

УДК 351.82:005.21:334.723

І. С. Ратинська,
аспірант кафедри економічної політики та врядування,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ АКЦІОНЕРНИМИ КОМПАНІЯМИ

I. Ratynska,
postgraduate student of department of economic policy and governance
of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ORGANIZING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF STATE-OWNED JOINT-STOCK COMPANIES

У статті проаналізовано міжнародний досвід організації стратегічного управління державними акціонерними компаніями. Встановлено, що сучасними моделями стратегічного управління такими підприємствами є централізована, децентралізована, дуальна та дорадча. Визначено, що сьогодні на макrorівні прослідковується стійка тенденція переходу від децентралізованих до централізованих моделей управління компаніями, де держава є мажоритарним акціонером. З огляду на потреби імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом досліджені елементи зазначених моделей, які дозволяють підвищити якість стратегічного управління. Зокрема декларація про політику власності, прийняття якої забезпечує чітку ідентифікацію з боку держави цілей управління державними акціонерними компаніями. Цей документ не тільки впорядковує процес стратегічного цілепокладання, а і виступає інструментом узгодження інтересів широкого кола стейкхолдерів державного підприємства.

This paper analyzes international experience in organizing the strategic management of state-owned joint-stock companies. The study establishes that modern strategic management models of such enterprises are centralized, decentralized, dual and advisory. Transition from decentralized to centralized management models by companies where the state is a majority shareholder is a strong tendency at the macro level today. Taking into account implementation of the Ukraine-European Union Association Agreement needs, are explored the elements of these models to improve quality of strategic management. In particular, a declaration on the property policy, the adoption of which ensures clear identifying government goals in a management of state-owned joint-stock companies. This document not only streamlines the process of strategic goal-setting, but also is a tool for the harmonization of interests for a wide range of stakeholders.

Ключові слова: державне управління, державні акціонерні товариства, стратегічне управління, корпоративне управління.

Key words: public administration, state-owned joint-stock company, strategic management, corporate governance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні в Україні перед органами державної влади постає завдання забезпечення відновлення макро-

економічної стабільності та стійкого зростання економіки екологічно невиснажливим способом [3]. Окрім того, сучасні економічні виклики, які пов'язані з ратифікацією Угоди про асоціацію між Україною, та Європейським Союзом [2], вимагають знаходження інструментів створення конкурентоспроможності вітчизняних

компаній в умовах глобальної експансії. Досвід реформ у цій сфері відносин свідчить, що ключ до забезпечення ефективної господарської діяльності державних акціонерних компаній — удосконалення стратегічного управління ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Українські дослідники І. Космідайло та О. Рудченко [1] детально дослідили процес управління суб'єктами господарювання державного сектору та на прикладі машинобудівних підприємств розглянули можливі напрями їх реформування. Обґрунтуванню шляхів розвитку системи управління державними компаніями в трансформаційних умовах господарювання присвячені дослідження провідних експертів Світового банку [5] та Організації економічного співробітництва та розвитку [11; 12; 14]. Автори згаданих робіт не тільки розглядають корпоративну складову управління акціонерними компаніями, а розкривають умови і привила для удосконалення корпоративного управління в таких господарських структурах.

На теперішній час органи державної влади в Україні не приділяють належної уваги питанню формування ефективної моделі управління державними акціонерними товариствами, концентруючи увагу суто на засобах їх приватизації. Проблеми адаптації для України моделей стратегічного управління компаніями, де держава є мажоритарним акціонером, які довели свою ефективність за кордоном, досліджуються частково і, як правило, без чіткої прив'язки до умов практичного застосування.

Тому метою цієї статті є аналіз міжнародного досвіду організації стратегічного управління державними акціонерними компаніями та визначення тих їх елементів, які раціонально було б впровадити в систему управління акціонерними товариствами державного сектора економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇХ ОБґРУНТУВАННЯ

На сьогодні у світі існують дві базові моделі стратегічного управління державними акціонерними компаніями — децентралізована та централізована. У децентралізованій моделі управління державні компанії підпорядковані галузевим міністерствам з домінуванням цілей проведення галузевої політики. В централізованій моделі управління державні компанії підпорядковані центральному органу управління, а визначальною метою їх функціонування визнається розвиток державного сектору в цілому. Орієнтація в цьому випадку йде на забезпечення фінансової ефективності діяльності компаній при високому рівні корпоративності та інтеграції підприємств [1, с. 32—33].

Наприкінці ХХ ст. децентралізована модель стратегічного управління державними акціонерними компаніями домінувала в Європі. У рамках децентралізованої системи управління уповноважені органи виконавчої влади несли відповідальність як за випуск продукції (надання послуг), так і за здійснення галузевої політики.

Однак через неефективність поєднання цих функцій уряди багатьох країн з потужним державним сектором запровадили реформи управління.

У результаті відбувся перехід до дуальної або дорадчої моделі управління. По суті, вони є модифікованими варіантами децентралізованої моделі управління із низкою характерних особливостей. Так, у дуальній моделі в управлінні державними компаніями бере участь спеціалізоване міністерство, наприклад, Міністерство фінансів. Як правило, така участь включає затвердження фінансової звітності відповідних компаній, зокрема, затвердження річних бюджетів, значних фінансових операцій, отримання державної допомоги тощо. Перевагою дуальної моделі вважається те, що вона забезпечує фінансовий контроль не тільки над окремими державними акціонерними товариствами, але й над державним сектором в цілому. Окрім того, ця модель дозволяє збалансувати потреби здійснення галузевої політики і ефективної роботи державних підприємств. Однак на неї поширюються недоліки децентралізованої моделі: розпорошеність функцій управління, складність цілісного моніторингу діяльності підприємств, недостатня прозорість та відкритість звітності підприємств.

Розглянемо децентралізовану систему стратегічного управління державними акціонерними компаніями на прикладі республіки Литва. У цій країні державними підприємствами уповноважені управляти 12 міністерств та 5 державних установ. Зокрема Міністерство сільськогосподарства здійснює функції управління стосовно 19 державних підприємств, Міністерство транспорту і комунікацій — 11, Міністерство економіки — 9, Міністерство фінансів — стосовно 6 компаній [12, с. 16—18]. При цьому ряд галузевих міністерств поєднують функції регулювання відповідних секторів економіки та функції володіння державними підприємствами. В деяких випадках регуляторні функції та функції власності здійснюють різні підрозділи у рамках одного міністерства.

Однак діяльність литовських державних корпорацій у багатьох випадках визнається неефективною через відсутність ринкової конкуренції, і, головне, через постійний вплив політичних процесів. Окрім того, ситуація погіршується через прямий бюрократичний контроль міністерств за прийняттям компаніями стратегічних та оперативних рішень, а також внаслідок надання пріоритету цілей державної політики над цілями ефективного функціонування підприємств. Водночас часто виникали проблеми з наданням прозорої та відкритої звітності про діяльність державних товариств, як це передбачено рекомендаціями ОЕСР [12].

З 2010 р. у Литві триває реформа управління державними підприємствами. Так, у 2014 р. був прийнятий новий закон "Про керування державними активами на централізованій основі" [10], який запровадив процес централізації функцій управління державними підприємствами. Окрім того, в Литві було створено Урядовий координаційний центр, який разом з Міністерством економіки покликаний виконувати координаційну роль в управлінні державними підприємствами. Урядовий центр відповідає за дотримання державними компаніями корпоративного кодексу та готує зведений звіт їх діяльності. Таким чином, відбувається частковий перехід до дорадчої системи управління — при збереженні де-

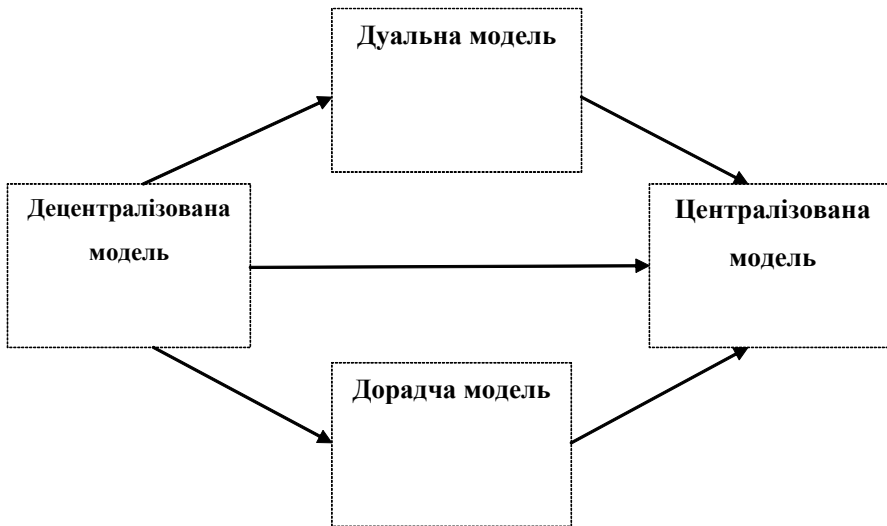


Рис. 1. Взаємозв'язок моделей стратегічного управління державними акціонерними компаніями

Джерело: складено автором на підставі узагальнення [1; 5; 12].

централізації функцій управління створюються нові спеціальні органи управління — дорадчі та (або) координуючі.

Нині дорадча система управління домінує в Новій Зеландії. Так, у структурі Казначейства створено спеціальний підрозділ з питань державної підприємницької діяльності. Це дорадчий орган, який опікується всіма 60 новозеландськими комерційними та некомерційними державними компаніями. У межах своєї діяльності цей підрозділ уповноважений проводити моніторинг діяльності державних акціонерних компаній, брати участь у номінаціях членів наглядових рад відповідних підприємств, консультувати міністрів з питань управління державними акціонерними компаніями [5].

У Великобританії у 2003 р. був створений підрозділ у складі урядового Департаменту підприємництва, інновацій та ремесла, що поєднував і дорадчі, і виконавчі функції. У своїй дорадчій ролі цей підрозділ надавав консультації вищим посадовим особам, супроводжував процес призначення кандидатів до наглядової ради державних корпорацій, проводив моніторинг діяльності та акумулював відповідну звітність відповідних компаній тощо. Як виконавчий орган, він був уповноважений управляти визначеними державними корпораціями на підставі контрактів з відповідними міністерствами. Його співробітники — державні службовці з досвідом професійного управління корпоративними фінансами у приватному секторі економіки. У 2016 р. цей підрозділ (Shareholder Executive) увійшов до складу керуючої державної компанії (UK Government Investments), кінцевим бенефіціаром якого є державне казначейство [17].

Треба зауважити, що ефективна робота відповідних дорадчих структур органів виконавчої влади потребує чіткого визначення кола їх повноважень з управління державними активами. Це пояснюється наступними обставинами: по-перше, галузеві міністерства у цьому разі, як і раніше, залишаються в ролі і власників, і регуляторів, що зумовлює конфлікт інтересів при прийнятті відповідних управлінських рішень; по-друге, розпорощеність прав управління створює можливість для політичного втручання, а також зменшення ступеня про-

зорості діяльності як компаній, так і міністерств; нарешті, по-третє, без відповідних ресурсів і підтримки дорадчі органи не здатні бути агентами змін у системі управління державними корпораціями.

В останні роки в багатьох країнах світу спостерігається тенденція переходу до централізованих структур управління державними компаніями. В рамках цієї моделі міністерства виробляють державну політику та формують нормативно-правове середовище функціонування відповідних господарських структур. Функції з управління державними корпораціями виконує спеціальний орган, який від імені держави володіє їх активами і несе належну відповідальність за ефективність розпоря-

дження ними. Це може бути державна агенція (міністерство) або незалежна агенція. У цьому зв'язку цікавим є досвід створення так званих інститутів розвитку — суверенних фондів добробуту. Класичний приклад — Темасек (Temasek), на приклад якого орієнтується, зокрема, Казахстан, Китай та інші країни з потужним державним сектором. Темасек — це комерційна інвестиційна компанія, чий єдиний акціонер — Міністерство фінансів Сінгапура. За своєю інституційною побудовою Темасек є керуючим холдингом. Мета його створення — стратегічний розвиток державних компаній, акціями яких він володіє. Завдяки створенню цього холдингу уряд Сінгапуру дистанціювався від оперативного управління державними підприємствами, натомість отримав можливість інвестувати у ті галузі економіки, які не є привабливими для приватного капіталу, наприклад, громадський транспорт. Однак через механізми корпоративного управління уряд бере участь у розробці стратегій діяльності державних підприємств, акціями яких він володіє. Напряму ж ані президент Сінгапуру, ані уряд не впливають на прийняття рішень щодо напрямлень інвестицій та розподілу відповідних стратегічних фінансових ресурсів холдингу. Зауважимо, що ніякої державної фінансової підтримки холдинг не отримує [4; 13].

У Норвегії є власний суверенний фонд добробуту — Глобальний норвезький державний пенсійний фонд (Norway's Government Pension Fund Global — GPF). Він був створений у 1990 р. під час стрімкого падіння цін на нафту для підтримки фіскальної системи норвезького уряду. Місія фонду — збереження фінансового добробуту для майбутніх поколінь. Він є активним інвестором на фондовому ринку і веде прибуткову комерційну діяльність. Наразі Глобальний норвезький державний пенсійний фонд є акціонером 1,3% всіх компаній у світі, чії акції знаходяться в обігу на міжнародних фондових біржах. Цей фонд проявляє активно бере участь у реалізації соціальних проектів та програм соціальної відповідальності. Наприклад, міністерство фінансів Норвегії, яке несе офіційну відповідальність за управління GPF, може виключити з його фінансового портфелю компанії, які причетні до: 1) систематичних порушень прав

людини, 2) порушень прав людини під час військового конфлікту; 3) заподіяння суттєвої шкоди навколишньому середовищу; 4) виробництва зброї або тютюнових виробів; 5) інших порушень етичних норм [15, с. 13].

Аналіз сучасної міжнародної практики організації стратегічного управління державними компаніями свідчить, що хоча в певних країнах використовуються окремі елементи децентралізованих, дорадчих або дуальних моделей, проте нині у світі посилюються позиції саме централізованого варіанту ведення відповідної управлінської діяльності (рис. 1).

Зазначимо, в основі застосування всіх вищевказаних моделей стратегічного управління покладено виважену і доволі розгалужену нормативно-правову базу. Звичайно, законодавчі акти, що регулюють відносини управління господарськими структурами державного сектору економіки, варіюються від країни до країни, однак вони, як правило, включають у себе норми зайнятості, правила інвестування та бюджетування, закупівлі, антимонопольних і конкурентних процедур, вимоги до проведення аудиторських перевірок та інші специфічні положення [5, с. 31].

Окрім того, необхідно відмітити, що у більшості країн діяльність державних акціонерних компаній підпадає під регулювання законів, які визначають правовий статус всіх акціонерних товариств незалежно від форми власності. Наприклад, Закон Литовської республіки від 07.12.2000 р. № VIII-1835 "Про компанії" [7] встановлює правила діяльності кожного національного акціонерного товариства. Водночас діяльність державних акціонерних товариств регулюється й спеціальними нормами, дія яких розповсюджується виключно на державні компанії. Наприклад, Закон Литовської республіки від 21.12.1994 р. № I-722 "Про державні та муніципальні компанії" [8] у частині реорганізації державних підприємств у акціонерні товариства; Закон Литовської республіки "Про управління, використання та розпорядження державними та муніципальними активами" [9], дія якого розповсюджується і на управління державними пакетами акцій.

У деяких країнах з потужним державним сектором (Фінляндія, Норвегія, Швеція тощо) застосовується такий правовий інструмент стратегічного управління державними компаніями як упорядкування політики власності шляхом прийняття відповідних документів (резолуцій, рекомендацій тощо). У цих документах визначаються орієнтири діяльності держави — акціонера та для інших стейкхолдерів компаній державного сектору економіки і, як правило, фіксуються цілі управління державною власністю на середньострокову та довгострокову перспективу, а також перелік державних підприємств, на які розповсюджується ця політика. У цьому зв'язку визначаються: критерії поділу державних підприємств на комерційні та некомерційні, забезпечення ефективності їх діяльності, порядок розрахунку компенсації за досягнення некомерційних цілей, права та обов'язки уповноважених агенцій з управління цими компаніями, вимоги до розкриття інформації та інше.

Також у таких документах може бути визначений розподіл влади між державними виконавчими органами, радою директорів та менеджментом державних компаній. Як правило, повноваження органу влади обме-

жуються прийняттям оперативних рішень. Окрім того, прописуються ситуації щодо вирішення конфлікту комерційних та некомерційних цілей діяльності підприємства. Наприклад, у 2016 р. у Фінляндії була прийнята нова урядова резолюція щодо політики власності [6]. Вона включає розділи: 1) роль державної власності в національній економіці; 2) цілі держави як власника; 3) необхідні зміни у стратегії власності; 4) передумови управління власністю; 5) процес прийняття рішень та організація; 6) модель державного управління за допомогою компанії по розвитку державного бізнесу; 7) значення та наповнення політики управління; 8) економічні цілі діяльності державних компаній; 9) оплата праці; 10) корпоративна соціальна відповідальність. Окрім того, в документі підкреслено, що сучасна модель управління державними підприємствами у Фінляндії спрямована на створення виробничих інновацій та повинна сприяти розвитку "капіталізму громадян" і збільшенню кількості акціонерів-працівників цих компаній.

Політика державної власності в Норвегії позиціонується як активна і періодично оновлюється. Наразі відповідна урядова декларація встановлює [16]: 1) перелік підприємств, якими управляє уряд; 2) об'єкти управління; 3) цілі уряду в процесі управління державними підприємствами; 4) основні економічні вимоги до підприємств щодо ставки прибутковості, дивідендів тощо; 5) орієнтири держави, які підприємства повинні брати до уваги при розробці своїх стратегічних планів (реструктуризація, екологія; інновації, соціальна відповідальність, гендерна рівність тощо); 6) правила винагород щодо керівних кадрів; 7) поділ повноважень при здійсненні державою своїх прав власності; 8) обмеження щодо управління державними підприємствами; 9) взаємовідносини між акціонерами, наглядовою радою та менеджментом компаній. Як бачимо, в Норвегії в згаданому документі з політики власності чітко встановлюються цілі, суб'єкти та об'єкти управління, а також механізми досягнення встановлених цілей. Він схожий за змістом з декларацією про політику власності Фінляндії, однак відображає національні регуляторні особливості.

По суті, через розробку політики власності державою реалізується функція стратегічного планування, а саме — цілевстановлення на макрорівні. Наприклад, у Республіці Литва державні підприємства для цілей стратегічного управління були розділені на 3 групи [12, с. 15, 121—131]:

1А група — підприємствами, основною метою діяльності яких визнається максимізація прибутку та дивідендів (наприклад, Литовське морське пароплавство, АТ "Problematika" тощо);

1В група — підприємства, які, окрім максимізації прибутку та дивідендів, реалізуються цілі національної економічної безпеки, формування якості інфраструктури та здійснення інших стратегічних проектів (наприклад, АТ "Литовські залізниці", АТ "Литовська пошта" тощо);

2 група — підприємства, для діяльності яких пріоритетом є реалізація соціальних і політичних цілей, а отримання прибутку відіграє другорядну роль. Ці підприємства зобов'язані брати участь у некомерційних проектах (наприклад, АТ "Литовська селекція",

Таблиця 1. Типологія Кодексів корпоративного управління державними акціонерними компаніями

Тип	Сутність
Добровільні	Мають рекомендаційний характер та не обов'язкові для виконання
«Дотримуйся або пояснюй»	Дозволяють не виконувати окремі положення документу, але вимагають чітких пояснень стосовно того, чому ці положення не виконуються
Обов'язкові	Потребують безумовного виконання

Джерело: складено автором за матеріалами [5].

АТ "Литовське кіно", однак основна частина таких підприємств — унітарні, казенні підприємства).

Ще одна важлива група нормативно-правових документів стратегічного управління державними акціонерними компаніями — Кодекси та (або) Принципи корпоративного управління цими структурами [11]. У зарубіжній управлінській практиці розрізняються три типи такого роду документів — добровільні, "дотримуйся або пояснюй", обов'язкові (табл. 1).

Якщо виконання обов'язкових кодексів безумовно законодавчо регулюється, то виконання кодексів "дотримуйся або пояснюй" вважається таким, що відповідає ринковому саморегулюванню. Само ж застосування кодексів "дотримуйся або пояснюй" забезпечує більшу гнучкість та індивідуалізований підхід до стратегічного управління компаніями державного сектору економіки. Треба зауважити, що кодекси корпоративного управління для державних компаній можуть відрізнятися від кодексів корпоративного управління для приватних компаній. Це пояснюється необхідністю більш ретельно регламентувати діяльність державних корпорацій у процесі реалізації державної політики або уточнити окремі положення діяльності державних підприємств, які нечітко прописані в законодавстві.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у світі у світі накопичений корисний для України досвід функціонування різних моделей стратегічного управління державними акціонерними компаніями. Найпоширенішими моделями стратегічного управління цими підприємствами є централізована, децентралізована, дуальна та дорадча. У рамках централізованої моделі повноваження щодо управління державними підприємствами концентрується у однієї агенції (державної або недержавної), а в децентралізованій моделі — розподілені між багатьма агенціями. Через розпорошеність функцій управління поміж чисельними міністерствами та відомствами у країнах з децентралізованою моделлю управління непоодинокими є випадки політичного втручання в діяльність державних підприємств, а також зменшення степеня прозорості їх господарювання. Це призводить до неефективності функціонування державних корпорацій і їх постійної залежності від державної фінансової допомоги.

Ці недоліки певною мірою усуваються на основі запровадження дуальних та дорадчих моделей стратегічного управління державними компаніями. У цілому ж спостерігається стала тенденція руху від децентралізованих моделей організації стратегічного управління державними господарськими структурами до централізованих.

Для країн з потужним державним сектором економіки характерно використання особливих нормативно-правових інструментів, які дозволяють підвищити якість стратегічного управління. До числа такого роду документів відносяться декларації щодо політики власності та кодекси корпоративного управління державними компаніями. На їх базі фіксуються стратегічні цілі діяльності товариств, де держава є мажоритарним акціонером, та механізми їх реалізації. Дотримання цих норм особливо важливо для узгодження стратегічних орієнтирів розвитку таких підприємств із широким колом інтересів різних груп їх стейкхолдерів.

Найбільш перспективними напрямками подальших досліджень автор вважає розробку концепції політики власності для вітчизняних акціонерних товариств державного сектору економіки з урахуванням міжнародного досвіду.

Література:

1. Космідайло І.В. Управління суб'єктами господарювання державного сектору: монограф. / І.В. Космідайло, О.Ю. Рудченко. — Умань: Видавець "Сочинський", 2012 — 198 с.
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. — 2014. — Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820
3. Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 "Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020" [Електронний ресурс]. — 2015. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
4. Chen C. Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China / Chen // Northwestern Journal of International Law & Business. — 2016. — С. 303—370.
5. Corporate governance of state-owned enterprises: A Toolkit / The World Bank. — Washington: World Bank Publications, 2016. — 388 с.
6. Government resolution on state-ownership policy 13.05.2016 [Електронний ресурс]. — 2016. — Режим доступу: http://valtioneuvosto.fi/en/article/-/asset_publisher/hallitus-linjasi-valtion-omistajaohjauspolitiikkaa
7. Law on Companies 13.07.2000 №. VIII-1835 [Електронний ресурс]. — 2000.- Режим доступу: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/en/TAD/TAIS.147516>
8. Law on state and municipal enterprises 21.12. 1994 № I-722 [Електронний ресурс]. — 1994. — Режим доступу: <file:///C:/Users/T-7000%203.7FL/Downloads/Valstybes%20ir%20savivaldybes%20imoniui%20ist.%20EN.pdf>

9. Law on the Management, Use and Disposal of State and Municipal Assets 12.05.1998 № VIII-729 [Електронний ресурс]. — 1998. — Режим доступу: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/52f0e2b215ae11e6aa14e8b63147ee94?jfwid=rivwzvpg>

10. Law on the manager of centrally managed state assets 20.04.2014 № XII-791 [Електронний ресурс]. — 2014. — Режим доступу: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=q8i88lesg&documentId=99027e70674511e5b316b7e07d98304b&category=TAD>

11. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 / OECD. — Paris: OECD publishing, 2015. — 80 с.

12. OECD Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Lithuania [Електронний ресурс]. — 2015. — Режим доступу: <http://www.oecd.org/corporate/oecd-review-corporate-governance-soe-lithuania.htm>

13. Sim I. The State as Shareholder: The Case of Singapore / I. Sim, S. Thomsen, G. Yeong. — Singapore: Chartered Institute of Management Accountants & Centre for Governance, Institutions and Organisations, 2014. — 48 с.

14. State-Owned Enterprises as Global Competitors: A Challenge or an Opportunity? // OECD. — Paris: OECD publishing, 2016. — 180 с.

15. State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation? [Електронний ресурс]. — 2015. — Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>

16. The Government's Ownership Policy [Електронний ресурс] / Norwegian Ministry of Trade and Industry. — 2008. — Режим доступу: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/statenseierberetning/pdf/engelsk/The_Governments_Ownership_Policy_2008.pdf

17. The Shareholder Executive was replaced by UK Government Investments in April 2016: Press release [Електронний ресурс]. — 2016. — Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/organisations/the-shareholder-executive>

References:

1. Kosmidajlo, I. Rudchenko, O. (2012), Upravlinnia sub'iektamy hospodariuvannia derzhavnoho sektoru [Management of public sector entities], Vydavets' "Sochins'kyj", Uman, Ukraine.

2. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part", available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820 (Accessed 10 June 2017).

3. President of Ukraine (2015), Decree of the President of Ukraine "On the Strategy of Sustainable Development "Ukraine-2020", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Accessed 17 September 2017).

4. Chen, C. (2016), "Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China", Northwestern Journal of International Law & Business, pp. 303—370.

5. The World Bank (2016), Corporate governance of state-owned enterprises: Toolkit, World Bank Publications, Washington, USA.

6. The Finnish Government (2016), "Government resolution on state-ownership policy", available at: http://valtioneuvosto.fi/en/article/-/asset_publisher/hallitus-linjasi-valtion-omistajaohjauspolitiikkaa (Accessed 7 September 2017).

7. The Seimas of the Republic of Lithuania (2000), "Law on Companies", available at: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/en/TAD/TAIS.147516> (Accessed 10 September 2017).

8. The Seimas of the Republic of Lithuania (1994), "Law on state and municipal enterprises", available at: <file:///C:/Users/T-7000%203.7FL/Downloads/Valstybes%20ir%20savivaldybes%20imonių-20ist.%20EN.pdf> (Accessed 10 September 2017).

9. The Seimas of the Republic of Lithuania (1998), "Law on the Management, Use and Disposal of State and Municipal Assets", available at: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/52f0e2b215ae11e6aa14e8b63147ee94?jfwid=rivwzvpg> (Accessed 10 September 2017).

10. The Seimas of the Republic of Lithuania (2014), "Law on the manager of centrally managed state assets", available at: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=q8i88lesg&documentId=99027e70674511e5b316b7e07d98304b&category=TAD> (Accessed 10 September 2017).

11. OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris, French Republic.

12. OECD (2015), OECD Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Lithuania, available at: <http://www.oecd.org/corporate/oecd-review-corporate-governance-soe-lithuania.htm> (Accessed 10 June 2017)

13. Sim, I. Thomsen, S. Yeong, G. (2014), The State as Shareholder: The Case of Singapore, Chartered Institute of Management Accountants & Centre for Governance, Institutions and Organisations, Singapore, Republic of Singapore.

14. OECD (2016) State-Owned Enterprises as Global Competitors: A Challenge or an Opportunity?, OECD publishing, Paris, French Republic.

15. Official website of PwC (2015), State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation?, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf> (Accessed 5 June 2017).

16. Norwegian Ministry of Trade and Industry (2008), "The Government's Ownership Policy", available at: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/statenseierberetning/pdf/engelsk/The_Governments_Ownership_Policy_2008.pdf. (Accessed 30 June 2017).

17. The Shareholder Executive (2016) Press release "The Shareholder Executive was replaced by UK Government Investments in April 2016", available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/the-shareholder-executive> (Accessed 30 June 2017).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2017 р.