

УДК 334.723

## АНАЛІЗ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

**Корнєєва Ю. В.**

Кандидат економічних наук, асистент кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

**Анотація.** *Важливим аспектом економічної політики держави є забезпечення дієвої моделі управління державним сектором, котрий має здійснювати позитивний вплив на конкурентоспроможність національної економіки в цілому. Внаслідок впливу останньої світової фінансової кризи, прояви якої досі спостерігаються на багатьох світових ринках, увага урядів країн до найважливішої стратегічної ролі компаній з державною участю в національних економіках багатьох держав значно посилилася, оскільки криза призвела до помітного зниження сукупної капіталізації державних корпорацій. Подальший розвиток фінансів державного сектора економіки є однією із пріоритетних задач реалізації фінансової політики країни, оскільки даний сегмент потребує адаптації до сучасних умов суспільного розвитку, що можливо лише при оптимальному співвідношенні між його кількісними та якісними параметрами.*

**Ключові слова:** *державна корпорація, корпоративне управління, корпоративні відносини, інвестиційний фонд, стратегічно сфокусована промислова корпорація, корпорація розвитку (інноваційна корпорація).*

**Постановка проблеми.** Держава у сфері корпоративного управління виступає, як правило, з позицій регулятора, що формує правила гри (законодавство) і відповідає за їх виконання (правозастосування), власника активів, а також безпосереднього учасника внутрішньо корпоративних відносин, що підкоряється вищевказаним і іншим додатковим правилам у разі державної участі в капіталі компаній. Ці ролі часто вступають у протиріччя в рамках державного сектора економіки.

В сучасних умовах надзвичайно актуально постало питання про такі суб'єкти фінансової діяльності як державні корпорації, формування і функціонування яких здійснюється за рахунок державних фінансових ресурсів. Відмінною рисою сучасних державних корпорацій розвинутих країн є їх «автономність», інакше кажучи, їх повсякденна виробнича діяльність перебуває поза парламентського контролю; фінанси відокремлені від державного бюджету. Створені державою в інноваційній, банківській та інших сферах економіки, вони не тільки сприяють економічному розвитку, а й вносять істотний внесок у вирішення більшості соціальних питань.

**Мета статті** – аналіз основних напрямків підвищення ефективності управління державними корпораціями в Україні в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методологічні передумови дослідження державних корпорацій, присвячені аналізу відносин державної власності та державного сектора, містяться в роботах відомих дослідників, таких як Л. Абалкін [1], Г. Горланов, Р. Хейлброннер, К. Хубієв, Л. Якобсон [2]. Для вивчення владних відносин всередині корпорації особливо цікаві теорії Д. Мюллера [3], Д. Бернхейма [3], А. Лібмана, О. Драчової [4] та ін. Сучасні дослідження діяльності державних корпорацій представлені в роботах

С. Авдашевої, В. Волкова, К. Гордєєвої, А. Еганяна, А. Зельднера, І. Космідайло, В. Кулікова, Г. Клейнера, Н. Кононкової, В. Кошкіна, В. Радаєва, О. Рудченко, С. Сільвестрова., Н. Сонькіна, В. Шупиро та ін. [5-11]. Проте мало досліджені питання якісних критеріїв, що визначають ефективність діяльності державних структур; інструментарій держави, використовуваний при вирішенні надважливих завдань, пов'язаних з запровадженням ефективної моделі управління державними корпораціями; протиріччя у взаємодії економічних суб'єктів і державних корпорацій.

**Основні результати дослідження.** Державні корпорації є специфічним суб'єктом економічної системи, наділеним особливими можливостями господарської діяльності, які проявляються в їх різних функціях. Щоб досягти оптимального результату своєї діяльності, державні корпорації мають відповідні права, обов'язки і повноваження, які відрізняють їх від інших економічних суб'єктів і грають важливу роль в їх функціонуванні. Як показала практика, пряма участь держави в господарській практиці через діяльність державних корпорацій дозволяє здійснювати стратегічний розвиток економіки, безпосередньо контролювати діяльність суб'єктів державного сектора, одночасно впливаючи на приватний сектор економіки, що надає особливого значення даному інструменту державного регулювання.

Державна корпорація являє собою складну міжгалузеву організацію для вирішення суспільно значущих завдань, що володіє ознаками як сучасної корпорації, так і державного підприємства та поєднує корпоративне управління з принципами функціонування державних структур.

Основними ознаками державної корпорації є: об'єднання капіталів; корпоративний характер управління; переважна участь держави; модель управління з контролем великого власника (держави); націленість на суспільний інтерес; особливий статус в конкурентній боротьбі; можливість функціонування на неприбутковій основі [12, с. 15].

Державну корпорацію можна визначити як об'єднання юридичних осіб, наділене владними повноваженнями, засноване державою в розпорядчому порядку на підставі акта уповноваженого державного органу з метою здійснення управлінських функцій загальнодержавного характеру та заняття підприємницькою діяльністю.

Англomовна калька цього терміну – government-owned corporation або state-owned corporation позначає просто підприємство, що знаходиться в державній власності, причому зазвичай мається на увазі акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі. Посилання на велике число державних корпорацій, існуючих в зарубіжних країнах, що часто зустрічається в іноземних публікаціях, справедливе тільки в тому випадку, якщо розуміти під «державними корпораціями» саме акціонерні товариства.

Згідно з трактуванням, поширеним у США, федеральна урядова корпорація є агентством федерального уряду, створена Конгресом для виконання суспільної мети, яка забезпечує виробництво ринково орієнтованого продукту або надання ринково орієнтованих послуг з метою отримання прибутку (прибутковість державних корпорацій у Сполучених Штатах є важливим моментом, що свідчить про ефективність діяльності корпорації та обумовлює доцільність її існування) [13].

В Україні компанії з державною участю являють собою специфічну інституційну форму присутності держави в економіці, яка має на увазі комерційну організацію, існуючу у формі акціонерного товариства або рідше товариства з обмеженою відповідальністю, власником частки якого є держава. Сучасними формами державної корпорації є: публічні корпорації з неподільним капіталом (аналоги державних унітарних підприємств), акціонерні товариства зі стовідсотковою участю держави в капіталі, акціонерні товариства з контрольним пакетом акцій у руках держави [12].

Ступінь державної участі в капіталі компаній є детермінантою його ролі в управлінні цими компаніями. Держава, будучи мажоритарним акціонером або єдиним власником, має можливість повного контролю за діяльністю компанії, включаючи контроль за його фінансовими потоками, системою і якістю корпоративного управління, пріоритетними напрямками його розвитку. При міноритарній частці держави його роль може полягати в наданні тимчасової антикризової допомоги компанії, здійсненні часткового моніторингу за її діяльністю, попередженні репрофілювання діяльності компанії – така роль держави найчастіше має обмежений за часом характер його участі. Якщо державна корпорація створена як публічна корпорація, то відносини власності виступають у формі державної власності, якщо корпорація створена у формі акціонерного товариства з єдиним власником – державою, то власність належить юридичній особі, яку представляє держава. У разі, коли держава володіє контрольним пакетом акцій в корпорації, то власність вже виступає у формі змішаної власності.

Функції державних корпорацій умовно ділять на три групи: функції, які пов'язані з формуванням і використанням їх майна; організаційно-координуючі функції (без владних повноважень); розпорядчі, регулюючі та контрольні (засновані на владних повноваженнях).

Неможливо прийти до однозначного теоретичного висновку про те, що держпідприємства краще або гірше приватних. Широко поширена інформаційна асиметрія і «обмежена виборча раціональність» обумовлюють необхідність використання ієрархічних механізмів замість «договірних». Якщо порівнювати держпідприємства і компанії приватного сектора, то фундаментальна теорема приватизації Саппінгтона-Стігліца показує, наскільки жорсткими і часто нереалістичними повинні бути умови, при яких компанії приватного сектора стають краще держпідприємств [14, с. 5].

Аналізуючи шляхи вдосконалення моделей управління державними корпораціями варто проаналізувати це питання, виходячи з причин концентрації капіталу в державних корпораціях, серед яких виділяємо головні:

- забезпечення безпеки стратегічно важливих галузей народного господарства, що є не вигідними для приватних інвесторів;
- контроль над різким спадом в галузях, які перебувають у стані рецесії;
- підтримка підприємств, які є найважливішими ланками системи громадського та регіонального розподілу праці, містоутворюючих підприємств;
- захист нових інноваційних секторів економіки за допомогою створення нових підприємств у таких галузях і входження в капітал вже існуючих компаній;
- побудова економіки відстаючих, дотаційних регіонів; захист секторів економіки, що розвиваються.

Ринкова економіка прагне домогтися прибутку і уникнути збитків. Є сфери господарської діяльності, де період повернення капіталу дуже довгий, обсяг інвестицій великий, рівень соціалізації високий, економічна ефективність неочевидна, що в сукупності може призвести до збитків. Недержавне підприємство не хоче працювати в таких галузях, так як для нього головним і єдиним критерієм є раціональність ринку і економічна ефективність. Тобто існують галузі і напрямки, куди недержавне підприємство просто не піде, хоча ці галузі, їх продукція життєво необхідні суспільству. Виникаючі в даній ситуації проблеми вирішують держпідприємства. Отже, державна корпорація володіє компенсаторною функцією. Наслідком того, що власником державних корпорацій є уряд, і державна корпорація несе значний соціальний тягар, є існування важливих недоліків у системі управління.

Перш за все це надмірне адміністрування в процесі господарювання та проблеми сумісності з ринковою економікою. Політичні задуми часто замінюють механізм функціонування ринку; важко реалізувати на ділі плюралізм структури майнових прав. У планах підприємства та управлінні господарською діяльністю звертають увагу в першу чергу на соціальну справедливість, але важко координувати і розвивати одночасно справедливість і ефективність.

Питання щодо створення, злиття, розділення і ліквідації державних корпорацій – всі ці аспекти вирішуються урядом. Механізм функціонування базується на особливих законах та урядових документах. Переуступка прав акціонерів не впливає на середньостроковий і короткостроковий стратегічний курс державної корпорації, управління його господарською діяльністю, на становище топ-менеджерів компанії та акціонерні права корпорації. У державній корпорації неможливо, на відміну від звичайного виробництва, мати рівноправних акціонерів, тому що одна рука – державний акціонер – може неформально «побороти» всіх інших, що призводить до того, що формально створена чітка структура управління не має ніякого сенсу і не грає ніякої ролі.

Існуючі проблеми відносин між принципалом і агентом, проблема безпосереднього бенефіціара засновані на посиленні про те, що люди завжди керуються своїми егоїстичними інтересами. Управління державними корпораціями здійснюють керівники, яким ці компанії не належать. З огляду на те, що люди завжди керуються власними інтересами, існує думка, що ніякий керівник держпідприємства не зможе управляти компанією так само ефективно, як власник, керуючий власною фірмою. Надзвичайно важко визначити, якою мірою результати діяльності зумовлені неналежною роботою керівництва, а в якій – дією зовнішніх факторів, що дозволяє керівникам не перенапружуватися на роботі. Проблема безпосереднього бенефіціара полягає у тому, що, оскільки держпідприємства належать численним власникам (всім громадянам), жоден з власників (громадян) окремо не зацікавлений у контролі за діями керівників держпідприємств.

Компанії з державною участю, в тому числі в силу історичних передумов, з одного боку, будучи акціонерними товариствами, орієнтовані на акціонерів, а з іншого боку, схильні до дирижистської політики управління з боку держави. Проте, в результаті аналізу діяльності компаній з державною участю, видається, що негативні аспекти можуть бути нівельовані, в тому числі в результаті грамотної політики держави як власника. А при вдалому комбінуванні з позитивними аспектами, притаманними зазначеним компаніям, компанії з державною участю можуть стати бенчмарком у своїх галузях.

Оскільки державні корпорації є частиною держапарату, вони можуть мобілізувати додаткові фінансові кошти, якщо починають нести збитки, і бути врятовані за рахунок коштів державного бюджету, якщо їм загрожує банкрутство. Таким чином державні корпорації можуть діяти, як ніби рамки їх бюджетів еластичні, або «м'які». Термін «м'які бюджетні обмеження» був придуманий відомим угорським економістом Яношем Корнаї для пояснення поведінки соціалістичних підприємств в умовах централізованого планування, проте він може застосовуватися і до функціонування держпідприємств в капіталістичній економіці. Яскравим прикладом існування державних компаній з м'якими бюджетними обмеженнями є існуючі в Індії «хворі підприємства», які ніколи не можуть збанкрутувати. Проблема м'яких бюджетних обмежень полягає у наступному: оскільки держпідприємства є частиною держапарату, вони можуть у разі поганих показників діяльності мобілізувати додаткову фінансову допомогу. Ця свобода дії розслабляє керівників держпідприємств.

У США інститут державних корпорацій відіграє істотну роль в організації та стимулювання розвитку цілих галузей економіки. Згідно з Цивільним кодексом США (Розділ 5,



частина 1, глава 1, параграф 103) поняття «державна корпорація» (government corporation) відноситься до корпорацій (юридичних осіб), якими володіє або які контролює уряд США. Вони можуть бути створені як у формі акціонерних товариств, так і некомерційних організацій. Існує кілька типів федеральних державних корпорацій. Корпорації, що перебувають у повній федеральній власності – корпорація з кредитування сільгоспвиробників (Commodity Credit Corporation), де федеральний уряд володіє 100% капіталу і має 100% голосів у раді директорів. У федеральних корпораціях зі змішаним володінням США може володіти частиною капіталу або взагалі не брати участь у капіталі. Статут часто гарантує, що Президент призначає частину ради директорів, навіть якщо федеральний уряд не володіє акціями корпорації [13, с. 8].

У США існує цілий ряд державних корпорацій, створених для реалізації певних цілей державної політики. Серед них є корпорації, які займаються комерційною діяльністю, такі як Amtrak (Національна корпорація пасажирських залізничних перевезень) та Експортно-імпорتنний банк США, а також некомерційні за своєю природою корпорації, такі як Корпорація громадського теле- і радіомовлення (некомерційна організація – створена в 1967 році за рішенням конгресу для розвитку телебачення і радіо, поширення освітніх та просвітницьких програм – фінансується за рахунок коштів федерального бюджету США і звітує перед Президентом і Конгресом США), Федеральна корпорація по страхуванню депозитів, Корпорація з гарантування пенсійних накопичень, Корпорація по стимулюванню приватних інвестицій в зарубіжні країни (Overseas Private Investment Corporation), що надає підтримку інвесторам у економіки, що розвиваються, Корпорація з кредитування сільгоспвиробників (Commodity Credit Corporation – створена при Міністерстві сільськогосподарства), а також Корпорація з надання юридичних послуг (Legal Services Corporation), створена Конгресом для надання юридичної допомоги малозабезпеченим і забезпечення рівного доступу до правового захисту для всіх категорій громадян.

Слід підкреслити, що в ряді випадків в капіталі державних корпорацій відсутні грошові кошти федерального бюджету, наприклад, в балансі Федеральної корпорації по страхуванню депозитів джерелом формування Фонду страхування депозитів є тільки внески банків.

Досвід Сінгапуру. Державний сектор Сінгапуру об'єднує органи двох основних видів: компанії, пов'язані з державою, і державні статутні органи управління. Компанії, пов'язані з державою – це компанії, контрольним пакетом акцій яких, а також відповідними пакетами акцій їх дочірніх і асоційованих компаній володіє холдингова компанія «Темасек холдинг», яка повністю належить державі. До статутних органів управління відносяться Управління комунального господарства, Управління економічного розвитку, Управління житла та розвитку і т. д. Поступово уряд Сінгапуру перетворював велику кількість державних статутних органів управління в компанії, пов'язані з державою.

У 1974 році Міністерством фінансів Республіки Сінгапур у формі холдингової компанії був створений Національний фонд Сінгапуру під назвою Temasek Holdings. Основною метою при створенні фонду було централізоване управління всіма найважливішими підприємствами Сінгапуру. Спочатку акціями уряду в цих компаніях володіло Міністерство фінансів Сінгапуру. У 1974 році права володіння і управління акціями були передані холдингу Темасек. «Темасек холдинг» безпосередньо володіє більшістю акцій в наступних підприємствах: 100% акцій «Сінгапур пауер» (електрика і газ) і «ПСА інтернешнл» (порти), 67% «Нептун Орієнт лайнс» (судноплавство), 60% «Чартерд Семікондакторг» (напівпровідники), 56% «Сінгтел» (телекомунікації), 55% СМРТ (залізниця, автобусне сполучення і служби таксі), 55% «Сінгапур технолоджіс інжиніринг» (маши-

нобудування) і 51% «Семкорп індастріз» (машинобудування). Компанія також безпосередньо володіє контрольним пакетом в наступних підприємствах: 32% акцій «Сембкорп марін» (суднобудування) і 28% акцій Банку розвитку Сінгапуру (найбільшого банку в Сінгапуру – DBS Bank). «Сінгапур Ейрлайнс», яку часто визнають найкращою авіакомпанією світу, є також державним підприємством: 57% її акцій належать урядовій холдинговій компанії «Темасек холдінг», єдиним акціонером якої є міністерство фінансів Сінгапуру [15-18]. Раніше в Сінгапуру не було приватних компаній, готових інвестувати в створення громадського транспорту. Цю місію взяв на себе Темасек. Зараз сінгапурський громадський транспорт і таксі – високоприбутковий вид бізнесу.

Головним завданням холдингу було не оперативне управління компаніями, а визначення стратегічних напрямів їх розвитку. При створенні фонду Темасек сінгапурський уряд ставив перед собою наступні цілі:

- дистанціюватися від питань оперативного управління компаніями і брати участь у виробленні тільки стратегії їх розвитку, використовуючи процедури корпоративного управління;
- отримати можливість інвестувати в пріоритетні галузі та проекти як в Сінгапуру, так і за кордоном;
- створити механізм, що дозволяє уряду виступати в якості інвестора в тих галузях, в які не міг інвестувати приватний капітал з причини високих комерційних та інших ризиків або відсутності необхідних фінансових ресурсів.

Ні Президент країни, ні Уряд Сінгапуру не беруть участь в прийнятті рішень про напрямки здійснення інвестицій Темасек і вилучення фінансових ресурсів, а також прийнятті інших рішень, що стосуються бізнесу холдингу. Міністерство фінансів Сінгапуру, здійснюючи стратегічне керівництво, не втручається в поточні оперативні питання діяльності холдингу. Керівництво Темасек несе перед ним відповідальність лише за відповідний рівень рентабельності діяльності холдингу і виплату дивідендів. Уряд в особі Міністерства фінансів не надає Темасек ніяких пільг, преференцій, субсидій та інших заходів підтримки. Це положення також поширюється на проведення та організацію тендерів з державних закупівель [18].

Досвід Сінгапуру намагається запровадити і Китай, де ініціюється створення компанії, яка буде займатися управлінням державним капіталом, контролюючи активи 17 державних компаній. Як повідомив представникам національних ЗМІ заступник голови Комітету з управління та контролю за державним майном при Держраді КНР Хуан Шухе, це буде зроблено в порядку експерименту, для відпрацювання методів прискорення трансформації держпідприємств в акціонерні компанії. За його словами, «до початку 2014 року було визначено механізми ведення економічної та фінансової діяльності державних компаній і заходи, необхідні для їх реформування». Процес трансформації державних підприємств буде прискорюватися, крім цього, буде також удосконалюватися і сама структура акціонування.

Як наголошується, в перелік компаній, які будуть підпорядковані новій структурі, увійдуть CNPC (національна нафтогазова компанія), «Синопек» (найбільша нафтохімічна компанія країни), «State Grid» (Державна корпорація електричних мереж Китаю), China Telecom і China Unicom (найбільші національні оператори стільникового зв'язку) і ще приблизно 10 компаній в інших сферах діяльності.

Як зазначив Хуан Шухе, нова структура займеться створенням нової моделі і технологій управління державним капіталом. Її фахівці досліджуватимуть методи реорганізації державних структур, оптимізації системи управління бюджетом держпідприємств, а

також реорганізацією структури їх активів. Разом з тим, було особливо підкреслено, що інвестиційні та керуючі компанії, які мають життєво важливе значення для безпеки країни, залишаються у повній державній власності.

Організаційна реформа держсектора на прикладі Кореї. У 1984 році уряд Кореї провів реформу системи оцінки діяльності державних компаній. Вона повинна була дозволити врахувати критичні зауваження, що висловлювалися на адресу держсектора країни, який в цілому працював непогано, однак міг би добитися і більшого. Реформа була спрямована головним чином на підвищення самостійності керівників, вдосконалення системи оцінки результатів роботи та поліпшення структури стимулювання [19].

Для підвищення самостійності керівників підприємств уряд делегував їм частину своїх функцій в областях формування бюджету, закупівельної діяльності та управління кадрами. Наприклад, до цього всі закупівлі для державних компаній повинні були відбуватися через Управління поставок, однак відповідно до нової системи, головному адміністративному співробітнику держпідприємства було дозволено на власний розсуд проводити прямі закупівлі із зовнішніх джерел або доручати необхідні закупівлі Управлінню поставок. Для усунення політичного впливу в новій системі було заборонено призначати людей з боку політичних сил на старші керівні посади підприємств. Політичні призначення, як правило, погано позначаються на результатах роботи компанії.

Ще одна зміна стосувалася інспекцій. Раніше, уряд здійснював дуже жорсткий контроль за держпідприємствами за допомогою різних ревізій та інспекцій, що проводилися Управлінням ревізій та інспекцій та відповідними міністерствами. У результаті керівні співробітники держпідприємств витрачали величезну кількість часу і сил на підготовку до таких інспекцій. Відповідно з новою системою Управління ревізій та інспекцій було призначено єдиною установою, уповноваженою інспектувати держпідприємства, що полегшило тягар інспекцій як для керівників держпідприємств, так і для міністерств.

У ході реформи була також впроваджена нова система оцінки, з якої була ув'язана виплата премій працівникам підприємства. Результати діяльності оцінювалися за безліччю критеріїв, включаючи як кількісні показники (70%), такі, як приватна рентабельність, загальна рентабельність і продуктивність, так і якісні показники (30%), такі, як витрати на НДДКР, довгострокове корпоративне планування, вдосконалення організаційної структури, якість продукції, вдосконалення системи управління. При цьому, як показник рентабельності було обрано прибуток підприємства до вирахування податків і сплати відсотків за боргами, відповідно до уявленню про те, що таким видам діяльності, як оптимізація податкових платежів і залучення позик, які фактично не створюють доданої вартості, хоча держава активно і не перешкоджає, не повинні враховуватися при оцінці результатів роботи. Після реформи ставлення керівників помітно змінилося, що призвело до переходу на довгострокове корпоративне планування, якому до реформи слідували не всі держпідприємства [20].

Структура державних корпорацій сприяє зловживанням більшою мірою, ніж будь-яка інша організаційно-правова форма. Механізми контролю над державними корпораціями слабкіше механізмів контролю над акціонерними товариствами, унітарними підприємствами та державними установами.

Існують три потенційно можливих бізнес-моделі розвитку державних корпорацій: інвестиційний фонд, стратегічно сфокусована промислова корпорація, корпорація розвитку (інноваційна (інвестиційна) корпорація) [21].

Модель інвестиційного фонду характеризується домінуванням лише комерційних інтересів у діяльності, фокусуванням тільки на контролі фінансових показників бізнес-оди-

ниць (холдингових компаній), невтручанням у діяльність бізнес-одиниць навіть на рівні координації діяльності та реалізації синергій. Модель стратегічно сфокусованої промислової корпорації характеризується превалюванням комерційних інтересів у діяльності, але корпоративний центр контролює не лише фінансові показники, але і координує стратегію розвитку бізнес-одиниць (холдингових компаній) для реалізації синергій між ними. Центром створення вартості є корпорація в цілому. Корпорація розвитку (інноваційна (інвестиційна) корпорація) характеризується превалюванням державних інтересів у діяльності (як правило, стратегічних і довгострокових, але які необов'язково суперечать комерційним інтересам). Корпорації розвитку створюються для досягнення певних цілей і виконання відповідних завдань, таких як: підвищення конкурентоспроможності економіки країни в певних, стратегічно значимих секторах і галузях, створення нових галузей і виробництв, реструктуризація галузі або організацій в кризовому стані, ефективна підтримка національної безпеки.

До об'єктивних причин неефективності державних корпорацій, обумовлених нерозвиненістю ринкових відносин відносимо: відсутність дієвого механізму контролю за системою корпоративних відносин; дефіцит фахівців з управління великими проектами; декларативний характер заявлених цілей; тіньове управління активами держави; обмеження конкуренції [10].

Значна частка активів має низьку якість (низький рівень продуктивності, знос основних фондів, технологічне відставання, старіння кадрів та ін.) При цьому частина організацій знаходиться в складному і нестійкому фінансовому становищі. Існуюча організаційна структура, розподіл повноважень і відповідальності в багатьох державних корпораціях не оптимальні, що веде до бюрократизації та затримок у прийнятті критичних управлінських рішень на рівні холдингових компаній і організацій.

Одним з невід'ємних елементів покращення ефективності роботи державних корпорацій можна визначити підвищення самостійності бюджетних установ при одночасному посиленні контролю за результатами їх діяльності. Підвищення самостійності в першу чергу має на увазі зменшення контролю за статтями витрат у рамках бюджетної класифікації, відмова від Єдиної тарифної сітки при регулюванні оплати праці та можливість перенесення невитрачених грошових залишків на наступні звітні періоди. Це дозволить підвищити зацікавленість у зростанні ефективності використання майна та коштів організацій, зокрема, шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій; з'являється зацікавленість у розширенні додаткових, в тому числі платних, послуг населенню та юридичним особам; з'являється можливість здійснювати багаторічне фінансове планування на рівні організації та здійснювати видатки, вигода від яких проявиться в наступних звітних періодах; з'являється можливість активної політики на ринку праці, тобто, залучення кваліфікованих співробітників шляхом підвищення заробітної плати [9].

Необхідно розробити особливий підхід до організаційно-управлінської структури компаній з державною участю, які є ринковими структурами, тому керівництво ними не повинно уподібнюватися управлінню міністерством, підвищуючи внутрішні транзакційні витрати. Альтернативою може стати дивізійна модель. У рамках даної моделі створюється кілька бізнес-дивізіонів, кожен з яких функціонує на принципах самоокупності і є центром прибутку. В результаті застосування такої організаційно-управлінської структури з'являється можливість оцінювати результати діяльності кожного дивізіону окремо, що сприяє підвищенню ефективності розподілу ресурсів усередині компанії в цілому [25].

У зв'язку зі структурою компаній особлива увага повинна бути приділена питанню володіння компаніями з державною участю непрофільними для них активами. Укладання



контрактів з установами та компаніями, замість збереження їх на балансі, що передбачають надання послуг та / або придбання товарів за ринковими цінами і на ринкових умовах, є кращим. Це дозволило б стимулювати їх ефективне функціонування і розвиток тих галузей, в яких вони є лідерами. Компанії з державною участю повинні уникати практик, націлених на перекладання витрат на державу як основного акціонера (фінансування витрат компаній з державною участю має відбуватися за рахунок коштів компанії, а не за рахунок коштів платників податків), а також на постачальників і суспільство в цілому [14].

Важливим є питання підвищення ефективності управління за рахунок впровадження сучасних стандартів корпоративного управління: оцінка радою директорів ефективності своєї діяльності, підвищення частки незалежних директорів, ясні і чіткі вимоги до ефективності діяльності вищого керівництва компанії, підбір менеджменту належної кваліфікації та досвіду натомість призначення державних службовців.

Компанії з державною участю крім суто фінансових цілей характеризуються певним соціальним навантаженням, що призводить до необхідності також розглядати соціальний аспект підвищення ефективності компаній з державною участю. Аналіз сучасних теоретичних і практичних досліджень дозволив виділити ряд способів державного стимулювання компаній з державною участю до вдосконалення політики соціальної відповідальності. Нормативна вимога для компаній з переважною часткою держави в структурі акціонерного капіталу – вести цілеспрямовану політику соціальної відповідальності. Ефективність цього заходу підтверджується досвідом Китаю, який зобов'язав компанії з державним участю мати у своїй структурі спеціальний підрозділ, відповідає за здійснення соціально відповідальної політики компанії, і її постійний моніторинг. Практика, аналогічна застосовуваній в Індії, де законодавчо встановлено вимогу про направлення 5% чистого прибутку компанії з державною участю на проекти в галузі соціальної відповідальності. Невиконання такої вимоги веде до відповідних санкцій. Даний шлях є найбільш жорстким, хоча і не залишає можливості для нехтування соціальної відповідальністю [20].

Надзвичайно важливим елементом організаційної реформи є підвищення якості інформації про результати діяльності державних корпорацій і здібності контролюючої установи обробляти цю інформацію і приймати на її основі відповідних заходів. Прозорість державних компаній у формі відкритої звітності є основою для розподілу капіталу між різними напрямками діяльності. У передових країнах держава як власник прагне зробити свої корпорації (фактично належать всім платникам податків) гранично прозорими. З цією метою воно розробляє політику в відношенні функціонування будь-якої державної структури таким чином, щоб зробити її надбанням громадськості шляхом публікації регулярних звітів про господарську діяльність [12]. Якість контролю можна було б також підвищити завдяки створенню єдиної установи, укомплектованої компетентними співробітниками, яка займалася б виключно контролем за діяльністю держпідприємств. У деяких країнах контролем за держпідприємствами займається безліч установ. На практиці це нерідко може означати, що жодна з агентств не здійснює справжнього контролю за діяльністю підприємств. І навпаки, встановлення практично постійного контролю за діяльністю керівників держпідприємств може вилитися в пред'явленні до них не виправдано жорстких вимог. Консолідація функції контролю шляхом її покладання на якусь одну установу могла б підвищити ефективність контролю, позбавивши цю установу можливості перекласти відповідальність за виконання цієї функції на інших і одночасно позбавивши керівників держпідприємств від дріб'язкової опіки. Однак при консолідації функції контролю нерідко необхідно забезпечити наявність системи стримувань і противаг, що діє стосовно такої всемогутньої установи [25].

Управління державними активами опосередковано, воно здійснюється державним менеджером, що переслідують не тільки громадські цілі, але й особисту вигоду. Множинність цілей створює простір для досягнення інтересів менеджера і знижує ефективність управління державними пакетами акцій. В даний час актуальним є введення інституту незалежних директорів, коли директором призначається не державний чиновник, а незалежний професіонал, діяльність якого спрямована на подолання недоліків державного менеджменту. Також необхідно вдосконалити системи стимулювання працівників держпідприємств. Слід розробити систему чітких та ефективних стимулів для винагороди керівництва і працівників за підвищення ефективності, продуктивності і ступеня задоволеності клієнтів [9].

**Висновки.** Загальною світовою тенденцією є поступовий перехід від децентралізованої моделі управління державним сектором до дуальної з чіткою стратегією розвитку державного сектору, орієнтованою на фінансову ефективність при високому рівні корпоративності та інтеграції (консолідації) підприємств та їх корпоративного управління.

Світова практика свідчить про те, що державні корпорації продовжують відігравати значну економічну і соціальну роль в економіці, позитивно оцінюються споживачами за високий рівень якості продукції та послуг, а також їх надійності як контрагентів, забезпечуючи стійкість і безпеку стратегічно важливих галузей і функціонування інфраструктури. У часи високої волатильності і постійних змін регулятори і споживачі по новому змогли оцінити блага державних корпорацій : стабільність, здатність до довгострокових інвестицій та впровадження інноваційних розробок тощо. Багато країн добилися економічних успіхів завдяки великому держсектору. Яскравим прикладом в цьому зв'язку може бути досвід країн БРІКС, які показують хороші темпи зростання, і де компанії з державним участю є драйверами зростання економіки в цілому. Державний сектор здійснює вирішення важливих завдань у галузі будівництва потужної виробничої інфраструктури (електростанції, мости і дороги, автобудування, цивільна і військова авіація, військове виробництво і пр.), а також створення сучасних галузей (космічної, атомної, радіоактивної, суднобудівної та ін.) промисловості.

### Список використаної літератури

1. Абалкін Л. І. Вибрані праці: У 4-х тт. / Вільне економічне товариство Росії. – М. : ВАТ «НВО Економіка», 2000. – Т. 1. – С. 291-305.
2. Якобсон Л. И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика / Якобсон Л. И. – М. : Государственный университет – Высшая школа экономики, 2000 – 368 с.
3. Muller D. C. The modern Corporation: Profits, Powards, Growth and Performance / Denis Muller. – Brigiatiion: Wheatsheaf books, 1988. – P. 74-134.
4. Драчёва Е. Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Драчёва Е. Л., Либман А. М. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 54-67.
5. Шупыро В. М. Преобразования государственной собственности в период экономических реформ / В. М. Шупыро. – М. : ВШПП, 1997. – 248 с.
6. Сонькин Н. Б. Корпорация в системе социального и экономического управления / Н. Б. Сонькин, Л. И. Маевская // ЭКО. – 2009. – № 8. – С. 57-69.
7. Сильвестров С. Н. Государственные корпорации в экономическом развитии России / Сильвестров С. Н., Зельднер А. Г. – М. : Институт экономики РАН, 2009. – 98 с.

8. Кононкова Н. П. Формы собственности государственных корпораций / Кононкова Н. П. // Вестник МГУ. – Сер. 21. Управление (Государство и общество). — М., 2009. – № 4. – С. 126-139.
9. Космідайло І. В. Механізм управління державними підприємствами (на прикладі машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Космідайло. – К.: НДЕІ, 2011. – 19 с.
10. Рудченко О. Управління державним сектором: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. Рудченко, М. Шкільняк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11royrtp.pdf>.
11. Гордеева Е. Концентрация капитала в компаниях с государственным участием / Екатерина Александровна Гордеева // автореф. дисер. кан. эк. наук. Москва, 2012. – 30 с.
12. Моляков А. Ю. Государственная корпорация как особый субъект рыночной экономики / А. Ю. Моляков // Экономические науки. – 2011. – № 5. – С 5-21.
13. Kevin R. Kosar Federal Government Corporations: An Overview [Електронний ресурс] / Kevin R. Kosar // CRS Report for Congress. – 2011. – Режим доступу: <http://fas.org/sgp/crs/misc/RL30365.pdf>. – 18 p.
14. Дейнега В. Г. Корпоративная модель формирования госсектора экономики как инструмент государственного регулирования / Дейнега В. Г., Тамазян М. В. // Вестник Сар. ГСЭУ. – 2009. – № 3. – С. 21-30.
15. Темасек [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.temasekholdings.com.sg/>.
16. Chang, H-J. Understanding the Relationship between Institutions and Economic Development – Some Key Theoretical Issues [Електронний ресурс] / H-J. Chang (eds.) // Institutional Change and Economic Development. – United Nations University Press, Tokyo, and Anthem Press. – London, 2008. – Режим доступу: <http://www.wider.unu.edu/research/research.htm>.
17. Linked Companies to Gross Domestic Product, Occasional Paper on Economic Statistics / Singapore Department of Statistics Contribution of Government, 2001. – № 22.
18. Особенности деятельности Сингапурского Национального фонда Темасек / Внешэкономбанк: Департамент стратегического анализа. – Москва, 2012. – 10 с.
19. Koike O. New Public Management in Japan and Southeast Asian countries: A Magic Sword for Governance Reform? [Електронний ресурс] / Osamu Koike // Japan Joint Panel on Public Administration. – Bologna, Italy, 2000. – Режим доступу: [http://www.iam.or.jp/asia-pacific\\_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf](http://www.iam.or.jp/asia-pacific_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf).
20. Ха-Цзюнь Чан. Реформы в управлении государственных инвестициях / Ха-Цзюнь Чан // Организация объединённых наций: Департамент экономических и социальных вопросов, 2007. – 69 с.
21. Авдашева С. Б. Холдинги с участием государственных и смешанных компаний: оценка российской практики в контексте мирового опыта / С. Б. Авдашева. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 36 с.
22. Власов С. А. Теоретичні аспекти застосування поняття стійкості державних фінансів / Власов С. А. // В«КомпетентністьВ». – № 6. – 2010. – С. 30-36.
23. Чечетов М. В. Приватизация : теория, методология, практика / М. В. Чечетов. – К.: ІВЦ ДКСУ, 2005. – 645 с.
24. Corporate Governance of State-Owned Enterprises [Електронний режим] // A Survey of OECD Countries, OECD, 2005. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governanceofstatestchwnedenterprises/34803211.pdf>.

25. Абанин С. Л., Рязанцев Д. А. Фінансова стійкість і фінансова гнучкість як найважливіші характеристики фінансового стану компанії. В «Фінанси. Гроші. Інвестиції». – № 4. – 2011. – С. 13-17.

## ANALYSIS OF WAYS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC CORPORATIONS

**Korneeva J. V.**

PhD in economics, Assistant Professor at the Chair of International Finance of the Institute of International Relations of Kyiv National Taras Shevchenko University.

**Abstract.** *An important aspect of economic policy is to provide efficient models of public sector management, which has a positive impact on the competitiveness of the national economy as a whole. Due to the impact of the latest global financial crisis, signs of which are still observed in many world markets, government's attention to the most important strategic role of companies with state participation in the national economies of many countries has increased substantially since the crisis has led to a marked reduction in the total capitalization of public corporations. Further development of finance of public sector is one of the priority tasks for implementation of financial policy, as this segment requires adaptation to modern conditions of social development, which is only possible at the optimum ratio between the quantitative and qualitative parameters.*

**Key words:** *public corporation, corporate management, corporate relations, investment fund, strategically focused industrial corporation, development corporation (innovational corporation).*

### Referances

1. Abalkin L. I. Vy'brani praci: U 4-x tt. / Vil'ne ekonomichne tovary'stvo Rosiyi. – M.: VAT «NVO Ekonomika», 2000. – T. 1. – S. 291-305.
2. Jakobson L. I. Gosudarstvennyj sektor jekonomiki: jekonomicheskaja teorija i politika / Jakobson L. I. – M.: Gosudarstvennyj universitet – Vysshaja shkola jekonomiki, 2000 – 368 s.
3. Muller D. C. The modern Corporation: Profits, Powards, Growth and Performance / Denis Muller. – Brigiatiion: Wheatsheaf books, 1988. – P. 74-134.
4. Drachjova E. L. Problemy opredelenija i klassifikacii integrirovannyh korporativnyh struktur / Drachjova E. L., Libman A. M. // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2001. – № 4. – С. 54-67.
5. Shupyro V. M., Preobrazovanija gosudarstvennoj sobstvennosti v period jekonomicheskikh reform / V. M. Shupyro. – M. : VShPP, 1997. – 248 s.
6. Son'kin N. B. Korporacija v sisteme social'nogo i jekonomicheskogo upravlenija / N. B. Son'kin, L. I. Maevskaja // JeKO. – 2009. – № 8. – S. 57-69.
7. Sil'vestrov S. N. Gosudarstvennye korporacii v jekonomicheskom razvitii Rossii / Sil'vestrov S. N., Zel'dner A. G. – M. : Institut jekonomiki RAN, 2009. – 98 c.
8. Kononkova N. P. Formy sobstvennosti gosudarstvennyh korporacij / Kononkova N. P. // Vestnik MGU. – Ser. 21. Upravlenie (Gosudarstvo i obshhestvo). – M., 2009. – № 4. – S. 126-139.
9. Kosmidajlo I. V. Mexanizm upravlinnya derzhavny'my' pidpry'yemstvamy' (na pry'kladu mashy'nobuduvannya): avtoref. dy's. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : specz. 08.00.04 / Kosmidajlo. – K. : NDEI, 2011. – 19 s.
10. Rudchenko O. Upravlinnya derzhavny'm sektorom: problemy' ta perspekty'vy' [Elektronny'j resurs] / O. Rudchenko, M. Shkil'nyak // Social'no-ekonomichni problemy' i derzhava. – 2011. – Vy'p. 2 (5). – Rezhym dostupu: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11roytp.pdf>.
11. Gordeeva E. Koncentracija kapitala v kompanijah s gosudarstvennim uchastiem / Ekaterina Aleksandrovna Gordeeva // avtoref. diser. kan. jek. nauk. Moskva, 2012. – 30 s.
12. Moljakov A. Ju. Gosudarstvennaja korporacija kak osobyj sub#ekt rynochnoj jekonomiki / A. Ju. Moljakov // Jekonomicheskie nauki. – 2011. – № 5. – S. 5-21.
13. Kevin R. Kosar Federal Government Corporations: An Overview' [Elektronny'j resurs] / Kevin R. Kosar // CRS Report for Congress. – 2011. – Rezhym dostupu: <http://fas.org/sgp/crs/misc/RL30365.pdf>. – 18 p.



14. Dejnega V. G. Korporativnaja model' formirovanija gossektora jekonomiki kak instrument gosudarstvennogo regulirovanija / Dejnega V. G., Tamazjan M. V. // Vestnik Sar. GSJeU. – 2009. – № 3. – S. 21-30.
15. Temasek [Elektronnij resurs] // Rezhim dostupu: <http://www.temasekholdings.com.sg/>.
16. Chang, H-J. Understanding the Relationship between Institutions and Economic Development – Some Key Theoretical Issues [Elektronny'j resurs] / H-J. Chang (eds.) // Institutional Change and Economic Development. – United Nations University Press, Tokyo, and Anthem Press. – London, 2008. – Rezhym dostupu : <http://www.wider.unu.edu/research/research.htm>.
17. Linked Companies to Gross Domestic Product, Occasional Paper on Economic Statistics / Singapore Department of Statistics Contribution of Government, 2001. – № 22.
18. Osobennosti dejatel'nosti Singapurskogo Nacional'nogo fonda Temasek / Vneshjekonombank: Departament strategicheskogo analiza. – Moskva, 2012. – 10 S.
19. Koike O. New Public Management in Japan and Southeast Asian countries: A Magic Sword for Governance Reform? [Elektronny'j resurs] / Osamu Koike // Japan Joint Panel on Public Administration. – Bologna, Italy, 2000. – Rezhym dostupu: [http://www.iam.or.jp/asia-pacific\\_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf](http://www.iam.or.jp/asia-pacific_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf).
20. Ha-Czjun' Chan. Reformy v upravlenii gosudarstvennyh investicijah / Ha-Czjun' Chan // Organizacija obedinjonyh nacij: Departament jekonomicheskij i social'nyh voprosov, 2007. – 69 s.
21. Avdasheva S. B. Holdingi s uchastiem gosudarstvennyh i smeshannyh kompanij: ocenka rossijskoj praktiki v kontekste mirovogo opyta / S. B. Avdasheva. – M.: GU VShJe, 2003. – 36 s.
22. Vlasov S. A. Teorety'chni aspekty' zastosuvannya ponyattja stijkosti derzhavny'x finansiv / Vlasov S. A. // V«Kompetentnist'V». – № 6. – 2010. – S. 30-36.
23. Chechetov M. V. Pry'vaty'zaciya : teoriya, metodologiya, prakty'ka / M. V. Chechetov. – K. : IVCz DKSU, 2005. – 645 s.
24. Corporate Governance of State-Owned Enterprises [Elektronny'j resurs] // A Survey of OECD Countries, OECD, 2005. – Rezhym dostupu: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstateownedenterprises/34803211.pdf>.
25. Abany'n S. L., Ryazancev D. A. Finansova stijkist' i finansova gnuchkist' yak najvazhly'vishi xaraktery'sty'ky' finansovogo stanu kompaniyi. V «Finansy'. Groshi. Investy'ciyi» – № 4. – 2011. – S. 13-17.

## АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

**Корнеева Ю. В.**

Кандидат экономических наук, ассистент кафедры международных финансов Института международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко.

**Аннотация.** *Важным аспектом экономической политики государства является обеспечение действенной модели управления государственным сектором, который должен оказывать положительное влияние на конкурентоспособность национальной экономики в целом. Вследствие влияния последнего мирового финансового кризиса, проявления которой до сих пор наблюдаются на многих мировых рынках, внимание правительств стран в важнейшей стратегической роли компаний с государственным участием в национальных экономиках многих государств значительно усилилась, поскольку кризис привел к заметному снижению совокупной капитализации государственных корпораций. Дальнейшее развитие финансов государственного сектора экономики является одной из приоритетных задач реализации финансовой политики страны, поскольку данный сегмент нуждается в адаптации к современным условиям общественного развития, что возможно лишь при оптимальном соотношении между его количественными и качественными параметрами.*

**Ключевые слова:** *государственная корпорация, корпоративное управление, корпоративные отношения, инвестиционный фонд, стратегически сфокусирована промышленная корпорация, корпорация развития (инновационная корпорация).*