

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК  
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В  
УКРАЇНІ**

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

051 Економіка

Орлова Дар'я Юріївна

Керівник: Зимовець. В.В.

Доктор економічних наук, доцент

Рецензент

к.е.н. Єршова Г.В.

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена з  
оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

КИЇВ – 2022

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                            |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b><i>ВСТУП.....</i></b>                                                                                                   | <b><i>4</i></b>  |
| <b><i>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</i></b>   | <b><i>6</i></b>  |
| 1.1 Функціонування державних підприємств в Україні: особливості та тенденції.....                                          | 6                |
| 1.2 Законодавча база для діяльності державних підприємств в Україні.....                                                   | 9                |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи державних підприємств.....                                         | 12               |
| 1.4 Прозорість та доступність до інформації як принцип роботи державного підприємства.....                                 | 14               |
| 1.5 Антикорупційна політика в роботі державних підприємств .....                                                           | 16               |
| <b><i>РОЗДІЛ II ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ</i></b>                                                      | <b><i>19</i></b> |
| 2.1 Фінансові результати та прибутковість діяльності державних підприємств в Україні.....                                  | 19               |
| 2.2. Державна політика щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки ..... | 22               |
| 2.3 Інформаційна відкритість державних підприємств та діяльність Порталу державних підприємств України .....               | 24               |
| 2.4 Огляд та оцінка ефективності приватизації державних підприємств в Україні .....                                        | 25               |
| 2.5 Роль державних підприємств в енергетичному секторі України .....                                                       | 29               |
| 2.6 ПрАТ «НЕК «Укренерго» як приклад державного підприємства.....                                                          | 31               |
| 2.7 Оцінка ефективності діяльності та фінансової стійкості ПрАТ «НЕК «Укренерго» .....                                     | 34               |

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ .....</b>                | <b>41</b> |
| <b>3.1 Необхідність у приватизації ряду державних підприємств для<br/>    підвищення ефективності їх діяльності .....</b> | <b>41</b> |
| <b>3.2 Напрямки підвищення ефективності діяльності державних підприємств<br/>    .....</b>                                | <b>42</b> |
| <b>3.3 Окремий спеціалізований ресурс для моніторингу ефективності<br/>    державних підприємств .....</b>                | <b>44</b> |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                     | <b>46</b> |
| <b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>                                                                                            | <b>48</b> |

## **ВСТУП**

Державні підприємства в Україні займають значну частку в економічній діяльності держави. В деяких секторах економічної діяльності державні компанії займають панівне місце, і також, окрім прибуткової діяльності, несуть соціальну функцію для ефективної роботи держави як системи. В Україні прийнято вважати, що діяльність державних підприємств є неефективною, та напряду пов'язана із корупцією, низьким рівнем менеджменту, зловживанням службовим становищем тощо. Тому оцінка ефективності роботи державних підприємств в Україні необхідна для виявлення слабких сторін в діяльності таких суб'єктів господарювання, хеджування ризиків.

Державні підприємства потребують більшого нагляду, на відміну від приватних, через їх стратегічну функцію, джерело фінансових надходжень та корупційні ризики.

**Метою** цієї роботи є оцінка параметрів ефективності роботи державних підприємств в Україні та винесення пропозицій щодо її покращення за кожним із параметрів.

З огляду на мету, завданнями роботи є:

- Дослідження теоретико-методологічних підходів до забезпечення ефективної роботи державних підприємств;
- Аналіз підходів до визначення «ефективності» діяльності державного підприємства за критеріями;
- Аналіз діяльності одного із найбільших українських державних підприємств на підставі відкритих даних;
- Визначення критеріїв ефективності діяльності державних підприємств в Україні;
- Пошук рішення для підвищення ефективності діяльності державних підприємств в Україні.

**Об'єкт дослідження** є діяльність державних підприємств в Україні.

**Предмет дослідження** є ефективність та прозорість механізмів роботи таких підприємств.

Для оцінки даної проблеми використовуватиметься метод розрахунку та аналізу для об'єктивної оцінки показників ефективності. Дослідження має проводитись за комплексним методом, задля повної структурованої оцінки ефективності діяльності державних підприємств, за різними критеріями та аспектами. Також, при оцінці державного підприємства як інституції має бути використаний метод узагальнення, задля фокусування на найважливіших критеріях.

**Інформаційна база дослідження** є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Рішення Верховної Ради України та офіційні документи щодо роботи окремих компаній державної форми власності (фінансові звіти, фінансові плани тощо), оцінка експертів щодо роботи державних підприємств, внутрішня документація компаній.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1 Функціонування державних підприємств в Україні: особливості та тенденції**

Державне підприємство – це юридична особа, що функціонує на основі державної власності або має у своєму статутному капіталі частку держави більше ніж 50%.

Це визначення передбачено Господарським Кодексом України, який визначає форми здійснення господарської діяльності юридичними або фізичними особами в Україні.

Як у кожного підприємства основною метою діяльності державного підприємства є отримання прибутку, проте, також, державні підприємства виконують і інші стратегічні функції для держави. Саме на державні підприємства покладаються спеціальні обов'язки, які виконують більше соціальну функцію, ніж комерційну. Приклади таких спеціальних обов'язків чітко спостерігаються на ринках природного газу та електричної енергії. Акціонерне товариство «НАК «Нафтогаз України» має реалізовувати природний газ для населення за пільговою ціною, а ДП «НАЕК «Енергоатом» та ПрАТ «Укргідроенерго» реалізовує електричну енергію за неринковою вартістю. Оскільки майном державного підприємства володіє держава, то вона має право і розпоряджатися цим майном. Згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» [1] Кабінет Міністрів України визначає об'єкти управління державною власністю. Кабінет Міністрів може як виконувати безпосередньо функції управління, так і передати ці функції іншим органам – наприклад, Міністерству економіки, Міністерству енергетики, Міністерству фінансів тощо.

За даними Єдиного реєстру об'єктів державної власності, станом на 1 жовтня 2021р в Україні було зареєстровано 18,8 тисяч юридичних осіб, які знаходяться повністю у державній власності, 426 юридичні особи (господарських організацій) з корпоративними правами, які знаходяться у власності держави.

Міністерство економіки публікує інформацію щодо часток державного сектору в українській економіці. За даними Міністерства, питома вага державного сектору економіки за 2020 р. складає 8%, при цьому питома вага кількості суб'єктів в цьому періоді – 0,5%. Також, варто вказати, що питома вага середньої кількості працівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки досягла в 2020р 11,5%. Найбільші частки держсектору в економіці за розподілом видів економічної діяльності займають такі позиції: «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (28,8%), «Професійна, наукова та технічна діяльність» (25,8%), «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (32,5%), «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (20,6%).

Варто вказати, що питома вага державного сектору розраховується за методикою, утвердженою наказом Мінекономрозвитку № № 1466 від 20.12.2012[21]. За такими показниками:

1. Питома вага кількості суб'єктів господарювання державного сектору економіки (показник №1 в Таблиці 1).
2. Питома вага чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів господарювання державного сектору економіки (показник №2 в Таблиці 1).
3. Питома вага середньої вартості необоротних та оборотних активів суб'єктів господарювання державного сектору економіки (показник №3 в Таблиці 1).
4. Питома вага середньої кількості працівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки (показник №4 в Таблиці 1).
5. Питома вага капітальних інвестицій суб'єктів господарювання державного сектору економіки (показник №5 в Таблиці 1).

*Таблиця 1.1. Порівняння показників питомої ваги державного сектору у структурі економіки, за даними Міністерства економіки, за 2019-2020рр*

| Вид економічної діяльності                                                | 1           | 2            | 3           | 4           | 5           | Питома вага державного сектору економіки, % |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------------|
| Усього за 2020р                                                           | 0,5         | 6,6          | 14          | 12          | 7,7         | <b>8,0</b>                                  |
| Усього з 2019р                                                            | 0,5         | 7,6          | 14          | 12          | 7,6         | <b>8,3</b>                                  |
| <b>Зміна загального показника</b>                                         | <b>0,0</b>  | <b>-1,0</b>  | <b>-0,1</b> | <b>-0,4</b> | <b>0,1</b>  | <b>-0,3</b>                                 |
| Промисловість за 2020р                                                    | 0,9         | 10,6         | 16,0        | 12          | 13          | <b>10,5</b>                                 |
| Промисловість за 2019р                                                    | 0,9         | 9,9          | 14,0        | 12          | 12          | <b>9,6</b>                                  |
| <b>Зміна за промисловістю</b>                                             | <b>0,0</b>  | <b>0,7</b>   | <b>2,0</b>  | <b>0,5</b>  | <b>1,1</b>  | <b>0,9</b>                                  |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря за 2020р | 1,1         | 31,8         | 47,0        | 31          | 51          | <b>32,5</b>                                 |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря за 2019р | 1,2         | 35,1         | 43,3        | 28          | 35          | <b>28,6</b>                                 |
| <b>Зміна за постачанням газу, е/е, пару та повітря</b>                    | <b>-0,1</b> | <b>-3,3</b>  | <b>3,7</b>  | <b>3,1</b>  | <b>16,1</b> | <b>3,9</b>                                  |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність       | 0,4         | 23,3         | 39,7        | 49          | 31          | <b>28,8</b>                                 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність       | 0,4         | 26,7         | 38,4        | 49          | 32          | <b>29,4</b>                                 |
| <b>Зміна за транспортною галуззю</b>                                      | <b>0,0</b>  | <b>-3,4</b>  | <b>1,3</b>  | <b>-0,1</b> | <b>-0,7</b> | <b>-0,6</b>                                 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність за 2020р                       | 1,5         | 49,1         | 56,0        | 18          | 4,6         | <b>25,8</b>                                 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність за 2019р                       | 1,5         | 60,3         | 62,2        | 22          | 7,5         | <b>30,6</b>                                 |
| <b>Зміна за професійно, наукової та технічною діяльністю</b>              | <b>0,0</b>  | <b>-11,2</b> | <b>-6,2</b> | <b>-3,9</b> | <b>-2,9</b> | <b>-4,8</b>                                 |

В рамках цих показників щодо питомої ваги, можна вказати, що найвищі значення спостерігаються у частині порівняння за кількістю працівників та оборотних/необоротних активів. При цьому показники чистого доходу достатньо низькі, у порівнянні з компаніями приватного сектору. Таке співвідношення



вказує на переважання соціальної функції підприємств державного сектору. До прикладу, АТ «Укрзалізниця», НАК «Нафтогаз України», ДП «НАЕК «Енергоатом» несуть фінансові збитки, при великому штаті працівників та забезпечення усього населення такими стратегічними товарами та послугами, як залізничні перевезення, природний газ чи електрична енергія відповідно. Також, відчутна диференціація за видами економічної діяльності і можна зробити припущення, що такі сфери як промисловість, транспорт, енергетика, мистецтво та наука наділені більшою увагою з боку держави, більше акценту на розвиток саме цих галузей. Втім менший акцент на телекомунікації, освіту та охорону здоров'я. Вживаючи термін «акцент» я маю на увазі саме орієнтацію на дохідність та прибутковість відповідних суб'єктів діяльності, а не фінансування сфер з державного бюджету (як то освіта чи охорона здоров'я).

Державні підприємства в Україні – це важлива та в цілому значна частка економіки, яка окрім основних функцій прибутковості та рентабельності, ще й здатна забезпечувати соціальні потреби та підтримувати роботу стратегічних напрямків держави. В українських реаліях та нинішньому державному укладі діяльність державних підприємств є архіважливою, тому від їх ефективності залежить добробут суспільства, соціальна політика, положення держави в цілому.

## **1.2 Законодавча база для діяльності державних підприємств в Україні**

Основним законодавчим актом, який регулює діяльність підприємств у державній власності є Закон України «Про управління об'єктами державної власності». Цим актом встановлюються повноваження органів влади та державних установ щодо діяльності державних підприємств. Найбільший обсяг повноважень відзначається для Кабінету Міністрів України, саме цей орган влади визначає інші органи, що можуть здійснювати функції управління об'єктами державної власності. Якщо оцінювати роботу підприємств, Уряд визначає критерії ефективності управління відповідними об'єктами, і, відповідної, діяльності юридичної особи.

Важливим органом у діяльності державних підприємств є Фонд Державного майна України, який на сьогодні виконує роль організатора приватизації об'єктів

державної власності. Оскільки, деякі підприємства плануються до приватизації (наприклад, ПАТ «Центренерго»), ФДМУ виконує усі необхідні функції для підготовки та проведення відчуження державної частки у капіталі підприємства. Як приклад, можна привести проведені приватизації ДП «Калуська ТЕЦ-Нова» та завод «Більшовик». Колишнє державне підприємство, що генерує теплову та електричну енергію, «Калуська ТЕЦ-Нова» було продано за 800 млн гривень (стартова ціна складала 230 млн гривень). За результатами аукціону завод «Більшовик» було приватизовано за 1,4 млрд гривень, також інвестор зобов'язався погасити більше 500 млн гривень боргів підприємства. Керівник ФДМУ Дмитро Сенниченко після продажу «Більшовика» повідомив[19], що за результатами 2020-2021рр було отримано до державного бюджету 8,1 млрд гривень.

Проте, якщо говорити про приватизацію, не всі державні підприємства можуть підлягати приватизації. Є ряд компаній, які можуть бути тільки у державній власності. Це стратегічно важливі для держави підприємства, перелік яких визначено за такими критеріями:

- Важливі підприємства для енергетичного та оборонного секторів; соціально-важливі підприємства;
- Природні монополії.

Таким чином, держава гарантує безперебійну діяльність таких підприємств та уникнення ризиків банкрутства. Такими компаніями, що не підлягають приватизації є «Нафтогаз України», «Укрпошта», НАЕК «Енергоатом», НЕК «Укренерго», «Укргідроенерго», «Укрзалізниця».

В 2015р Міністерство економічного розвитку та торгівлі України затвердило «Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» [23]. Проте дія цього порядку не розповсюджується на декілька компаній – «Оператор газотранспортної системи України», «Магістральні газопроводи України» та оператор системи передачі електричної енергії НЕК «Укренерго». В документі чітко вказано, що фінансовий план має окреслювати зростання рентабельності,

обсягу активів та власного капіталу підприємства, у порівнянні з попереднім роком. В рамках цього Порядку затверджується процедура надання фінансового плану, в залежності від виду діяльності, дохідності, приналежності до природних монополій. В Додатку 2 Порядку чітко окреслюються рекомендації до складання фінансового плану та звіту про його виконання. Звіт має бути представлений як щоквартально, так і за весь рік.

Зокрема, у звіті про виконання фінансового плану описується ряд показників, які вказують на ефективність роботи підприємства та відповідність фактичних показників плановим (у форматі фінансової звітності). Також, у звіті використовується порівняння фактичного та запланованого коефіцієнтного аналізу, який включає розрахунок рентабельності діяльності (чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рентабельності активів (чистий фінансовий результат / вартість активів), рентабельності власного капіталу (чистий фінансовий результат / власний капітал), рентабельності EBITDA (EBITDA, / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)), коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу / первісна вартість основних засобів).

В цілому, фінансовий план має включати в себе прогноз за основними формами фінансової звітності та додатковими позиціями, що окреслюють фінансову діяльність підприємства, - звіт про фінансовий стан, дані щодо сплати податків та зборів, капітальні інвестиції, кредитна політика, трудова політика, розрахунку з бюджетом, рух грошових коштів.

Одним із органів внутрішнього контролю за діяльністю державного підприємства є наглядова рада. У парадигмі діяльності компаній державної власності наглядова рада має займати основну позицію, задля уникнення корупційної, неефективної діяльності виконавчого органу. Ці ризики виникають саме в державних підприємствах. Якщо у компаніях приватної власності виконавчий орган, як правило, ризикує власними фінансовими ресурсами, то на підприємствах державної форми власності – цей ризик нівелюється та члени виконавчого органу

не можуть бути не вмотивовані до ефективного використання ресурсів та управління. Постановою Кабінету Міністрів від 10 березня 2017р. №142[16;1] затверджено критерії обов'язкового утворення наглядової ради при державному унітарному підприємстві та господарському товаристві, у статутному капіталі більше 50% часток (акцій) належить державі. Зокрема, до цих критерій відносять: перевищення вартості активів підприємства в 2 млрд гривень; розмір чистого доходу підприємства, за результатами річної фінансової звітності, перевищує 1,5 млрд гривень; розмір статутного капіталу підприємства перевищує 2 млрд гривень; кількість акціонерів перевищує 10 осіб. Кількість членів НР має становити від 5-ти до 11-ти, а її незалежні члени мають становити більшість від усього складу; строк повноважень кожного члена НР встановлюється на 3 роки (у цьому випадку строки повноважень незалежних членів НР можуть ще додатково регулюватися Кабінетом Міністрів України). Також, в наглядовій раді держкомпанії має бути представник від держави[18]. Ця кандидатура важлива для функціонування компанії, адже на підприємстві використовуються державні кошти. І задля контролю за ефективністю використання державних фінансових ресурсів член наглядової ради від держави має бути обізнаний у внутрішній роботі відповідного товариства.

Органи управління відповідною державною компанією можуть визначати окремі вимоги для кандидатів на посаду незалежного члену Наглядової Ради, проте є і стандартизовані вимоги, визначені Законом.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи державних підприємств.**

Кабінет Міністрів України та профільні міністерства акцентують увагу суспільства на тому, що введеться реформа діяльності об'єктів державної власності. В 2018р Кабміном було опубліковано план дій в рамках реформи «Ефективні державні підприємства» [4]. Як вказали в Уряді, реформа передбачає декілька головних пунктів - прозорість та звітність; корпоративне управління; приватизацію; ліквідацію. В рамках кожного пункту описані цілі та завдання.

Основні, які хотілося б зазначити – це створення ризик-менеджменту в рамках державного підприємства; запуск публічного модулю бізнес-аналітики з результатами діяльності; обрання керівників та членів наглядових рад за прозорою процедурою; скорочення переліку держпідприємств, які не можуть бути приватизовані; активна ліквідація неефективних підприємств. Відштовхуючись від такої програми, Урядом могла б бути розроблена і система контролю за виконанням реформ. Але поки цей процес не запущено, оскільки немає чіткої регуляторної бази для цього.

Проте Міністерство економіки України проводить єдиний моніторинг ефективності управління об'єктами державної власності[22], результати якого публікуються щоквартально. Оцінка відбувається за фінансовими активами та трудовими показниками: прибутковість, дебіторська та кредиторська заборгованості, загальна вартість активів, кількість штатних працівників, середня заробітна плата та заборгованість по її виплатах. Оцінка роботи державного підприємства надається у форматі «задовільно/незадовільно».

В 2013 році Мінекономіки було затверджено Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності[24]. За рекомендаціями виокремлюють 4 групи показників для оцінки діяльності державних підприємств – соціально-економічні показники, показники фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів, показники стану активів, зносу основних засобів, коефіцієнти фінансової стійкості, покриття, платоспроможності. Ці показники публікуються у фінансових планах. А оцінка відбувається за бальною системою, яка переводиться в три типи оцінки – ефективна, задовільна, неефективна діяльність. За умов задовільної чи неефективної оцінки суб'єкт управління державного підприємства має проаналізувати причини та подати Мінекономіки пропозиції та узагальнення для підвищення ефективності роботи.

На мою думку, набір даних для оцінки ефективності діяльності державних підприємств є правильним та доречним. Вся необхідна інформація є в даних

первинного бухгалтерського обліку, фінансовій звітності та показниках виконання фінансового плану.

Також, в рамках визначення ефективності управління об'єктами державної власності розглядається робота керівництва, виконання ним умов контракту. Цей пункт, на мою думку, є дуже важливим, адже корупція або економічні злочини в державних підприємствах виникає через діяльність вищих керівних осіб компанії. Також, слід вказати, що умови договору з тією чи іншою особою мають бути прозорими. Це стосується і виплат заробітної плати, премій тощо.

#### **1.4 Прозорість та доступність до інформації як принцип роботи державного підприємства**

Державні підприємства функціонують за фінансові ресурси держави - відповідно, і за кошти платників податків. В такому випадку, уся фінансова діяльність кожного підприємства, що знаходиться у державній власності, має бути прозора, відкрита та доступна. Як правило, всі державні підприємства публікують на своїх офіційних веб-сайтах фінансові звітності складену відповідно до МСФЗ та аудиторські висновки. Водночас, покарання за відсутність публікації такої інформації поки не існує. Раніше, в 2018 році, в Мінекономіки в рамках реформи «Ефективні державні підприємства» заявляли про необхідність у передбаченні відповідальності керівників підприємств за нерозкриття інформації або розкриття недостовірної інформації.

Міжнародний центр перспективних досліджень публікує рейтинг фінансової стійкості та прозорості державних підприємств. Як зазначають в центрі, прозорість оцінюється за шістьма показниками[28]: прозорість та доступність до інформації, економічні показники, кадрова політика, державні закупівлі, етика та конфлікт інтересів, гранти та благодійна політика. Найбільшу вагу у розрахунку показника займає саме прозорість та доступність, 30%, а 20% займають економічні показники, інші частки складають 10%. При оцінці прозорості та доступності надається відповідь на 8 питань, найбільш вагомими є питання про те чи перераховує підприємство свої цілі та досягнення за період; чи публікує

статут, установчі документи; чи публікує договори. Інші ж питання стосується публікації різних типів інформації на своїх веб-сайтах. За даними на 2021 рік, перше місце у рейтингу зайняла компанія-оператор системи передачі електричної енергії НЕК «Укренерго», друге – «Укрпошта», 3-тє – «Адміністрація морських портів України», 4-тє – «Укрзалізниця», 5-тє – «Укргідроенерго». Останні місця з рейтинговим балом 0% зайняли Державна акціонерна компанія «Хліб України» та ДП «Дирекція по будівництву об'єктів».

Проте, я хочу зазначити, що дослідження центру щодо діяльності компаній державної власності не охоплює увесь ряд таких юридичних осіб в Україні і, відповідно, цей рейтинг не можна вважати повноцінним. Рейтинг створюється тільки в межах 50-ти компаній за загальною вартістю активів. Як зазначає Міжнародний центр з перспективних досліджень, 4 із 50-ти держпідприємств не мають офіційного сайту.

В цілому, публікація інформації на офіційному веб-сайті не вказує на повну нетерпимість до корупції та ефективну роботу з економічної точки зору, проте є важливим аспектом для функціонування державного підприємства.

Також, важливим аспектом у прямуванні до прозорості є публічні закупівлі, забезпечення конкурентних торгів та відкритості інформації щодо результатів закупівлі. Це стосується і державних та комунальних установ. На сьогодні всі тендери проводяться на майданчику (що відіграє роль бази даних) державного підприємства «Прозорро» та підключених до нього майданчиків, а раніше всі тендери публікувались у виданні ДП «Зовнішторгвидав» в незначній кількості примірників.

На сьогодні проведення торгів на «Прозорро» є великим кроком вперед не тільки для роботи державних підприємств, а й в цілому для державного сектору. Така система має ряд переваг, зокрема, зниження рівня корупції, зниження рівня тіньової економіки, стимулювання до конкуренції, розширення ринків збуту, економія фінансових ресурсів для державного сектору, доступність та відкритість інформації щодо результатів торгів та виду робіт для кожного громадянина.

Ці процедури регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» [26], в якому окреслюються процедури всіх видів торгів, загальні умови їх здійснення, основні вимоги для договорів, які укладаються за результатом проведеної процедури закупівлі. Варто вказати, що на сьогодні система має свої недоліки та не всі тендери проводяться на конкурентних умовах. Також, поки не працює повноцінно єдина система моніторингу кожної закупівлі, яка б оцінювала як конкуренцію під час торгів, так і необхідність, наприклад, для певного державного підприємства закупівлі того чи іншого товару або послуги. Хоча у статті 8 відповідного Закону вказується Порядок здійснення моніторингу процедур публічних закупівель, який здійснюють органи фінансового контролю. Початок моніторингу відбувається при наявності таких факторів як автоматичні ризики у системі, інформація про ознаки порушень від посадових осіб або інформації у ЗМІ чи від громадських об'єднань. Якщо під час моніторингу будуть виявлені порушення, що не входять до компетенцій органу фінансового контролю, то дані моніторингу мають бути передані іншим органам, наприклад, НАБУ, НАЗК тощо. Такий підхід є вірним з точки зору розмежування компетенцій державних органів, але, в такому випадку, потребує системного реформування кожної з гілок влади, владних органів та створених структур, зокрема, у антикорупційній площині та секторі економічної безпеки.

Тендерні закупівлі є елементом прозорості роботи державних підприємств та інструментом для оцінки їх ефективної роботи з точки зору закупівельної політики та запобіжником у антикорупційній діяльності. А повністю уникнути корупційних та економічних ризиків за системи тендерних закупівель вдасться тільки за умов проведення якісного ефективного та незалежного моніторингу відповідних тендерів.

### **1.5 Антикорупційна політика в роботі державних підприємств**

Як вже зазначалося, діяльність державних підприємств та їх виконавчого апарату може бути пов'язана із корупційною діяльністю. Для регулювання антикорупційної політики було доповнено Статтю 2 Господарського Кодексу України пунктом 11, за яким «Суб'єкт господарювання державного сектора



економіки запроваджує антикорупційну програму у порядку, визначеному законом»[20].

В Національному агентстві з питань запобігання корупції зазначають, що антикорупційна програма у юридичної особи є основою для сталого розвитку компанії та її корпоративної культури. Слід зазначити, що у формулювання використано саме термін «сталий розвиток», що вказує на балансування між сьогоденними потребами та потребами майбутніх поколінь. Постає питання, чи дійсно йшлося про сталий, а не стабільний розвиток. Антикорупційна програма, згідно із Законом України «Про запобігання корупції» [25] має затверджуватись керівниками державних, комунальних підприємств, де середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (рік) складає більше 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) – більше 70 мільйонів гривень, а також керівниками компаній, які є учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [26], якщо вартість закупівлі товарів, послуг, робіт дорівнює або перевищує 20 мільйонів гривень. Для виконання антикорупційної програми в рамках корпоративного управління призначається посадова особа – Уповноважений.

НАЗК в 2017 році затвердило типову антикорупційну програму[27] для юридичних осіб. За пунктом III типової програми, до антикорупційних заходів відносять періодичну оцінку корупційних ризиків та основні антикорупційні стандарти та процедури, зокрема, антикорупційна перевірка ділових партнерів та критерії їх обрання, обов'язок дотримання програми, обмеження у підтримці політичних партій, у подарунках, у здійсненні благодійної діяльності, норми професійної етики тощо.

Щодо корупційних ризиків, то вони мають бути оцінені щонайменше один раз на рік. Щодо стандартів та процедур, наприклад, перевірка потенційних ділових партнерів має здійснюватися Уповноваженим, який має дійти висновку-рекомендації про відповідність антикорупційній програмі.

В цілому, в типовій антикорупційній програмі описано які заходи відносять до методів антикорупційної політики, заходи протидії корупції, внутрішніх

розслідувань щодо корупційних ризиків, права і обов'язки працюючих на підприємстві, яке дотримується відповідної політики.

Наявність такої програми є необхідною для роботи великих державних підприємств, проте, слід зазначити, що вона буде дієвою тільки за умов ефективної роботи інших органів – НАБУ, НАЗК, САП, ДБР, СБУ тощо.

## **РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1 Фінансові результати та прибутковість діяльності державних підприємств в Україні**

Фінансові результати роботи підприємства будь-якої форми власності є основним показником, за яким визначається ефективність його роботи. Адже рентабельність – це перша задача для більшості компаній. Підприємства, що знаходяться у державній формі власності, безумовно мають ставити собі на меті підвищувати рівень своєї прибутковості. Виключенням можуть бути підприємства, які несуть тільки соціальну функцію. Також, у власності держави можуть бути стратегічні підприємства, які потребують підтримки з державного бюджету, а ліквідувати їх не можна.

Згідно з Моніторингом ефективності управління об'єктами державної власності за 2020 рік, який опублікувало SOE Weekly[32], в 2020 році лише 28% державних підприємств від загальної їх кількості були прибутковими. Загалом, із усієї кількості держкомпаній на цей рік було 43% працюючих. Загальний збиток державних підприємств за 2020 рік – 51 млрд грн.

Як оцінив старший економіст Центру економічної стратегії Дмитро Яблоновський[31], 9 із 10 найбільших державних підприємств – це монополії і їх діяльність залежить від встановлених державою тарифів. Відповідно, у такому випадку економічна ефективність та рівень менеджменту за фінансовими результатами визначити складніше. Але, наприклад, якщо розглядати енергетичні ринки в Україні, які раніше залежали виключно від тарифів, зараз більше лібералізовані. Ринок природного газу та електричної енергії працює для непобутових споживачів в відносно вільному режимі, з деякими обмеженнями для торгівлі. Але все одно у випадках компаній-монополій, яким є і НАК «Нафтогаз України» також слід зважати більше не на показник прибутку, а на величину інвестицій.

Одеський припортовий завод – один із прикладів неефективної роботи підприємства у державній власності. За результатами роботи в 2020р завод отримав збиток в 1,2 млрд грн, на кінець року поточні зобов'язання та забезпечення ОПЗ становили 11,4 млрд грн (за 2019р - 10,2 млрд грн), а довгострокові - 407,7 млн грн (за 2019р - 427,6 млн грн).

Зараз, через воєнний стан, Одеський припортовий завод законсервовано, працівників відправили у безстрокову відпустку. Таке рішення було важливим для міста, адже у сховищах заводу є аміак, і потрапляння туди снаряду могло б завдати техногенної катастрофи. Водночас, співзасновник «Українського інституту майбутнього» Юрій Романенко, із посиланням на власні джерела повідомив, що тимчасовий керівник ОПЗ вже під час війни виписав собі та двом членам правління 7 мільйонів гривень премій. 28 квітня 2022р виконувачка обов'язків Голови Фонду Державного майна Ольга Батова повідомила, що ситуація з таким неправомірним нарахуванням премій вирішена, рішення керівництва ОПЗ скасовані. Тим більш, ці гроші підуть на зарплати всім робітникам підприємства. Зокрема, за її словами, Наглядова Рада Одеського припортового заводу ухвалила рішення припинити контракти з вказаними трьома членами Правління.

Задля уникнення таких ситуацій в подальшому Голова ФДМУ підписала запити представникам держави у наглядових радах підприємств, які знаходяться в управлінні Фонду, а також на державні підприємства в управлінні, де немає наглядових рад, надати інформацію про всі нарахування керівникам компаній з моменту запровадження воєнного стану.

Ця ситуація вказує на значні обсяги корупції та зловживання службовим становищем в державних підприємствах. І існує велика вірогідність, що якби ситуація із нарахуванням премій на Одеському припортовому заводі не набула розголосу у засобах масової інформації, то такі зловживання продовжувались б і надалі. З цього випливає висновок, що державні підприємства мають контролюватися більше державними органами. Також, слід переглянути процедури виплат премій керівництву компаній, що є у державній власності.

Якщо, наприклад, керівник приватної компанії виплачує собі премії, то він фактично використовує власні кошти, а з державним підприємством ситуація інакше, тим паче, якщо говорити про компанії, які є збитковими. За результатами діяльності ОПЗ нарахування премій в 7 мільйонів гривень вже є економічно не доцільним та взагалі не відповідає підходам управлінської діяльності.

Ще одним прикладом неефективного державного підприємства є ПАТ «Центренерго» - електрогенеруюча компанія, що є оператором трьох теплових електростанцій в Україні. За 1-3 квартали 2021р «Центренерго» отримало 156 млн грн чистого збитку, це пояснювалось нестабільною ситуацією на ринку електричної енергії, виснаженням вугільних складів та зростанням цін на вугілля, яке компанія була вимушена купувати закордоном. В цей час, керівництво «Центренерго» неодноразово заявляло, що державні шахти можуть забезпечувати потреби державної теплової генерації, проте через їх неефективну роботу «Центренерго» вимушене імпортувати вугілля.

«Державні шахти не виконують план поставки, тому ми використовуємо дороге імпортне вугілля», - заявив виконуючий обов'язки генерального директора «Центренерго» Віталій Довгаль в інтерв'ю[34] для ExPro.

ПАТ «Центренерго» підпадає як підприємство під велику приватизацію. Кабінет Міністрів України планував на основі НАК «Енергетична компанія України» зробити вертикально інтегровану компанію, до складу якої б увійшли ПАТ «Центренерго» та перспективні вуглевидобувні підприємства, що перебувають у державній власності. І згодом така компанія мала б бути приватизована.

Необхідність визначити перспективні вуглевидобувні компанії (шахти) дещо призупинило процес приватизації. Таким чином, така вертикально інтегрована компанія поки не створена. Але сама ідея приватизації «Центренерго» разом із шахтами, на мою думку, вірна. Таким чином «Центренерго» могло б створити конкуренцію приватному монополісту ДТЕК олігарха Ріната Ахметова і усунути його вплив на формування ціни вугілля на державних шахтах.

Таким чином, фінансові результати є першим показником ефективності роботи державних компаній. Загалом, такий підхід стосується роботи усіх юридичних

суб'єктів, метою яких є отримання доходу. Проте в контексті державних підприємств на неефективність їх роботи вказує і недобросовісна та корумпована діяльність менеджменту. Тобто, підхід до підвищення ефективності діяльності державного підприємства має вимагати не тільки оцінки фінансових результатів, але й оцінки діяльності менеджменту, управлінських рішень.

## **2.2. Державна політика щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки**

В травні 2015 року Верховна Рада України схвалила Стратегію підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки[9]. Згідно із цим документом, до найбільших суб'єктів господарювання належать НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Центренерго», ДП «НАЕК «Енергоатом», «Укрзалізниця», «Укрпошта», Укравтодор, Укрспирт, «Антонов», ПАТ «Турбоатом» та інші. Саме ці компанії є найбільшими підприємствами в українській економіці, і всі вони знаходяться в державній власності.

Зокрема, в Стратегії навіть виокремлюють причини, за яких неефективно працюють відповідні компанії – основна причина це недостатньо розвинена система корпоративного управління. Адже враховуючи структуру великих державних підприємств, саме чинник управління дуже важливий, для налаштування злагодженої та ефективної роботи. За умов нерозвиненої системи корпоративного управління на підприємстві виникають проблеми, що пов'язані із конфліктом інтересів, суперечливістю цілей, неефективним наглядом за діяльністю тощо. Держава – головний акціонер державної компанії, але часто можна зустріти ситуацію, коли відношення до головного акціонера різняться із, наприклад, відношенням у приватній компанії до свого акціонера. Хоча, фактично різниці між цими не має бути.

У вищезазначеній Стратегії описуються кінцеві цілі які мають бути досягнуті за її втілення. Зокрема, це підвищення рівних умов та спонукання до конкуренції з приватними компаніями; покращення фінансових показників (і як результат

збільшення доходів до державного бюджету); підвищення якості послуг та рівня прозорості.

Водночас, в Стратегії виокремлюють окремий потенційний ризик – «недостатній рівень підтримки реформи суспільством» [9]. Для скорочення імовірності настання такого ризику влада вбачає за необхідне впровадження комплексної стратегії комунікації із суспільством. Імовірність настання такого ризику існує майже для усіх реформ. Але, на мою думку, у випадку реформи щодо підвищення ефективності діяльності державних підприємств, цей ризик малоімовірний, адже ця реформа є популярною у парадигмі суспільної думки, та, дивлячись під певним кутом, дещо навіть популістичною.

Державна політика за Стратегією поділяється за такими функціями: держава-власник та держава-регулятор.

Тобто, державна політика щодо роботи суб'єктів господарювання, що перебувають у державній власності, також стосується політики щодо регулювання певних ринків. Найбільшою мірою регулюються ті ринки, на яких переважають державні компанії. Наприклад, ринок природного газу та електричної енергії – зарегульовані. Особливо, це регулювання стосується покладання спеціальних обов'язків на компанії задля забезпечення загальносуспільних інтересів – НАК «Нафтогаз України» для забезпечення населення природним газом, ДП «НАЕК «Енергоатом» - забезпечення електричною енергією. Тому, функції держави-регулятора можуть і полягати у регулюванні не тільки діяльності окремого суб'єкту, а й створенні умов на ринку. Функція «держава-власник» насамперед стосується корпоративного управління, оцінки діяльності та прийняття управлінських рішень.

Згідно з державною політикою, що викладена в Стратегії, державні унітарні підприємства з комерційними функціями переважно мають бути перетворені в акціонерні товариства, задля запровадження культури корпоративного управління в АТ. Згідно зі Стратегією, «до кінця вересня 2015 року необхідно було визначити перелік підприємств, що підлягають такому перетворенню, а вже здійснити перетворення – до 2017 року. Єдиний перелік таких суб'єктів, що мені вдалося

знайти це документ від 25.10.2021р[38], в якому єдине підприємство, що входить до такого переліку – Державний концерн «Укроборонпром».

Загалом, корпоратизація, згідно із Указом [44] Президента України від 15.06.1993, «це перетворення державних підприємств, закритих акціонерних товариств, більш ніж 75% статутного фонду яких перебуває в державній власності, а також виробничих і науково-виробничих об'єднань, правовий статус яких раніше не був приведений у відповідність із чинним законодавством, у відкриті акціонерні товариства». Корпоратизація – метод зміни системи управління для тих компаній, яке не підлягають приватизації. Проте, в українському законодавстві з 1993 року не вносилося фундаментальних змін щодо принципів корпоратизації, в 2012 році на розгляд Верховної Ради вносився проєкт Закону «Про корпоратизацію державних підприємств» [45], але прийнятий так і не був.

На мою думку, державна політика в управлінні суб'єктами господарювання, що знаходяться в державній власності, має полягати у їх пристосуванні до загального економічного устрою, конкурентних ринкових умов тощо. Якщо будь-яка державна компанія буде ставити собі за основну функцію саме комерційну (це стосується тих компаній, де це можливо), то тоді ефективність роботи такого підприємства підвищиться. Процес корпоратизації, перетворення в акціонерні товариства – важливий формат, адже він сприяє просуненню культури корпоративного управління. Але, водночас, і мета з якою здійснюється те чи інше управління має бути спрямоване на комерційні та фінансові показники.

Корпоративне управління – це система, яка працює на досягнення поставлених цілей, і з огляду на структуру управління акціонерним товариством, саме такий спосіб є більш ефективним для налагодження діяльності та досягнення певних фінансових показників.

## **2.3 Інформаційна відкритість державних підприємств та діяльність Порталу державних підприємств України**

Оцінка ефективності державного підприємства може відбуватись виключно за умови прозорості його діяльності. Зокрема, в Стратегії підвищення ефективності



діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки вказано про необхідність посилення вимог до розкриття інформації державним компаніям та проведення аудиту їх діяльності. Також, в Стратегії виокремлюють інформацію, яка не може бути в обмеженому доступі, зокрема, це стосується: річних та квартальних фінансових звітностей, їх аудиторської оцінки, звітів наглядової ради, резюме керівників та членів наглядової ради, рішень загальних зборів. Особливим мені здається пункт щодо резюме керівників та членів наглядової ради. Адже саме він вказуватиме не тільки на відкритість, а й на рівень кадрів, що обіймають ті чи інші посади. І вже, відштовхуючись від рівня кадрів, а згодом і результатів їх діяльності, можна робити висновки щодо ефективності роботи того чи іншого суб'єкта господарювання.

В лютому 2015 року Міністерство економічного розвитку та торгівлі затвердило Методичні рекомендації щодо забезпечення прозорості діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки[37], які описують перелік, структуру та дати надання необхідної інформації. В рекомендаціях все чітко та зрозуміло прописано, включно із датами надання інформації та її формою.

## **2.4 Огляд та оцінка ефективності приватизації державних підприємств в Україні**

Серед державних підприємств є ті, що не несуть соціальних функцій (не беруть участь у механізмі покладання спеціальних обов'язків як НАК «Нафтогаз України» або ДП «НАЕК «Енергоатом»), але вони системно потребують дотацій для подальшої стабільної та безперебійної роботи, зазвичай всі їх фінансові звіти показують збиткові результати. Саме такі підприємства потребують проведення негайної приватизації і вже ведення нового професійного менеджменту від нових власників. В Україні існує думка, що державні компанії не можна приватизувати, адже їх викуплять олігархи та знищать їх відповідно. Я вважаю, таке твердження хибне, адже будь-який олігарх найімовірніше буде розглядати підприємство, яке приватизує, як можливість створити систему, що дозволить йому розвивати бізнес. Також, для усунення ризиків недобросовісного поводження із об'єктами

приватизації, Фонд держмайна України може встановлювати певні правила, який має виконати покупець із новим об'єктом після приватизації. Прикладом такої приватизації може бути аукціон[36] з продажу «Калуської ТЕЦ-Нова» - теплогенеруюче підприємство було продано приватній компанії за 801 млн грн, під час аукціону ціна зросла на 248%. Також, ТОВ «Констанза», що стало новим власником ТЕЦ, зобов'язалося погасити заборгованість в розмірі 450 млн грн перед бюджетом та кредиторами. Такий приклад приватизації є вдалим та наочним.

В Україні розпочалася реформа приватизаційного законодавства, встановлено методику проведення малої та великої приватизації. Мала приватизація (об'єкти, вартість яких не перевищує 250 млн грн) стала вдалим проєктом, але вона меншою мірою стосується державних підприємств. Говорячи про них, ми згадуємо велику приватизацію.

В січні 2019 року Кабінет Міністрів України затвердив Перелік об'єктів великої приватизації державної власності[39]. Зокрема, до цього переліку (частки держави від 51%) входять ПАТ «Центренерго», ВАТ «Тернопільобленерго», ПАТ «Запоріжжяобленерго», АТ «Харківобленерго», АТ «Миколаївобленерго», АТ «Хмельницькобленерго», АТ «Херсонська ТЕЦ», АТ «Дніпровська ТЕЦ», АТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія», ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Одеський припортовий завод», ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» та інші. Можливий викуп будь-якого з цих підприємств одним із українських олігархів вважається ризиком. Богдан Прохоров, економіст «Центру економічної стратегії», в інтерв'ю для Радіо Свобода, вказав, що багато західних інвесторів бояться заходити із фінансуванням в Україну через відсутність ефективної судової реформи, відсутність достатніх гарантій приватної власності та корупції. А питанням щодо купівлі олігархами активів, що виставлені на приватизацію, має в першу чергу займатися Антимонопольний комітет, а не Фонд державного майна. Таким чином, окрім приватизаційного законодавства, стратегій управління об'єктами державної власності, слід і реформувати антимонопольне законодавство.

В травні 2021 року прем'єр-міністр України Денис Шмигаль заявляв[41], що в тому році (2021) на приватизацію буде виставлено 7 компаній – завод «Більшовик», НПЗ, Об'єднана гірничо-хімічна компанія та компанії-оператори системи розподілу електричної енергії (обленерго).

Завод «Більшовик» (АТ «Перший київський машинобудівний завод») вдалося приватизувати в жовтні 2021 року – за 1,4 млрд грн, що лише на 40 млн грн вище за стартову ціну аукціону. Покупцем стала компанія ТОВ «Дженерал Комерс», що пов'язана із бізнесменом Василем Хмельницьким. Ця покупка спричинила низку скандалів, зокрема, Головне управління Державного бюро розслідувань вказало, що за оцінкою їх експертів, реальна вартість АТ «ПКМЗ» складає 4,5 млрд грн, що втричі більшу за кінцеву ціну на торгах. В ДБР вказали, що згідно із досудовим розслідуванням, посадові особи ФДМУ зловживають службовим становищем в інтересах третіх осіб під час приватизації цього об'єкту, шляхом проведення невірної оцінки вартості майна, що виставляється на приватизацію. Об'єднану гірничо-хімічну компанію в 2021 році приватизувати не вдалося, процес був перенесений щонайменше на весну 2022 року. Також, одну із жодну із компаній-обленерго, які є у списку великої приватизації, досі реалізовано на аукціонах не було.

Таким чином, мала частина від запланованих об'єктів великої приватизації була продана, що говорить про неефективність цього процесу. Ситуація із заводом «Більшовик» вказує ще на проблематичність процесу приватизації, що пов'язана із корупційними ризиками, можливим зловживанням службовим становищем чиновниками Фонду державного майна.

Водночас, в ФДМУ 2021 рік оцінили як успішний за результатами приватизації. Загалом, від неї минулого року було отримано до Державного бюджету 5,1 млрд грн, хоча планувалося близько 8 млрд грн. В Фонді це називають «десятирічним рекордом надходжень».

*Таблиця 2.1. Результати від приватизації за 2013-2021рр, млрд грн, за даними Фонду державного майна України*

| Рік | Надходжень до Державного бюджету від |
|-----|--------------------------------------|
|-----|--------------------------------------|

|      | <b>приватизації, млрд грн</b> |
|------|-------------------------------|
| 2013 | 1,48                          |
| 2014 | 0,47                          |
| 2015 | 0,15                          |
| 2016 | 0,19                          |
| 2017 | 3,38                          |
| 2018 | 0,27                          |
| 2019 | 0,55                          |
| 2020 | 2,25                          |
| 2021 | 5,1                           |

Якщо розглядати ефективність приватизації з точки зору відповідності плану, то можна зробити висновок, що її проведення в 2021 році було неефективним. Проте якщо розглядати динаміку збільшення надходжень до Державного бюджету від проданих об'єктів, то можна відзначити позитивне зрушення у напрямку реформи концепції приватизації в цілому.

В 2022 році від малої та великої приватизації очікувалося отримати ще 9 млрд грн доходу до Державного бюджету, а на заходи із проведення приватизації мали виділити 149,8 млн грн. Вочевидь, через початок повномасштабної війни плани будуть змінені.

Є ряд підприємств, які не підлягатимуть приватизації – ДП «НАЕК «Енергоатом», НАК «Нафтогаз України», НЕК «Укренерго», ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта». Ці державні компанії виконують стратегічні функції. І слід вказати, що приватизація не означає підвищення ефективності роботи підприємств державної форми власності. Стає глибшим питання корпоративного управління саме на тих стратегічних підприємствах, які не можуть бути приватизовані.

## 2.5 Роль державних підприємств в енергетичному секторі України

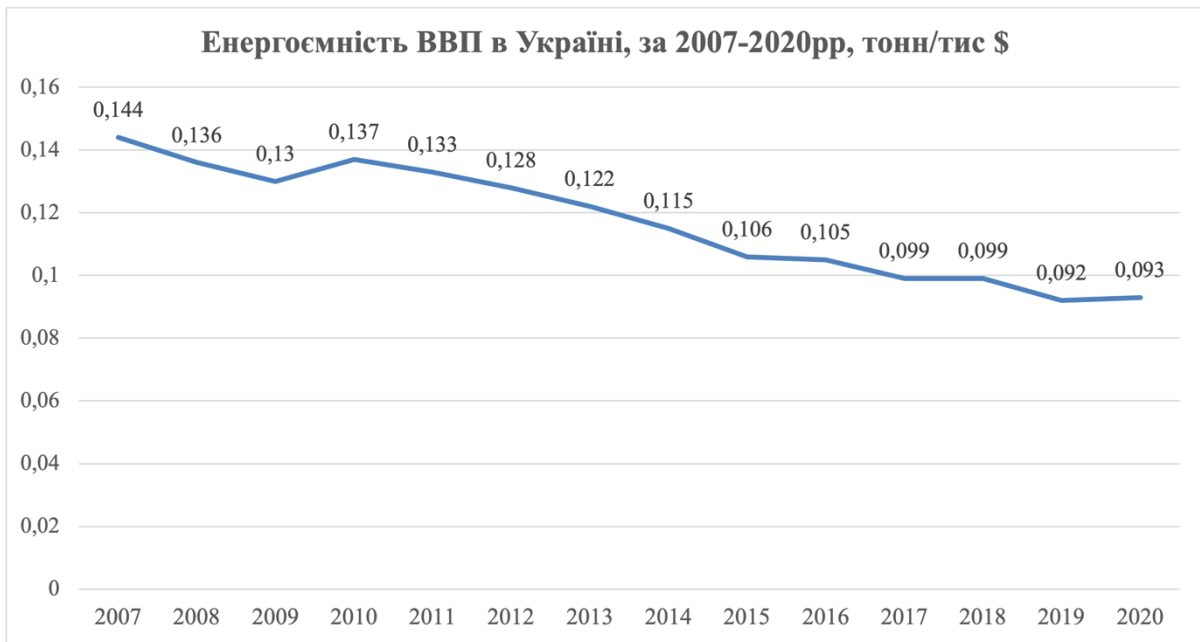
Енергетичний сектор в Україні виконує стратегічну роль, забезпечуючи населення та бізнес основними благами – газом, тепловою та електричною енергією, нафтопродуктами. Крім того, енергетичний сектор є одним із найбільших в економіці та займає одну із панівних позицій в політичному житті країни.

Реформа енергетичного сектору залишається ключовим фактором стимулювання стійкого зростання України.

У 2019 році Організація економічного співробітництва та розвитку розпочала проєкт «Підтримка реформування сектору енергетики в Україні» [42]. Метою проєкту є в тому числі підвищення рівня корпоративного управління та антикорупційної практики. В ОЕСР вказали, що в Україні і досі існує проблема жорсткого регулювання ринку та складність із просуванням культури управління державними підприємствами. Енергетичні ринки потребують конкуренції, і більшою мірою монополістами стають саме державні підприємства – ДП «НАЕК «Енергоатом» забезпечує понад 50% виробництва електроенергії, а філія НАК «Нафтогаз» «Укргазвидобування» видобуває близько 75% природного газу в Україні.

Енергомісткість ВВП – показник, який описує скільки паливно-енергетичних ресурсів витрачається на одиницю виробленого валового внутрішнього продукту. За даними Державної служби статистики, з 2007 року в Україні спостерігається спадна тенденція до цього показнику. Це сталося завдяки модернізації виробництва, яке стало використовувати менше енергоресурсів, проте Україна і надалі залишається країною із високим для Європи показником енергоємності. Проте, частіше країна із нижчою енергоємністю ВВП є імпортерами енергоресурсів, а Україна здатна повністю себе забезпечувати електроенергією та на 70-80% природним газом, тому немає гострої потреби в імпортних ресурсах. Загалом, це є перевагою для проходження енергетичної кризи.

*Рисунок 2.1. Енергоємність ВВП в Україні, за 2007-2020рр, за даними Державної служби статистики*



Енергетична незалежність – важливий для України фактор, особливо в контексті роботи державних підприємств в секторі, адже саме ці компанії більшою мірою забезпечують стабільність виробництва та постачання енергоресурсів – ПрАТ «НЕК «Укренерго», ДП «НАЕК «Енергоатом», НАК «Нафтогаз України», «Оператор ГТС України», ПрАТ «Укргідроенерго». Сектором енергетики, де немає державної монополії, є тільки відновлювана енергетика – домінуюча компанія в секторі – ДТЕК ВДЕ. Проте на сьогодні альтернативна енергетика в Україні ще не розвинена, її генерація забезпечує до 8% загального споживання. Державні підприємства в енергетичному секторі управляються різними суб'єктами – Міністерство енергетики, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів, Фонд державного майна України.

Конкурентність енергетичного ринку – запорука ефективної діяльності і державних підприємств, за умови, що вони будуть у рівних умовах з усіма іншими гравцями.

В Європейському Союзі в 2009 році було прийнято Третій енергетичний пакет – пакет законів, що регулюють роботи енергетичних ринків (природного газу та електричної енергії), сприяють їх відкритості та конкретності. Україна приєдналась до Третього енергетичного пакету в квітні 2015р, було затверджено закон «Про ринок природного газу», згодом був прийнятий закон «Про ринок електричної енергії». Прийняття цих документів має сприяти підвищенню

конкурентоспроможності ринків, демонополізації. Основним правилом в рамках цього енергопакету став анбандлінг підприємств – розділення видобутку/виробництва та постачання енергоресурсів. Таким чином, були поділені і українські компанії на окремі одиниці – оператор газотранспортної системи, оператор системи передачі, виробники, видобувники тощо. З огляду на концепцію корпоративного управління державними компаніями, процес анбандлінгу був корисний для просування його засад. Компанії, які мають свій окремий вид діяльності та вже простішу структуру, більше «піддаються» корпоративному управлінню, функції дирекції, наглядової ради вже не такі розпорошені, як були б при великій корпорації, що поєднує, наприклад, і видобуток газу, його транспортування, торгівлю тощо.

## **2.6 ПрАТ «НЕК «Укренерго» як приклад державного підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» - одна із найбільших компаній в електроенергетичному секторі, є оператором системи передачі електричної енергії. Сфера діяльності НЕК «Укренерго» фактично є природною монополією. За даними аналітичного порталу YouControl[47], як підприємство «Укренерго» було зареєстроване 10 серпня 1998 року, розмір статутного капіталу 37 160 209 000,00 грн. Суб'єктом управління цього об'єкта державної власності є Міністерство енергетики України. Згідно із Законом України «Про ринок електричної енергії», «оператор системи передачі - юридична особа, відповідальна за експлуатацію, диспетчеризацію, забезпечення технічного обслуговування, розвиток системи передачі та міждержавних ліній електропередачі, а також за забезпечення довгострокової спроможності системи передачі щодо задоволення обґрунтованого попиту на передачу електричної енергії»[48].

Також, згідно зі Статутом НЕК «Укренерго» [49], компанія забезпечує функціонування балансуючого ринку електричної енергії, ринку допоміжних послуг, а також безпосередньо бере участь в інтеграції української енергетичної системи в енергосистему континентальної Європи ENTSO-E. Після початку

повномасштабного вторгнення Російської Федерації, Україні вдалося синхронізуватись з європейською енергетичною системою – 16 березня 2022 року. «Укренерго» виконує ряд функцій, які є предметом діяльності товариства: функції оператора системи передачі, функції з управління та експлуатації магістральними мережами, функції адміністратора комерційного обліку, функції адміністратора розрахунків та інші. Органами ПрАТ «НЕК «Укренерго» є Загальні збори, Наглядова рада та Правління.

Наглядова Рада в «Укренерго» складається із семи членів, 4 з яких – незалежні. Відповідно до інформації на офіційному веб-сайті компанії, в складі Наглядової ради зараз 6 членів – Петер Андреасен, Даніель Доббені, Роман Піонковскі, Юрій Бойко, Юрій Токарський, Олександр Баранюк.

Головою правління НЕК «Укренерго» є Володимир Кудрицький. Згідно зі Статутом підприємства, Головою Правління компанії не може бути особа, яка «є засновником, акціонером, керівником, членом НР суб'єкта господарювання, який провадить діяльність із виробництва, постачання електричної енергії, видобутку, постачання природного газу.

На офіційному веб-сайті опубліковано Комплаєнс-політику[50] компанії, яка була розроблена компанією з «великої четвірки» KPMG та бельгійською Elia Grid International. Цей документ було затверджено в 2019 році, коли «Укренерго» було ще в статусі державного підприємства, а не приватного акціонерного товариства. В документі окреслюються вимоги щодо дотримання нормативно-правових актів щодо діяльності оператора системи передачі, боротьби з корупцією, врегулювання конфлікту інтересів, трудового та антимонопольного законодавства та інших розділів. Також, в документі чітко окреслюється розмежування відповідальності за дотримання вимог. Таким чином, за дотримання специфічних комплаєнс вимог відповідальним є Комплаєнс офіцер, а директори відповідних департаментів є відповідальними за дотримання вимог закупівель, інформаційної безпеки, кібернетичної безпеки, трудового законодавства тощо. В «Укренерго» чітко виокремили за якими комплаєнс-ризиками несе відповідальність Комплаєнс офіцер – фінансові злочини, бізнес-етика, управління інформацією (не включаючи



комерційну таємницю), антимонопольне законодавство. Як я вже зазначала, ця політика розроблялась ще для формату державного підприємства. Водночас, антикорупційна політика ПрАТ «НЕК «Укренерго» вже була затверджена після перетворення.

Корпоратизація «Укренерго» фактично розпочалась в 2019 році - Міністерство фінансів України підписало наказ про перетворення ДП «НЕК «Укренерго» на ПрАТ, проте відповідне погодження[52] на перетворення Кабінет Міністрів України погодив ще в листопаді 2017 року. Корпоратизація саме цього підприємства була однією із вимог сертифікації «Укренерго» як незалежного оператора системи передачі, що в подальшому було необхідно для інтеграції з ENTSO-E. Остаточне рішення щодо сертифікації НЕК «Укренерго» було прийнято Національною комісією, що здійснює регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг, 17 грудня 2021 року. Одразу після перетворення «Укренерго» в ПрАТ суб'єктом управління було Міністерство фінансів України, проте 28 липня 2021 року Кабінет Міністрів передав право керувати компанією Міністерству енергетики. В Кабміні вказали, що завдяки цьому заходу буде підвищено «ефективність роботи об'єднаної енергетичної системи, інтеграції українського в європейський енергетичний ринок» [53].

Вже після початку корпоратизації, у січні 2021 року, було затверджено Кодекс корпоративного управління ПрАТ «НЕК «Укренерго», яким окреслено місії товариства – «створення умов для сталого розвитку економіки України шляхом забезпечення функціонування конкурентного, прозорого та ліберального ринку електричної енергії...»[54].

Таким чином, Кодекс корпоративного управління окреслює аспекти підвищення ефективності НЕК «Укренерго» як підприємства державної форми власності. В пункті 1.5 Кодексу вказано, що цей документ розроблено задля підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності товариства, зокрема, завдяки прозорості надання звітності, ефективного менеджменту, управління ризиками, виконання політики соціальної відповідальності.

Система управління ризиками є необхідною для ефективного управління і, відповідно, діяльності будь-якого підприємства, задля роботи цієї системи в «Укренерго» запроваджено схему внутрішнього контролю, зокрема, контролю інформаційної системи, проведення внутрішнього аудиту, упровадження системи комплаєнс.

Концепція сталого розвитку зараз займає важливу роль у економічну житті кожної розвиненої країни, в ПрАТ «НЕК «Укренерго» також виокремлюють енергоефективність, використання високоефективних технологій, стимулювання до екологізації є пріоритетом діяльності товариства.

Загалом, «Укренерго» грає важливу роль в ринку електричної енергії, який є стратегічно важливим для держави, ця компанія є однією із найбільших компаній, що знаходяться в державній власності та поєднує у собі, окрім комерційної та соціально-економічної функції, ще й безпеки та євроінтеграційну.

## **2.7 Оцінка ефективності діяльності та фінансової стійкості ПрАТ «НЕК «Укренерго»**

Фінансова стабільність та економічна ефективність – основні показники, за якими визначаємо ефективність діяльності державного підприємства.

Основний дохід ПрАТ «НЕК «Укренерго» отримує від сплаченого тарифу на передачу електричної енергії. На 2022 рік рівень тарифу на передачу був встановлений на рівні 345,64 грн/МВт-год. В Додатку до постанови НКРЕКП 01.12.2021 № 2454 розписано структуру тарифу – витрати НЕК «Укренерго» на рік. Загалом, витрати були оцінені в 49,829 млрд грн, з яких 45% (22,648 млрд грн) заплановано на витрати на виконання спеціальних обов’язків для забезпечення загальносуспільних інтересів – фактично це виплати електровиробникам за «зеленим» тарифом (в тому числі і приватним домогосподарствам із електроустановками, що працюють на альтернативних джерелах енергії). На оператора системи передачі «Укренерго» було покладено це навантаження «зеленого» тарифу, хоча фактично компанія не має прямого відношення до виробників електричної енергії з відновлюваних джерел.

На мою думку, такий підхід до покладання додаткового навантаження на будь-яке державне підприємство, метою якого є отримання прибутку, є дещо недоцільним, адже фактично такі дії призводять до збитковості компанії. Також, тариф на передачу електричної енергії сплачують кінцеві споживачі, і при його зростанні через механізм спеціальних обов'язків, саме кінцеві споживачі змушені покривати ці додаткові витрати.

Перше, що слід оцінити для визначення рівня ефективності державного підприємства – це його прибутковість. Згідно із даними фінансової звітності НЕК «Укренерго», за 2015-2019рр компанія мала стабільний рівень чистого прибутку, до 3 млрд грн, а в 2020 році компанія отримала чистий збиток на рівні 27,089 млрд грн. Чистий дохід від реалізації за 2014-2018рр тримався також на стабільному рівні, а в 2019-2020 рр. почав різко зростати. В компанії збитковість в 2020 році пояснили тим, що виник брак коштів для фінансування механізму покладання спеціальних обов'язків, зокрема, виплат за «зеленим» тарифом. В «Укренерго» зазначали, що 87,3% негативного фінансового результату утворилось внаслідок витрат на спеціальні обов'язки, кошти на які не були передбачені в тарифі.

Тобто, рівень прибутковості ПрАТ «НЕК «Укренерго» напряму залежить від закладеного рівня тарифу на передачу електричної енергії, який встановлює Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Такий підхід є типовим для компаній, які є природними монополіями на ринку. З одного боку, це теоретично має забезпечувати беззбиткову діяльність, при вірному розрахунку витрат, але з іншого боку це може дестимулювати виконавчі органи компанії до підвищення ефективності діяльності, за умов вже наявного гарантованого доходу.

Проте приклад «Укренерго» вказує на невідповідність закономірності «тариф-гарантований прибуток», через ряд регуляторних рішень в рамках державної політики на конкретному ринку.

*Рисунок 2.2. Фінансові результати Національної енергетичної компанії «Укренерго» за 2014-2020рр, тис грн*



На 2020р, який був найбільш збитковим для «Укренерго» спостерігається стрімке зростання поточної кредиторської заборгованості. Тобто, на 31 грудня 2020р ПрАТ «НЕК «Укренерго», мало поточну заборгованість перед іншими юридичними особами на 47,313 млрд грн, до цієї суми входили виплати перед виробниками електричної енергії з ВДЕ за «зеленим» тарифом, виплати на балансуєчому ринку електричної енергії. Також, в 2020 році зросла і дебіторська заборгованість за товари та послуги, в компанії це пояснюють низьким рівнем розрахунків за тарифом на передачу та на балансуєчому ринку. Можна розрахувати коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості в НЕК «Укренерго», за 2014-2020рр.

|    | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020  |
|----|------|------|------|------|------|------|-------|
| Кз | 0,59 | 0,63 | 1,33 | 0,75 | 0,27 | 0,83 | 0,225 |

Нормальний показник для цього коефіцієнту дорівнює 1, таким чином за рахунок отриманих коштів від контрагентів підприємство може покрити свої виплати. У випадку «Укренерго» ми бачимо, що найнижчі коефіцієнти були в 2018 році

(0,27%) та 2020 році (0,225), тобто підприємство не має ресурсів для виплати кредиторської заборгованості, що на пряму вказує на платоспроможність.

*Рисунок 3. Обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості НЕК «Укренерго» за 2014-2020рр, тис грн*



Міністерство фінансів, яке ще тоді було суб'єктом управління НЕК «Укренерго», затвердило фінансовий план компанії на 2021 рік — із рівнем чистого прибутку 171,4 млн грн. Ресурс ExPro, з посиланням на повідомлення «Укренерго», вказує[56], що згідно із затвердженим план доходи мають складати 79,79 млрд грн; чистий прибуток - 0,17 млрд грн, відрахування до бюджету - 1,24 млрд грн. 12 травня 2022 року ПрАТ «НЕК «Укренерго» представило[57] проміжні фінансові результати за 2021р, ще не аудировані, та не було опубліковано офіційної фінансової звітності. За цими даними, чистий прибуток за минулий рік склав 141 млн грн (82,2% від плану), до бюджету було сплачено 1,22 млрд грн (98% від плану). В 2020 році дефіцит коштів, що не покриті тарифом становив 24 млрд грн, в 2021 цей показник скоротився до 6,9 млрд грн. В компанії зазначило, що вийти на показник прибутку, після значної збитковості в 2020р, вдалося завдяки «ефективним діям на балансуєчому ринку, що дозволило зекономити 2,3 млрд грн на допоміжних послугах, та отримати 1,9 млрд грн доходу від продажу електроенергії на балансуєчому ринку. Також 0,9 млрд грн надходжень були отримані за результатами аукціонів з продажу доступу до міждержавних

перетинів і 1,94 млрд грн – від інших видів операційної діяльності компанії»[57]. За результатами неаудійованої фінансової звітності за I квартал 2022р, НЕК «Укренерго» досягло показника чистого прибутку в 2 млрд грн, враховуючи падіння розрахунків від контрагентів та зниження обсягу передачі електроенергії після початку повномасштабної війни.

Після вивчення фінансової звітності ПрАТ «НЕК «Укренерго» можна зробити висновок, що прибутковість підприємства більшою мірою залежить від встановленого тарифу на передачу електричної енергії та покладання спеціальних обов'язків. Враховуючи, що діяльність цього підприємства відноситься до приватної монополії та той факт, що воно не може бути приватизовано, таке становище можна вважати логічним. Тоді, говорячи про ефективність, треба поєднувати не тільки корпоративне управління, систему менеджменту всередині компанії, а й принципи державної політики, що працюють в тому чи іншому секторі. Наприклад, якщо на ринку електричної енергії діє механізм покладання спеціальних обов'язків \для виплат виробникам «зеленого» тарифу або компенсації побутовим споживачам (населенню), то він має бути розроблений таким чином, аби не спричиняти великі обсяги заборгованості між учасниками ринками. Адже від фінансового стану ПрАТ «НЕК «Укренерго» (або іншої компанії сектору) буде залежати в цілому ринковий клімат.

Прозорість діяльності – ще один важливий критерій для оцінки ефективності діяльності державної компанії. Оцінюючи офіційний веб-сайт НЕК «Укренерго», можу вказати, що ця компанія я дуже відкритою до суспільства. ПрАТ «НЕК «Укренерго» регулярно публікує фінансові та нефінансові звіти, звіти щодо діяльності наглядової ради, звіти правління, вся документація, що відноситься до інформації емітента. Тільки під час воєнного стану частина інформації була закрита, більшою мірою та, що стосується безпеки роботи енергетичної системи. Також, в «Укренерго» регулярно публікується відомість про нарахування заробітних плат для Правління та Наглядової ради, без виокремлення поособово. В компанії щорічно випускають Звіт правління[58], в якому оцінюється робота підприємства, оцінка досягнення поставлених цілей та задач, виконання

інвестиційних програм та фінансових планів. В Звіті правління за 2020 рік чітко розписано інформація за кожним із проєктів щодо модернізації електричної інфраструктури (будівництва, модернізації та реконструкції підстанцій, повітряних ліній тощо). В Звіті розписано мету, склад, строки реалізації проєкту та його кошторисну вартість, а також фінансові показники по кожному з проєктів. Також, у Звіті розписано причини зміни того чи іншого показника фінансової звітності. Як я вже зазначала, 2020 рік був найбільш збитковим для «Укренерго», і в документі пояснено зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, збитковості. Прозоро розписано яку суму коштів отримано від того чи іншого виду діяльності.

Окремим додатком в Звіті Правління йде Стан виконання стратегічних цілей, в якому розписано 46 цілей за 12-ма категоріями – Експлуатація мережі електропередачі, Розвиток мережі електропередачі, Диспетчеризація, Інформаційні технології, Ринок, Фінанси, Персонал, Інтеграція ВДЕ, Інтеграція з ENTSO-E, Корпоративна культура, Безпека, КСВ та екологія. Ступінь виконання оцінюється у відсотковій системі від 0 до 100%. Оцінкою вище 90% було оцінено за 35-ма критеріями (76% від загальної кількості цілей), 6 категорій було оцінені максимально (всі оцінки вище 90%, на зеленому рівні), зокрема, це Експлуатація мережі електропередачі, Диспетчеризація, Персонал, Інтеграція з ENTSO-E, Безпека, КСВ та екологія. Найгірше було оцінено критерій «Удосконалення системи корпоративного управління» (на 75%), «Забезпечення наявних достатніх резервів для балансування енергосистеми» (на 70%), «Автоматизація бізнес-процесів» (на 71%) та ще кілька критеріїв технічного характеру.

На мою думку, такий підхід до формування Звіту Правління, з оцінкою поставлених цілей на рік, є достатньо показовим для оцінки діяльності підприємства, його ефективності.

Вихід на фондовий ринок із «зеленими» облігаціями – досягнення ПрАТ «НЕК «Укренерго» як українського державного підприємства. У листопаді 2021 року компанія випустила на Лондонській фондовій біржі «зелені» облігації, завдяки яким вдалося залучити 825 млн доларів США, під 6,875%, зі строком погашення 5

років. Як зазначили в ПрАТ «НЕК «Укренерго», «під час випуску єврооблігацій книга заявок була перепідписана майже втричі, що свідчить про значну зацікавленість міжнародних інвесторів до перших єврооблігацій компанії, заявки на фінансування отримано більш ніж від 100 інвесторів з різних країн»[60]. Перші відсотки за залученими ресурсами компанія виплатила [61] вже у травні, під час повномасштабної війни в Україні, на суму 28, 4млн доларів США.

Отже, ПрАТ «НЕК «Укренерго» - достатньо ефективне підприємство, що знаходиться в державній власності. До такого висновку я дійшла, оцінивши декілька фактів та аспектів: вихід із кризової ситуації протягом 2020-2021р, досягнення високого рівня прибутковості в 2022р, прозорість надання інформації та успішність процесу корпоратизації, емісію «зелених» облігацій сталого розвитку та здатність сплачувати відсотки за ними.



### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

#### **3.1 Необхідність у приватизації ряду державних підприємств для підвищення ефективності їх діяльності**

Ряд державних підприємств потребує негайної приватизації, завдяки якій компанії зможуть залучити інвестиції та відновити повноцінну діяльність та знизити корупційні ризики. Також, приватизація – спосіб залучення додаткових коштів до державного бюджету. Після вдалого проведення приватизація держава як інституція зможе сконцентрувати ресурси на окремих напрямках та великих стратегічних державних підприємствах, що не підлягають продажу.

Як зазначила в.о. Голови Фонду державного майна України Ольга Батова[33], до неефективної роботи державних підприємств призводить ряд факторів, до яких вона відносить зарегульованість державного сектору, відсутність взаємодії на горизонтальних та вертикальних державних рівнях, розпиленість функцій між органами влади. Від цього може страждати і державна політика щодо підвищення ефективності. Ключовим рішенням Ольга Батова вбачає приватизацію.

Але, я вважаю, що приватизація неможлива у 100% випадків, адже велика частина державних підприємств несе на собі соціальну функцію, які віддати в приватні руки неможливо, а єдиним гарантом забезпечення цієї соціальної функції може бути тільки держава.

Також, кінцевим результатом приватизації має бути не просте укладання договору купівлі-продажу того чи іншого об'єкту, а поставлення певних умов для нового власника щодо функціонування підприємства в подальшому. Це стосується виплати заборгованості, досягнення певних технічних або фінансових показників. Задля відслідковування «післяприватизаційних» успіхів слід створити окрему базу даних, в яких буде вноситись інформація щодо компаній, які були приватизовані, для моніторингу діяльності цих підприємств протягом певного періоду, наприклад, 5 років. В цій базі має збиратись фінансові показники, інформація щодо нових власників та стан приватизованої юридичної особи.

Приватизація, в умовах її відповідності антимонопольному законодавству, має сприяти конкуренції на ринку, посиленню конкурентоспроможності окремого підприємства, розвитку бізнес-процесів, технологій тощо.

Але, підкреслюю, що підприємства, які виконують стратегічну роль, є природними монополіями, не можуть бути приватизовані, і для таких треба запроваджувати інші механізми стимулювання ефективної діяльності.

### **3.2 Напрямки підвищення ефективності діяльності державних підприємств**

Кожен із критеріїв ефективності діяльності підприємства потребує чіткого плану дій щодо досягнення поставлених цілей. За кожною із груп показників з оцінки результатів діяльності, які були зазначені в підрозділі 1.3, можна окреслити «план дій» для кожного державного підприємства. Для досягнення соціально-економічних показників, які більшою мірою стосуються робочої сили, слід чітко встановити фонд заробітної плати, який буде узгоджено із середнім рівнем доходу за відповідними професіями. На мою думку, поняття, що державні підприємства мають забезпечувати якомога більшу кількість населення роботою треба змінити на поняття ефективної праці та прагнення до збільшення заробітних плат за рахунок саме ефективної та продуктивної праці. Тобто, кількість штатних працівників не може бути прямим показником ефективності, на відміну від підвищення продуктивності праці та вдосконалення людського капіталу. Зокрема, щодо людського капіталу, технологічні державні підприємства можуть стати базисом для зростання людського капіталу, на їх основі можна будувати індустріальні парки та центри. Окрім ефективності окремого підприємства, це сприятиме в цілому розвитку соціально-економічного становища країни.

У фінансово-економічних показниках найбільшу увагу слід приділяти не скільки доходам або прибуткам, скільки платоспроможності та капітальним інвестиціям. Для посилення платоспроможності підприємства слід спочатку провести інвентаризацію активів, особливо це актуально саме для компаній державної форми власності. Активи, що не несуть ні комерційного, ні соціального навантаження мають бути відсторонені з-під управління компанією, адже вони

фактично знижують потенціал компанії. Корисним стане механізм оренди майна, через платформу ProZorro. Продажі.

Ще одним важливим аспектом в управлінні платоспроможністю є кредитна політика компанії, механізми залучення капіталу.

Покращення ефективності роботи державного підприємства може бути підвищено і за рахунок залучення інвестицій від міжнародних фінансових інституцій або окремих корпорацій, фондів. Таким чином, інвестор зможе контролювати стан того чи іншого проєкту, в які він вкладає фінансовий ресурс. Наприклад, нещодавно ПрАТ «НЕК «Укренерго» вдалося залучити[ 62] 50 млн євро для підтримки ліквідності ринку електричної енергії в умовах війни від Європейського банку реконструкції та розвитку. В рамках кредитної угоди визначені шляхи витрачання цих грошей, що обмежує відповідне державне підприємство

Приклад НЕК «Укренерго» показує, що українська державна компанія здатна випускати облігації, виплачувати за ними відсотки. На мою думку, залучати капітал треба не за рахунок вливань із державного бюджету, а саме шляхом випуску цінних паперів. Але в такому випадку треба чітко пропрацьовувати кредитну політику, графік погашення заборгованості, механізм надання гарантій тощо. Таким чином, принцип накопичення капіталу на державному підприємстві має полягати не із постійних вливань із державного бюджету, а з ефективного механізму залучень зовнішніх ресурсів. Наприклад, облігації сталого розвитку – механізм, який стає дедалі популярним та може бути інструментом для великих державних підприємств, особливо, енергетичного сектору.

Акцент на стратегічне управління також є важливим для підвищення ефективності діяльності компанії. Його можна розглядати і зі сторони державного управління в цілому, в ролі формування державної політики, розвитку середовища тощо. Стратегічне управління може розглядатись і в межах одного суб'єкту господарювання – наприклад, великої корпорації, особливо державної форми власності.

Якщо говорити про державні підприємства, то задля ефективної діяльності, вони потребують планування на довгострокову перспективу. Особливо це стосується компаній, що виконують стратегічну функцію в державі – «Укренерго», «Нафтогаз», «Укроборонпром» тощо. Базис стратегічного планування – визначення та побудова конкретного плану досягнення довгострокових цілей. Ефективний менеджмент є необхідною складовою для досягнення цілей ефективності роботи державних підприємств.

Цілі, які ставить менеджмент, можна розділити на фінансові та стратегічні – їх різниця в термінах. Фінансові цілі можуть бути поставлені на короткі терміни, й меншою мірою стосуються стратегічного планування. А стратегічні цілі ставляться на довготермінову перспективу і є більш важливими в контексті діяльності компанії. Адже досягнення певного показника у фінансовій звітності не означає 100%-ої ефективності діяльності.

На мою думку, кожне державне підприємство має формувати свою довготермінову стратегію, в якій будуть закладатися цілі на майбутній період. Ці цілі мають включати ряд сфер, зокрема, фінансову, соціальну, безпекову, аспекти сталого розвитку. Вже за визначених цілей та рівня їх досягнення можна давати оцінку підприємству. Наприклад, ПрАТ «НЕК «Укренерго» визначає цілі на рік, а у Звіті правління надається оцінка їх виконання. Ось такий підхід до оцінки поставлених цілей за певний період має бути у всіх великих державних підприємств – тоді простіше ідентифікувати саме ті напрямки, які потребують більшої уваги менеджменту. Цей підхід поєднує у собі як прозорість надання інформації, так і оцінку економічної та фінансової ефективності.

### **3.3 Окремий спеціалізований ресурс для моніторингу ефективності державних підприємств**

Загалом, щодо фінансових показників, я би запропонувала зробити окремий спеціалізований ресурс, на якому були б висвітлені усі показники, за якими прописані критерії оцінки ефективності, за кожним державним підприємством. Інформація на цьому веб-ресурсі має бути структурованою та чіткою, окремо для

кожної компанії. Тоді легше визначити чи подає та чи інша державна компанія звітність, динаміку її показників тощо. Також, на такому ресурсі слід публікувати зведену статистичну інформацію по секторах щодо роботи державних компаній, в енергетичному секторі, металургійній, харчовій промисловості тощо. Тоді буде видно всеохоплюючу картину роботи державних підприємств і простіше оцінити слабкі місця. Наприклад, якщо за такою зведеною оцінкою висновком буде, що найгірший показник за рядом компаній у секторі, наприклад, коефіцієнт зносу основних засобів або показник фінансової стійкості, то розробки стратегій для розвитку відповідного сектору будуть більш ефективними, адже будуть вузько направлені на вирішення вже окресленої проблеми.

Такий ресурс – запорука прозорості для кожного підприємства державної форми власності. Також, він може бути інтегрований із урядовими та парламентськими ресурсами, і документи, рішення, постанови, закони, що пов'язані з певною компанією можуть бути буквально на одній сторінці-профілі компанії.

Я вважаю, що у Міністерства цифрової трансформації вже є успішний кейс із ресурсом «Дія», тому такий ресурс щодо державних підприємств є цілком можливою ціллю, яка дасть змогу не тільки чітко подавати інформацію, а й дозволить громадянам оцінювати роботу таких компаній.

Про такий публічний модуль з бізнес-аналітикою вже говорили у Уряді, проте поки такий функціонал не було створено.

## ВИСНОВКИ

Суб'єкти господарювання, що знаходяться у державній власності, в українській економічній системі відіграють важливе значення одразу із декількох аспектів. По-перше, державні підприємства часто є найбільшими гравцями на відповідних ринках, наприклад, НАК «Нафтогаз України» - на ринку природного газу, ДП «НАЕК «Енергоатом» - на ринку електричної енергії тощо. Ці компанії є основними джерелами, в який зосереджується фінансовий потік, від їх діяльності, економічної ефективності та фінансового стану залежить клімат у секторі. На стан таких компаній напряму впливає державна політика, шляхом покладання спеціальних обов'язків для забезпечення загальносуспільних інтересів. При невірному розрахунку покладання спеціальних обов'язків в надлишковому обсязі може спричинити збитковість. Підтвердженням цього є фінансовий стан ПрАТ «НЕК «Укренерго» в 2020, результати діяльності компанії-оператора системи передачі за цей рік. «Укренерго» отримало 27 млрд гривень збитку через неврахування в тарифі обсягу на сплати виробникам електричної енергії з відновлюваних джерел за «зеленим» тарифом, проте такі розрахунки компанія була зобов'язана вести. Таким чином, ефективна державна політика напряму впливає на ефективність роботи державних компаній.

Другим важливим фактором є соціальний аспект. Значна частина підприємств виконує соціальні, стратегічні або оборонні функції. За цієї причини ряд компаній не може бути приватизований. Стратегічні підприємства є базисом для української економіки та її окремих секторів. В сьогоденнішньому контексті важливо говорити про ефективність діяльності державних підприємств оборонного комплексу, наприклад Державний концерн «Укроборонпром», який потребує корпоратизації. Також, важливими є роботу підприємств, що забезпечують енергетичну та транспортну безпеку. Приватизація для цих компаній неможлива. Але, якщо розглядати приватизацію для інших державних підприємств, що такої стратегічної функції не мають, це в більшості випадків може бути вирішенням ситуації з неефективною діяльністю. У багатьох випадках приватизації цінність несе не сама юридична особа, а її майновий комплекс, який

дасть змогу новому власнику розвивати та будувати новий бізнес вже на існуючій платформі.

Приватизація – процес, який також потребує контролю за ефективністю його проходження, адже також несе у собі корупційні ризики, можливість неринкових процесів тощо.

Отже, державні підприємства – юридичні особи, які займають важливу роль в українському економічному середовищі. Від ефективності їх діяльності залежить робота окремих секторів соціально-економічного життя країни так і державної системи в цілому. Ефективність державних підприємств оцінюються не тільки за фінансовими показниками, а й за оцінкою роботи менеджменту, здатністю до формування довгострокових цілей та їх досягнення, стратегічного планування, правильного хеджування ризиків, в тому числі антикорупційних. Державні підприємства мають бути простимульовані до конкурентної гри на ринках, а не мати свої субсидії, покращені умови тощо. Ефективність державного управління в цілому відображається на ефективності діяльності державних підприємств. Це стосується ринкового регулювання, податкової та фінансової політики, створення можливостей для залучення капіталу. Системний підхід до економічного добробуту позитивно вплине і на діяльність кожного окремого підприємства, в тому числі і державної форми власності.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V, редакція від 07.05.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
2. Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII, редакція від 07.05.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
3. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX, редакція від 13.04.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>
4. Ефективні державні підприємства. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/efektyvni-derzhavni-pidpriemstva>
5. Тарасюк, Г. М. (2014). Управління державними підприємствами: проблеми та перспективи. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2014. С. 111–118.
6. Лех І.А. Проблеми управління державними корпоративними правами у промисловості. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15689/1/9-Lekh24-25.pdf>.
7. Махінчук В.М. Державне підприємство в системі ринкових відносин: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 192 с.
8. Стратегічне бачення управління державними підприємствами. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=f9b47f2c-50ae-41b3-abea-117ff9c4fab8&title=PrezentatsiiniMateriali>
9. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>



- 10.Таранич О.В., Ярошенко О.П Ефективність управління об'єктами державного сектору України. Економіка і організація управління №1(33). 2019. 7 с.
11. Чи є державні підприємства менш прибутковими за приватні? *Центр економічної стратегії*. 2017 URL: <https://ces.org.ua/chy-ye-derzhavni-pidpryyemstva-mensh-prybutkovymy-za-pryvatni/>
- 12.Космідайло І.В. Методичні питання оцінки ефективності управління державними підприємствами URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2010/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2010/9.pdf)
- 13.Прозорість та фінансова стійкість державних підприємств в Україні. URL: <http://companies.icps.com.ua/>
- 14.Махінчук В.М. Причини неефективного функціонування підприємств державної форми власності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. Випуск 1. 2018 р. С. 72-80.
- 15.Інформація про об'єкти державної власності. *Фонд державного майна України*. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-stateproperty-info.html>
- 16.Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 142 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#n25>
- 17.Оголошення про проведення відбору на посаду незалежного члена наглядової ради акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України». *Міністерство економіки України* URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6808dcd3-c274-479c-bbff-045fc836f774&title=OgoloshenniaProProvedenniaVidboruNaPosaduNezalezhnogoChlenaNagliadovoiRadiAktzionernogoTovaristvanatsionalnaAktzionernaKompaniianaftogazUkraini>

18. Деякі питання управління об'єктами державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 143 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#n14>
19. 1,4 млрд грн від приватизації заводу «Більшовик» надійшло державі. *Фонд державного майна України* URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8414.html>
20. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, редакція від 12.01.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n181>
21. Про затвердження Методики визначення частки державного сектору у складі економіки : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 20.12.2012 № 1466 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-13#Text>
22. Моніторинг ефективності управління об'єктами державної власності. *Міністерство економіки України* URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2e24db81-1b0d-4322-80ce-89e6d3c269e2&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti>
23. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#n14>
24. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n11>
25. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII, редакція від 07.05.2022р. *Верховна Рада України*. 64 с.
26. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.11.2015 № 922-VIII, редакція від 07.05.2022р. *Верховна Рада України*. 53 с.

27. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи :  
Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від  
02.03.2017 №75 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17/print>
28. Прозорість державних підприємств URL: <http://companies.icps.com.ua/data>
29. Індекс Прозорості Компаній України 2019. К. 2020. 64 с. URL: [https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/11/Transp\\_index\\_2019\\_ua\\_full\\_web-2.pdf](https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/11/Transp_index_2019_ua_full_web-2.pdf)
30. Вишневецька О.М. Державні закупівлі у системі “Prozorro”: проблеми і  
недоліки. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 19. 2017 р.  
С. 67-70 URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/15.pdf>
31. Як державні підприємства отруюють економіку. *Ukraine crisis media center*.  
URL: <http://longread.uacrisis.org/dp>
32. Серед всіх держпідприємств лише 28% є прибутковими. *Економічна правда*.  
URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/10/675823/>
33. Ольга Батова Державні підприємства і прибуток – антоніми чи втрачені  
можливості? *Інтерфакс-Україна*. URL:  
<https://interfax.com.ua/news/blog/786741.html>
34. Через невиконання державними шахтами поставок, ми вимушені купувати  
дороге імпортне вугілля – «Центренерго». *ExPro Consulting*. URL:  
<https://expro.com.ua/statti/cherez-nevikonannya-derjavnimi-shahtami-postavok-mi-vimushen-kupuvati-doroge-mporte-vugllya--centrenergo>
35. Топалов М. Кейс «Центренерго»: як Коломойський заробляє на  
перепродажу державного газу. *Економічна правда*. URL:  
<https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/11/671810/>
36. ФДМУ продав Калуську ТЕЦ з майже трикратним зростанням ціни.  
*Українська енергетика*. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/fdmu-prodav-kalusku-tets-z-maizhe-trykratnym-zrostanniam-tsiny>
37. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо забезпечення прозорості  
діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки : Наказ  
Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11.02.2015 № 116  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0116731-15#n14>

38. Про затвердження переліку державних господарських об'єднань, функції з управління якими здійснює Кабінет Міністрів України, які підлягають перетворенню в державні акціонерні товариства : Наказ Міністерства економіки України від 25.10.2021 № 825 URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0825930-21#n9>
39. Про затвердження переліку об'єктів великої приватизації державної власності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 січня 2019 р. № 36-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2019-%D1%80#Text>
40. Солонина Є. Великий розпродаж: чого чекати Україні від приватизації-2021. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/velyka-pryvatyzatsija/31180703.html>
41. Цьогоріч на велику приватизацію виставлять сім об'єктів – Шмигаль. *Економічна правда*. URL:  
<https://www.epravda.com.ua/news/2021/05/27/674322/>
42. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. OECD. 2019 р. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf>
43. Біла, С. О., & Шваюк, Ю. Е. Роль енергетичного сектору у зростанні конкурентоспроможності національної економіки: світовий досвід та реалії України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (10 (1)), 30-35.
44. Про корпоратизацію підприємств : Указ Президента України від 15.06.1993 № 210/93 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/210/93>
45. Про корпоратизацію державних підприємств : Проект Закону України від 01.08.2012 № 11057. *Ліга 360* URL:  
<https://ips.ligazakon.net/document/LF8J500A?an=2>

46. Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності : Закон України від 13.07.2021 № 1630-IX, редакція від 13.07.2021. Верховна Рада України. 19с.
47. Аналітичний ресурс YouControl. URL:  
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7499713#express-universal-file>
48. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII, редакція від 09.12.2021. Верховна Рада України. 103с.
49. Статут ПрАТ «НЕК «Укренерго». Затверджено наказом Міністра енергетики України 21.09.2021 №218 URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/09/Statut-Minenergo-2021-1.pdf>
50. Комплаєнс-політика ДП «НЕК «Укренерго». Затверджено протоколом засідання Наглядової ради ДП «НЕК «Укренерго» від 01.02.2019 № 2/2019 URL: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/02/UE\\_KPMG\\_Compliance\\_Policy\\_UKR.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/02/UE_KPMG_Compliance_Policy_UKR.pdf)
51. Антикорупційна програм ПрАТ «НЕК «Укренерго». Затверджено в.о. голови правління 27.05.2020 URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2020/06/ANTYKORUPTSIJNA-PROGRAMA-2020.pdf>
52. Про погодження перетворення державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» у приватне акціонерне товариство : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2017 р. № 829-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2017-%D1%80#Text>
53. «Укренерго», «Магістральні газопроводи України» та «Оператор ринку» передано під управління Міненерго. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrenergo-magistralni-gazoprovodi-ukrayini-ta-operator-rinku-peredano-pid-upravlinnya-minenergo>
54. Кодекс корпоративного управління ПрАТ «НЕК «Укренерго». Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 29.01.2021 №45 URL: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/02/Kodeks-korporatyvnogo-upravlinnya\\_zatverdzhenyj.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/02/Kodeks-korporatyvnogo-upravlinnya_zatverdzhenyj.pdf)

55. Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії НЕК «УКРЕНЕРГО» на 2022 рік : Постанова НКРЕКП від 01 грудня 2021 р. № 2454. *Офіційний вебпортал Регулятора*. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifu-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoi-energii-nek-ukrenergo-na-2022-rik>
56. Мінфін затвердив фінансовий план «Укренерго» на 2021р із чистим прибутком більше 170 млн грн. *ExPro Consulting*. URL: <https://expro.com.ua/novini/mnfn-zatverdiv-fnansoviy-plan-ukrenergo-na-2021r-z-chistim-pributkom-blshe-170-mln-grn>
57. «Укренерго» заробило 2 млрд грн прибутку в I кварталі 2022 року і сплатило податки наперед. *Офіційний веб-сайт НЕК «Укренерго»*. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-zarobylo-2-mlrd-grn-prybutku-v-i-kvartali-2022-roku-i-splatylo-podatky-napered/>
58. Звіт Правління НЕК «Укренерго» за 2020 рік. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/04/ZP-2020.pdf>
59. Цимбала О.Й. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XIX Всеукраїнської наукової конференції. ДП «Інформ. – аналіт. агентство». 2021 р. С. 240-243.
60. «Зелені» облігації сталого розвитку рік. *Офіційний веб-сайт НЕК «Укренерго»*. URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/dlya-investoriv/yevroobligatsiyi-2026/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/dlya-investoriv/yevroobligatsiyi-2026/)
61. «Укренерго» сплатило відсотки за своїми єврооблігаціями. *Офіційний веб-сайт НЕК «Укренерго»*. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-splatylo-vidsotky-za-svoyimy-yevroobligatsiyamy/>
62. «Укренерго» отримає від ЄБРР €50 млн на підтримку ліквідності. *Офіційний веб-сайт НЕК «Укренерго»*. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-otrymaye-vid-yebrr-e50-mln-na-pidtrymku-likvidnosti/>