

2. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.02>

УДК 334.722.8

ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ: РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ІНІЦІАТИВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АТ

Сергій Володимирович Дідух¹

Ця стаття присвячена аналізу сучасних проблем та перспектив розвитку системи корпоративного управління в акціонерних товариствах. У роботі формалізована та обґрунтована система заходів щодо вирішення зазначених проблем, у тому числі, шляхом внесення змін та доповнень до законодавства. Розглянуто особливості та проблеми розвитку акціонерних товариств, зокрема й з державною участю у сучасних економічних умовах. Актуальність обраного напрямку досліджень визначається високою значимістю акціонерних товариств для економічного, політичного та геополітичного розвитку України. Наукове обґрунтування необхідності вивчення даних суб'єктів корпоративного середовища визначається їх унікальністю та значними відмінностями від інших суб'єктів господарювання. Здійснено оцінку стану акціонерних товариств в Україні за 2013–2022 роки. Запропоновані шляхи вирішення проблем забезпечення та підвищення ефективності управління в АТ України. Автори статті як один із інструментів підвищення ефективності управління пропонують використовувати збалансовану систему показників, розглядають необхідні умови для її успішного впровадження в АТ.

Ключові слова: корпоративне управління, акціонерні товариства (АТ), директорів, міноритарні акціонери, публічне акціонерне товариство (ПАТ), приватне акціонерне товариство (ПРАТ), механізм захисту.

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення в економіці України, спрямовані на ліквідацію монопольного становища держави, мали наслідком створення великої кількості акціонерних товариств. Акціонування є швидким способом приватизації державних підприємств, що створює велике коло власників, сприяє створенню структури власності, яка гнучко реагує на зміни ринкової кон'юнктури, сприяє залученню капіталу. Багатий зарубіжний досвід представляє практику підвищення ефективності роботи суб'єктів господарювання, пов'язану з впровадженням методів розширення складу учасників корпоративних відносин, вживанням заходів, що сприяють обмеженню зловживань з боку великих власників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз результатів наукових досліджень щодо функціонування акціонерних товариств в Україні показав, що на сьогодні немає чітких рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в них. Дуже велика кількість наукових розвідок присвячено державним акціонерним товариствам в Україні. Так, питання якості корпоративного управління (Осецький В.Л., Каніщенко О.Л., Россо М.В. [2]), ефективної стратегії національного

управління корпоративними правами (Чихір'ов В.Л. [5]), інституту корпоративного секретаря (Ментух Н., Шевчук О. [1]), особливостей функціонування акціонерних товариств в Україні (Чубка О.М., Ярошевич Н.Б., Миргородець Ю.В. [6]), стали предметом досліджень вітчизняних вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На зміну державним підприємствам прийшли господарюючі суб'єкти низки різних організаційно-правових форм, наділені широкими правами для самостійного вирішення питань у процесі діяльності. Значну частку юридичних осіб становлять акціонерні товариства, головною та відмінною рисою яких – можливість оперативного перерозподілу майна, фінансових, трудових, сировинних ресурсів тощо з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності, капіталізації за допомогою обігу таких цінних паперів як акцій.

При цьому потрібно вирішити також питання демократизації корпоративних відносин, пов'язаних із впливом стимулів, які могли б забезпечити мотивацію всіх учасників АТ, визначити та реалізувати відповідні заходи організаційно-управлінського спрямування підвищення ефективності управління в АТ України.

¹ Сергій Володимирович Дідух, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7303-488X>



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution CC BY 4.0

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є теоретичне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління акціонерних товариств, в тому числі з державною участю, через удосконалення механізмів корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування залежить найперше від державного регулювання діяльності АТ та відображається у зміні їх кількості (рис. 1). Як бачимо з рис. 1, кількість АТ різко зменшилася у 2016 році порівняно з 2015 роком майже на 1,5 рази та у подальшому продовжує зменшуватися з кожним роком. Це стало наслідком змін макросередовища функціонування АТ, зокрема йдеться про несприятливі законодавчі зміни, які негативно відобразилися на їх функціонуванні, фінансово-економічна криза в країні, зміна

форми власності АТ на ТОВ. У 2018–2022 рр. немає таких негативних тенденцій, що можна пов'язати із неефективною роботою самих АТ та зміною організаційно-правової форми власності.

Основні зміни законодавства стосувалися в основному публічних акціонерних товариств (ПАТ) і того, що такі типи товариств можуть бути публічними лише у разі здійснення щодо його акцій публічної пропозиції або допущення його акцій до торгів на фондовій біржі в частині включення до біржового реєстру. Тому оцінимо, за рахунок якого типу АТ відбулося зменшення їх кількості (рис. 2).

На рис. 2 чітко видно збільшення кількості ПрАТ та зменшення кількості ПАТ, через те, що більшість ПАТ було змінено на ПрАТ. Це стало наслідком того, що з 1 травня 2016 року цей процес було спрощено, а ПрАТ для акціонерів стало більш привабливішою формою господарювання.

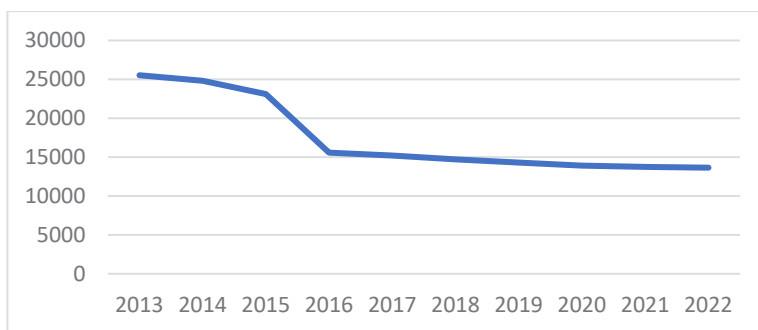


Рисунок 1 – Динаміка кількості акціонерних товариств за 2013–2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя [3]



Рисунок 2 – Динаміка кількості публічних акціонерних товариств та приватних акціонерних товариств за 2016–2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя [3]

Говорячи про розвиток корпорацій загалом, останнім часом відбувається падіння активності наших корпорацій щодо розміщення своїх цінних паперів на фінансових ринках. Це пов'язано насамперед із політичною обстановкою у світі, зокрема війною в Україні. Йдеться про такі наслідки військової агресії росії проти України як загибель цивільного населення, пошкодження та руйнування інфраструктури, значне поживлення міграції населення тощо та унеможливлення ведення економічної діяльності на деяких територіях. Наразі є висока ймовірність заморожування/затягування бойових дій на території нашої держави, що збільшує залежність нашої фінансово-економічної системи у залежність від міжнародної допомоги та посилює невизначеність не лише національної, а й світової економіки зокрема.

Прогноз для України за оцінками Світового банку доволі несприятливий, адже очікується значне скорочення ВВП. Серед ризиків АТ:

- фізична втрата або пошкодження матеріальних активів внаслідок війни;
- порушення транспортної інфраструктури, що унеможливує доставку вантажів від постачальників до споживачів;
- зниження платоспроможного попиту на продукцію/послуги АТ;
- кредитні збитки за дебіторською заборгованістю;
- брак працівників через високий рівень мобілізації до Збройних Сил.

Внаслідок існування такої суттєвої невизначеності АТ не зможуть повноцінно функціонувати. Наразі війна негативно вплинула на акції, які зараз продаються з вели-

ким дисконтом. Папери навіть тих українських емітентів які здійснили IPO на закордонних майданчиках, довівши свою прозорість та надійність, мають кредитний рейтинг з розкидом від С до CCC-. Індекс українських акцій складається з акцій таких підприємств: ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго», ПАТ «Укрнафта», цінні папери яких значно втратили у ціні (рис. 3).

Вітчизняне законодавство виокремлює й такий тип АТ як акціонерні товариства, що знаходяться під контролем держави, як особливу форму корпорацій та корпоративного управління. Також це сучасному розвитку країни сформувало особливу форму державного підприємництва.

Зокрема, акціонерні товариства з часткою участі в них держави створюються в тих галузях економіки, в яких потрібний розвиток інноваційної діяльності, розширення фінансування за допомогою впровадження нововведень та підвищення конкурентоспроможності компаній. Практика корпоративного управління в країнах, де держава виступає як власник, визначається положеннями такого документа, як «Керівництво ОЕСР з корпоративного управління підприємствами» (The OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), що є зведенням принципів представницької демократії та вільної ринкової економіки, яких дотримуються державні організації розвинених країн, таких як, наприклад: США, Великобританія, Німеччина, Норвегія. Дані країни визнані лідерами в процесі реалізації заходів, що сприяють покращенню корпоративного середовища та управління.

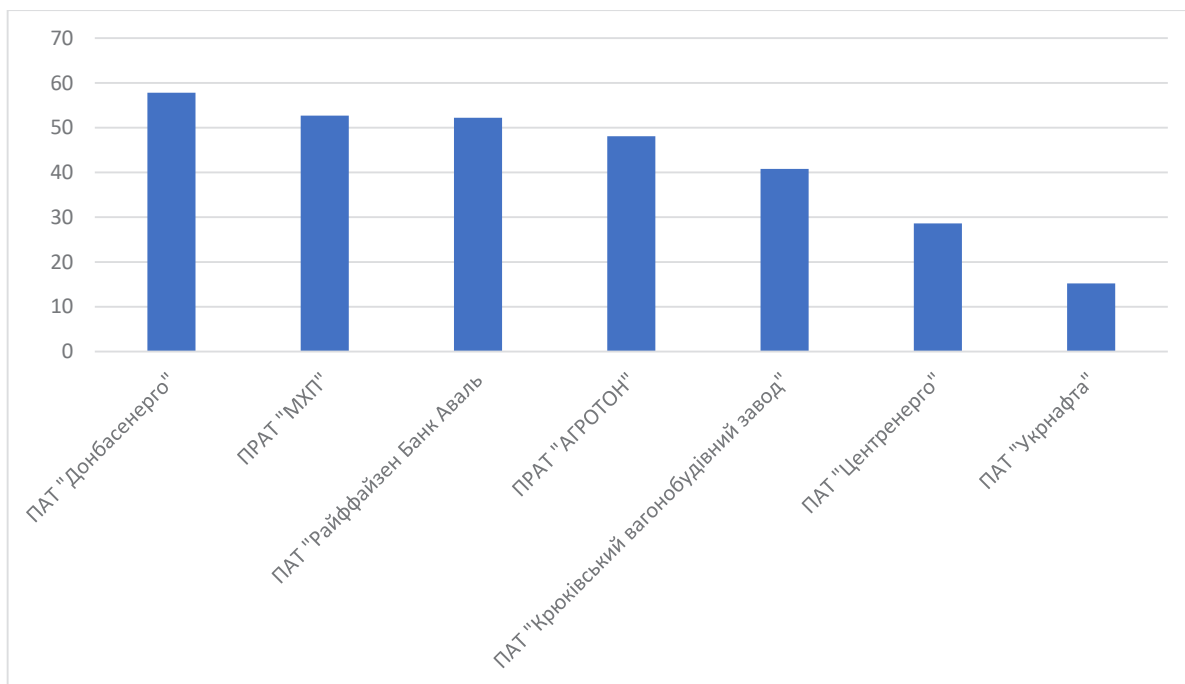


Рисунок 3 – Характеристика падіння цін на акції АТ, %

Джерело: сформовано автором за даними [7]

Україна теж не стоїть осторонь цих процесів, а Мінекономіки з 2020 року продовжило реформувати корпоративне управління у ТОП-15 найбільших державних компаніях відповідно до керівництва ОЕСР. Також при цьому були визначені:

- ключові показники ефективності діяльності наглядової ради для ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «Укрпошта», ПрАТ «Укренерго»;
- ключові показники ефективності діяльності АТ «ДПЗКУ», АТ «Аграрний фонд»;
- 2 індивідуальні плани з корпоративного управління (для НАК «Нафтогаз України» та АТ «Укрзалізниця»).

У сучасних умовах система управління в АТ з участю держави має децентралізований характер, внаслідок чого держава як акціонер практично втрачає контроль у управлінні АТ зі своєю участю. Звісно ж, що дана система має бути централізованою і, відповідно, зосередженою в одному відомстві – Мінекономіки чи Фонду держмайна, а не розпорошено по профільних органах виконавчої влади. Поряд з цим зауважимо, що схвалений у 2019 році «Рамковий план заходів щодо приведення у відповідність системи управління в 10 найбільших державних компаніях до стандартів корпоративного управління, затверджених Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)» не було виконано.

Власне й самі показники ефективності діяльності АТ є різноманітними й не завжди враховують соціальні цілі їх існування (табл. 1).

Пропонуємо формалізувати модель оцінки ефективності управління АТ у моделі (табл. 2) з урахуванням прийнятих до статистичної звітності даних.

У кожному АТ показники КПЕ мають плануватись у стратегії розвитку компанії та встановлюватись на найближчі три роки або строки дії стратегії. Для досягнення різноспрямованих цілей АТ рекоменду-

ємо запровадити в АТ збалансовану систему КПЕ як інструмент управління за ключовими показниками ефективності, який може повною мірою використовуватись в корпоративному та стратегічному управлінні АТ. Вона включає як головні елементи ключові показники ефективності чи результативності (КПЕ) та стратегічну картку. КПЕ, своєю чергою, сприяють перетворенню стратегії на конкретні дії, доведення стратегії кожного співробітника. Стратегія забезпечує систему КПЕ показниками та планами, а система КПЕ наповнює стратегію фактичними даними, що формує замкнутий цикл управління.

В даний час систему КПЕ в основному використовують для оцінки ефективності оперативного управління компаніями, недооцінюючи їх тактичну та стратегічну роль. Під час проведення агрегованої оцінки ефективності управління АТ необхідно комплексно використовувати такі інструменти:

1. Аналіз КПЕ (фінансові та нефінансові).
2. Оцінку корпоративного управління на відповідність рекомендаціям Кодексу корпоративного управління.
3. Оцінку якості управління закупівельною діяльністю.
4. Оцінку інноваційної активності АТ.
5. Рейтинг АТ за показниками ефективності фінансово-господарської діяльності, ефективності реалізації довгострокових програм розвитку та програм інноваційного розвитку.

Ключові проблеми корпоративного управління у ПрАТ та ПАТ, зокрема й з державною участю, багато в чому схожі, тому проблеми корпоративного управління у АТ можуть вирішуватись за допомогою інструментів, що застосовуються у загальній корпоративній практиці. При цьому роль держави як власника має ряд особливостей, які зрештою визначають додаткові проблеми. По-перше, держава має складніші, комплексні та такі, що часто суперечать цілі, ніж приватний власник. По-друге, велика

Таблиця 1 – Ключові показники ефективності (КПЕ) у деяких АТ

Назва юридичної особи	КПЕ
ПрАТ «Укргідроенерго»	показник рентабельності EBITDA чистий дохід на 1 акцію коефіцієнт фінансової стійкості виконання: стратегії розвитку та інвестиційного плану на середньострокову перспективу; плану по фінансуванню та освоєнню інвестиційної програми
АТ «Українська залізниця»	коефіцієнт фінансової стійкості; показник рентабельності EBITDA; перелік заходів з безперебійного функціонування залізничного транспорту в умовах воєнного стану; стратегія товариства на середньострокову перспективу; структурна реформа товариства; ключові показники ефективності діяльності голови правління товариства, його заступників, членів правління; заходи безбиткової діяльності; антикорупційна програма; обов'язки члена наглядової ради
АТ «Укрпошта»	дохід від реалізації продуктивність праці прибутковість
АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»	скорегований показник дохідності на активи (ROA), розрахований на основі даних консолідованої фінансової звітності Компанії

Джерело: сформовано автором за даними стратегічних документів підприємств

Таблиця 2 – Система ключових показників ефективності управління (КПЕ) АТ

Інтегральний фактор	Показник
Фінансово-економічний	Продуктивність праці Валюта балансу ЕВІТДА Фінансова стійкість (коефіцієнт капіталізації, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття активів) Виконання планових показників державних (муніципальних) завдань – для АТ з участю держави Відхилення витрат на 1 грн виробленої продукції (послуг) у порівнянних цінах для державних (муніципальних), соціальних потреб щодо нормативу Співвідношення суми коштів, що надійшли до державного (муніципального) бюджету від організації та суми витрат на утримання організації, понесених державним (муніципальним) бюджетом Рівень боргового навантаження
Соціальний	Загальна корисність діяльності Величина прибутку, що спрямовується на соціальний розвиток Участь у соціальних програмах та проектах (національних, регіональних та/або муніципальних)
Інноваційний	Ефективність інноваційних проектів Інтенсивність інноваційної діяльності Фінансування оновлення основних фондів
Інформаційний	Рівень технічної оснащеності системи керування Рівень інформаційної відкритості організації Рівень інформаційно-комунікаційної підтримки підготовки та прийняття рішень
Інституційний	Нормативно-правова ефективність Ефективність зв'язків із громадськістю Ефективність керування власністю

Джерело: запропоновано автором

кількість організацій за участю держави поєднується з їх неоднорідністю. По-третє, у держкомпаніях роль принципала виконують окремі представники держави, причому жоден з них не є кінцевим бенефіціаром. Саме ці причини зумовлюють той факт, що зовнішні інструменти корпоративного управління для держкомпаній є менш дієвими, ніж для приватних організацій.

Для держави управління АТ пов'язане з додатковими складнощами порівняно з управлінням ними із боку приватного власника. Складнощі виникають через двоїстість статусу держави щодо АТ, оскільки держава є, з одного боку, підприємцем, з іншого боку, соціальним інститутом. За участі в АТ відбувається поєднання в особі держави двох зазначених ролей, причому роль громадського інституту переважає через пріоритетність соціальної функції держави. Типовим наслідком превалювання громадських інтересів над комерційними є перекладання державою на них завдань соціально-економічного розвитку, що призводить до зниження їх фінансово-економічної ефективності через використання обмежених ресурсів на здійснення функцій, які не обумовлені комерційною необхідністю.

Є й така суттєва проблема ефективності АТ, коли державне підприємство перетворюють на акціонерне товариство – зазвичай у ПАТ, яке потім змінюється на ПрАТ, у якому держава не матиме суттєвого впливу на подальший їх розвиток. Зокрема, такими кейсами стала «Укрпошта», а зараз йдеться про «Ліси України». Це шлях до корпоратизації, а потім і, можливо, до приватизації. Якщо врахувати функціонування «Нафтогаз», «Укрспирт», це стало неефективним рішенням. Знову ж таки, йдеться про побудову в Україні ефективної моделі корпоративного управління.

Для компаній з країн, що розвиваються, корпоративне управління особливо важливе для їх ефективності, оскільки міжнародні інвестори особливо побоюються за чесність і ділові якості місцевого менеджменту. Як свідчать дослідження, капіталізація компаній з хорошим корпоративним управлінням істотно вища за середню по ринку.

Проте зазначимо, що організація та функціонування органів корпоративного управління в АТ в Україні наразі пов'язані з численними проблемами, що мають як об'єктивний, і суб'єктивний характер. У тому числі можна назвати такі.

По-перше, чинне законодавство не містить ефективного механізму захисту прав міноритарних акціонерів у частині їх участі у корпоративному управлінні. Закріплена у ст. 95 Закону України «Про акціонерні товариства» вимога передбачає обов'язковий продаж акцій акціонерами на вимогу особи (осіб, що діють спільно), яка є власником домінуючого контрольного пакета акцій. Даний інститут процедури примусового викупу акцій в міноритарних акціонерів має назву «squeeze-out» (рис. 4).

На сьогоднішній день, певна частина осіб є міноритарними акціонерами відповідних АТ. Як наслідок, постає питання участі даних осіб в управлінні товариством, та можливості отримати справедливую ціну за примусовий викуп акцій. Однак, як свідчать судові процеси, значна частина осіб є незадоволена ціною, за якою примусово відбирають акції.

По-друге, як важлива проблема організації та функціонування органів корпоративного управління в АТ в Україні виступає відсутність у чинному законодавстві про АТ закріплення суспільно-корисних цілей

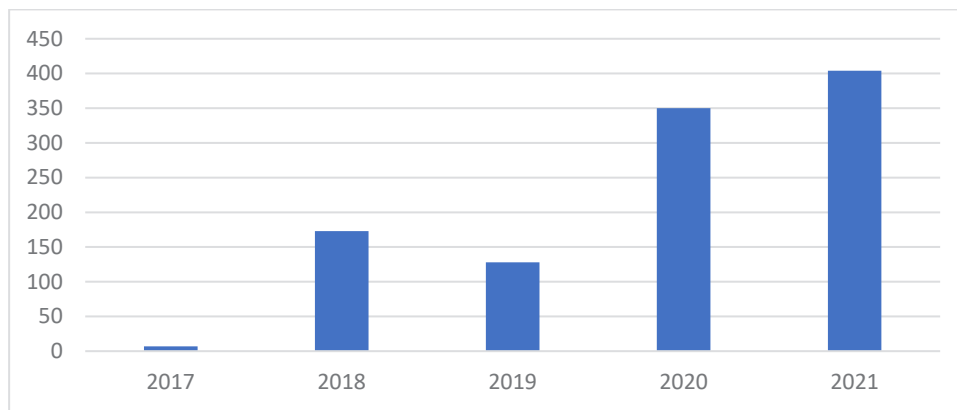


Рисунок 4 – Кількість проведених процедур «squeeze out» в Україні в період 2017–2021 рр.

Джерело: складено автором за даними річних звітів НКЦПФР [4]

як обов’язкових додаткових цілей діяльності (поряд з основною метою – отримання прибутку) для ПАТ (зокрема, за участю держави).

На відміну від України у низці держав, наприклад, Кореї та Туреччині, створена складна система визначення цілей таких суб’єктів із державною участю. Так, у Туреччині компанії за участю держави готують програмні пропозиції, що містять основні цілі компанії та заходи, спрямовані на їх досягнення. Програми подаються до уряду. Вони розглядаються та коригуються державним казначейством та державним комітетом з планування. Фінальна версія кожної програми затверджується кабінетом міністрів та публікується в офіційному виданні. Затверджені програми розглядаються як законодавчі акти. В інших країнах (наприклад, Австралії та Франції) індивідуально з кожною компанією з державною участю укладаються контракти, за якими компанії зобов’язані досягти певних для них встановлених державою цілей.

В Україні є поодинокі приклади таких дій, зокрема – Політика власності НАК «Нафтогаз України», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 982, у якій держава, визначила пріоритети, згідно з якими вона володіє Компанією; основні напрями її діяльності та показники ефективності; спосіб, у який держава реалізує свої права власності щодо Компанії.

У зв’язку з цим, необхідно закріпити в Законі України «Про акціонерні товариства», положення про те, що дані ПАТ з участю держави у своїй діяльності переслідують, окрім отримання прибутку (як основної мети діяльності), також обов’язкові додаткові цілі діяльності – суспільно-корисні цілі. У чинному законодавстві слід визначити стосовно цього питання поняття «суспільно-корисної мети», закріпити їх типовий перелік, який може змінюватись залежно від профілю діяльності, розміру, місцезнаходження того чи іншого АТ. На наш погляд, як суспільно-корисні цілі діяльності ПАТ, в яких також є й значна кількість міноритарних акціонерів-власників простих акцій, можуть закріплюватися

не лише абстрактні спільні цілі, а й цілі захисту прав і законних інтересів міноритарних акціонерів.

Це дозволить, з одного боку, реально захистити права та законні інтереси міноритарних акціонерів, що особливо актуально у умовах пандемії COVID-19, уповільнення темпів зростання вітчизняної економіки, падіння рівня заробітної плати та реальних доходів населення в Україні.

З іншого боку, це дозволить їм реально впливати на процеси управління даними АТ шляхом включення до розгляду колегіальними органами управління питань, що стосуються механізму забезпечення та захисту прав та законних інтересів міноритарних акціонерів.

По-третє, великою проблемою в організації та функціонуванні механізму корпоративного управління в АТ України виступає слабкий розвиток інституту незалежних членів ради директорів. При цьому дані члени ради директорів мають бути реально незалежними, тобто не бути афілійованими з мажоритарними акціонерами, включаючи державу, топ-менеджментом АТ, іншими членами органів корпоративного управління АТ (іншими членами ради директорів, колегіального та одноосібного) виконавчого органу АТ, ревізійної комісії, або ревізором). Дані незалежні члени ради директорів також повинні мати кришталево чисту репутацію, не мати судимості (у тому числі – погашеної чи знятої), повинні бути професіоналами у сфері діяльності даного АТ.

Інститут незалежних членів ради директорів дозволяє насамперед захистити суспільно-корисні інтереси в ході організації та діяльності АТ. Крім того, незалежні члени ради директорів мають достатні можливості для захисту прав та законних інтересів міноритарних акціонерів. Вони мають і можливість здійснювати свого роду громадський контроль за діяльністю АТ.

Так, у нормативному документі «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» (із змінами) передбачено створення незалежних наглядових рад задля ефективного контролю над

дирекціями та унеможливлення зловживань й корупції посадових осіб цих стратегічних для економіки держави підприємств. Однак, є факти неодноразового гальмування формування незалежних наглядових рад, зокрема й Фондом державного майна.

В якості незалежних членів ради директорів повинні висуватися і перебувати у тому числі і представники трудового колективу АТ, наприклад, представники профспілкових організацій, оскільки останні, з одного боку, краще за членів ради директорів ознайомлені з реальною ситуацією у розвитку АТ на місцях, а з іншого боку, не дозволять обмежувати інтереси міноритарних акціонерів (оскільки значна частина міноритарних акціонерів у великих АТ, особливо – суб'єктах природних монополій, а також АТ з державною участю, одночасно є діючими або колишніми, працівниками даних АТ).

По-четверте, значною проблемою в організації та функціонуванні механізму корпоративного управління в АТ в Україні виступає реальна залежність директорів від діяльності їх менеджменту. Зокрема це стосується питань визначення розмірів заробітної плати директорів.

Іншим суттєвим питанням є те, що у світі зросла кількість випадків фальсифікації фінансово-господарської, аудиторської документації АТ. У зв'язку з цим видається, що заробітна плата директорів повинна визначатися на основі максимальної інформаційної прозорості фінансових та інших результатів діяльності АТ за попередній період його діяльності.

Як варіант, слід встановити або граничні розміри заробітної плати директорського корпусу або пов'язати її розміри (або зростання) із розмірами (або зростанням) чистих активів даного АТ. Це дозволить, з одного боку, уникнути маніпуляцій із даними внутрішньої фінансової статистики в АТ, а з з іншого боку, спонукати директорський корпус докласти максимальних зусиль у розвиток АТ, зростання його чистих активів, прибутку, зростання курсової вартості акцій АТ.

По-п'яте, великою проблемою в організації та функціонуванні механізму корпоративного управління в АТ України виступає та обставина, що у значній їх частині є тенденція до формування та розвитку інсайдерської моделі корпоративного управління, коли всі зусилля одноосібного та колегіального виконавчих органів управління, ради директорів за фактом спрямовані на захист інтересів мажоритарних акціонерів та менеджменту компанії (у збитки інвесторів).

Інсайдерська модель управління, зокрема, характеризується: поєднанням функцій володіння та управління, коли ПАТ продовжують управлятися як приватні фірми, слабкістю механізмів контролю діяльності менеджменту (на практиці топ-менеджери підзвітні лише домінуючому власнику (а не всім акціонерам) і, як правило, афілійовані з ним), розподілом прибутку по поза дивідендним каналам, коли прибуток отримують не всі акціонери, а лише домінуючі власники (шляхом фіктивних угод, трансферних цін, угод з фірмами-одноденками, фірмами, афілійованими з ключовими

акціонерами, або їх родичами), низькою транспарентністю АТ, коли доступ до реальної фінансової інформації утруднений не лише для міноритарних акціонерів, але й для частини великих акціонерів, не афілійованих з топ-менеджментом АТ, застосуванням незаконних та неетичних методів корпоративного управління з боку топ-менеджменту, ради директорів, колегіального та одноосібного виконавчих органів управління в АТ.

Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, що включає в себе: посилення у чинному законодавстві відповідальності (аж до кримінальної) посадових осіб органів корпоративного управління в АТ за діяльність, яка порушує права та законні інтереси акціонерів – власників простих акцій, інвесторів, держави, органів місцевого самоврядування; закріплення великої фінансової прозорості у діяльності АТ, у тому числі, та шляхом проведення незалежної аудиторської перевірки на вимогу міноритарних акціонерів (наприклад, яким у сукупності належить від певний % простих акцій).

Крім того, у всьому світі набирають популярності створення екосистем у корпораціях (бізнес-екосистеми є концепцією, завдяки якій АТ розширюється в різних галузях, створюючи нові продукти та сервіси).

Екосистеми є дуже зручними користувачам, оскільки всі ресурси знаходяться на єдиній платформі, що спрощує реєстрацію та вхід. Крім того, зручна система підписок та накопичення балів, якими можна користуватися у будь-якому сервісі екосистеми. Усередині успішної екосистеми компанія отримує більше клієнтів та продає більше товарів та послуг (свої екосистеми побудували також Apple, Xiaomi тощо).

Висновки. Корпоративне управління є одним з актуальних напрямів ефективності менеджменту сучасних акціонерних товариств, що дозволяє за рахунок забезпечення балансу інтересів різних груп, які мають відношення до розвитку корпорації, отримати додаткові конкурентні переваги розвитку та підвищити на цій основі рівень фінансово-економічної та соціальної ефективності. Держава як акціонер впливає на корпоративні відносини в акціонерних товариствах з державною участю щодо обліку національної стратегії розвитку галузі економіки. Корпоративне управління в подібних акціонерних товариствах з боку держави має бути активним та превентивним, націленим на забезпечення стійкого рівноважного стану між інтересами держави та інших груп акціонерів, заснованим на переважному використанні економіко-математичних методів та моделей дослідження проблем та оцінки ефективності корпоративного управління.

Реалізація запропонованих пропозицій (КПЕ, збалансована система ключових показників діяльності, реалізація рекомендацій ОЕСР, вирішення питань корпоративного управління) дозволить оптимізувати процеси організації та функціонування корпоративного управління у вітчизняних АТ, захистити права та законні інтереси держави, органів місцевого самоврядування, інвесторів, акціонерів (особливо – міноритаріїв).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ментух Н. Корпоративний секретар у системі управління акціонерним товариством: зарубіжний досвід правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 1. С. 83–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2017_1_16 (дата звернення: 30.09.2023).
2. Осецький В.Л., Канищенко О.Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 1. С. 12–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_1_5 (дата звернення: 29.09.2023).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика по діяльності підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2023).
4. Річні звіти НКЦПФР. URL: <http://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2023).
5. Чихірьов В.Л. Сутність та особливості управління корпоративними правами держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/6>
6. Чубка О.М., Ярошевич Н.Б., Миргородець Ю.В. Особливості функціонування акціонерних товариств в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 373–378.
7. Spot ринок | Акції та облігації. URL: <https://svitinvest.com.ua/torgivlya-na-birzhi/spot-rinok-akci%D1%97/> (дата звернення 30.09.2023).

REFERENCES:

1. Mentukh N. (2017) Korporatyvnyi sekretar u systemi upravlinnia aktsionernym tovarystvom: zarubizhnyi dosvid pravovoho rehuliuвання [Corporate secretary in the management system of a joint-stock company: foreign experience of legal regulation] *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, no. 1, pp. 83–87. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2017_1_16 (accessed September 30, 2023). [in Ukrainian]
2. Osetskyy V. L., Kanishchenko O. L., Posso M. V. (2019) Pidvyshchennia yakosti korporatyvnoho upravlinnia v derzhavnykh aktsionernykh tovarystvakh v Ukraini [Improving the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine] *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya – Scientific notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management*, vol. 30(69), no. 1, pp. 12–18. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_1_5 (accessed September 29, 2023). [in Ukrainian]
3. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka po diialnosti pidpryyemstv [Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics on enterprise activity]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed September 29, 2023). [in Ukrainian]
4. Richni zvity NKTsPFR [Annual reports of the NSSMC]. Available at: <http://www.nssmc.gov.ua> (accessed September 29, 2023). [in Ukrainian]
5. Chikhirev V. L. (2021) Sutnist ta osoblyvosti upravlinnia korporatyvnymy pravamy derzhavy [The essence and peculiarities of the management of state corporate rights]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal scientific electronic journal*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/6> (accessed September 30, 2023). [in Ukrainian]
6. Chubka O. M., Yaroshevych N. B., Myrhorodets Yu. V. (2019) Osoblyvosti funktsionuvannia aktsionernykh tovarystv v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Peculiarities of the functioning of joint-stock companies in Ukraine: problems and prospects for development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: economy, business and management*, no. 20, pp. 373–378. [in Ukrainian]
7. Spot rynek | Aktsii ta obliatsii [Spot market | Stocks and bonds]. Available at: <https://svitinvest.com.ua/torgivlya-na-birzhi/spot-rinok-akci%D1%97/> (accessed September 30, 2023). [in Ukrainian]

**MEASURES TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY:
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES
AND INITIATIVES TO IMPROVE MANAGEMENT****Serhii V. Didukh¹**

At the moment, against the background of the pronounced backlog of the application of cognitive approaches to management aimed at involvement of corporate knowledge in production processes corporations, efficiency of management systems joint-stock companies is clearly insufficient. An effective system of corporate governance in the narrow sense appears as a guarantee of high competitiveness of the enterprise and reduction of its risks, v broad – allows to increase the overall efficiency of the corporate sector and the entire economy as a whole. This article is devoted to the analysis of modern problems and prospects for the development of the corporate governance system in joint-stock companies. The work formalized and substantiated a system of measures to solve the mentioned problems, including by introducing changes and additions to the legislation. Peculiarities and problems of the development of joint-stock companies, in particular with state participation in modern economic conditions, were considered. The relevance of the chosen direction of research is determined by the high importance of joint-stock companies for the economic, political and geopolitical development of Ukraine. The scientific justification of the need to study these subjects of the corporate environment is determined by their uniqueness and significant differences from other economic subjects. An assessment of the state of joint-stock companies in Ukraine for 2013–2022 was carried out. Proposed ways of solving the problems of ensuring and improving management efficiency in JSC of Ukraine. To evaluate the effectiveness of the management of the corporation by the authors a complex approach combining both financial and non-financial evaluation criteria. corporate management is the most important and insufficiently implemented mechanism of strategic management of joint-stock companies in Ukraine. Increasing the efficiency of corporate management is not possible without modernization of corporate legislation, which should ensure: reliable protection of property rights; balance of interests of majority and minority shareholders; balance of interests of shareholders and managers; balance of interests of shareholders and creditors.

Key words: corporate management, corporations, directors, minority shareholders, public joint-stock company, private joint-stock company, protection mechanism.

JEL Classification: L22, F100, O14, H82

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023
The article was received November 1, 2023*

¹ Serhii V. Didukh, Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and Management, Higher Educational Institution “Podillia State University”