

- збільшення підтримки інновацій та діяльності, наближеної до ринку, що веде до прямого економічного стимулювання;

- зосередження на розвитку бізнес можливостей, що пов'язані з суспільними викликами;

- надання більших можливостей новим учасникам та молодим перспективним науковцям для просування своїх ідей та одержання фінансування [4].

Таким чином, метою створення "Інноваційного Союзу" є перетворення ЄС на лідера з наукових досліджень, зміни структури взаємодії державного та приватного секторів за допомогою створення інноваційних партнерств, створення внутрішнього ринку для патентів, венчурного капіталу, інновацій, розвитку стандартів для швидкого впровадження ідей на ринок.

#### Список використаних джерел

1. Андрощук Г.О. Інноваційна політика Європейського Союзу / Г.О. Андрощук, Р.Є. Еннан // Наука та інновації. – 2009. – № 5. – С. 85–97.
2. Білозубенко В.С. Зміст і механізм реалізації інноваційної політики Європейського Союзу / В.С. Білозубенко // Вісник Хмельницького національного університету 2010. – № 4. – Т. 4, с. 162-166.
3. Макогон Ю. Стратегія інноваційного розвитку України в контексті інтеграції в Європейський Союз / Ю. Макогон, Е. Медведкіна // Журнал європейської економіки. – 2008. – Т.7 (№1). – С.45-59.
4. Національний інформаційний центр зі співробітництва з ЄС у сфері науки і технологій. Горизонт 2020. Пріоритети [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.fp7-ncp.kiev.ua/assets/Horizont\\_2020/HORIZON2020priorities.pdf](http://www.fp7-ncp.kiev.ua/assets/Horizont_2020/HORIZON2020priorities.pdf)

5. Самосьонюк Л.М. Теоретичне підґрунтя інноваційної інтеграції / Л.М. Самосьонюк // Економічний часопис – XXI. – 2012. – №11-12 (1). – С.10-11.

6. Сіденко В.Р. Інноваційна модель розвитку ЄС – від Лісабонської стратегії до "Європи – 2020" / В.Р. Сіденко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2011. – №1. – С.114-116.

7. Шапошникова С.В. Управление различными типами инновационных систем / С.В. Шапошникова // ИннВестРегион. – 2008. – №4. – С. 27-31.

8. "2020 Vision for the European Research Area" [[http://ec.europa.eu/research/era/pdf/2020-vision-for-era\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/era/pdf/2020-vision-for-era_en.pdf)] "2020 Vision for the European Research Area".

9. A more research-intensive and integrated European Research Area. Science, technology and competitiveness key figures report, 2008–2009 [Електронний ресурс] // European Communities. – 2008. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/research/era/pdf/key-figuresreport2008-2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/era/pdf/key-figuresreport2008-2009_en.pdf).

10. The European research area: new perspectives. Green paper 04.04.2007. – European commission. – Directorate-General for Research. – Luxembourg, 2007.

11. European Council 17 June 2010. Conclusions. – Brussels, 17 June 2010, EUCO 13/10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/europe2020/documents/>.

12. European Council 25/26 March 2010. Conclusions. – Brussels, 26 March 2010, EUCO 7/10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/europe2020/documents/>.

13. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010) 2020 final, 3.3.2010.

14. Europe 2020 Flagship Initiative. Innovation Union. COM(2010) 546 final, 6.10.2010.

15. Innovation Union, A pocket guide on a Europe 2020 initiative, European Commission, 2013.

16. Innovation Union Scoreboard. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm).

Надійшла до редколегії 11.12.15

Н.Рылач, канд. экон. наук, науч. сотр.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина

### ЕВРОПЕЙСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ СОЮЗ В ГЛОБАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ

*В статье проведено исследование вопроса интеграции стран в рамках инновационного союза на примере политики ЕС в сфере инноваций. Проанализирован механизм реализации Европейского инновационного союза в условиях глобализации инновационной деятельности.*

*Ключевые слова: Европейский инновационный союз, инновационная деятельность, глобальная инновационная система.*

N. Rylach, PhD, researcher

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### EUROPEAN INNOVATION UNION IN A GLOBAL INNOVATION PROCESSES

*In the article the question of integration within the Innovation Union as an example of the present stage of EU policy in the field of innovation. Analyzed the mechanism of implementation of European Innovation Union in the context of globalization of innovation.*

*Keywords: European Union innovation, innovation, global innovation system.*

УДК 339.972

Ю. Корнєєва, канд. экон. наук, асист.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка імені Тараса Шевченка, Київ

### ОСОБЛИВОСТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В ЄС

*Модернізація механізмів управління підприємствами державного сектора пов'язана з певними соціально-економічними змінами у країнах, що виникають внаслідок зрушень як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі, в якому діють компанії. Система управління має адекватно та вчасно реагувати на зовнішні виклики та шоки для пристосування до нових умов роботи з метою забезпечення ефективною роботи підприємства. Державний сектор завжди був важливим елементом економічної системи у багатьох країнах, у тому числі розвинутих ринкових економіках. Існують різні погляди на роль держави в економіці, які різняться залежно від країни та особливостей роботи різних політичних систем. Проте досвід проведених реформ державного сектору засвідчує необхідність чіткого відокремлення функцій держави з метою уникнення конфліктів інтересів. А саме – регулюючої ролі держави, перш за все, ролі регулятора, що задає економічні "правила гри"; та ролі держави як власника підприємства, що володіє і розпоряджається державним капіталом і бере участь нарівні з приватним капіталом в господарському обороті, особливо в конкурентних галузях. Економічний зміст державної власності в умовах ринкової економіки має двостійий характер, цей аспект визначає всю систему суперечностей, пов'язану з використанням державної власності. З одного боку, держава повинна сприяти ефективному функціонуванню приватного сектора, оскільки він є основоположним для економіки в цілому, а з іншого – держава зобов'язана забезпечити конкурентоспроможність підприємств державного сектору економіки як рівноправних суб'єктів ринку.*

*Ключові слова: державне підприємство, механізм управління державними підприємствами, національний, міждержавний, наднаціональний різні управління державними компаніями.*

Механізм управління державними підприємствами можна розглядати на трьох рівнях, а саме – національному, міжнародному (міждержавному) та наднаціональному (виникає під час інтеграційних процесів). До Другої Світової війни багатостороннє наднаціональне регулю-

вання міжнародних економічних відносин не було поширене через відсутність відповідної інфраструктури, регулюючих інститутів, відповідно мова не йшла і про наднаціональні механізми регулювання діяльності підприємств державного сектора. На сьогоднішній день

структурою наднаціонального типу є Європейський Союз, який в особі своїх головних органів – Європейської ради, Європейського парламенту, Ради Європейського Союзу та Європейської Комісії уповноважений створювати правила-регламенти і директиви, обов'язкові для країн-членів, які детально прописують правила та норми роботи компаній, що знаходяться у повній або частковій державній власності.

В результаті глобалізації ринків у більшості галузей, змін технології і лібералізації багатьох інфраструктурних секторів часто виникає необхідність в реорганізації чи реструктуризації державного сектора. У більшості країн під впливом глобалізації відбувається зміна соціально-економічних орієнтирів, а загальнонаціональні завдання відходять на другий план. Глобалізація призвела до того, що жодна держава не в змозі існувати без активної взаємодії з міжнародною системою. Поглиблення взаємозалежності держав обмежує їх свободу вибору в області як зовнішньої, так і внутрішньої політики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє стверджувати, що у науковій літературі велика увага приділяється вивченню механізму управління підприємствами державної форми власності, можна виділити дослідження К. Косара, Д. Гутмана, Г. Сайдмана, Р. Гілмора, Г. Ван Дорна, Т. Стантона, А. Городецького та ін.. Також варто зауважити, що значну увагу приділено аналізу механізму регулювання економічних процесів на наднаціональному рівні, варто виділити таких фахівців як З. Луцишин, В. Зуєв, А. Тенетко тощо. Проте у науковій літературі не достатньо уваги приділено саме наднаціональному механізмі регулювання державних підприємств.

Управління підприємствами державної форми власності в умовах ринкової економіки на національному рівні включає систему державних заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, що здійснюється з метою стабілізації та розвитку економіки країни назагал, адаптації існуючої соціально-економічної системи до мінливих умов впливу зовнішнього середовища, наприклад зміни кон'юнктури на світових ринках. Водночас в розвинутих ринкових країнах застосування методів державного регулювання поєднується з механізмами ринкового саморегулювання. Активна роль держави обумовлена виникненням зовнішніх чинників, які є законодавчими наслідками функціонування ринку. Вільний ринок нездатний виступати єдиним ефективним інструментом регулювання суспільного виробництва, його пропорцій і темпів зростання, обумовлюючи тим самим необхідність державного регулювання економіки. Логічне з'єднання ринкового та державного регулювання в сучасному світі є основою стабільно соціально – економічного розвитку.

На національному рівні механізм управління державними підприємствами передбачає виконання державою певного набору функцій, серед яких можна виділити стратегічне планування діяльності компанії, що передбачає визначення основних цілей, напрямків та пріоритетів в розвитку підприємств державної форми власності. Виконання нормативної функції передбачає встановлення з допомогою законодавчих актів і нормативів певних правил діяльності господарюючих суб'єктів державної форми власності, тобто створення певного правового клімату. Соціальна функція передбачає регулювання соціально-економічних відносин, передбачає створення системи соціального захисту населення і дає можливість вирішення екологічних проблем суспільства, створення суспільних благ і товарів за допомогою державних підприємств. Контролююча функція перед-

бачає державний нагляд і контроль над законністю, виконанням екологічних стандартів тощо.

Методи управління державними підприємствами на національному рівні істотно відрізняються для об'єктів державної власності, що належать у повному обсязі державі як власнику на правах володіння і розпорядження; та для об'єктів загальної (змішаної) власності, що належать державі частково. Останнім часом простежується дуже негативна тенденція в управлінні державними підприємствами в Україні, коли держава, навіть маючи на руках контрольний пакет акцій, у багатьох випадках виявляється в ролі номінального (пасивного) власника, дозволяючи іншим акціонерам (виключно в їх власних інтересах) здійснювати повний контроль за діяльністю державних підприємств. Для того щоб держава отримувала реальні дивіденди на свої акції, а також мала гарантії щодо зниження ризику розпродажу майна акціонерних товариств з часткою участі держави необхідно внести зміни до чинного законодавства, а також прийняти внутрішньо-корпоративні нормативні акти, що регулюють порядок розпорядження майном. З метою формування ефективного інституту представників держави в акціонерних товариствах їх призначення слід здійснювати на засадах широкого конкурсного відбору. Механізми управління державною власністю в вітчизняних корпоративних структурах на даний час не досить ефективно застосовуються насамперед у силу недосконалості нормативно-правової бази [11]. Органи державної влади мають впроваджувати дієві програми розвитку підприємств державної форми власності, які б передбачали вдосконалення управління процесами відтворення і використання державної власності. Застосовувані методи організаційного впливу мають враховувати позитивний зарубіжний досвід, можливості його використання в українській практиці. Управління підприємствами державної форми власності відноситься до числа стратегічних векторів загальної системи державного управління економікою та соціально-економічного розвитку країни. Незважаючи на проголошений курс щодо запровадження світових стандартів в управлінні державним сектором, що використовуються розвинутими країнами, Україна як і раніше стикається з серйозними проблемами при реалізації ключових стандартів корпоративного управління, а також у напрямку поліпшення корпоративного управління підприємствами державного сектору. Тож, використання передового досвіду країн Європейського Союзу допоможе покращити систему управління державними підприємствами в Україні, що матиме позитивний ефект на економічне зростання у країні та сприятиме стійкості державних фінансів.

Протягом багатьох років в Україні державна політика була спрямована на те, щоб зберегти у стратегічно важливих підприємствах більшу частку державної власності. Водночас, в деяких випадках розпродавалися акції тих державних компаній, де необхідними були значні фінансові впливання для забезпечення ефективної роботи підприємства, держава таким чином розподіляла відповідальність за становище в тому чи іншому секторі економіки з приватним сектором. Водночас, державні підприємства все ще складають вагомий частину української економіки. Найбільші фірми, акції яких котируються на біржах, знаходяться в частковій державній власності, державні підприємства присутні в ключових галузях економіки, включаючи нафтогазову, електроенергетику та зв'язок. Реформа пріоритетних секторів, а саме – агропромислового, житлово-комунального, машинобудівного комплексів, переробної промисловості, і, найважливіше, енергетичної сфери, є критично важливою з точки зору економічного зростання в

Україні в довгостроковій перспективі, проте вимагає значних фінансових затрат.

Управління фінансами державних підприємств на національному рівні відбувається на трьох рівнях: стратегічне, тактичне та оперативне управління. Стратегічне управління визначає довгострокову перспективу розвитку підприємства, задає програму діяльності кожній ланці управління. Тактичне управління – це короткочасне управління, яке передбачає конкретні дії щодо реалізації намічених цілей. Тактичне управління включає коригування деяких показників стратегічного плану. Оперативне управління спрямоване на вирішення поточних завдань, а також нових проблем виникають у процесі управління. Це вид управління, що вирішує конкретні завдання. Головною метою управління фінансами державних підприємств на національному рівні можна визначити забезпечення цілісності, належного застосування, розвитку та покращення якісних параметрів, ефективного функціонування та раціонального використання всієї сукупності підприємств державної форми власності в загальнонаціональних інтересах держави, суспільства, народу країни. Ефективна система управління фінансами державних підприємств дозволить використовувати державну власність в комерційних цілях, в інтересах поповнення бюджету держави, регіонів і розширення фінансових можливостей державних організацій, установ, що не володіють доступними грошовими ресурсами.

Управління фінансами державних підприємств на міждержавному рівні передбачає створення однакових можливостей у розвитку взаємної торгівлі і фінансових розрахунків для країн-учасниць зовнішньоекономічної діяльності. Світовим орієнтиром корпоративного управління компаніями з часткою держави в капіталі є принципи корпоративного управління прийняті в 2004 році Організацією економічного співробітництва і розвитку. Наднаціональний та міждержавний рівень управління державними підприємствами надзвичайно тісно переплетені між собою, в деяких випадках досить складно знайти відмінність та з точністю визначити до якого саме рівня відносяться ті чи інші елементи управління фінансами державних компаній.

Як зазначає В.Н.Зуєв, наднаціональність виникає тоді, коли регулюючі інститути діють в інтересах об'єднання в цілому, а не його окремих країн (приклад Комісія ЄС). Раніше в міжнародних економічних відносинах серед країн Європи переважно застосовувалися міждержавні форми регулювання, але тепер вони все менш відповідають сучасному рівню розвитку продуктивних сил у країнах Європейського Союзу. Наднаціональні форми міжнародного регулювання є найбільш глибокою, найбільш розвинутою стадією в еволюції системи міжнародного економічного регулювання.

Наднаціональний механізм – це система правил і процедур, порядок функціонування суб'єкта господарювання, схвалений державами, що за їх згодою виходить з-під національного контролю в тій мірі, яка заздалегідь визначається міжнародними угодами. Наднаціональний механізм в ЄС став спиратися на систему з іншим рівнем взаємопов'язаності економік і тому вийшов на якісно інший рівень, став розвиватися за іншими законами, наближеним до законів розвитку внутрішньої економіки країн-членів [5]. Наднаціональні структури необхідні в процесі інтеграції, вони не тільки регулюють інтеграційні процеси, але при цьому виконують і законодавчі функції. Для цього державній владі доводиться віддавати частину своїх повноважень наднаціональним структурам, а господарюючим суб'єктам враховувати у своїй діяльності в першу чергу інтереси інтеграційного об'єднання.

Наднаціональний механізм являє собою засіб досягнення інтеграційного ефекту, а наднаціональні структури є результатом інтеграційного розвитку. Формування наднаціональних структур і механізмів вважається високою стадією в розвитку міжнародного економічного господарства. Головна відмінність європейського об'єднання від інших міжнародних організацій полягає у створенні наднаціонального механізму [7].

Отже, у рамках ЄС можна говорити про складну комбінацію національного, міждержавного та наднаціонального механізму регулювання діяльності підприємств державного сектору. Тим не менш, в рамках ЄС було б правомірно констатувати появу наднаціонального механізму саме як явища та феномена міжнародного регулювання, оскільки його елементи базуються на всіх рівнях (прийняття рішень, інститутів, економічному і політичному) міждержавної системи взаємовідносин країн у рамках цього інтеграційного об'єднання. Натомість в інших міжнародних організаціях можна спостерігати появу наднаціональних компонентів регулювання лише на окремих напрямках та в окремих частинах загальної системи [9].

Нагляд у ЄС за діяльністю держпідприємств простежується в рамках "European Semester" – документ ЄС, що являє собою річний цикл координації економічної політики і нагляду, що включає макроекономічну, бюджетну та структурну політику, пов'язану з координацією в рамках досягнення горизонту Європа-2020. Увага зосереджена на перших шести місяцях кожного року, звідси і назва "Європейський семестр". Зазначимо, що Організація економічного співробітництва та розвитку розробила цілеспрямований підхід до управління підприємствами з державною формою власності, надаючи керівні принципи щодо підвищення ефективності управління такими компаніями та інструментів для забезпечення конкурентного нейтралітету, тобто умов, за яких жоден з суб'єктів економічної діяльності не отримує невинуватих конкурентних переваг [15, с. 17]. Цей документ може бути гарною відправною точкою для України у питанні розробки подальших кроків, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств державного сектору.

Фінансову ефективність державного підприємства можна визначити як можливість відповідати за своїми довгостроковими зобов'язаннями. Фінансовий механізм управління є складовою частиною корпоративного управління підприємств з державною формою власності, проте для нього характерний певний "політичний" відтінок. У зв'язку з допущенням більш низьких показників фінансової стійкості і рентабельності порівняно з середньогалузевими [3].

Європейська комісія перевіряє наміри та процедури компенсації комунальних послуг та інших пільг, які можуть отримувати державні підприємства, для того, щоб переконатися, що компенсація не створює значного впливу на конкуренцію на внутрішньому ринку ЄС. У зв'язку з цим, держави-члени зобов'язані повідомити Європейську комісію щодо будь-яких державних заходів, які можуть представляти державну допомогу підприємствам державного сектору.

Державна допомога, як це передбачено у статті 107 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU), включає будь-які ресурси, надані державою, що спотворюють або загрожують порушити конкуренцію на внутрішньому ринку ЄС. У разі застосування державної допомоги, стаття 108 TFEU передбачає використання широкого спектру дій та рішень влади в Європейській комісії: застосовувати механізми контролю, проводити

процедури оцінки і вирішити, чи така допомога не спричиняє порушення внутрішньої конкуренції на ринку [16].

З метою забезпечення додаткових роз'яснень та правової визначеності, Європейська комісія ініціювала два пакети документів щодо надання державної допомоги компаніям державного сектору. Перший пакет 2005 року включає акт Рішення Комісії 2005/842/ ЄС щодо застосування статті 86(2) Договору ЄС щодо державної допомоги у вигляді компенсації комунальних послуг державним підприємствам. Можна з впевненістю сказати, що в ЄС є жорстка система фінансового контролю та моніторингу за діяльністю державних підприємств, яка не дозволяє спотворювати ринкової конкуренції, аби компанії з державною формою власності не отримували значних преференцій у порівнянні з приватними компаніями.

У контексті економічної та фінансової, політичної (зокрема, питання виходу Греції та Великобританії з Єврозони) та соціальної кризи (зокрема, потік мігрантів з країн Африки), з якими перманентно стикалися країни ЄС, деякі державні підприємства виявилися збитковими та накопичили значні суми боргованості. Для того, щоб вирішити проблеми компаній державного сектору, деякі держави-члени ЄС проводять відповідні заходи, наприклад, фінансування (наприклад, вливань капіталу, списання боргів), реструктуризація та/або приватизація державних компаній. Проте існує обмеження на надання державної підтримки таким компаніям до того часу, як відповідні заходи не будуть узгоджені та схвалені спеціальною Комісією ЄС. Доцільність застосування заходів державної допомоги повинна бути оцінена на основі Договору про функціонування Європейського Союзу ("TFEU"). Ліквідація збиткових і непотрібних комерційних підрозділів державних підприємств, зайвих бюрократичних процедур є величезною проблемою в країнах ЄС.

Існують чіткі правила та норми на рівні ЄС, що, в основному, стосуються конкуренції на внутрішньому ринку, вимог до прозорості процедур державних закупівель тощо. Діяльність підприємств державного сектору в ЄС підпорядкована другому пакету директив та Services Directive 2006/123/ЄС [17], нормативна база спрямована на забезпечення вимог і зобов'язань для держав-членів ЄС для того, щоб їх політика та фінансові операції, що пов'язані з державним сектором, не спотворювали ринкову конкуренцію, за виключенням діяльності державних підприємств, спрямованої на забезпечення дотримання загальних суспільних соціальних інтересів. До того ж, державним органам наполегливо рекомендується переглядати свої витрати, гарантувати прозорість і використовувати більш ефективний розподіл ресурсів.

Обов'язковою умовою функціонування підприємств державного сектору в ЄС є створення комітетів з аудиту у всіх великих державних підприємствах. Це звичайна практика в Європейському Союзі та інших країнах, яку необхідно запровадити і в Україні. Комітети з аудиту здійснюють кілька важливих функцій, зокрема: проводять оцінку ефективності внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю та управління ризиками, аудит річної фінансової звітності.

У все більшій кількості країн ОЕСР проводяться важливі реформи, що покликані підвищити професіоналізм і розширити повноваження рад директорів державних підприємств. При цьому, вони прагнуть обмежити повсякденне політичне втручання у вирішення конкретних питань і підвищити незалежність і компетентність рад директорів державних підприємств за допомогою покращення процесу висунування кандидатів на основі наявних у них навичок і більш систематичних процедур атестації. Ключовим елементом також є посилення від-

повідальності рад директорів державних підприємств за моніторинг управління та контроль над стратегією компанії. Поступово змінюється і практика винагороди, більш адекватно відображаючи обов'язки і обсяг роботи, що виконується членами рад. Існуюча в Україні система оплати праці та фінансових стимулів не відповідає рівню відповідальності, який топ-менеджери підприємств державного сектору беруть на себе. Необхідно встановити чіткі показники для оцінювання діяльності державних підприємств і прив'язати до них заробітну плату робітників таких підприємств. Зазначена система бонусів сприятиме створенню позитивного іміджу державних підприємств та підвищить їх привабливість для провідних фахівців з приватних компаній.

Згідно з існуючою практикою, усі країни-члени ЄС підпорядковуються наднаціональним нормам стосовно регулювання діяльності підприємств державного сектору. Проте, як було зазначено вище, не втрачаються певні особливості національної системи управління підприємствами з державною формою власності, притаманні тій чи іншій країні. Деякі країни використовують централізовану форму управління власністю. Згідно з такою моделлю основна відповідальність лежить на спеціальному урядовому підрозділі, як, наприклад, у Фінляндії. Інші країни посилюють роль Міністерства фінансів, як наприклад у Чехії та Німеччині. В Угорщині запровадили спеціалізовані міжвідомчі комітети з метою покращення координації між компаніями державної форми власності.

Швейцарська Федеральна Рада в 2006 році ініціювала заходи для покращення ефективності фінансового менеджменту у підприємствах з державною формою власності, результатами яких стало оприлюднення "Звіту про корпоративне управління щодо аутсорсингу і управління Конфедерації" ("A corporate governance report on Outsourcing and Management of Confederation Tasks") від 13 вересня 2006 року спрямованого, зокрема, на визначення завдань та об'єктів, які можуть бути передані на аутсорсинг від центрального уряду в секторі державних компаній. Головною метою таких заходів була мінімізація витрат державних підприємств, що своєю чергою сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності компанії.

Здійснення реформ в ЄС з набранням чинності в грудні 2009 року Лісабонського договору зміцнює наднаціональний механізм регулювання. Багато хто сумнівався в реалістичності таких перетворень після приєднання до ЄС 2004-07 роках 12 країн-членів, для яких наднаціональне регулювання – абсолютно новий чинник розвитку. Проте посилення регулюючої функції органів ЄС після світової фінансової кризи тільки посилює роль наднаціонального механізму в інтеграційному процесі [8, с. 4].

Ключовою особливістю механізму управління компаніями з державною формою власності в Європейському Союзі є підпорядкування наднаціональному рівню регулювання. Використання наднаціонального механізму сприяє зростанню економічної спільності країн ЄС, формується їх загальна економічна модель розвитку, що можна визначити по наявності загальних цілей, завдань, способів їх досягнення, інструментів, механізмів, принципів. Вивчення досвіду застосування наднаціонального механізму регулювання діяльності підприємств державного сектору у ЄС видається актуальним зараз, коли закладаються нові схеми взаємодії України з країнами-сусідами. Наднаціональний варіант врегулювання стає об'єктивно затребуваним, оскільки формується не під контролем якоїсь з держав, а на основі компромісу між ними, функціонує незалежно від волі якоїсь конкретної держави, а в інтересах об'єднання в цілому. Особливо після останньої кризи підвищився ступінь наднаціональності функціонування головних органів ЄС та ін-

ституційної системи в цілому. Поступове впровадження загальноприйнятих в ЄС норм управління державними підприємствами в Україні значно полегшить процес європейської інтеграції країни.

#### Список використаних джерел

1. Бочаров В.П. Государственная собственность в реальном секторе экономики региона : Концепция развития и механизм управления : автореф. на соиск. науч. степени докт. эк. наук : спец. 08.00.05 / Бочаров Виктор Петрович. – Воронеж, 2005. – 38 с.
  2. Булатов Е. В. Субъекты хозяйствования государственного сектора экономики в свете гармонизации законодательства Украины и стран Европейского Союза / Гармонизация законодательства Украины и международная интеграция : внешнеэкономическая деятельность : сб. науч. тр. / В. К. Мамутов та ін. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2011. – 234 с.
  3. Зарубежный опыт финансового управления акционерными обществами с государственным участием / Шуляк П. Н., Смирнова А. В. // Бизнес в законе. – № 1.- 2003. – С. 169-171.
  4. Зуев В. Н. Механизм ЕС как модель для глобальных институтов [Электронный ресурс] / Зуев Владимир Николаевич // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – №2 (24). – 2009. – С.126-130. – Режим доступа : <http://alleuropalux.org/?p=2594&print=pdf>
  5. Зуев В.Н. Наднациональный механизм ЕС в системе национального, международного и надгосударственного государственного экономического регулирования [Электронный ресурс] / В.Н.Зуев // Режим доступа : [conf.hse.ru/data/003/668/.../20060406\\_zuev.d...](http://conf.hse.ru/data/003/668/.../20060406_zuev.d...)
  6. Корнеева Ю. В. Институты международного бизнеса. – К.: "Центр учебной литературы", 2015. – 248 с.
  7. Левыкина Т.С. Приоритеты международного сотрудничества в сфере энергетики в рамках формирования Евразийского экономического: диссертация на соиск. науч. степени кан. эк. наук : спец. 08.00.14 "Мировая экономика" / Левыкина Татьяна Сергеевна. – М., 2015. – 137 с. – Режим доступа : [http://www.gubkin.ru/diss2/files/Dissertation\\_Levikina\\_TS.pdf](http://www.gubkin.ru/diss2/files/Dissertation_Levikina_TS.pdf)
  8. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2013. – 120 с.
  9. Наднациональный механизм как фактор развития экономической интеграции в Европейском союзе / Зуев Владимир Николаевич // Автореферат диссертации на соиск. науч. степ. д.е.н. по специальности 08.00.14. – Мировая экономика. – М., 2011. – 47 с.
- Ю. Корнеева, канд. экон. наук, асист.  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина

10. Поліщук О. В. Інституційно-правові механізми регулювання підприємств МСБ в умовах сучасної інтеграції / О. В. Поліщук // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2006. – Вип. 17. – С. 137-140.

11. Попова Е.А. Механизмы повышения эффективности управления государственной собственностью в корпоративных структурах : автореф. на соиск. учен. степ. кан. эк. наук, спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Попова Елена Андреевна. – М., 2009 – 22 с.

12. Применение норм корпоративного управления и корпоративное управление на государственных предприятиях [Электронный режим] / OECD материалы // Круглый стол по корпоративному управлению в России, 2-3 июня 2005. – Москва, 2005. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/ca/35540251.pdf>.

13. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях [Электронный ресурс] / ОЭСР, 2004. – 67 с. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/45885495.pdf>

14. Тенетко А.А. Механизм многостороннего наднационального регулирования мировой экономики [Электронный ресурс] / Тенетко А.А. // Социум и власть. – 2009. – №3(23). – С. 60-65. – Режим доступа : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2462434](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2462434)

15. Competitive Neutrality: Maintaining a Level Playing Field between Public and Private Business [Электронный ресурс] // OECD. – 2012. – 94 p. Режим доступа : <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/50302961.pdf>

16. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the functioning of the European Union; Official Journal C 83 of 30.3.2010, Article 107, 108.

17. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and the Council on services in the internal market, Official Journal of the European Union, L376/36

18. Kilvits K. Public Governance Institutions and Delocalization of Estonian Labor Intensive Industries [Электронный режим] / Kaarel Kilvits, Alari Purju // Режим доступа: [www.indiana.edu/~KilvitsPurju-paper2.doc](http://www.indiana.edu/~KilvitsPurju-paper2.doc)

19. State-Owned Enterprises in the European Union: ensuring level playing field [Электронный ресурс] // Estep Report, 2013. – Режим доступа: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai2\\_UM\\_valstybes-valdomos-imonos\\_2013-03.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai2_UM_valstybes-valdomos-imonos_2013-03.pdf)

20. State-Owned Enterprise Governance Reform An Inventory of Recent Change [Электронный ресурс] // OECD, 2011. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48455108.pdf>

Надійшла до редколегії 16.11.15

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА В ЕС

Модернизация механизмов управления предприятиями государственного сектора связана с определенными социально-экономическими изменениями в странах, которые возникают в результате изменений, как во внутренней так и во внешней среде, в которой действуют компании. Система управления должна адекватно и своевременно реагировать на внешние вызовы и шоки для приспособления к новым условиям работы с целью обеспечения эффективной работы предприятия. Государственный сектор всегда был важным элементом экономической системы во многих странах, в том числе развитых рыночных экономиках. Существуют различные взгляды на роль государства в экономике, которые различаются в зависимости от страны и особенностей работы различных политических систем. Однако опыт проведенных реформ государственного сектора свидетельствует о необходимости четкого отделения функций государства с целью избежания конфликтов интересов. А именно – регулирующей роли государства, прежде всего, роли регулятора, который задает экономические "правила игры"; и роли государства как собственника предприятия, который владеет и распоряжается государственным капиталом и участвует наравне с частным капиталом в хозяйственном обороте, особенно в конкурентных отраслях. Экономическое содержание государственной собственности в условиях рыночной экономики имеет двойственный характер, этот аспект определяет всю систему противоречий, связанную с использованием государственной собственности. С одной стороны, государство должно способствовать эффективному функционированию частного сектора, поскольку он является основополагающим для экономики в целом, а с другой – государство обязано обеспечить конкурентоспособность предприятий государственного сектора экономики как равноправных субъектов рынка.

Ключевые слова: государственное предприятие, механизм управления государственными предприятиями, национальный, межгосударственный, наднациональный уровни управления государственными компаниями.

J. Kornieieva, Phd in economics, assistant professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### FEATURES OF STATE-OWNED ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE EU

Modernization of the governance arrangements of public sector is connected with certain socio-economic changes in the country arising from changes in the internal and the external environment in which companies operate. System of management has to respond to external shocks and challenges adequately and promptly to adapt to new working conditions to ensure the effective operation of the enterprise. The public sector has always been an important element of the economic system in many countries, including developed market economies. There are different views on the role of the state in the economy, which vary from country to country and characteristics of the various political systems. However, the experience of the reforms of the public sector shows the need for a clear separation of state functions to avoid conflicts of interest. Namely – the regulatory role of the state, primarily as a regulator that sets the economic "rules of the game"; and the state's role as owner of the company that owns and manages the state capital and is involved along with private capital in economic exchange, especially in competitive industries. The economic content of state property in a market economy has a dual character, this aspect determines the whole system of contradictions associated with the use of state property. On the one hand, the state should contribute to the effective functioning of the private sector because it is fundamental for the economy as a whole, and on the other – the state must ensure the competitiveness of enterprises in the public sector as equal subjects of the market.

Keywords: state-owned enterprise, mechanism of state-owned enterprise management, national, international, supranational levels of state-owned companies governance.