

за 10-бальною шкалою. За результатами дослідження Gallup поділів респондентів на категорії: “успішні” (задоволені життям), “ті, що борються” (середній рівень задоволення), “ті, що страждають” (незадоволені життям). За проведеними дослідженнями, щасливою є більшість населення тільки в 17 країнах світу. Сама нещасна країна – Камбоджа. Там тільки 2 % успішних людей, а тих, хто страждає, – 26 %. Також нещасні люди в Лаосі, Афганістані, Непалі, Таджикистані. Там щасливими є тільки 5 % населення. У Росії частка успішних людей складає 22 %. Це середній рівень задоволення життям. У 87 країнах (більшість із них – африканські країни) люди незадоволені життям. А у 28 країнах задоволених життям не більше 10 %. На жаль, до цього дослідження не потрапила Україна [4]. А за даними 2014 і 2015 рр. у рейтингу найбільше щасливих людей Україна посідала, відповідно, 111-те і 123-тє місця.

Сьогодні все більше економістів і психологів знаходять у показнику валового національного щастя розвитку країни немалий ценз, тому що ВВП не враховує багато цінностей, що виробляються в країні, або, навпаки, що втрачаються нею. Це, наприклад, робота волонтерів, яка не оплачується, вартість здоров’я, яке люди накопичують під час відпочинку, економічні втрати, що пов’язані з деградацією навколишнього середовища. Щаслива, задоволена життям людина і працює краще нещасливої. Отже, неекономічні показники дуже впливають на економіку. Але ж не можна принижувати значення економічного прогресу, тому що коли люди голодні, не мають самого необхідного, наприклад чистої води, якісного харчування, охорони здоров’я й освіти, і коли відсутня повна зайнятість, вони страждають. Економічний розвиток, який знижує рівень бідності, є життєве важливим кроком у розвитку економіки щастя.

Тож, економіку щастя можна побудувати шляхом збалансованого підходу до життя як індивідуумів, так і суспільства. Як індивідууми ми не є задоволеними життям, коли не маємо основних матеріальних потреб, але ми також незадоволені життям, коли гонитва за високими доходами витісняє нашу увагу до родини, друзів, вміння співчувати та порушує наш внутрішній спокій. Усього цього як раз і можна досягти через сталий розвиток економіки, невід’ємною частиною якої є аграрний сектор економіки.

Список використаних джерел

1. www.marketing-ua.com/articles.php?Article=4570 .
2. www.postnauka.ru/lechturns/14584 .
3. www.cnr.com.ua/?aid=121402&_id=5 .
4. www.fakel-portos.ru/vseobuch/ .
5. www.go.mail.ru/sefrch?fr2=amigo&frquery&g=Укрдержкомстат&gr=820307 .

Надійшла до редколегії 04.05.2016 р.

УДК 354:342.31

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Зюзь Д. В.,

*слухач факультету підготовки магістрів державного управління ХарPI НАДУ,
м. Харків*

Розглянуто моделі корпоративного управління зарубіжних держав, здійснено аналіз чинної системи управління державними підприємствами України, розроблено комбіновану модель корпоративного управління державними підприємствами.

Ключові слова: державні підприємства, модель корпоративного управління, міністерства, контроль і нагляд, прозорість, ефективність управління об’єктами державної власності, подолання корупції.

© Зюзь Д. В., 2016

Ziuz D. V.,
Student of Master Training Faculty, KRI NAPA, Kharkiv

IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC ENTERPRISES IN UKRAINE

The models of corporate administration in foreign countries are considered, the analysis of the current system of administration of state-owned enterprises of Ukraine is made and the combined model of corporate administration of state-owned enterprises is worked out.

Key words: state-owned enterprises, a model of corporate administration, Ministries, control and supervision, transparency, efficiency of administration of state property objects, overcoming corruption.

Капіталом є тільки та частина багатства,
що звернена на промисловість і виробництво,
але не на спекуляцію і перепродаж.

Д. І. Менделєєв

Сьогодні науковці досить значну увагу приділяють розвитку малого та середнього бізнесу. Звичайно це правильний підхід, адже наявність розгалуженої мережі цих підприємств дозволяє населенню самоорганізовуватись, поглинати вільні робочі руки, тим самим зменшуючи безробіття в країні. Але потрібно розуміти, що великі прибутки завжди мають ті підприємства, де створюється економія на масштабах виробництва. Відповідно, це великі підприємства. Тут постає дилема: хто повинен ними володіти – держава чи приватні особи? Питання оптимального співвідношення між приватною і державною власністю є досить дискусійним і привертає увагу багатьох науковців та практиків. Зазначимо лише те, що обстоювати інтереси всього суспільства, відповідно до моральних цінностей та законодавства України, здатна лише держава.

Для стійкого та безкризисного (сталого) розвитку соціально-економічної сфери держава повинна мати значну частку у ВВП. Зокрема, на думку Дж. Гелбрейта, стабільною до зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури може бути та країна, у якій частка держави у ВВП становить не менше 50 % [6].

У статті не буде розглядатися статистика прибуткових та збиткових державних підприємств (ДП), адже сьогодні суспільство та політична еліта налаштовані на продаж державного майна, не дивлячись навіть на фінансові показники підприємств (ті, хто бажає ознайомитися з відповідними даними 100 найбільших ДП України, можуть перейти за посиланням [11]). Натомість зосередьмо увагу на нових підходах до вдосконалення управління ДП та їхньої корпоратизації, що дозволить раціонально та ефективно використовувати державну власність.

Питаннями управління державною власністю, корпоратизації ДП, їхнього вдосконалення та покращання приділено досить пильну увагу в наукових публікаціях. Серед останніх досліджень і джерел, на які спирається автор, можна виділити праці таких науковців: А. Бойцуна, Н. Бутенко, І. Галіахметова, О. Кібенко, І. Космідайло, О. Рудченка, А. Сучкова, Г. Тарасюк, М. Шкільняка та ін. Ми не претендуємо на всебічний огляд їхніх напрацювань чи висловлення критичних оцінок, адже кожний учений має власну думку. Але, попри досить значні доробки науковців за вказаним напрямом, залишається відкритим і потребує подальшого дослідження питання вдосконалення управління державними підприємствами України.

Метою статті є вивчення наявних у міжнародній практиці моделей корпоративного управління державними підприємствами, здійснення аналізу чинної системи управління державними підприємствами України та надання пропозицій щодо вдосконалення управління ними на засадах запровадження комбінованої моделі корпоративного управління, спрямованої на стратегію соціально-економічного розвитку країни та захист інтересів усього суспільства.

Так склалися обставини, що ДП протягом усього новітнього періоду державності України не приділялося достатньої уваги. Поступово продаючи ДП, керівництво зазначало тільки те, що ці підприємства неконкурентоспроможні, неефективні, корумповані та збиткові.

Нині маємо тенденції до поступового звуження державного сектора в економіці України. Протягом років приватизації (з 1992 по 2014 рр.) роздержавлено понад 130 тис. об'єктів. Починаючи з 1992 р., в Україні приватизовано 29209 об'єктів державної форми та 101 512 об'єктів комунальної власності, більше 5 тисяч об'єктів незавершеного будівництва [5]. На сьогодні налічується 3 340 ДП у різних галузях економіки (1 829 дійових та 1 511 підприємств, що не працюють) [3].

Зарубіжні країни давно зрозуміли, що державний сектор повинен бути присутнім у національній економіці. Відповідно, частка держави у ВВП деяких країн світу складає: у Канаді, Англії, Італії – близько 15 %, у США й Німеччині – близько 20 %, у Польщі – 25 %. Для порівняння, частка державного сектора України у ВВП (з урахуванням комунального сектора) становить 37 % [10].

Зрозуміло, що, володіючи досить потужним державним сектором, потрібно забезпечити йому раціональне обслуговування та функціонування в умовах національної та світової економіки. Хоча, звичайно, дані критерії однаковою мірою повинні бути присутні, коли держава володіє одним підприємством і коли – тисячею.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробила принципи корпоративного управління. Відповідно до цих принципів, *корпоративне управління* – це система відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень стосовно діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами корпорації та учасниками господарського товариства стосовно управління ним [8]. У даній розробці присутні заходи, що сприятимуть більш прозорій та ефективнішій роботі підприємств.

У світі виділяють три основних моделі корпоративного управління: децентралізовану, подвійну і централізовану. У децентралізованій (або галузевій) підприємства управляються міністерствами, які визначають політику у відповідних галузях. Перевагою моделі є можливість ефективніше здійснювати галузеву політику. Однак найбільш істотним недоліком системи є недостатнє розмежування функцій міністерства як регулятора галузі і нормо творця, з одного боку, та представника акціонерів – з іншого, що може призвести до конфлікту інтересів. У країнах, де управління підприємствами все ще здійснюється за децентралізованою моделлю, координаційна діяльність держави як акціонера починається зі створення спеціальних наглядових установ або призначення одному з міністерств ролі координатора. Така система функціонує, наприклад, у Німеччині.

Більшість країн – членів ОЕСР використовують подвійну модель, згідно з якою права держави як акціонера здійснюються двома міністерствами: галузевим міністерством і міністерством, що координує корпоративне управління. Ця модель дозволяє забезпечити реалізацію єдиної політики корпоративного управління і знижує ризик неналежного розмежування функцій. Така модель застосовується в Італії, Греції, Туреччині, Новій Зеландії, Франції та Австралії.

Відповідно до централізованої моделі управління ДП здійснюється однією організацією, наприклад спеціалізованою установою або одним із міністерств тощо. Ця модель вважається найбільш передовою. У Данії, Норвегії, Швеції, Нідерландах і Польщі державні підприємства управляються централізовано; Великобританія, Фінляндія та Франція також переходять на цю модель [10; 11, с. 12–13].

Що стосується України, то управління ДП частково централізоване, хоча все ще існують численні органи – представники власника. Згідно з Господарським кодексом

України, всіма ДП формально управляє Кабінет Міністрів України. Однак на практиці останній делегує свої повноваження й функції відповідним міністерствам. Найбільш поширені функції, що їх виконують такі представники власника в Україні, стосуються розроблення секторної політики, призначення на керівні посади в компанії, аналізу і схвалення фінансових планів, а також оцінювання результатів діяльності компанії. Розподіл функцій між різними органами державної влади означає, що не існує єдиного органу в державі, що виконував би всю повноту нагляду та управління в секторі ДП, тому ці функції розпорощено між міністерствами та відомствами [7, с. 33].

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2014 р. задекларувало проведення реформи ДП на засадах створення здорової та прозорої системи, завдяки якій в Україні буде упроваджено “Принципи корпоративного управління для держпідприємств” [9].

Слід зазначити, що багато було зроблено (на деяких аспектах ми далі наголосимо), але так і не було запропоновано моделі та відповідної структури корпоративного управління. Якщо МЕРТ дотримується централізованої моделі, то було б доцільно наголосити на тому, хто саме координуватиме діяльність із корпоративного управління, – чи це буде МЕРТ, чи, можливо, спеціалізований орган. Міністерство планувало розробити у другому кварталі 2015 р. “Політику власності”. Цей документ визначав би принципи здійснення державними органами своїх прав власності, мав би встановити межі розподілу функцій власника та функцій регуляторного органу.

У цілому відповідна реформа упроваджується дуже повільними темпами, а також пробуксовує, стикаючись із корумпованими зв’язками між ДП та політичною елітою країни в частині, що стосується призначення керівництва ДП, їхньої прозорої діяльності тощо.

Слід зазначити, що державні підприємства володіють значними активами, які опосередковано належать усім громадянам країни. Народ України фізично не має змоги збиратися щоразу для вирішення питань, пов’язаних із прийняттям управлінських рішень тих чи інших підприємств. Тому даними питаннями займаються державні інститути.

Дослідивши чинні в світовій практиці моделі організації управління ДП, розглянувши особливості досвіду відповідної вітчизняної практики та результати основних елементів поточного реформування відносин між державою та ДП, ми запропонували альтернативну модель структури корпоративного управління ДП – комбіновану (рисунк).

Народ України, як безпосередній власник державного майна, делегує свої повноваження парламенту. Той, у свою чергу, формує Кабінет Міністрів України. МЕРТ (спільно з відповідним галузевим міністерством) в умовах прозорості, відкритості та на конкурсній основі призначає правління підприємств. Галузеві міністерства, з одного боку, конструктивно співпрацюють з МЕРТ, забезпечуючи єдину державну економічну політику, а з іншого – здійснюють координацію та наглядають за правліннями та підприємствами в цілому, тобто виступають у ролі наглядових рад.

МЕРТ повинне вибудувати єдину стратегію розвитку народногосподарського комплексу і дотримуватися її. Адже в даній моделі лише МЕРТ бачить цілісну картину стану та перспектив розвитку економіки країни. Акумуляуючи всі об’єктивні процеси, ця установа повинна формувати комісії з призначення керівництва (правління) того чи іншого підприємства, залучаючи до відбору широке коло фахівців (відповідно до галузі обрання), а також ЗМІ, які, у свою чергу, забезпечать контроль та прозорість відбору.

Галузеві міністерства повинні виконувати певні ключові функції: 1) переглядати та спрямовувати корпоративну стратегію, основні плани дій, політику управління ризиками, річні бюджети та бізнес-плани, встановлювати цільові показники діяльності, здійснювати нагляд за виконанням планів та результатами діяльності товариства;

2) здійснювати контроль за ефективністю управління товариством та, у разі потреби, вносити зміни; 3) брати участь у відборі членів правління, здійснювати нагляд за їхньою діяльністю та, у разі необхідності, ініціювати звільнення та планувати процедуру наступництва, формувати систему кадрового резерву; 4) приводити розмір винагороди членам правління у відповідність до довгострокових інтересів товариства та його акціонерів (усього населення країни); 5) відстежувати та врегульовувати потенційні конфлікти інтересів членів правління, включаючи нецільове використання активів товариства та зловживання під час укладання угод з пов'язаними особами; 6) забезпечувати цілісність системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності товариства, включаючи незалежний аудит, а також наявність необхідних систем контролю, зокрема систему управління ризиками, фінансового та операційного контролю, а також контролю за дотриманням законодавства та відповідних стандартів; 7) контролювати процес розкриття інформації та зв'язків з громадськістю [8, с. 20]. Ключовим обов'язком галузевих міністерств є здійснення нагляду за системами, розробленими для забезпечення дотримання товариством відповідного законодавства, включаючи закони про оподаткування, конкуренцію, працю, охорону навколишнього середовища, рівні можливості, охорону здоров'я, правила безпеки тощо.



Рисунок. Структура комбінованої моделі корпоративного управління ДП

Рівень компенсації на посадах членів правління в ДП повинен відповідати рівню аналогічних посад у приватному секторі. Крім того, фінансова винагорода має співвідноситися з результатами діяльності компанії. Ця модель покликана стимулювати компетентних фахівців влаштовуватися на роботу до ДП, а отже, допоможе підвищити якість управління [11, с. 8]. Відповідно, постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 1034 внесено зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 р. № 859 “Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об’єднань державних підприємств”, якою передбачено показники для визначення розміру посадового окладу керівника підприємства, заснованого на державній або комунальній власності. Зазначені зміни дають можливість встановити конкурентну ринкову заробітну плату керівникам цих підприємств, а також преміювання залежно від фінансових результатів їхньої діяльності.

Більше того, запропонована модель корпоративного управління ДП повинна забезпечувати вчасне та точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються підприємства. Інформація, що підлягає розкриттю, включає суттєву інформацію (але не вичерпується нею): 1) про результати фінансової та операційної діяльності підприємства; 2) цілі підприємства; 3) політику щодо винагород членам правління; 4) фактори ризику, що можна спрогнозувати; 5) питання, пов’язані з працівниками та іншими заінтересованими особами. Відповідна інформація повною мірою повинна розміщуватися на сайтах підприємств, для того щоб полегшити контроль з боку громадськості за діяльністю правління та ДП в цілому. При виявленні незадовільної роботи ДП громадськість повинна мати можливість звернутися з клопотанням до народного депутата України за місцем проживання, а той, у свою чергу, повинен ініціювати вирішення даного питання в стінах парламенту. Даний механізм повинно бути затверджено на законодавчому рівні.

Наслідуючи досвід зарубіжних країн, незалежний, компетентний та кваліфікований аудитор повинен щороку проводити аудиторську перевірку в такий спосіб, щоб народ України, парламент, міністерства тощо отримали зовнішнє та об’єктивне підтвердження того, що фінансова звітність достовірно передає всі суттєві аспекти фінансового стану та результатів діяльності товариства. Зовнішні аудитори повинні бути підзвітними парламенту та мати по відношенню до підприємства зобов’язання провести аудит з належною професійною дбайливістю [2; 8, с. 19]. Постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2015 р. № 390 “Деякі питання проведення аудиту суб’єктів господарювання державного сектора економіки” затверджено критерії, за якими аудиторські компанії залучаються до проведення аудиту фінансової звітності деяких суб’єктів господарювання державного сектора економіки. Також важливо, щоб паралельно перевірку проводила і Рахункова палата України, що дозволить уникнути фальсифікації даних як ДП, так і аудитором. Надалі, коли систему буде відпрацьовано, з метою, зокрема, економії бюджетних коштів, залучати аудитора до вибіркової перевірки ДП.

У разі виявлення зловживань, незаконного збагачення чи подання неправдивої інформації певними особами з правління ДП або працівниками відповідного міністерством необхідно застосовувати адміністративні та кримінальні заходи покарання до вищезазначених осіб із подальшим конфіскуванням усіх активів як злочинця, так і всієї його родини на користь держави. Важливо вчасно та жорстко припиняти будь-які прояви корупції та зловживань.

Також потрібно забезпечити деполітизацію процесу прийняття рішень на підприємстві. Ізоляція підприємства від політичного впливу вимагає явного утримання уряду та урядових установ від будь-якого втручання в роботу ДП, яке б виходило за межі розумних та прозорих інтересів акціонерів – громадян України. Однією з умов для

досягнення цього є норми та положення на національному рівні та процедури на рівні підприємства, які повинні бути максимально об'єктивними та які максимально легко перевірити [1, с. 9].

Важливо, щоб не тільки корпоративізовані ДП працювали відповідно до розробленої моделі, а й решта ДП, які розкидано в підпорядкуванні різним міністерствам, відомствам та ін. Тобто всі державні підприємства повинні координуватись і підпорядковуватись згідно із запропонованою структурою управління ДП.

У наведеній таблиці показано головні відмінності реальних моделей корпоративного управління ДП і авторської моделі, розробленої в ході дослідження та запропонованої для упровадження в нашій державі.

Порівняльна таблиця відмінностей корпоративних моделей управління ДП

Параметри	Централізована	Подвійна	Децентралізована	Комбінована
Координує корпоративне управління	Спеціалізована установа або одне з міністерств	Одне з міністерств	Галузеві міністерства	МЕРТ
Призначає наглядові ради	Спеціалізована установа або одне з міністерств	Галузеві міністерства	Галузеві міністерства	Галузеві міністерства виконують функції наглядових рад
Призначає правління	Наглядова рада	Наглядова рада	Наглядова рада	МЕРТ (за участі відповідного галузевого міністерства)
Форми перевірки діяльності ДП	Щорічна аудиторська перевірка	Щорічна аудиторська перевірка	Щорічна аудиторська перевірка	Щорічна аудиторська перевірка та паралельна перевірка Рахунковою палатою
У яких країнах використовується	Бельгія, Данія, Іспанія, Польща, Швеція	Італія, Корея, Нова Зеландія, Туреччина, Швейцарія	Німеччина, Словаччина, Чехія	-

Слід підкреслити, що на засадах ринкових відносин, держава бюджетним коштом робить певні замовлення підприємствам, корпораціям тощо на ті чи інші потреби. Як ми знаємо, бюджет кожної країни має певні обмеження. Тобто коли держава не володіє значними фінансовими ресурсами в ринковій економіці, вона не може паралельно та стрімко розвиватися в декількох напрямах одночасно. Тут дійсно спрацьовує Парето-ефективність, коли під час перерозподілу ресурсів покращання одних елементів не може бути досягнуто без погіршення становища інших [4].

Державна форма власності на низку підприємств та використання комбінованої моделі корпоративного управління нададуть змогу цілісно розвивати господарський комплекс країни. Відповідно, за таких умов держава включає інші важелі для розвитку вітчизняної економіки. Адже перед нею не стоїть завдання максимізації прибутку. Тобто розрахунки за виконання тих чи інших замовлень між державними підприємствами, цілими галузями виробництва відбувається формально (подібно до того, як у родині: за

виконання тих чи інших послуг люди не платять один одному, а держава й повинна бути, як родина, а якщо трактувати науковим визначенням, то однією великою корпорацією). Тут держава-корпорація в основному витрачається лише на заробітну плату працівникам тощо. За таких умов ми можемо відразу розвиватися за багатьма напрямками, що є надзвичайно актуальним у нинішніх умов. Адже наша країна перебуває в глибокій економічній кризі.

Головне пам'ятати, що ніхто, крім нас самих, не в змозі допомогти в розбудові нашої країни. Тому потрібно кожному брати активну участь у всіх соціально-економічних та політичних процесах, що відбуваються на теренах нашої Батьківщини. Громадськість повинна через профспілки, інші об'єднання відігравати важливу роль в контролі над діяльністю ДП, політичною елітою тощо. Практика підказує, що ключовим механізмом в ефективній роботі будь-якої установи, підприємства тощо залишається професіоналізм та чесність керівництва. Тобто запорукою успіху є від якісний менеджмент.

Отже, у статті розглянуто моделі корпоративного управління на прикладі зарубіжних держав, здійснено аналіз чинної системи управління державними підприємствами України, запропоновано структуру корпоративного управління, засновану на ефективній співпраці між міністерствами, дієвому контролю та нагляді за правліннями підприємств, прозорій звітності, розкритті основної інформації в діяльності товариств, щорічній перевірці підприємств незалежним аудитором та Рахунковою палатою, реальному контролю діяльності ДП з боку громадськості тощо. Упровадження комбінованої моделі корпоративного управління дозволить підвищити ефективність обслуговування та функціонування державної власності, забезпечить відкритість роботи державних установ, зменшить ризики проявів корупції.

Список використаних джерел

1. *Бойцун А.* Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах. Концепція. Проект для обговорення, версія 2 від 28.08.2014 / А. Бойцун. – Режим доступу : http://www.naftogaz.com/fi-les/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf.
2. *Бутенко Н. В.* Державний сектор економіки: сучасний стан і перспективи розвитку / Н. В. Бутенко, О. М. Халковський // Бізнесінформ. – 2015. – Вип 8. – Режим доступу : http://www.businessinform.net/pdf/2015/8_0/41_46.pdf.
3. Державні підприємства України: поточний стан / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05f5bf01-e103-4777-a43b-0b4e35370b1c&title=Derzhpidprimstva2>.
4. Ефективність за Парето та соціальний оптимум. – Режим доступу : <http://www.kazedu.kz/referat/187119>.
5. Звіт про роботу Фонду державного майна України, хід та результати виконання Державної програми приватизації у 2014 р. – Режим доступу : <http://www.spfu.gov.ua/spfu.admin.com.ua/Lists/SPFURportsMFIList-Instance/Attachments/106/Zvit%202014.pdf>.
6. *Мочерний С. В.* Економічна теорія / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – К. : Академія, 2004. – 856 с. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/118-ekonomchna-teorya-mocherniy-sv.html>.
7. Оцінка корпоративного управління державним авіаційним сектором України приклад ДП "Антонов". – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05f5bf01-e103-4777-a43b-0b4e35370b1c&title=Derzhpidprimstva2>.
8. Принципи корпоративного управління організації економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу : http://www.finrep.kiev.ua/download/oecd_cg_2004_ua.pdf.
9. Реформа державних підприємств / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <http://new.me.gov.ua/-content/pro-reformu.html>.
10. *Рудченко О.* Управління державним сектором: проблеми та перспективи / О. Рудченко, М. Шкільняк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/-images/stories/pdf/2011/11roytp.pdf>.
11. 100 найбільших державних підприємств України / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <http://new.me.gov.ua/news/18.html>.

Надійшла до редколегії 12.02.2016 р.