкодування витрат; тощо

Створення та ефективна робота інформаційно-координаційного центру розвитку КСВ сприятиме активізації діяльності у сфері соціально-економічної відповідальності компаній та забезпеченню соціального прогресу в країні.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне теоретико-прикладне завдання – удосконалення механізму державного управління корпоративним сектором в умовах трансформаційних змін економіки України в контексті забезпечення інноваційного розвитку.

Теоретико-методичні та практичні результати дослідження полягають у наступному.

1. На основі аналізу поглядів науковців виявлено особливості корпоративного сектору економіки. Зазначається, що корпоративний сектор є однією з ключових сфер економічної діяльності держави та є структурним елементом економіки, що охоплює низку суб'єктів господарювання від акціонерних товариств до об'єднань юридичних осіб. Він виконує соціально-економічні функції і за умови ефективного управління здатен забезпечити економічне відновлення країни та соціальний розвиток. Встановлено, що значну частку корпоративного сектору складають державні компанії. Сформовано уявлення про особливості функціонування підприємств з державними корпоративними правами та їх значення для розвитку макро-, мезо- та мікрорівнів вітчизняної економічної системи.

2. Дослідження розвитку становлення інституційної системи управління державною власністю та корпоративним сектором в Україні дало змогу виокремити ряд етапів:

1996-1998рр. - функції управління державним майном та корпоративними правами держави розпорошені між численними суб'єктами, які мають різні адміністративно-процесуальні вимоги;

1998-2002рр. - створення спеціалізованої системи управління державними корпоративними правами;

2003-2006 рр. - активне формування нормативно-правової бази забезпечення управління державними корпоративними правами;

2007-2010 рр. - внесення змін до законів щодо управління правами державного підприємництва та вжиття заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством;

2011 року по теперішній час - оптимізація управління державними активами, прийняття законодавчих актів щодо вдосконалення управління державними активами.

3. Розкриття переваг та недоліків англо-американської, німецької, японської, пострадянської та китайської моделей управління державними активами дало змогу врахувати позитивний досвід управління державним сектором китайської економіки, який свідчить про ефективність невибіркової підтримки, орієнтації на зовнішню діяльність та підтримки інноваційного розвитку.

4. З метою кращого врахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на функціонування корпоративного сектору, у процесі стратегічного планування пропонується вивчати якість інституційних змін, пов'язаних з вивченням такої складової, як якість функціонування фінансових установ. для залучення інвестицій, інститути законодавчого та правового забезпечення створення підприємництва та інноваційних процесів. На основі цього розкрито динаміку трансформаційних змін у державній власності, що є важливим фактором у виборі стратегічних орієнтирів розвитку підприємств з державним підприємницьким правом.

5. Реалізація стратегічного підходу до забезпечення розвитку корпоративного сектору України призвела до впровадження адаптивних технологій у систему державного управління, зокрема: аналіз умов функціонування з урахуванням таких факторів, як якість інституційного середовища та динаміка трансформаційних змін у державній власності; стратегії планування інноваційного позиціонування компаній у корпоративному секторі; формування альтернативних інструментів державної політики стимулювання розвитку

6. Розроблено модель управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності в Україні, яка комплексно розкриває цілі, методи та інструменти державного регулювання у поєднанні з цілями, завданнями та корпоративними інструментами соціально-економічної відповідальності. З метою вдосконалення соціальної діяльності корпоративного сектору пропонується створення Державного інформаційно-координаційного центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності, який забезпечить системну участь держави в організації соціально відповідальних практик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 22000 терминов / А.Н. Азрилиян, Е.В. Калашникова; под ред. А.Н. Азрилияна. [4-е изд., перераб. и доп.]. М.: Институт новой экономики, 1999. 1245 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва: Прогресс, 2009. 2015 с.
3. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. авіац. ун-т. Київ : Ліра-К, 2013. 179 с.
4. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектору в Україні: сучасний стан та напрми вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 216 – 220.
5. Баглей Р.Р. Теоретичні аспекти розвитку корпорацій. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 39 – 45.
6. Белухин В.В. О роли государства в модернизации инфраструктуры российской экономики. *Теория и практика*, 2014. № 15. URL: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2014/15/economics/belukhin.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2014/15/economics/belukhin.pdf)
7. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. [7-е изд.]. М.: Институт новой экономики, 2007. 1472 с.
8. Бушмелева Г.В. Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде: автореф. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Г.В. Бушмелева. Ижевск: Ижевский гос. техн. ун-т, 2009. 41 с.
9. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. С. 198–190.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Перун, 2009. 1719 с.
11. Глинкина С.П. К итогам приватизации в странах Центрально-Восточной Европы. *Управление собственностью*. 2004. № 2. С. 33 – 43.

12. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія/ Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 340 с.
13. Го Цзяфей. Адаптивное управление государственными корпоративными правами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3 (75). С. 52–58.
14. Горова К.О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 37-41.
15. Господарський кодекс України: закон України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
16. Грیشнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. - 2010. № 7. С. 3-8.
17. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество: пер. с англ./ Дж. К. Гэлбрейт М.: Прогресс, 1969. 480 с.
18. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 3. С. 124–139.
19. Денисов В.Т. Адаптивное управление - основа успеха деятельности промышленного предприятия. *Вестник ОГУ*. 2066. №8. С. 89 – 95.
20. Доклад по КСО: Подотчетность, прозрачность, ответственное поведение бизнеса и устойчивое развитие URL: <http://csrjournal.com/6809-doklad-po-kso-podotchetnost-prozrachnost-otvetstvennoe-povedenie-biznesa-i-ustoychivoe-razvitie.html>
21. Долгопятова Т.Г. Становление корпоративного сектора и эволюция акционерной собственности. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 44 с.
22. Друкер П. Эффективное управление. М. : Гранд, 2002. 304 с.
23. Ермоленко Д.В. Анализ зарубежной практикой управления собственностью. *Научный журнал КубГАУ*. 2009. №49(05). С. 1-10.



24. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 317 с.
25. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій .X. : Видав. гр. „Основа”, 2004. 128 с.
26. Жданов О.С. Зарубіжний досвід управління державною власністю. *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. №4. С. 108–110.
27. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. К. : Знання України, 2002. 326 с.
28. Кавтиш О.П. Адаптаційний механізм корпорацій: суть і особливості реалізації. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 313–320.
29. Кавтиш О.П. Становлення та розвиток корпоративного сектора в національному господарстві: автореферат дис...канд.екон.наук. 08.00.03-економіка та управління національним господарством. Київ : МРРБУ АМУ, 2010. 20 с.
30. Калініченко Л.Л. Інноваційна модель розвитку України в умовах євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 139–143.
31. Кизим М.О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія. X. : ІНЖЕК, 2007. 208 с.
32. Компанієць В.В. Сутність корпоративної соціальної відповідальності: базові підходи західної наукової думки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 250–255.
33. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / За ред. Л.І.Федулової. Київ: Вид-тво УкрІНТЕІ, 2007. 812 с.
34. Кочеткова С.А. Принципы и методы управления государственной собственностью субъектов Российской Федерации. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4-1. С. 34–38.

35. Кочнев А.И. Корпоративный сектор и устойчивое развитие экономики. *Российское предпринимательство*. 2010. № 1 (170). С. 10-14.
36. Кравчук О.О. Основні принципи управління майном державної власності. *Адміністративне право*. 2016. № 2. С. 62–67.
37. Круш П.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : моногр. / П.В. Круш, О.П. Кавтиш, А.В. Гречко, Ю.С. Чихачьова; Наці. техн. ун-т України "КПІ". К. : Центр учб. л-ри, 2007. 264 с.
38. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). К. : НАНУ ІЕ, 1997. 456 с.
39. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – [пер. с 14-го англ. изд.] М. : ИНФРА, 2004. XXXVI. 972 с.
40. Манойленко А.В., Лисенко В.Ю. Методи державного фінансового регулювання корпоративного сектору економіки. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 319-323.
41. Мовчан С.Н. Принципы управления государственным сектором экономики. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2013. № 6. С. 19–26.
42. Обельницька Х.В. Оцінка якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 794. С. 281–288.
43. Орлова Н.С. Механізми державного регулювання корпоративних відносин в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип.2 (25). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-2/doc/3/09.pdf> 3\_2\_6
44. Плетнёв Д.А. Корпорация как способ организации материального производства. *Вестник Московского университета. – Серия. Экономика*. 2010. № 6. С. 36–45.
45. Поважный А.С. Трансформационные процессы корпоративного управления. Донецк: Ин-т экономики пром., 2001. 290 с.

46. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 806 с.
47. Про Антимонопольний комітет України: закон України від 26 листопада 1993 р. №3660-XII // Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
48. Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств: декрет Кабінету Міністрів України № 24-92 від 31 січня 1992 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/24-92>
49. Про затвердження Основних концептуальних підходів до підвищення ефективності управління корпоративними правами держави: постанова Кабінету Міністрів України № 155 від 11 лютого 2004 р. [Електронний ресурс]// Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/155-2004-%D0%BF>
50. Про Національне агентство України з управління корпоративними правами: Указ Президента України № 752/98 від 07 липня 1998 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/752/98>
51. Про невідкладні заходи щодо прискорення приватизації майна в Україні: Указ Президента України від 29 грудня 1999 р. № 1626/99. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1626/99>
52. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28 грудня 1994 р. № 334/94 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>
53. Прохорова В.В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. № 12. 2016. С. 136–138.
54. Про управління державними корпоративними правами: Постанова кабінету Міністрів України від 4 листопада 1998 р. № 1741. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1741-98-%D0%BF>

55. Птащенко Л.М. Економічні засади зовнішнього та внутрішнього корпоративного регулювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 30.
56. Радева М.М. Концепція інституційного розвитку корпоративного сектору економіки України. *Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 11. С. 3–8.
57. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 90–97.
58. Рейтинговое агентство Moody's : официальный сайт компании [Электронный ресурс] – Режим [https://www.moody.com/pages/default\\_ee.aspx](https://www.moody.com/pages/default_ee.aspx) 3\_2\_15
59. Рудчева Н.В. Оцінка ефективності діяльності державних корпорацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 1 (9). С. 163–169.
60. Сафронова О.М. Методи регулювання корпоративних відносин та особливості їх упровадження в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2005-2/txts/soc/05somouu.pdf> 3\_2\_5
61. Тиболт И.В. Значения корпоративного сектора в промышленности России. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2013. № 3 (127). С. 127–137.
62. Флигстин Н. Государство, рынки и экономический рост. *Анализ рынков в современной экономической социологии*. 2008. С. 313–340.
63. Фомова О.А. Методичні підходи до формування корпоративної інноваційної системи. *Економіка і прогнозування*. № 3. 2008. С.135-147.
64. Формирование корпоративного сектора в Китае. URL: <http://finlit.online/mirovaya-ekonomika-kniga/formirovanie-korporativnogo-sektora-12321.html>

65. Черненко С.М. Корпоративний сектор: сучасний стан та проблеми становлення. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=683>
66. Шаповалов В.О. Акціонерний сектор національної економіки як об'єкт державного регулювання: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2014. 199 с.
67. Шашіна М.В. Участь державного сектору в модернізації економіки. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL:
68. Abromeit H. British privatization policy. *Parliamentary affairs*. L., 1988. Vol. 41. № 1. P. 68 – 85.
69. Bundesdruckerei (2015c): Annual Report 2014. URL: [https://www.bundesdruckerei.de/sites/default/files/documents/2014/09/bdr\\_image\\_brochure\\_2013\\_eng.pdf](https://www.bundesdruckerei.de/sites/default/files/documents/2014/09/bdr_image_brochure_2013_eng.pdf).
70. Bundesdruckerei (2015d): Bundesdruckerei's Management. URL: <https://www.bundesdruckerei.de/en/682-bundesdruckereis-management>.
71. Bundesministerium der Finanzen: Entwicklungen der Beteiligungs- und Privatisierungspolitik im Rückblick URL: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs\\_und\\_Beteiligungspolitik/Entwicklungen\\_bis\\_heute/entwicklungen\\_bis\\_heute.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Entwicklungen_bis_heute/entwicklungen_bis_heute.html).
72. Bundesministerium der Finanzen: Entwicklungen der Beteiligungs- und Privatisierungspolitik im Rückblick. URL: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs\\_und\\_Beteiligungspolitik/Entwicklungen\\_bis\\_heute/entwicklungen\\_bis\\_heute.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Entwicklungen_bis_heute/entwicklungen_bis_heute.html).
73. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2014): Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit, Einewelt, unsere Verantwortung. URL: [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/info\\_broschueren/Materialie242\\_deutsche\\_ez.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/info_broschueren/Materialie242_deutsche_ez.pdf).

74. Cambridge Business English Dictionary. Cambridge: *Cambridge University Press*, 2011. 947 p.
75. Joseph Noble. Oxford Business English Dictionary: For Learners of English. *Oxford University Press*, 2006. 61 p.
76. Keith Bradsher. China's Grip on Economy Will Test New Leaders. *The New York Times*. Retrieved. November 10. 2012. P. 230-240.
77. Peter Hodgson Collin. Dictionary of Business. 1998. 331 p.
78. Standard&Poor's: официальный сайт компании URL:  
[http://www.standardandpoors.com/en\\_US/web/guest/home](http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home)
79. Statistical Abstract of the United States [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.disc.wisc.edu/discnews/index.php/archives/189>
80. Weingast B. The Political Commitment to Markets and Marketization. The Political Economy of Property Rights. *Cambridge University Press*. 1997. P. 43-50.

**Виконав:** студент  
магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та \_\_\_\_\_ Тарас КУЗЬ  
адміністрування заочної  
форми навчання \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**  
старший викладач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, к.е.н. \_\_\_\_\_ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до  
захисту:**  
завідувач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування,  
д.держ.упр., доцент \_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ