

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ»**

Студентки 2 курсу, 5мз групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Іванової  
Ксенії  
Вікторівни

---

(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

---

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

---

(підпис гаранта)

Київ 2021

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«20» січня 2021 р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ»**

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3940

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Метою роботи є дослідження механізму управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтування напрямів його удосконалення.*

*Об'єктом дослідження є процес управління об'єктами державної власності в Україні.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи системи управління об'єктами державної власності в Україні.*

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ**

1.1. Поняття та зміст управління об'єктами державної власності

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

2.1. Механізм управління об'єктами державної власності в Україні

2.2. Оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в Україні

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ  
ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ  
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  
ДОДАТКИ

4. Календарний план виконання роботи (проекту)

| №  | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)                                                      | Строк виконання  |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|    |                                                                                                              | за планом        | фактично         |
| 1  | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                        | до 13.11.2020    | 13.11.2020       |
| 2  | Затвердження плану випускної кваліфікаційної роботи                                                          | до 20.01.2021    | 20.01.2021       |
| 3  | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи  | до 16.04.2021    | 16.04.2021       |
| 4  | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи  | до 14.06.2021    | 14.06.2021       |
| 5  | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи | 06.09.2021       | 06.09.2021       |
| 6  | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру                                         | до 22.10.2021    | 22.10.2021       |
| 7  | Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт                                              | 25.10-05.11.2021 | 25.10-05.11.2021 |
| 8  | Зовнішнє рецензування ВКР                                                                                    | 08.11-12.11.2021 | 08.11-12.11.2021 |
| 10 | Подача роботи завідувачу кафедри                                                                             | 15.11-19.11.2021 | 15.11-19.11.2021 |
| 11 | Захист випускної кваліфікаційної роботи                                                                      | За графіком      | За графіком      |

6. Дата видачі завдання «20» січня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О. В.

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)



10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота характеризується актуальністю та своєчасністю, оскільки присвячена питанням управління об'єктами державної власності. Робота відповідає затвердженій темі, виконана відповідно до завдання, мету дослідження досягнуто.

У роботі на основі статистичних даних щодо управління об'єктами державної власності досліджено механізм управління об'єктами державної власності в Україні та здійснена оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в Україні. Визначено проблеми управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтовано комплекс заходів щодо їх вирішення.

У процесі дослідження здобувач продемонстрував достатній рівень володіння методологією наукових досліджень, вміння використовувати сучасні методи оброблення інформації.

Випускна кваліфікаційна робота Іванової К.В. виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту з позитивною оцінкою.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна  
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми): Дьяченко О.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л.  
(підпис, прізвище, ініціали)

«19» листопада 2021 р.

## Зміст

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br/>ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ</b>    | <b>5</b>  |
| 1.1. Поняття та зміст управління об'єктами державної власності                              | 5         |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами<br>державної власності   | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br/>ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ</b> | <b>15</b> |
| 2.1. Механізм управління об'єктами державної власності в Україні                            | 15        |
| 2.2. Оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в<br>Україні              | 22        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ<br/>ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ</b>         | <b>30</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                               | <b>40</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                           | <b>43</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                              |           |

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах питання здійснення ефективного управління об'єктами державної власності є достатньо актуальними, це пов'язано в першу чергу із тим, що державні органи ідентифікують себе не лише як власника майна, а й як основного учасника, який на законодавчому рівні закріплює основні правила поведінки суб'єктів господарювання. Державне управління оцінюється станом розвитку суспільства, економічної стабільності та політичного устрою. Зазначимо, що саме державна власність має на меті забезпечення національної безпеки, досягнення визначених цілей та реалізацію суспільних інтересів. Саме тому система управління об'єктами державної власності повинно формуватися з метою створення сприятливого середовища для роботи всіх суб'єктів державного сектору та забезпечувати реалізацію показників їх ефективності. Однак до цих пір залишається недостатньо дослідженим питання розробки показників оцінки ефективності використання об'єктів державної власності, які б враховували всі внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Дослідженням питання управління об'єктами державної власності займалося багато вчених, зокрема серед них варто виокремити наступних: В. Б. Аварянова, О. Ф. Андрійко, В. Д. Бакуменко, О. В. Балуська, Ю. П. Битяка, А. В. Владзимирського, В. В. Джарти, Ю. В. Ковбасюка, О. О. Кравчука, Р. Р. Ларіна, А. М. Михненко, Р. Н. Нижника, В. М. Олуйко, Г. Ю. Потапчука, Ю. П. Сурміна, В. П. Трощинського та М. М. Шкільняка.

**Метою роботи** є дослідження механізму управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Відповідно до мети, визначено такі **завдання роботи**:

- розкрити поняття та зміст управління об'єктами державної власності;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності;
- дослідити механізм управління об'єктами державної власності в Україні;



- оцінити ефективність управління об'єктами державної власності в Україні;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процес управління об'єктами державної власності в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні основи оцінки системи управління об'єктами державної власності в Україні.

**Методи дослідження.** При написанні випускної кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми, зокрема метод аналізу – при розкритті поняття та змісту управління об'єктами державної власності, конкретизації – при аналізі методичних підходів до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності, формалізації – при розгляді механізму управління об'єктами державної власності в Україні, аналізу та синтезу – при оцінці ефективності такого управління, узагальнення – при визначенні проблем управління об'єктами державної власності в Україні, структурного аналізу – при обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в виробленні рекомендацій та пропозицій щодо комплексу заходів, які спрямовані на удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

**Апробація результатів дослідження:** за результатами дослідження опубліковано наукову статтю «Управління об'єктами державної власності в Україні» // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н. Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – С. 106-111.

**Обсяг та структура роботи.** Робота викладена на 52 сторінках друкованого тексту. Складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 50 найменувань.

## РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ

### 1.1. Поняття та зміст управління об'єктами державної власності

Для більш повного обґрунтування сутності та специфіки самого процесу управління об'єктами державної власності спочатку розглянемо поняття «державна власність» та «державне майно». В дослідженнях різних науковців до цих пір немає однастайності з приводу обґрунтування поняття «державна власність», оскільки перша група авторів до неї відносять всі майно матеріального та нематеріального характеру, яким має право розпоряджатися держава, інші група трактує її через національне надбання, яке залучається в економічний обіг держави.

Відповідно до положень Закону України «Про управління об'єктами державної власності» [38] під самим процесом управління такими об'єктами розуміють реалізацію законних прав держави на власність об'єктів, які безпосередньо спрямовані на володіння, наступне користування та розпорядження цих об'єктів, що здійснюється Кабінетом Міністрів України або органами, які мають на це повноваження для того, щоб задовольнити суспільні чи потреби держави [38]. При цьому до об'єктів державної власності відноситься все майно держави, яке передане у лізинг чи оренду, а також шляхом укладання концесії. Натомість в Господарському кодексі наводиться поняття державне майно, яке є синонімом до державної власності [1].

На основі вище викладеного можемо дійти до висновку, що все-таки доцільніше використовувати поняття «об'єкти державної власності», оскільки саме в контексті цього розглядається процес управління, який є більш важливішим для практичного використання. Для того, щоб обґрунтувати узагальнене визначення сутності управління об'єктами державної власності дослідимо позиції вчених в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*



## Сутність поняття «управління об'єктами державної власності» [3, 4, 11, 31, 50]

| Вчені                   | Обґрунтування поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В. Кобзаченко           | Автор вбачає під управлінням об'єктами державної власності динамічний процес реалізації політики держави для того, щоб досягнути окреслених цілей з визначеним механізмом, який має включати в себе методи, засоби та ресурси, завдяки яким виконуються поставлені заходи.                                                                                                 |
| В. Кошкіна              | Розглядає під цим поняттям комплекс правових, адміністративних та правових дій різних органів держави, у функціях яких є здійснення управління об'єктами державної власності для того, щоб організувати їх відтворення, у разі необхідності використання та трансформації для задоволення публічних інтересів соціального та економічного характеру суспільства і держави. |
| Г. Потапчук             | Під управлінням об'єктами власності держави розглядають взаємопов'язану систему організаційно-економічного характеру, яка відбувається між різними суб'єктами, завдяки чому реалізуються інтереси держави.                                                                                                                                                                 |
| В. Авар'янов            | Акцентує увагу на тому, що завдяки розвитку, функціонування та використання об'єктів державної власності відбувається реалізація загальнонаціональних інтересів.                                                                                                                                                                                                           |
| М. Шкільняк             | В своєму дослідженні відокремлює права та обов'язки кожного інституту органів державної виконавчої влади з приводу прийняття рішень по тих чи інших об'єктах державної влади.                                                                                                                                                                                              |
| Енциклопедичний словник | Надає твердження, яке полягає у тому, що під поняттям управління об'єктами державної влади розуміють внутрішнє планування системи управління, тобто обґрунтує сам порядок його здійснення.                                                                                                                                                                                 |
| Н. Нижник               | Досліджує механізм управління через призму певної частини керування від якої залежить кінцевий результат діяльності об'єкта державної власності.                                                                                                                                                                                                                           |

Отже, узагальнивши всі вищезазначені погляди на сутність управління об'єктами державної власності можемо стверджувати, що під ним розуміють механізм взаємопов'язаних елементів, а саме об'єктів та суб'єктів управління, способів та інструментів його здійснення, з використанням всіх необхідних ресурсів для задоволення суспільних потреб держави. Перейдемо до більш детального розгляду самого механізму управління об'єктами державної власності, зокрема на Рис. 1.1. розглянемо об'єкти та суб'єкти управління.

Розглянувши сутність, об'єкти та суб'єкти управління державною власністю варто більш детально акцентувати на особливостях його механізму.





**Рис. 1.1 Об'єкти та суб'єкти управління державною власністю в Україні [3]**

Зокрема він складається з наступних елементів: економічного, мотиваційного, політичного, організаційного та правового. Розглядаючи практичне застосування механізму управління об'єктами державної власності варто розглядати під ним такі складові:

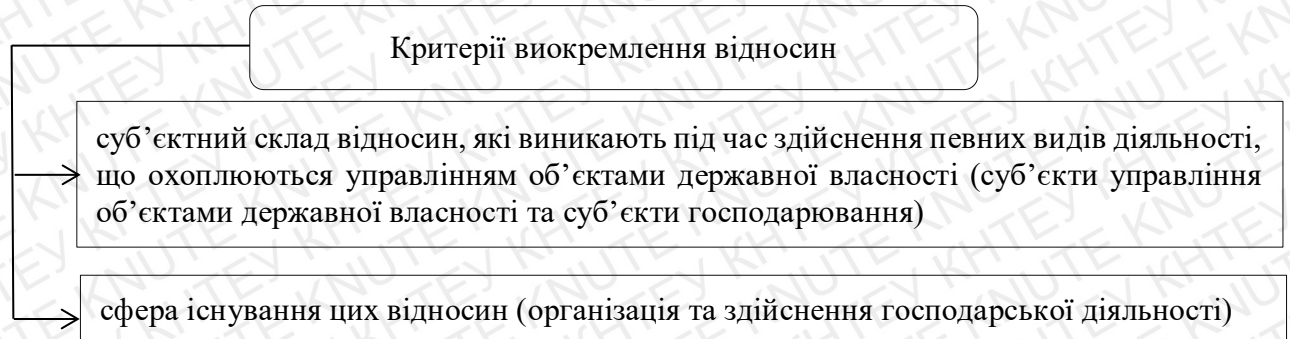
- акти нормативно-правового характеру, які в сукупності показують причинно-наслідкові зв'язки різних структурних елементів управління державними органами;
- засоби, методи, інструменти та технології, які в комплексі використовують державні органи для того, щоб реалізувати всі заплановані цілі;
- фінансові, організаційні, матеріальні та інформаційні ресурси, які в комплексі дозволяють розв'язати всі проблеми економічного та соціально-політичного характеру.

Досліджуючи систему управління об'єктами державної власності більшість вчених виокремлюють два підходи, а саме адміністративно-правовий та «дуалістичний», однак такий розподіл являється недостатнім для того, щоб повністю обґрунтувати юридичну природу, яка безпосередньо пов'язана із цим поняттям та потребує своєчасного та належного регулювання з правової сторони. Перший підхід передбачає регулювання системи управління об'єктами державної власності на основі організаційно-майнового підпорядкування, а адміністративно-владне бачення не враховується. При цьому потрібно враховувати той факт, що ряд суб'єктів господарювання, які приймають участь у відносинах, які пов'язані із управлінням об'єктами державної власності, не підпорядковуються державним органам ні організаційно, ні економічно. За дуалістичним підходом акцентується увага на конкретному розмежуванні «вертикальних» та «горизонтальних» відносин, що можуть виникати при здійсненні такої діяльності, тобто протиставляються такі складові елементи, які нерозривно пов'язані між собою і не мають принципової різниці, яка б свідчила про їх різну галузево-правову приналежність. Тому варто визнавати єдність організаційно-майнових відносин на «вертикальних» і «горизонтальних» рівнях, у тому числі тих, що можуть виникати при безпосередній участі державних органів внаслідок здійснення права державної власності на засоби виробництва.

Розглядаючи правову природу управління об'єктами державної власності виникає питання відносно виокремлення критеріїв, які б характеризували ту частину діяльності, що знаходиться в площині господарсько-правового регулювання. Зазначимо, що предметом подібного регулювання являються відносини, які можуть виникнути при безпосередній участі різних суб'єктів господарювання при здійсненні діяльності господарського характеру, основні критерії їх виокремлення розглянемо на рис. 1.2.



Застосування наведених критеріїв під час аналізу змісту управління об'єктами державної власності надає підстави виділити в такій діяльності такі складники, які наведені в Додатку А.



**Рис. 1.2. Основні критерії виокремлення відносин, які пов'язані із управлінням об'єктами державної власності [10]**

Проведення управління різними об'єктами власності держави за такими напрямками проявляється у різних формах правового та організаційного характеру, зокрема у формуванні суб'єктами управління нормативних актів, які мають індивідуальну спрямованість, які є безпосередньо підставами формуванню зобов'язань, які відповідно до законодавства вважаються господарськими відповідно до ч. 1 ст. 173 Господарського кодексу України. При здійсненні управління об'єктами державної власності можуть укладатися різні господарські договори, зокрема договір купівлі-продажу, договір оренди, засновницький договір, договір концесії, договір управління майном, договір доручення на виконання функцій, які пов'язані з управлінням корпоративними правами держави та ін. Допоміжними договорами виступають ті, що можуть укладаються при здійсненні досліджуваної роботи, які формують передумови для укладення договорів та не впливають на правовий режим об'єктів державної власності [28].

Отже, можемо узагальнити і зазначити, що управління об'єктами державної власності має комплексний міжгалузевий характер та має на меті задоволення суспільних потреб держави.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності**

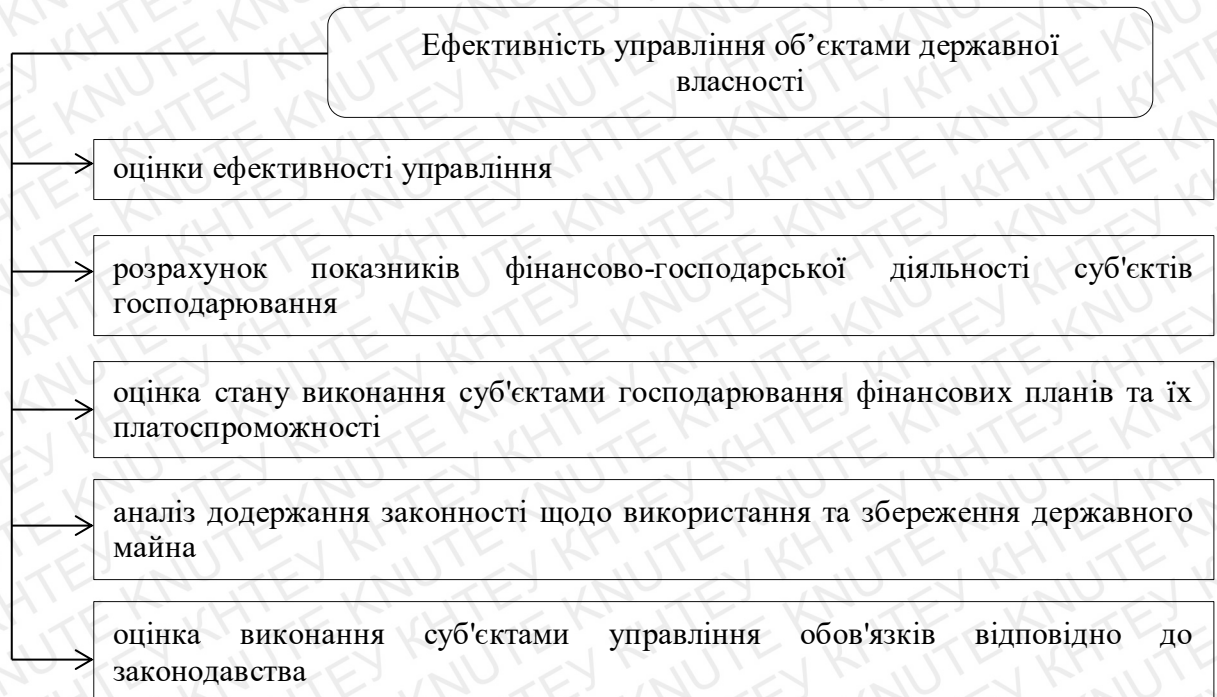
Основними нормативно-правовими документами, які здійснюються оцінку ефективності управління об'єктами державної власності є Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [38], Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності» [34] та Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» [35].

Наведеними правовими актами в першу чергу здійснюється контроль за здійсненням покладених функцій на різні державні органи та суб'єкти господарювання з приводу виконання функцій, які безпосередньо пов'язані із управлінням об'єктів державної власності. Для цього проводиться єдиний моніторинг, що дає можливість оцінити ефективність управління на основі таких етапів (рис. 1.3.).

Варто зазначити, що моніторинг оцінки ефективності управління об'єктами державної власності проводиться на трьох рівнях:

- 1) до першого рівня відносять суб'єкти господарювання відносно об'єктів державної власності;
- 2) до другого рівня належать суб'єкти, якими здійснюється управління відносно суб'єктів господарювання;
- 3) третій рівень забезпечується Міністерство економічного розвитку та торгівлі в Україні, функція якого полягає у проведенні контролю за здійсненням своїх функцій суб'єктами управління, що пов'язані безпосередньо з об'єктами державної власності.

Такий моніторинг проводиться на основі використання критеріїв оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності та управління об'єктами державної власності.



**Рис. 1.3. Етапи єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності [28]**

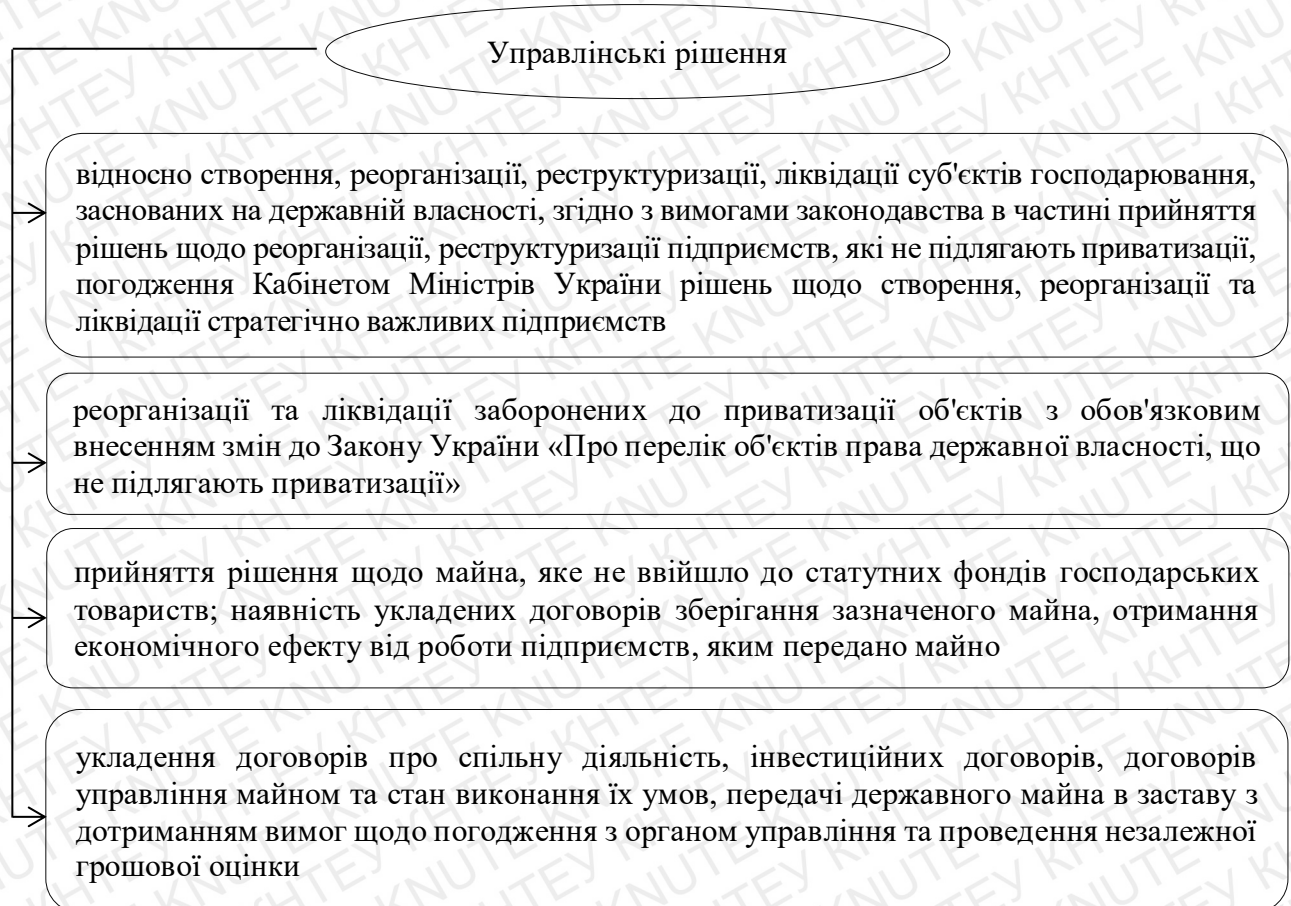
Основна мета розрахунку таких показників та оцінки критеріїв полягає в аналізі ефективності виконання державним суб'єктом своїх функцій та контролі ефективності управління об'єктами державної власності за звітний період на законодавчих підставах [17].

Інформаційною базою проведення такого аналізу є Звіт про фінансовий стан (Баланс), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва, Звіт з праці, Звіт про заборгованість з оплати праці. Дані, які отримані в процесі моніторингу подаються у такій послідовності: звіт за попередній рік, звіт за перший квартал, звіт за перше півріччя, звіт за 9 місяців. Подібний моніторинг проводиться не лише для контролю об'єктів державної власності, а й для оптимізації економіки та державного сектору в цілому.

В обов'язковій формі до 15 квітня звітного року до Міністерства економічного розвитку та торгівлі в Україні подається пояснювальна записка, яка включає в себе такі позиції:



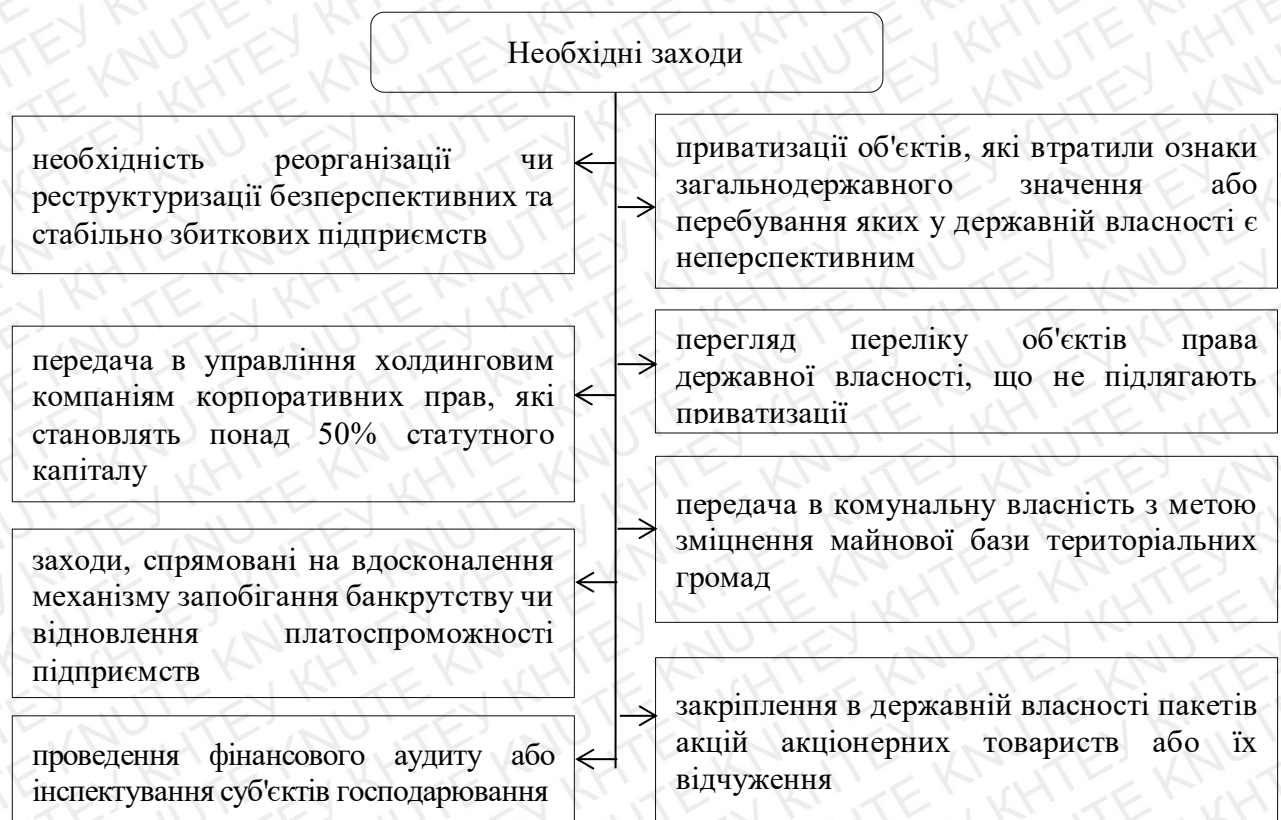
1. Перелік суб'єктів господарювання та їх загальна характеристика з обов'язковою вказівкою їх організаційно-правової форми та статусу.
  2. Оцінка фінансово-економічних показників та аналіз виконання фінансового плану, наявності кредиторської чи дебіторської заборгованості, дослідження платоспроможності, загальні суми заборгованості, які виникли по заробітній платі працівників, а також коливання цих показників у порівнянні з попереднім періодом та в динаміці за декілька років.
  3. Проведення дослідження майнового стану суб'єктів господарювання, стан здійснення завдань, які пов'язані з питань упорядкування об'єктів державної власності, ступінь забезпечення розвитку виробництва та оцінка основних фондів кожного з об'єкту державної власності.
  4. Оцінка рішень управлінського характеру, які були прийняті відносно об'єктів державної власності з обґрунтуванням їх доцільності [17].
- Особливості аналізу оцінки управлінських рішень наведемо в рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Оцінка управлінських рішень щодо об'єктів державної власності [4]**

Перелік фінансово-економічних показників, які розраховуються для оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання наведемо в Додатку Б., а критерії оцінки їх роботи в Додатку В. На основі розглянутих показників та критеріїв оцінюють ефективність діяльності, вона може бути ефективною (більше 75% від загальної кількості балів), задовільною (від 50 до 75% від загальної кількості балів) та неефективною (менше 50% від загальної кількості балів). Потрібно зауважити, що при цьому потрібно враховувати не лише бали, а й причини, які позитивно або негативно вплинули на об'єкти державної власності у тій чи іншій галузі. На основі такої оцінки потрібно виокремити напрямки покращення механізму управління таких об'єктів [2].

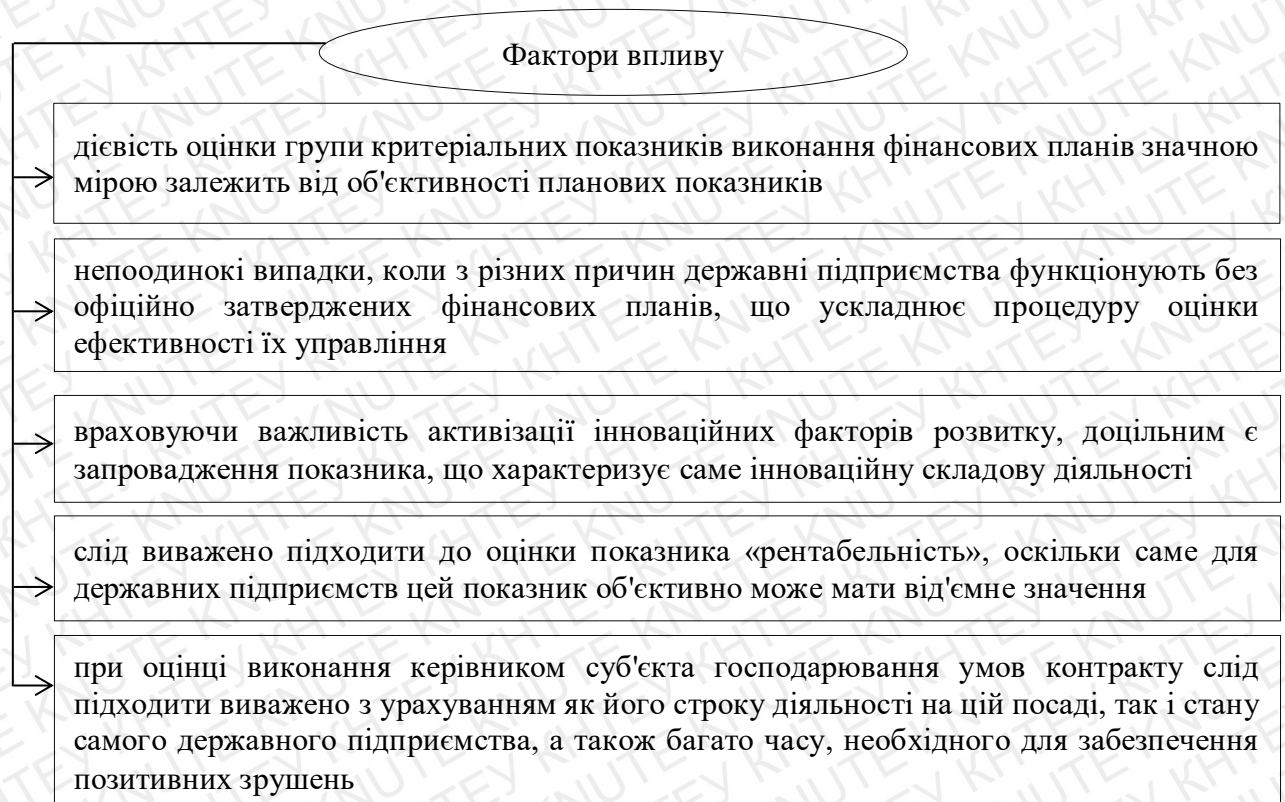
У тому випадку коли результати оцінки управління об'єктів державної власності мають задовільний чи неефективний характер потрібно проводити такі заходи, зокрема (рис. 1.5.).



**Рис. 1.5. Необхідні заходи при задовільному чи неефективному управлінню об'єктами державної власності [2]**

Оприлюднення відомостей з приводу ефективності управління об'єктів державної власності відбувається в Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України щокварталу чотири рази на рік у встановлені терміни на офіційному сайті.

Також потрібно акцентувати увагу на тому, що результати оцінки системи управління об'єктами державної власності мають бути реальними та об'єктивними. Для цього потрібно дослідити такі питання (рис. 1.6.).



**Рис. 1.6. Аспекти, які впливають на об'єктивність та реальність оцінки ефективності управління об'єктами державної власності [17]**

Отже, ефективність управління об'єктами державної власності залежить від багатьох факторів, зокрема від фінансово-економічного стану, ефективності прийнятті управлінських рішень, інших чинників, які опосередковано впливають на суб'єкти господарювання, а також таких факторів як мотивація, інвестиційних ресурсів, впровадження інноваційних змін та в загальному спрямування державного розвитку країни.

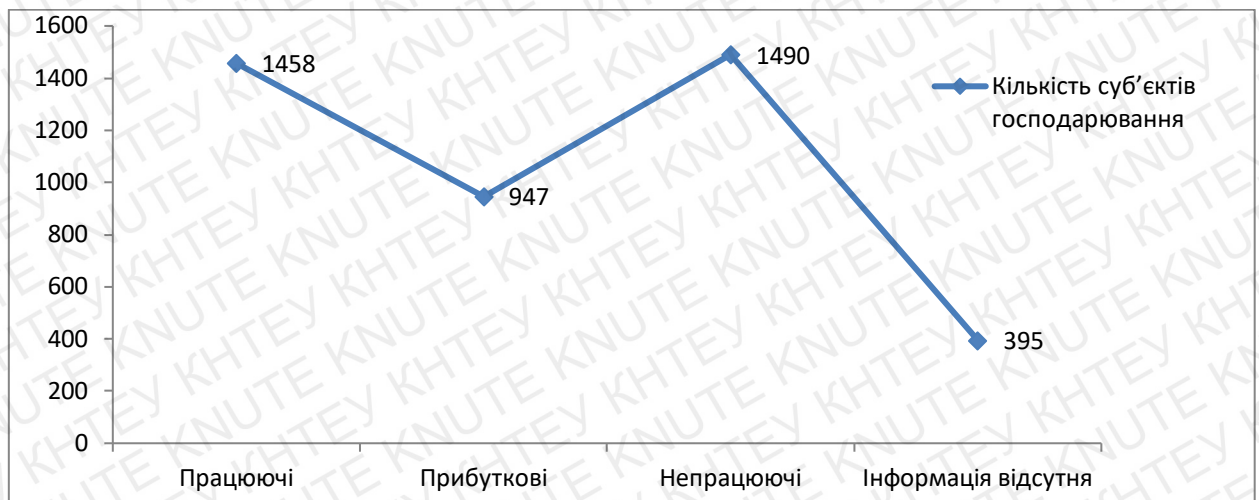


## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Механізм управління об'єктами державної власності в Україні

Для того, щоб дослідити механізм управління об'єктами державної власності в Україні перш за все потрібно визначити кількість суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Кількість суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності у 2020 році [15]**

Станом на кінець 2020 року в Україні налічувалося близько 3343 суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності, з них 43% працюючі та 28% прибуткових. Всі суб'єкти розподіляють на певні групи, зокрема, апарат Верховної Ради України, Кабінет Міністрів України, різні міністерства, державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, академії, господарські структури.

В табл. 2.1 відобразимо динаміку кількості суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності за період 2018-2020 роках відповідно до груп.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності [15]**

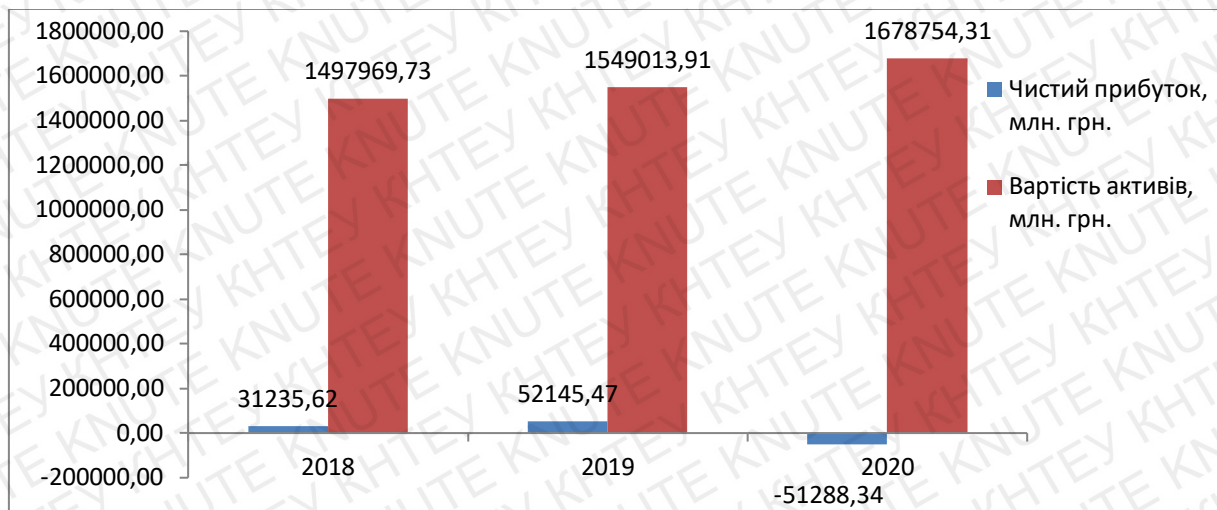
| Суб'єкти господарювання                                    | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2020/2018 р. (%) |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| <i>Всього</i>                                              | 3363    | 3293    | 3343    | 99,41            |
| Апарат Верховної Ради України                              | 10      | 9       | 9       | 90,00            |
| Кабінет Міністрів України                                  | 10      | 12      | 10      | 100,00           |
| Різні міністерства                                         | 1773    | 1386    | 1411    | 79,58            |
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | 915     | 1240    | 1284    | 140,33           |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | 65      | 65      | 70      | 107,69           |
| Академії                                                   | 416     | 408     | 389     | 93,51            |
| Господарські структури                                     | 174     | 173     | 170     | 97,70            |

З наведеної таблиці бачимо, що загальна кількість суб'єктів господарювання знизилася на 0,59%, при цьому в апараті Верховної Ради України на 10%, в різних міністерствах на 20,42%, академії – 6,49%, господарські структури – 2,3%. Проте кількість державних агентств, служб та інших органів виконавчої влади збільшилася на 40,33%, а місцевих органів самоврядування – на 7,69%. Залишається проблемою збільшення кількості непрацюючих суб'єктів господарювання, у порівнянні з 2018 році у 2020 році їх кількість збільшилася на 10,95%. Також негативним є те, що у 2020 році по 395 суб'єктах господарювання відсутня інформація щодо їх діяльності, що становить 11,81% від загальної кількості.

Кількісними показниками оцінки діяльності суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності є рівень їх чистого прибутку, наявність кредиторської та дебіторської заборгованості, вартість активів, середньооблікова кількість працівників та рівень заборгованості по заробітній платі, а також оцінка ефективності управління.

Аналізуючи динаміку прибутку можемо зазначити, що по всіх суб'єктах господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності у 2018-2019 роках прибуток коливався від 31235,62 млн. грн. до 52145,47 млн. грн., а у 2020 році спостерігався збиток на рівні 51288,34 млн. грн (рис. 2.2).





**Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку та вартості активів по суб'єктах господарювання за 2018-2020 роки [15]**

Вартість активів в динаміці за аналізований період коливалася від 149769,73 млн. грн. у 2018 році до 1678754,31 млн. грн.

У табл. 2.2. розглянемо ці показники в розрізі різних органів, які належать до сфери управління об'єктами державної власності.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чистого прибутку та вартості активів по суб'єктах господарювання за 2018-2020 роки [15]**

| Суб'єкти господарювання                                    | 2018       | 2019       | 2020       | 2020/2018. (%) |
|------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| <b>чистий прибуток</b>                                     |            |            |            |                |
| <i>Всього</i>                                              | 31235,62   | 52145,47   | -51288,34  | -              |
| Апарат Верховної Ради України                              | 16656,29   | -8,95      | -18,63     | -              |
| Кабінет Міністрів України                                  | -1505,53   | 52430,90   | -32449,17  | -              |
| Різні міністерства                                         | 12230,53   | 3053,71    | -17479,29  | -              |
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | -1505,53   | -5061,36   | -3964,17   | -              |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | -2,22      | -51,30     | 12,44      | -              |
| Академії                                                   | 162,13     | 75,17      | 55,12      | 33,99          |
| Господарські структури                                     | 3696,28    | 1707,30    | 2555,37    | 69,13          |
| <b>вартість активів</b>                                    |            |            |            |                |
| <i>Всього</i>                                              | 1497969,73 | 1549013,91 | 1678754,31 | 112,06         |
| Апарат Верховної Ради України                              | 1594,96    | 1656,02    | 1653,08    | 103,64         |
| Кабінет Міністрів України                                  | 807189,17  | 811752,67  | 730047,04  | 90,44          |
| Різні міністерства                                         | 458185,12  | 493166,19  | 686480,76  | 149,82         |

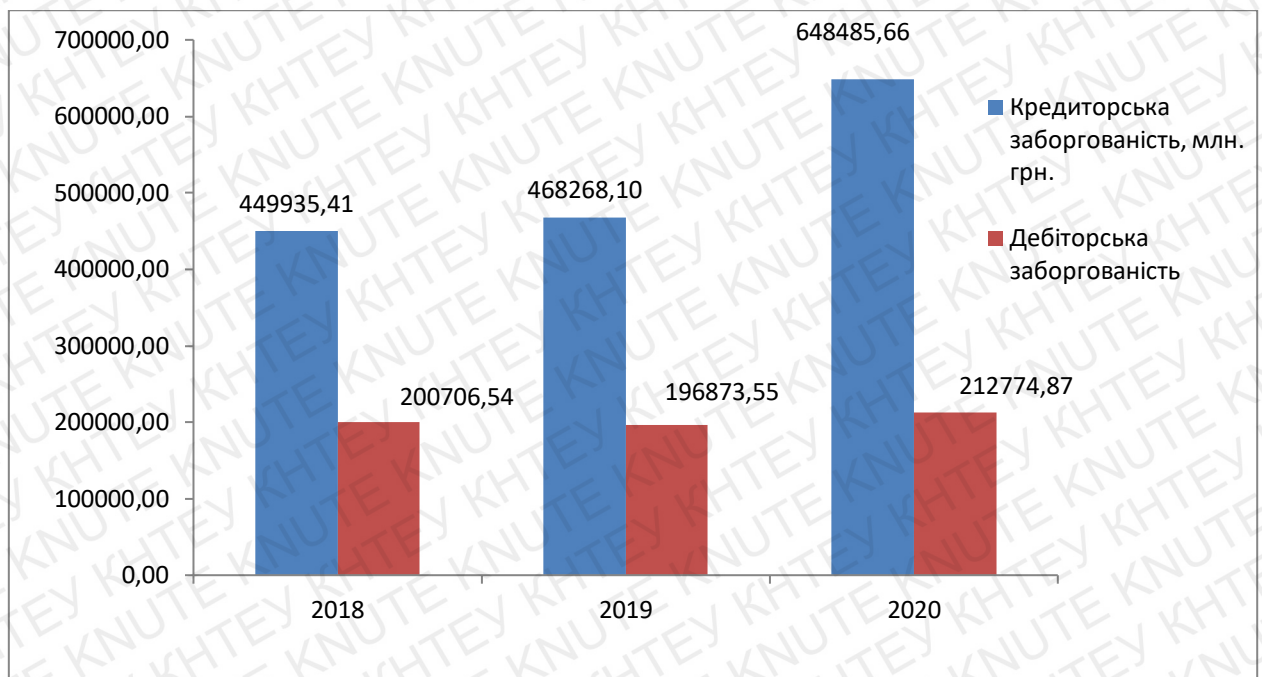
*Продовження табл. 2.2*



|                                                            |           |           |           |        |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | 151389,11 | 159974,32 | 172738,70 | 114,10 |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | 1850,52   | 2828,36   | 5251,91   | 283,80 |
| Академії                                                   | 8857,02   | 8992,08   | 9167,64   | 103,51 |
| Господарські структури                                     | 68903,82  | 70644,30  | 73415,18  | 106,55 |

За аналізований період по більшості суб'єктам господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності спостерігається збиток, лише по академіях та господарських структурах є незначний прибуток, який протягом 2018-2020 років значно знизився. Відносно вартості активів відзначимо, що вона зросла практично по всіх суб'єктах господарювання, крім Кабінету Міністрів України, в якому спостерігається її зниження на 9,56%.

Відносно рівня кредиторської та дебіторської заборгованості по суб'єктах господарювання, які відображені на рис. 2.3 зазначимо, що рівень кредиторської заборгованості за аналізований період зріс на 44,13%, від 449935,41 млн. грн. у 2018 році до 648485,66 млн. грн. у 2020 році, а рівень дебіторської заборгованості на 6% і у 2020 році складала 212774,87 млн грн.



**Рис. 2.3. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості по суб'єктах господарювання за 2018-2020 роки [15]**

У табл. 2.3 варто відобразити динаміку заборгованостей по різних суб'єктах господарювання.

Таблиця 2.3

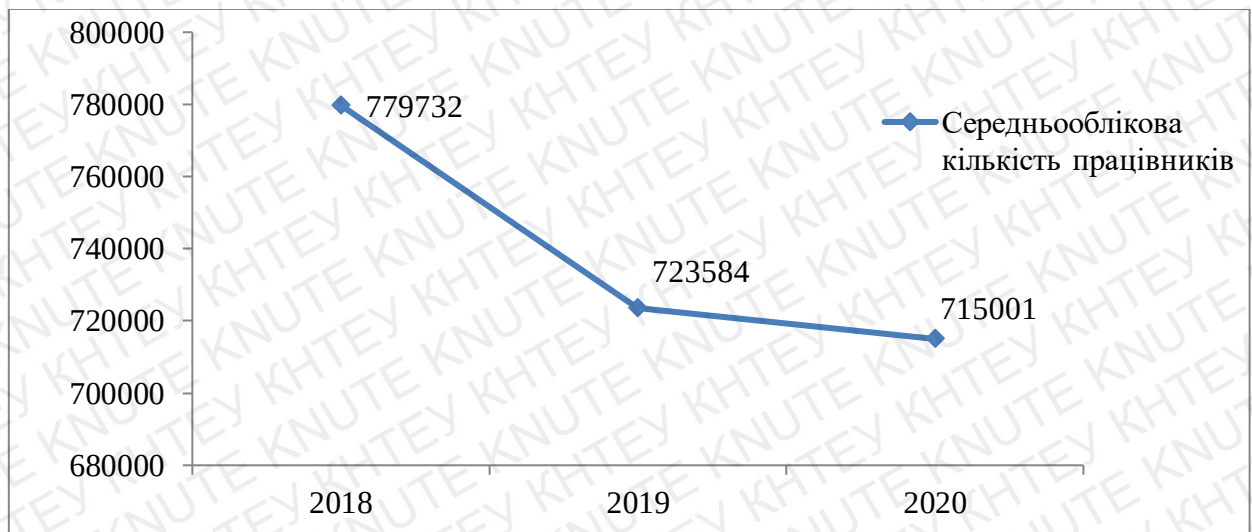
**Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості по суб'єктах господарювання за 2018-2020 роки [15]**

| Суб'єкти господарювання                                    | 2018      | 2019      | 2020      | 2020/2018 (%) |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| <b>кредиторська заборгованість</b>                         |           |           |           |               |
| <i>Всього</i>                                              | 449935,41 | 468268,10 | 648485,66 | 144,13        |
| Апарат Верховної Ради України                              | 67,98     | 93,106    | 110,04    | 161,87        |
| Кабінет Міністрів України                                  | 167934,42 | 179944,74 | 213332,23 | 127,03        |
| Різні міністерства                                         | 170573,97 | 173559,26 | 264166,50 | 154,87        |
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | 67784,44  | 75658,20  | 124010,99 | 182,95        |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | 657,28    | 735,42    | 1580,01   | 240,39        |
| Академії                                                   | 3117,81   | 3263,53   | 2198,68   | 70,52         |
| Господарські структури                                     | 39799,51  | 35013,84  | 43087,21  | 108,26        |
| <b>дебіторська заборгованість</b>                          |           |           |           |               |
| Апарат Верховної Ради України                              | 34,81     | 56,56     | 59,06     | 169,66        |
| Кабінет Міністрів України                                  | 103126,35 | 100644,10 | 91046,10  | 88,29         |
| Різні міністерства                                         | 47656,41  | 46175,99  | 72445,37  | 152,02        |
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | 30145,14  | 32131,64  | 31525,39  | 104,58        |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | 390,55    | 319,53    | 523,83    | 134,13        |
| Академії                                                   | 516,39    | 484,53    | 447,82    | 86,72         |
| Господарські структури                                     | 18836,90  | 17061,20  | 16727,29  | 88,80         |

Отже, можемо зробити висновок, що кредиторська заборгованість зросла майже у всіх суб'єктах господарювання, крім академій, в яких за аналізований період скоротилася на 29,48%, натомість дебіторська заборгованість скоротилася в Кабінеті Міністрів України на 11,71%, академіях – на 13,28%, господарських структурах – на 11,20%.

Наступними показниками, які є актуальними для розгляду є середньооблікова кількість працівників та рівень заборгованості по заробітній платі. На рис. 2.4 розглянемо динаміку середньо облікованої кількості працівників по роках.

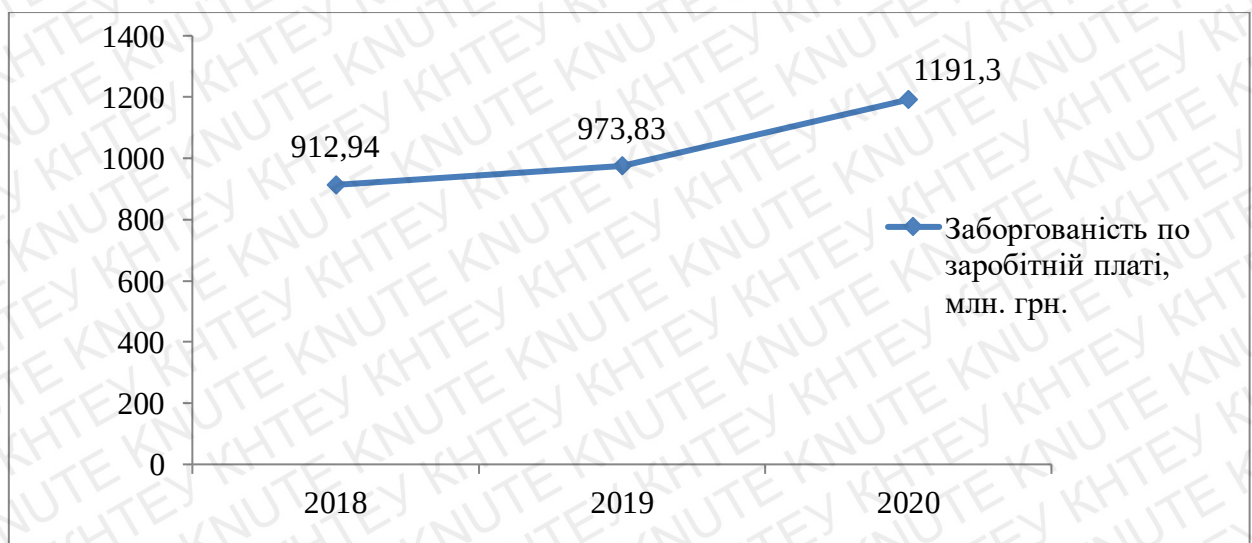




**Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової кількості працівників за 2018-2020 роки [15]**

За аналізований період середньооблікова кількість працівників скоротилася з 779 732 чоловік у 2018 році до 715 001 чоловік у 2020 році, тобто на 8,31% в наслідок структурних змін.

Щодо заборгованості заробітної плати по суб'єктам господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності (рис.2.) відзначимо, що за аналізований період вона зросла з 912,94 млн. грн. у 2018 році до 1 191,3 млн. грн. у 2020 році.



**Рис. 2.5. Динаміка заборгованості заробітної плати працівників по суб'єктам господарювання за 2018-2020 роки [15]**



В таблиці 2.4 розглянемо динаміку заборгованості по заробітній платі по суб'єктам господарювання.

Таблиця 2.4

**Динаміка заборгованості заробітної плати по суб'єктах господарювання за 2018-2020 роки [15]**

| Суб'єкти господарювання                                    | 2018   | 2019   | 2020   | 2020/2018 (%) |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| <i>Всього</i>                                              | 912,94 | 973,83 | 1191,3 | 130,49        |
| Апарат Верховної Ради України                              | 0,00   | 0,00   | 0,00   | -             |
| Кабінет Міністрів України                                  | 179,48 | 29,52  | 2,92   | 1,63          |
| Різні міністерства                                         | 316,52 | 431,53 | 265,96 | 84,03         |
| Державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади | 263,92 | 366,64 | 429,50 | 161,60        |
| Місцеві органи виконавчої влади                            | 0,37   | 0,97   | 2,94   | 794,59        |
| Академії                                                   | 7,62   | 10,20  | 21,08  | 276,64        |
| Господарські структури                                     | 145,03 | 134,97 | 468,89 | 323,31        |

Відсутність заборгованості заробітної плати по суб'єктам господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності спостерігається лише у апараті Верховної Ради України, скоротилася у Кабінеті Міністрів України на 98,37%, в різних міністерствах – на 15,97%, однак найбільше зростання заборгованості спостерігається в місцевих органах виконавчої влади на 694,59%, господарських структурах на 223,31% та академіях на 176,64%. Також варто зазначити, що середньомісячна заробітна плата по суб'єктам господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності у 2018 році складала 11123,6 грн., у 2019 році – 12818,6 грн., а у 2020 році – 13526,4 грн.

Відносно оцінки ефективності управління в таких суб'єктах господарювання відзначимо, що в апараті Верховної Ради України та Кабінеті Міністрів України за 2018-2020 роки вона задовільна, в міністерствах у 2020 році позитивною є в МЗС, Мінцифри; негативною в таких міністерствах як МВС, Міндовкілля, Мінекономіки, Міненерго, Міноборони, Мінрегіон, МКІП, МОЗ, МОН, в інших – задовільно. У державних агентствах, служб та інших органах виконавчої влади у 2020 році ефективність управління у 12 серед 35

суб'єктів є негативною, що становить близько 34% і лише у 8 (23%) позитивною. Серед органів місцевої влади у 2020 році 10 обласних державних адміністрацій мають негативну оцінку управління. Серед академій у 2020 році відзначимо, що лише НАМН України має негативну оцінку управління, а серед господарських структур негативну оцінку управління мають Укراгропромбуд, УДК «Укрмонтажспецбуд» та Укртрансбуд. Зважаючи на такий низький рівень управління в суб'єктах господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності варто більш детально акцентувати увагу.

## **2.2. Оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в Україні**

З метою оцінки ефективності управління об'єктами державної власності в Україні Фондом державного майна України на методологічних засадах було зібрано та узагальнено інформацію з приводу відомостей про об'єкти державної власності та внесено до Єдиного реєстру об'єктів державної власності. Варто відзначити, що у 2021 році фондом було організовано плідну взаємоспівпрацю з 152 суб'єктами управління, серед них 69 центральних органів виконавчої влади, 25 державних місцевих адміністрацій, 6 академій наук, 5 господарських структур [13].

На початок другого кварталу 2021 року в Єдиному реєстрі об'єктів державної власності обліковуються такі групи:

- 1) 19,3 тис. юридичних осіб, які функціонують на основі державної власності та відносяться до сфери управління конкретного суб'єкта управління;
- 2) 425 суб'єктів господарювання, які мають корпоративні права держави;
- 3) 1 млн об'єктів майна, що належить державі, до них відносяться:

- 561,0 тис. об'єктів нерухомого майна підприємств, установ, організацій, які мають державний тип власності;
- 601,5 тис. об'єктів майна держави, що не ввійшло до статутних капіталів товариств, які здійснюють господарську діяльність в процесі корпоратизації, однак залишилося на їх балансі;
- 25,0 тис. об'єктів майна держав, які не увійшли до статутних капіталів товариств, що здійснюють господарську діяльність у процесі приватизації, однак числиться на їх балансі [13].

Ефективність управління об'єктами державної власності в Україні визначається не лише показниками діяльності суб'єктів господарювання, які приймають у цьому участь, а й відповідними заходами, які впроваджуються у цій сфері. Так, в основному заходи здійснюються в наступних напрямках:

1. У сфері державного майна, зокрема наведення інформації відносно морально застарілого та фізично зношеного майна держави, що обліковується на балансі суб'єктів господарювання, що підпорядковується різним міністерствам, вартістю більш 50 тисяч гривень.

2. В роботі комісії, функція якої полягає в розгляді скарг, а також в напрямках підготовки пропозицій відносно здійснення організації аукціонів в питаннях передачі державного та комунального майна в оренду. Це може здійснюватися шляхом проведення електронних аукціонів. Відзначимо, що Комісія з розгляду скарг та підготовки пропозицій являється діючий колегіальний орган, що здійснює свою діяльність на постійній основі та може бути утвореним для того, щоб розглядати надані скарги, а також обґрунтовувати пропозицій відносно здійснення організації та проведення аукціонів для того, щоб приймати рішення за відповідними сформованими результатами розгляду подібних скарг та пропозицій.

На законодавчому рівні порядок формування та розгляду відповідних скарг, а також пропозицій відносно проведення аукціонів відносно оренди державного та комунального майна регулюється постановою Кабінету



Міністрів України «Про затвердження Порядку подання, розгляду скарг та пропозицій стосовно організації та проведення аукціонів щодо передачі в оренду державного та комунального майна» [33]. Відповідно до цієї постанови затверджується процедура подання, наступного розгляду скарг та надання пропозицій відносно організації аукціонів, що стосується передачі в оренду державного та комунального майна, а також процедури проведення яких не завершена та за результатами яких не укладено договору оренди, формування, функціонування та повноваження комісії з розгляду скарг та підготовки пропозицій.

Всі скарги та пропозиції подаються в Міністерство економіки України в паперовій або електронній формі у відповідній формі. Ці скарги можуть подаватися учасником аукціону, орендодавцем, користувачем інтернету, що з об'єктивних причин не зміг взяти участь та оператором електронного майданчика. При цьому скарги не можуть подаватись суб'єктами, що не являються учасниками аукціонів. Комісія розглядає скарги та пропозиції протягом 20 робочих днів з моменту їх реєстрації в Міністерстві економіки. Такий термін може подовжуватися на десять робочих днів з певним обґрунтуванням. Комісія за результатами розгляду скарг та пропозицій приймає обґрунтоване рішення про встановлення або відсутність порушень порядку організації, проведення аукціонів та вжиття заходів для усунення таких порушень.

3. В оцінці та регулюванні частки державної власності у складі економіки по видах економічної діяльності (рис. 2.6).

Як бачимо, найбільша питома вага у 2020 році в державному секторі економіки займає галузь постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (32,5%), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (28,8%), професійна, наукова та технічна діяльність (25,8%) та галузь мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (20,6%).



**Рис. 2.6. Частка державної власності у складі економіки у 2020 році**  
[48]

В таблиці 2.5 розглянемо питому вагу кількості суб'єктів, що мають державну частку в економіці, виручки від реалізації, вартості активів, кількості працівників, капітальних інвестицій.

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що найвища питома вага кількості суб'єктів господарювання, які мають державну частку у галузі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (1,7%), професійної, наукової та технічної діяльності (1,5%) та сільському лісовому та рибному господарстві.

**Питома вага основних показників по суб'єктах господарювання, що мають державну частку в економіці [48]**

| Вид економічної діяльності                                                  | Частка суб'єктів господарювання | Частка чистого доходу від реалізації продукції | Частка середньої вартості активів | Частка середньої кількості працівників | Частка капітальних інвестицій |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Усього</b>                                                               | <b>0,5</b>                      | <b>6,6</b>                                     | <b>13,7</b>                       | <b>11,5</b>                            | <b>7,7</b>                    |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство            | 1,2                             | 3,3                                            | 1,5                               | 10,9                                   | 1,3                           |
| Промисловість                                                               | 0,9                             | 10,6                                           | 16,0                              | 12,1                                   | 12,9                          |
| Будівництво                                                                 | 0,1                             | 0,1                                            | 1,2                               | 0,4                                    | 2,9                           |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів | 0,1                             | 0,6                                            | 1,6                               | 0,6                                    | 0,2                           |
| Транспорт, складське господарство, поштова діяльність                       | 0,4                             | 23,3                                           | 39,7                              | 49,2                                   | 31,3                          |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                               | 0,3                             | 0,6                                            | 3,5                               | 1,7                                    | 0,3                           |
| Інформація та телекомунікації                                               | 0,5                             | 1,6                                            | 5,6                               | 8,5                                    | 2,5                           |
| Фінансова та страхова діяльність                                            | 0,2                             | 0,2                                            | 0,2                               | 0,3                                    | к                             |
| Операції з нерухомим майном                                                 | 0,1                             | 0,6                                            | 2,0                               | 1,5                                    | 4,6                           |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                  | 1,5                             | 49,1                                           | 56,0                              | 17,8                                   | 4,6                           |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування          | 0,1                             | 0,3                                            | 0,6                               | 0,8                                    | 0,5                           |
| Освіта                                                                      | 0,6                             | 0,9                                            | 0,5                               | 1,4                                    | к                             |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                             | 0,3                             | 0,1                                            | 0,6                               | 0,2                                    | 0,1                           |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                     | 1,7                             | 4,5                                            | 31,5                              | 23,4                                   | 41,8                          |

Найвища питома вага чистого прибутку в професійній, науковій та технічній діяльності (49,1%), транспорті, складському господарстві та поштової діяльності (23,3%) та промисловості (10,6%). Найвища питома вага активів та інвестицій спостерігається в транспортній сфері, складському господарстві та поштовій діяльності (39,7% і 31,3% відповідно), мистецтві, спорті, розваг та відпочинку (31,5% та 41,8%), промисловості (16% та 12,9%).



Найбільша питома вага працівників у транспорті, складському господарстві та поштовій діяльності – 49,2%, професійній, науковій та технічній діяльності – 17,8%.

4. В досягненні показників фінансового планування суб'єктів господарювання, що є наслідком управління об'єктами державної власності, зокрема валового доходу, собівартості, прибутку, рентабельності EBITDA, чистого фінансового результату у 2020 році (табл. 2.6).

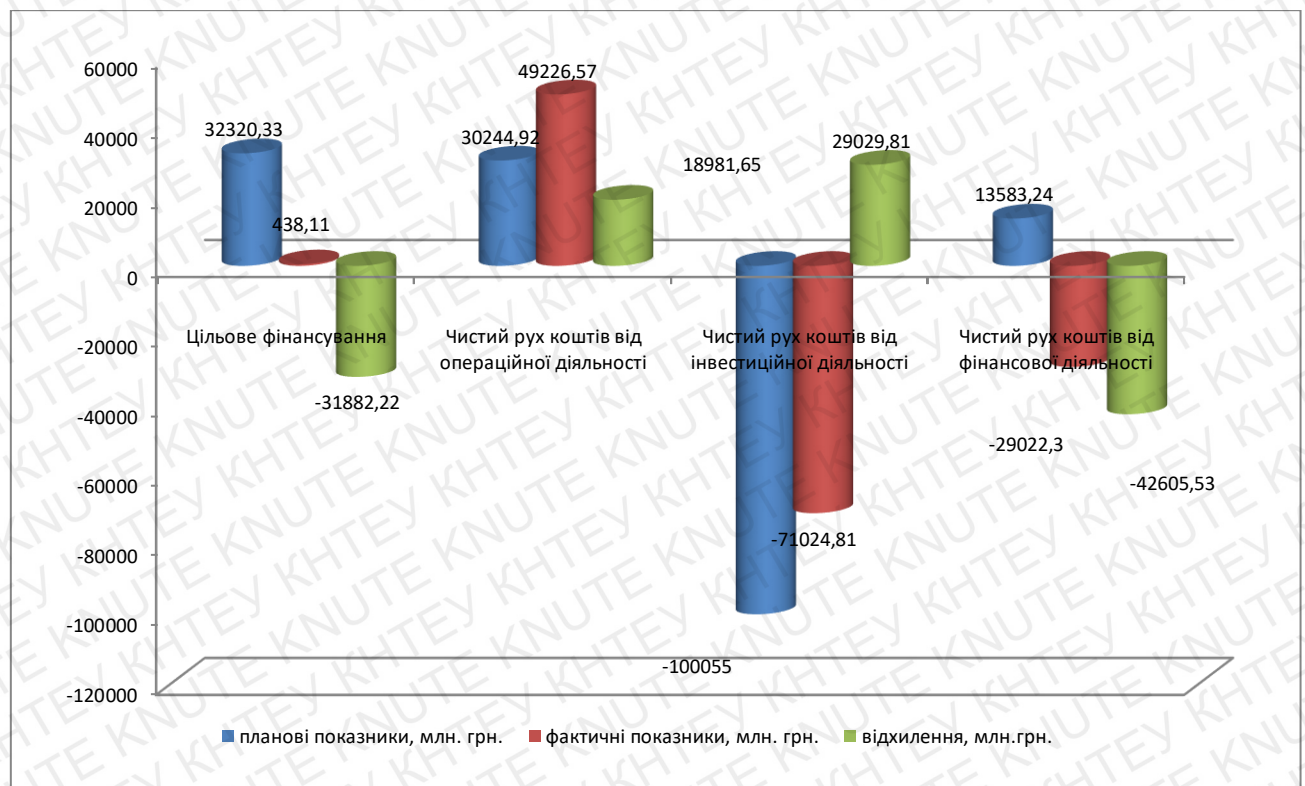
Таблиця 2.6

**Оцінка основних показників ефективності управління по суб'єктах господарювання у 2020 році, млн грн [42]**

| Показники                                       | Планове значення | Фактичне значення | Абсолютне відхилення | Виконання, % |
|-------------------------------------------------|------------------|-------------------|----------------------|--------------|
| Валовий дохід                                   | 524622,11        | 472768,60         | -51853,51            | -9,9         |
| Собівартість                                    | -436582,12       | -412307,77        | 24274,34             | -5,6         |
| Валовий прибуток                                | 106838,10        | 60460,82          | -27579,17            | -31,3        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 81049,15         | 5267,10           | -75782,05            | -93,5        |
| EBITDA                                          | 137885,43        | 65991,30          | -71894,13            | -52,1        |
| Рентабельність EBITDA                           | 26,3             | 14,0              | -12,3                | -46,9        |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 77124,26         | -26072,77         | -103197,04           | -133,8       |
| Чистий фінансовий прибуток                      | 60642,89         | 35895,10          | -24747,79            | -40,8        |

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що валовий дохід по суб'єктах господарювання, які приймають участь в управлінні об'єктами державної власності становить 472768,60 млн. грн., що на 9,9% менше між норми виконання, EBITDA складає 65991,30 млн. грн., що на 52,1% менше. Відносно рентабельності EBITDA відзначимо, що у 2020 році вона становила 14,0, що на 12,3% нижче запланованого. Чистий фінансовий прибуток становив 35895,10 млн. грн., що на 24747,79 млн. грн. менше планового. У зв'язку із такими заниженими показниками, можемо зробити висновок, що система управління об'єктами державної власності в цілому знаходиться на низькому рівні, тому для цього потрібно виявляти більш глибокі проблеми та впроваджувати напрямки підвищення.

Крім цього на рис. 2.7 розглянемо рух грошових коштів суб'єктів господарювання, які приймають участь в управлінні об'єктами державної власності.



**Рис. 2.7. Розподіл грошових коштів суб'єктів господарювання, які приймають участь в управлінні об'єктами державної власності у 2020 році [42]**

Як бачимо з рис. 2.7, найбільший прибуток надходить від операційної діяльності у розмірі 49226,57 млн. грн., що на 18981,65 млн. грн. більше ніж було заплановано. За рахунок цільового фінансування було збільшено дохід на 438,11 млн. грн., однак це менше ніж планувалося на 31882,22 млн. грн. Рух грошових коштів від інвестиційної та фінансової діяльності має від'ємне значення і складає 71024,81 млн. грн. та 29022,3 млн. грн. Ця ситуація призводить до зменшення показників ефективності управління об'єктами державної власності, причини які на це впливають розкриємо в наступному підрозділі.

Здійснимо аналіз суб'єктів господарювання, які беруть участь в управлінні об'єктами державної власності за звітний період на основі таких коефіцієнтів, як рентабельність діяльності, активів, власного капіталу, а також коефіцієнта фінансової стійкості та коефіцієнта зносу основних засобів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз діяльності суб'єктів господарювання, які беруть участь в управлінні об'єктами державної власності у 2020 році [42]**

| Показники                         | Планове значення | Фактичне значення | Відхилення |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|------------|
| Рентабельність діяльності         | 11,94            | -6,76             | -18,7      |
| Рентабельність активів            | 4,1              | -2,07             | -6,17      |
| Рентабельність власного капіталу  | 5,54             | -2,91             | -8,45      |
| Коефіцієнт фінансової стійкості   | 2,98             | 2,44              | -0,54      |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,52             | 0,50              | -0,02      |

З наведеної таблиці бачимо, що суб'єкти господарювання, які приймають участь в управлінні об'єктами державної власності неефективно здійснюють своє управління, оскільки в цілому їх діяльність збиткова, власний капітал не працює, підприємства залежні від кредиторів, а також неефективно використовуються основні засоби.

Відносно кількості працівників, які працюють у наведених суб'єктів господарювання зазначимо, що у 2020 році їх кількість складає 375592 чоловік, що на 2042 менше ніж планувалося залучити до господарської діяльності. Серед них 96,22% працівників, 3,76% управлінського персоналу, 0,02% членів наглядової ради, правління, керівників. Витрати на оплату праці у 2020 році складають 73426,71 млн. грн., що на 3739,78 млн. грн. менше за планового рівня. Рівень середньомісячної зарплати у 2020 році становила 16291 грн. [42].

Отже, при дослідженні механізму управління об'єктами державної власності та його ефективності виявлені значні проблеми, які доцільно розглянути в наступному підрозділі, а також напрямки їх уникнення.



### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ**

Дослідивши систему управління об'єктами державної власності в Україні можемо констатувати, що існує ряд проблем в сучасному стані. Оскільки здебільшого механізм управління не відповідає існуючим потребам вітчизняної економіки та потребує покращення. Основною причиною такого стану є розпорошеність функцій між державними органами, які мають на це повноваження, у сфері управління об'єктами державної власності. Крім цього на механізм управління негативно впливає відсутність скоординованої роботи Фонду державного майна та Міністерством економічного розвитку і торгівлі України. Саме на ці два органи покладені функції законодавства з приводу реалізації та формування політики держави в цій сфері [46].

Найбільш важливою проблемою в системі управління об'єктами державної власності є те, що робота суб'єктів господарювання цього сектору являється збитковою. Підтвердженням цього є коефіцієнтний аналіз суб'єктів господарювання, який показав, що вони здійснюють своє управління неефективно, оскільки в цілому їх діяльність збиткова, власний капітал не працює, підприємства залежні від кредиторів, а також неефективно використовуються основні засоби. Також проблемою в цьому напрямку є те, що подається неповна інформація з приводу їх діяльності. Не дивлячись на те, що суб'єкти господарювання мають подавати в обов'язковій формі звітність до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, на основі якої проводиться системний моніторинг системи управління вони надаються формально. Оскільки розрахункові показники, що дають можливість оцінити господарську роботу суб'єктів господарювання та їх фінансовий стан, а також коефіцієнти виконання суб'єктами господарювання фінансових планів та їх платоспроможність не відображають фактичну діяльність підприємств.

Досить розмиті надаються дані з приводу дотримання законності використання та подальшого збереження державного майна. Крім цього управлінські рішення, що повинні покращувати роботу суб'єктів господарювання, не ухвалюються.

До цих пір залишається відкритим питанням відповідальності та контролю за повнотою та достовірністю звітних даних, які надаються Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, зокрема про об'єкти державної власності, які безпосередньо підпорядковуються міністерству. Зокрема, у 2019-2020 роках завдання, які були покладені на органи державної влади відносно управління об'єктами державної власності були виконані на задовільному рівні. Це призвело до того, що знизилися показники ефективності використання державного майна, а також результатів роботи державних суб'єктів господарювання [40].

В ході проведення моніторингу, який спрямований на оцінку загальної ефективності системи управління об'єктами державної власності до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України було виявлено, що надходить неповна інформація відносно результатів роботи підвідомчих об'єктів управління. Зафіксовані випадки протягом 2019-2020 років з приводу неефективності управлінських рішень, оскільки до Міністерства не надсилають їх обґрунтування та доцільність впровадження. Особливо гостро проблема стоїть в питаннях реорганізації, створення та ліквідації суб'єктів господарювання. Така ситуація унеможливорює обґрунтування міністерством як доцільності, так й ефективності затвердження рішень управлінського характеру та надання конкретних пропозицій. Підтвердженням такої ситуації є від'ємний рух грошових коштів від інвестиційної та фінансової діяльності, який складає 71024,81 млн. грн. та 29022,3 млн. грн. у 2020 році.

Також потрібно відзначити, що проблемні питання виникають не лише в практичній діяльності суб'єктів господарювання, а й на законодавчій площині. Так, в Україні механізм управління об'єктами державною власністю включає в себе значну кількість органів управління, як виконавчої, так і

судової гілок влади. В сучасних умовах неврегульоване на законодавчому рівні адміністративні процедури, що призводить до безконтрольного використання та хаотичної передачі державного майна, а також і до його втрати. Цьому сприяє обмеженість доступу до даних про роботу підприємств, установ, організацій, які підпорядковані державі, що призводить до того, що уповноважені органи гн мають доступу до повної інформації, що стосується нерухомості, транспортних засобів, земельних ділянок та іншого майна, що закріплюються за такими підприємствами [44].

Недосконалість правової бази в аспектах управління об'єктами державної власності гальмує приватизаційні процеси, а недофінансування заходів в цьому напрямку знижує попит на такі об'єкти, що призводить до зменшення надходжень до державного бюджету. Ще однією проблемою в цій сфері є використання універсальних методів управління, які сприяють неефективному прийнятті рішень в питаннях економічного обігу об'єктів державного майна. Для прикладу, у більшості випадків використовують метод примусу та переконання, а також припису та дозволу заборони. Це призводить до нерівноправності учасників процесу, їх безумовному підпорядкуванні суб'єктам виконавчої влади.

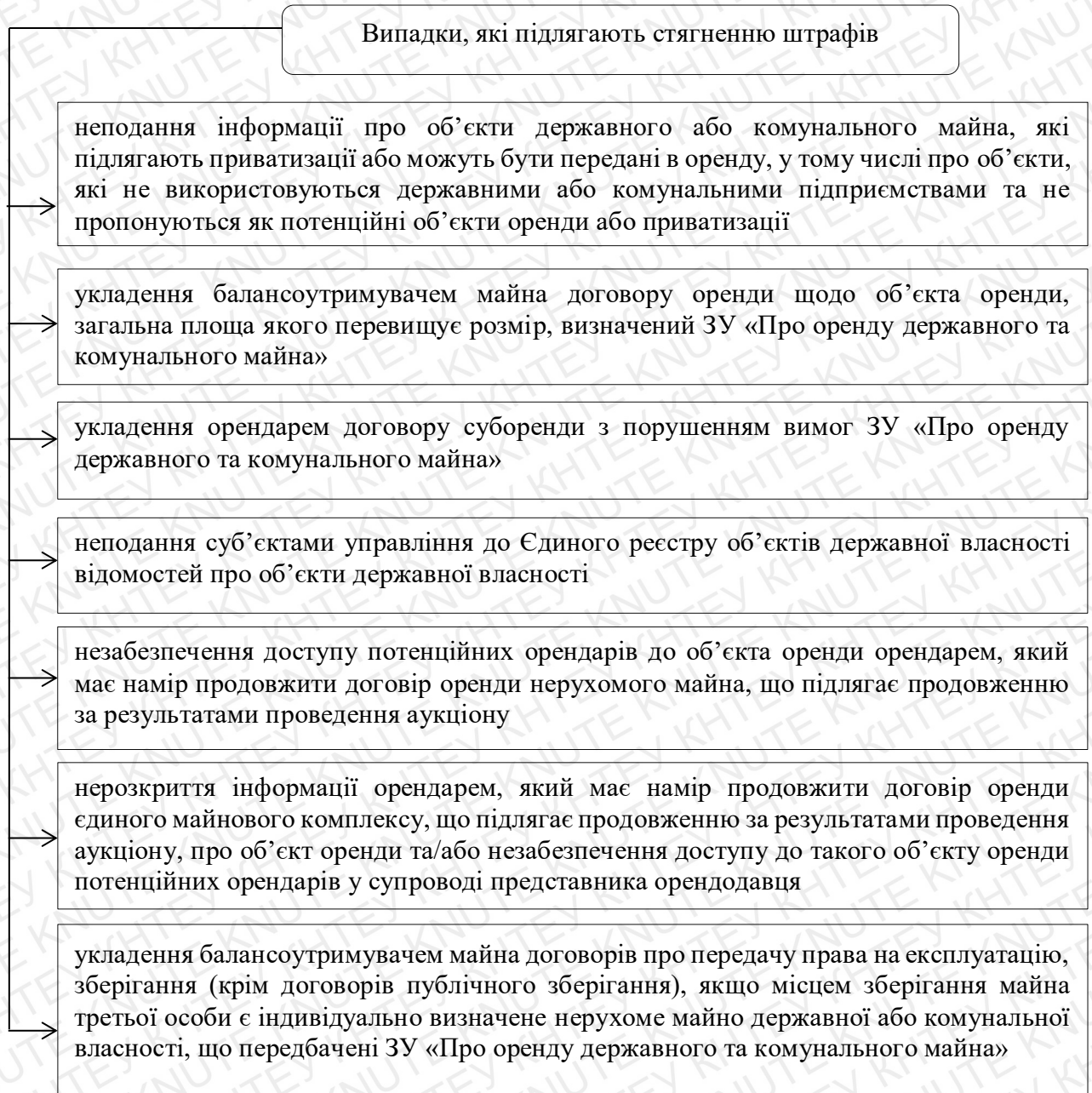
Здавалося б нововведення в системі управлінні об'єктами державної власності мають бути позитивними, однак практика показує інше. Це стосується вдосконалення механізм корпоративного управління в державному секторі. В цьому напрямку було прийнято багато законопроектів та винесено на втілення рішення з приводу призначення керівників таких підприємств їх наглядовими радами. При чому до їх складу повинні обиратися незалежні члени на конкурсних засадах, кількість яких має складати більше 50%, а державних службовців меншу частину. Однак це нововведення ніяк не вплинуло на систему управління, оскільки відповідальність за прийняті рішення тепер розмиті між Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Урядом країни, Верховною Радою та галузевими міністерствами.



Вагомою проблемою в сфері управління об'єктами державної влади є порушення схеми приватизації таких об'єктів та передача їх в оренду. Зокрема, в Україні поширена практика зупинення процесів приватизації об'єктів державної та комунальної власності через зловживання процесуальними правами, зокрема, звернення до судів із клопотаннями про арешт майна, стосовно якого вже прийнято рішення про приватизацію. Як наслідок, органи приватизації втягуються у тривалі судові спори, оскільки інші засоби правового захисту проти таких зловживань відсутні. За таких обставин темпи приватизації знижуються, а надходження до бюджетів зменшуються. Іншою проблемою є порушення порядку передачі в оренду державного та комунального майна зі сторони балансоутримувачів або орендарів, які укладають договори всупереч вимогам закону. Крім того, за відсутності відповідальності уповноважені органи управління майном часто ігнорують обов'язок подавати інформацію про об'єкти державного або комунального майна, які підлягають приватизації або можуть бути передані в оренду [8].

З метою уникнення непорозумінь та зменшення порушень у порядку використання державного майна доцільно затвердити розміри штрафів при виникненні наступних проблем та недоліків (рис. 3.1.). Однак у такому випадку існує ризик того, що запропонований механізм притягнення винних осіб до відповідальності буде недієвим, а відтак зміни, які вносяться у Кодекс України про адміністративні правопорушення, будуть мати радше декларативний характер, аніж реальний ефект. Також потребує уваги визначення правового статусу керівників державних підприємств, оскільки вони виконують не лише загальні управлінські функції на таких підприємствах, але й здійснюють специфічні управлінські функції щодо управління державною власністю, притаманні лише для державних підприємств, установ, організацій (зокрема повноваження щодо організації володіння, користування, розпорядження відповідною частиною державного майна, в тому числі його відчуження, списання, узгодження передачі в

оренду). Правовий статус керівників державних підприємств законодавством урегульований недостатньо.



**Рис. 3.1. Випадки, які підлягають стягненню штрафів за порушення законодавства у сфері управління об'єктами державної власності [8]**

Отже, розглянуті проблемні питання у сфері управління об'єктами державної власності потребують врегулювання та подальшого удосконалення, що дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та загальну ефективність роботи суб'єктів господарювання.

Механізм управління об'єктами державної власності постійно підлягав реформуванню, особливо відносини власності. Це в першу чергу стосується питань приватизації таких об'єктів. Перший етап був здійснений ще в 2015 році, коли почали приватизувати державні підприємства, однак цей процес загальмував. Наступним етапом, який вже розпочався є формування такої системи приватизації, яка була б ефективною та прозорою. Керування цього процесу здійснюється Фондом державного майна України, який оприлюднює всю інформацію з приводу приватизацію об'єктів державної власності. Після затвердженням розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки» виокремлюють такі положення (рис. 3.2.).

Також у цій стратегії обґрунтовано, що підприємства можуть залишатися в державній власності лише за таких підстав, як захист національної безпеки або для збереження критично важливих об'єктів інфраструктури, захисту національної безпеки, тощо. Однак поки що і ця система управління об'єктами державної власності є неефективною, оскільки державні підприємства отримують збиток близько 51,3 млрд. грн. Це свідчить про наявність серйозних та системних проблем в управлінні державною власністю, які потрібно в найближчий час вирішувати. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України у взаємодії із різними суб'єктами управління для того, щоб оптимізувати державний сектор економіки удосконалили наявне групування об'єктів державної власності.

При цьому дотримується принцип, за яким у державній власності мають залишитися лише ті об'єкти, які безпосередньо пов'язані із здійсненням державними органами своїх основних функцій. В подальшому Міністерство економічного розвитку і торгівлі України у співпраці із Фондом державного майна України та іншими суб'єктами управління планують здійснювати свою діяльність за новими переліками груп об'єктів державної власності для того, щоб досягти оптимальної структури державної власності [7].

Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки





**Рис. 3.2. Положення, які стосуються вдосконалення системи управління об'єктами державної власності**

Безумовно важливим питанням, яке потрібно вирішити в сучасних умовах є проблема своєчасного виявлення порушення в механізмі управлінні суб'єктів господарювання, які відносяться до державного сектору економіки, а також притягнення до відповідальності порушників та посилення відповідальності за невиконання рішень та діючого законодавства у системі управління державною власністю. Також потребує вирішення питання перегляду процедури, яка пов'язана з корпоративним управлінням, для того, щоб вона повністю відповідати керівним принципам Організації економічного співробітництва та розвитку. За результатами оцінки загальної ефективності управління державних об'єктів у вигляді рішення Рахункової палати варто надіслати Кабінету Міністрів України для реалізації наступних перспективних заходів в системі управління об'єктами державної власності, зокрема (рис. 3.3.).

Перспективні заходи

- посилення відповідальності уповноважених органів державного управління за результати упорядкування об'єктів державної власності, які перебувають у сфері їх відання, а також за ефективність діяльності підвідомчих суб'єктів господарювання
- надання уповноваженими органами управління Фонду державного майна України повних і достовірних даних про об'єкти державної власності, що перебувають у сфері їх управління, для наповнення та упорядкування Єдиного реєстру об'єктів державної власності
- вирішення у встановленому порядку питання передачі Фонду від уповноважених органів функцій щодо управління об'єктами державної власності
- вирішення у встановленому порядку питання передачі від Фонду іншим суб'єктам управління захисних споруд цивільного захисту, які в процесі приватизації не увійшли до статутних капіталів господарських товариств
- вирішення питання проведення суцільної інвентаризації об'єктів державної власності, які перебувають у сфері управління відповідних державних органів, з метою удосконалення та уточнення даних Єдиного реєстру об'єктів державної власності, ведення якого здійснюється Фондом

**Рис. 3.3. Перспективні заходи в системі управління об'єктами державної власності, які мають бути затвердженими Кабінетом Міністрів України**

Відповідно до наведених результатів оцінки ефективності управління об'єктами державної власності потрібно запропонувати Міністерству економічного розвитку і торгівлі України впровадити наступні заходи, які спрямовані на усунення виявлених недоліків, а саме:

1) здійснити упорядкування суб'єктів господарювання, які мають державну форму власності та підпорядковуються Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, зокрема прийняти рішення відносно удосконалення роботи або ліквідації збиткових підприємств;

2) удосконалити результативні показники бюджетних програм в частині включення до паспорта показників, що можуть оцінити стан виконання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України заходів, які

пов'язані із системою управління об'єктами державної власності, а також з питань, що стосуються реалізації політики держави у цій сфері.

Також доцільно спільним рішенням Рахункової палати та Фонду державного майна України запровадити заходів відносно ініціювання перед Кабінетом Міністрів України потреба в проведенні суцільної інвентаризації всіх об'єктів державної власності, які безпосередньо перебувають у сфері управління державних органів влади для подальшого удосконалення та уточнення даних Єдиного реєстру об'єктів державної власності [41].

Крім цього потрібно усунути невідповідність законодавчої та нормативної бази. Зокрема Законом України «Про управління об'єктами державної власності» закріплюється загальна модель корпоративного управління для об'єктів державної власності. Проте закони та інші нормативно-правові акти можуть використовуватися до об'єктів державної власності в залежності від їх правової форми та сфери роботи. Це може спричинити різні винятки та суперечності. В Україні варто запровадити зміни діючої нормативно-правової бази в питаннях, які стосуються корпоративного управління об'єктів державної власності, з метою їх узгодження з принципами ОЕСР відносно проведення корпоративного управління в об'єктах державної власності. Удосконалена нормативно-правова база повинна включати в себе:

- чітке розмежування ролі держави як основного власника при здійсненні прав у формі акціонера та інших функціях власності, від ролей та відповідальності наглядових рад, що відповідають базовим принципам ОЕСР в напрямку проведення корпоративного управління, зокрема обґрунтування стратегії, призначення або звільнення керівника, нарахування винагороди, затвердження основних корпоративних документів;
- виправити недоліки між законами та іншими нормативно-правовими актами, закріпити чітку ієрархію використання та усунути винятки для окремих галузей та об'єктів державної власності;
- вивести з дії термін «ключові показники ефективності» наглядової ради та сформулювати передумови для того, щоб проводити оцінку наглядової



ради як колегіального органу з використанням методів самооцінки та незалежного оцінювання, з використання чітких критеріїв, включаючи можливість наглядової ради дійти до цілей та виконати доручення для того, щоб досягти довгострокову вартість;

– затвердити чіткі підстави для припинення повноважень членів наглядової ради достроково, при цьому виокремивши цей процес від проведення оцінки наглядової ради [45].

Отже, узагальнивши всі напрямки вдосконалення системи управління об'єктами державної власності варто розділити короткострокові та довгострокові завдання. В короткостроковому періоді потрібно застосовувати найкращі практики щодо прозорості та розкриття інформації в економічно важливих об'єктів державної власності та вдосконалювати фінансову та не фінансову звітність. Крім цього потрібно розробити комплексну політику власності з чіткими обґрунтуваннями державної власності. В роботі суб'єктів господарювання варто повернутися до практики підготовки річної агрегованої звітності, одночасно оновлюючи платформу ProZvit. Здійснити професіоналізацію функцій державної власності як основного засобу боротьби з корупцією, уникнення надмірного політичного втручання та зайвого повсякденного втручання в діяльність суб'єктів господарювання, з кінцевою метою підвищення ефективності та прибутковості об'єктів державної власності. На довгострокову перспективу потрібно створити централізований орган координації власності, забезпечити рівні умови з приватними компаніями, продовжувати зміцнювати антикорупційне регулювання та провести реформування об'єктів державної власності відповідно до політики.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило дійти низки висновків.

1. На основі поглядів різних вчених під сутністю управління об'єктами державної власності варто розглядати механізм взаємопов'язаних елементів, а саме об'єктів та суб'єктів управління, способів та інструментів його здійснення, з використанням всіх необхідних ресурсів для задоволення суспільних потреб держави. Механізм управління складається з наступних елементів: економічного, мотиваційного, політичного, організаційного та правового. Розглядаючи практичне застосування механізму управління об'єктами державної власності варто розглядати під ним такі складові: акти нормативно-правового характеру, які в сукупності показують причинно-наслідкові зв'язки різних структурних елементів управління державними органами; засоби, методи, інструменти та технології, які в комплексі використовують державні органи для того, щоб реалізувати всі заплановані цілі; фінансові, організаційні, матеріальні та інформаційні ресурси, які в комплексі дозволяють розв'язати всі проблеми економічного та соціально-політичного характеру.

2. Основними нормативно-правовими документами, які здійснюються оцінку ефективності управління об'єктами державної власності є Закон України «Про управління об'єктами державної власності», Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності» та Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності». Моніторинг оцінки ефективності управління об'єктами державної власності проводиться на трьох рівнях: до першого рівня відносять суб'єкти господарювання відносно об'єктів державної власності; до другого рівня належать суб'єкти, якими здійснюється управління відносно суб'єктів господарювання; третій рівень забезпечується Міністерство економічного розвитку та торгівлі в Україні, функція якого полягає у

проведенні контролю за здійсненням своїх функцій суб'єктами управління, що пов'язані безпосередньо з об'єктами державної власності.

3. Аналіз механізму управління об'єктів державної власності показав, що станом на кінець 2020 року в Україні налічувалося близько 3343 суб'єктів господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності, з них 43% працюючі та 28% прибуткових. Всі суб'єкти розподіляють на певні групи, зокрема, апарат Верховної Ради України, Кабінет Міністрів України, різні міністерства, державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, академії, господарські структури. За аналізований період по більшості суб'єктам господарювання, які належать до сфери управління об'єктами державної власності спостерігається збиток, лише по академіях та господарських структурах є незначний прибуток, який протягом 2018-2020 років значно знизився. Відносно оцінки ефективності управління в таких суб'єктів господарювання відзначимо, що в апараті Верховної Ради України та Кабінеті Міністрів України за 2018-2020 роки вона задовільна, в міністерствах у 2020 році позитивною є в МЗС, Мінцифри; негативною в таких міністерствах як МВС, Міндовкілля, Мінекономіки, Міненерго, Міноборони, Мінрегіон, МКПІ, МОЗ, МОН, в інших – задовільно. У державних агентствах, служб та інших органах виконавчої влади у 2020 році ефективність управління у 12 серед 35 суб'єктів є негативною, що становить близько 34% і лише у 8 (23%) позитивною. Серед органів місцевої влади у 2020 році 10 обласних державних адміністрацій мають негативну оцінку управління.

4. Ефективність управління об'єктами державної власності в Україні визначається не лише показниками діяльності суб'єктів господарювання, які приймають у цьому участь, а й відповідними заходами, які впроваджуються у цій сфері. Так, в основному заходи здійснюються в наступних напрямках: у сфері державного майна, зокрема наведення інформації відносно морально застарілого та фізично зношеного майна держави, що обліковується на балансі суб'єктів господарювання, що підпорядковується різним міністерствам, вартістю більш 50 тисяч гривень; в роботі комісії, функція якої полягає в



розгляді скарг, а також в напрямках підготовки пропозицій відносно здійснення організації аукціонів в питаннях передачі державного та комунального майна в оренду. Фінансовим результатом ефективності управління є рентабельність EBITDA відзначимо, що у 2020 році вона становила 14,0, що на 12,3% нижче запланованого, а також чистий фінансовий прибуток становив 35895,10 млн. грн., що на 24747,79 млн. грн. менше планового.

5. При оцінці проблем в системі управління об'єктами державної власності було виявлені такі недоліки: робота суб'єктів господарювання цього сектору являється збитковою, подається неповна інформація з приводу їх діяльності, залишається відкритим питанням відповідальності та контролю за повнотою та достовірністю звітних даних, які надаються Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, виявлено, що надходить неповна інформація відносно результатів роботи підвідомчих об'єктів управління, не врегульоване на законодавчому рівні адміністративні процедури, що призводить до безконтрольного використання та хаотичної передачі державного майна, а також і до його втрати та інші.

В короткостроковому періоді в напрямку удосконалення системи управління об'єктами державної власності потрібно застосовувати найкращі практики щодо прозорості та розкриття інформації в економічно важливих об'єктів державної власності та вдосконалювати фінансову та не фінансову звітність. Крім цього потрібно розробити комплексну політику власності з чіткими обґрунтуваннями державної власності. В роботі суб'єктів господарювання варто повернутися до практики підготовки річної агрегованої звітності, одночасно оновлюючи платформу ProZvit. На довгострокову перспективу потрібно створити централізований орган координації власності, забезпечити рівні умови з приватними компаніями, продовжувати зміцнювати антикорупційне регулювання та провести реформування об'єктів державної власності відповідно до політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 16. – С. 144.
2. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я : монографія / Р. Р. Ларіна, А. В. Владзимирський, О. В. Балусьва; за заг. ред. В. В. Дорофійенка. – Донецьк : ТОВ «Цифрова типографія», 2008. – 252 с.
3. Державне управління : теорія і практика / В. Б. Аварянов, О. Ф. Андрійко, Ю. П. Битяк. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
4. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посібник / за заг. ред. Р. Н. Нижник, В. М. Олуйко. – Львів : Вид. нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
5. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи : матеріали IV-ої Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів з державного управління (14 червня 2013 р). – Електронний ресурс . – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – 222 с.
6. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2002. – 492 с.
7. Державне та регіональне управління : навч. посіб. / О. Ю. Бобровська, ДЗБ Т. О. Савостенко, О. Ю. Матвеєва, В. К. Лебедєва. – 2-ге вид., доповн. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 160 с.
8. Державне та регіональне управління : підручник // за заг. ред. Є. Карташова; Київ, 2019. – 223 с.
9. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 214 с.
10. Джарти В. В. Управління об'єктами державної власності в Україні: правова природа та механізм реалізації : монографія / В. В. Джарти. – Харків: Діса плюс, 2014. – 270 с.

11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 810 с.
12. Жадан І. О. Теоретико-методологічні засади формування системи управління державними корпоративними правами в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / І. О. Жадан; Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2004. – С. 10.
13. Звітні дані Фонду державного майна України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua>.
14. Звітні дані Міністерства економіки України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=ef81d444-9cc2-4249-8cc8-1738519d77a0&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomiki>.
15. Інформація про результати проведення єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2e24db81-1b0d-4322-80ce-89e6d3c269e2&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti>.
16. Коссе Д. Д. Правовий режим та механізм правового регулювання: ознаки та співвідношення / Д. Д. Коссе // Держава і право. – 2009. – № 44. – С. 25–31.
17. Кравчук О. О. Адміністративно-правове регулювання управління державною власністю в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право» / О. О. Кравчук ; Нац. техніч. ун-т України «Київський політехнічний інститут». – К., 2014. – 460 с.
18. Красноп'ярова С. Механізм надання якісних управлінських послуг в контексті адміністративної реформи в Україні / С. Красноп'ярова // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми



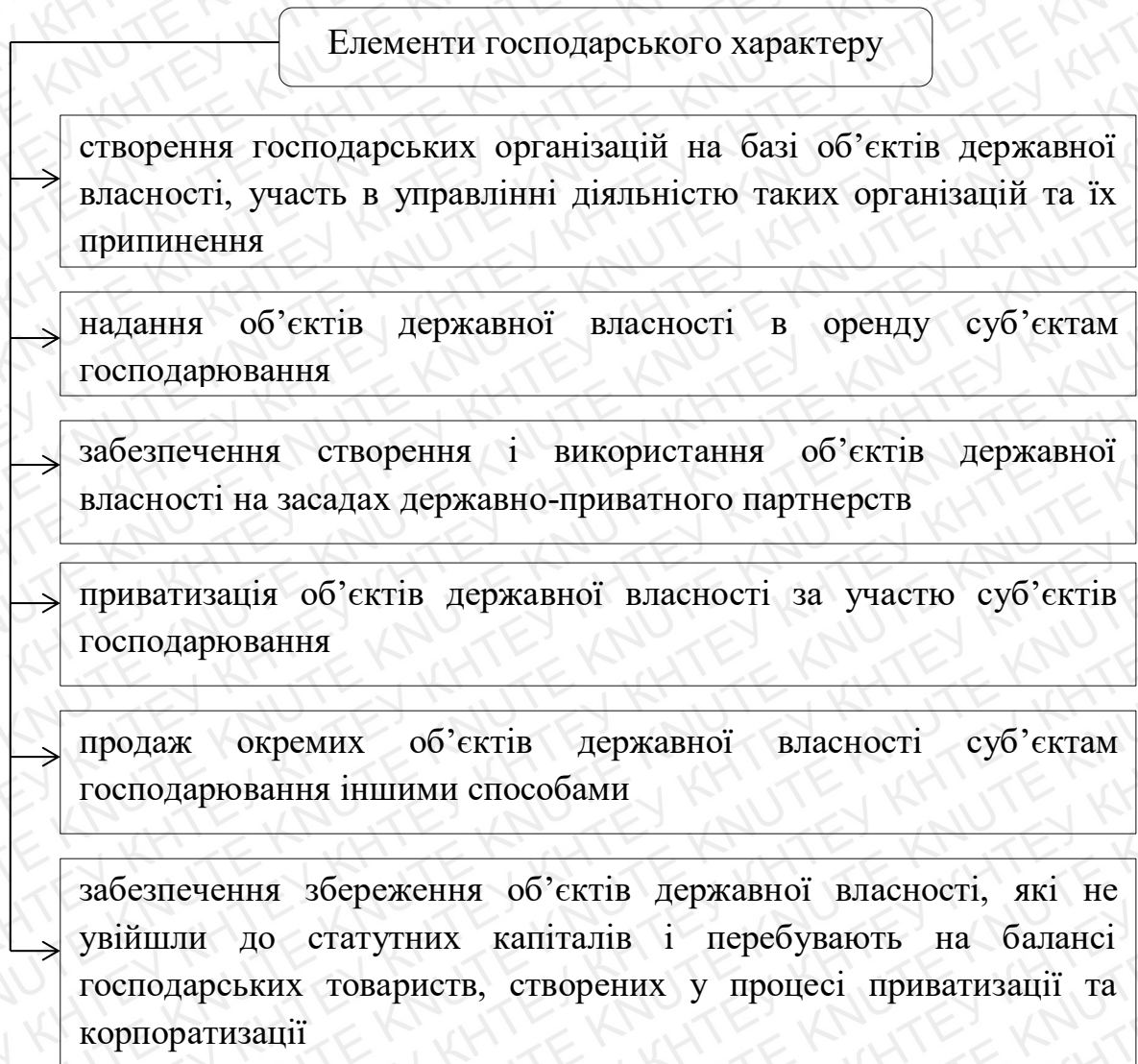
- державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ, 28 трав. 2004 р.: у 2 т. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – С. 114–115.
19. Кривчун Р. Сучасні проблеми оцінки майна у процесі приватизації державного майна України / Р.Кривчун // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ, 28 трав. 2004 р.: у 2 т. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К., 2004. – т. 2. – С. 289–29.
  20. Кубко Є. Б. Сучасний механізм адміністративно-правового регулювання: методологія вдосконалення / Є. Б. Кубко // Актуальні 40 проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених. – Сімферополь, 2005. – Спеціальний випуск у 2 ч. – ч. 2. – С. 100–107.
  21. Кубліков В. К., Гриневецька О. С. Управління державною власністю в Україні (регіональний аспект): моногр. / В. К. Кубліков, О. С. Гриневецька. – О., 2006. – С. 150.
  22. Курпас Ю. В. Становлення та розвиток інституту управління майном в Україні: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Ю. В. Курпас; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2004. – 20 с.
  23. Нова регіональна політика для нової України : аналітична доповідь (скорочена версія). – Київ : Ін-т сусп.-екон. дослідж., 2017. – 36 с.
  24. Мельниченко В.І. Правове забезпечення реформування системи центральних органів виконавчої влади в Україні: стан та перспективи / В.І. Мельниченко // Вісник Національної академії державного управління. – 2013. - № 1. – С. 180-187.
  25. 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.
  26. Мосієнко Ю. Фіскальна децентралізація як визначальна тенденція у реформуванні між бюджетних відносин / Ю. Мосієнко // Актуальні

- теоретико-методологічні та організаційно-практичні 47 проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ, 28 трав. 2004 р.: у 2 т. / За заг.ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 2. – С. 205–207.
27. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електронний посібник. – Х.: ХНАУ. – 2018. – 278 с.
28. ОЕСР (2021 р.), Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.
29. Остапенко О. І. Особливості адміністративно-правових відносин / О. І. Остапенко // Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених. – Сімферополь, 2005. – Спеціальний випуск у 2 ч. – Ч. 1. – С. 125–128.
30. Первомайський О. О. Управління об'єктами комунальної власності / О. О. Первомайський // Право власності: проблеми забезпечення, реалізації та захисту: Тези доп. та наук. повідомлень семінару молодих вчених (м.Харків, 14-15 вересня 2001 р.) / За ред. М. І. Панова. – Х., 2001. – С. 28–30.
31. Потапчук Г. Ю. Роль дослідницьких традицій інституту власності у побудові ефективної економічної політики реформування відносин власності // Ефективна економіка. – 2009. – № 11.
32. Правове забезпечення реформування системи центральних органів виконавчої влади в Україні: стан та перспективи / В.І. Мельниченко // Вісник Національної академії державного управління. – 2013. - № 1. – С. 180-187.
33. Про затвердження Порядку подання, розгляду скарг та пропозицій стосовно організації та проведення аукціонів щодо передачі в оренду державного та комунального майна : Постановою Кабінету Міністрів України від 15.07.2020 № 647. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2020-п#Text>.

34. Про затвердження порядку здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/832-2007-п#n9>.
35. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності : Наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 15.03.2013 № 253. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#Text>.
36. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>.
37. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-р#Text>.
38. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.
39. Публічне управління: виклики XXI століття. Збірник тез XIII міжнародного наукового конгресу. – Х.: Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013.– 367 с
40. Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи : матеріали XI наук. Інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 286 с.
41. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2019 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – 368 с.



42. Річні зведені основні фінансові показники виконання фінансових планів підприємств державного та комунального сектору економіки за 2020 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://data.gov.ua/dataset/4d4212b3-a790-4fbf-bdf4-af361b53c235>.
43. Селезньова А. Д. Механізм підвищення якості управлінських послуг / А. Д. Селезньова // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку: Матеріали щорічної науково-практичної конференції. 18 жовтня 2005 р. – Одеса, 2005. – С. 236–237.
44. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали ІХ Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 213 с.
45. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали ХХІ Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. — 642 с.
46. Сучасні проблеми забезпечення національної безпеки держави: тези ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (26 листопада 2020 року). – К.: Інститут УДО України КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. – 391 с.
47. Цивільне право : підручник: у 2-х т. / [В. І. Борисова (кер. авт. кол.), Л. М. Баранова, Т. І. Бєгова та ін.] ; за ред. В. І. Борисової, І. В. Спасибо-Фатєєвої, В. Л. Яроцького. – Х.: Право, 2011. – Т. 1. – 656 с.
48. Частка державного сектору у складі економіки за 2020 рік за даними Міністерства економіки України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=3f9cbf0b-24bf-48f8-8360-04d559e41d60&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikiIs>.
49. Шестак В. С. Державний контроль в сучасній Україні (теоретико-правові питання) : монографія / В. С. Шестак. – Харків : Основа, 2003. – 208 с.
50. Шкільняк М. М. Управління державною власністю : теоретична концептуалізація та практичні аспекти : монографія / М. М. Шкільняк. – Терпіноль : Синтез-Поліграф, 2004. – 319 с.



**Рис. А1 Елементи господарського характеру в системі управління об'єктами державної власності**

**Показники, які застосовуються для оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання**

| Група показників                                                            | Перелік показників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціально-економічні показники                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– середньооблікова кількість штатних працівників;</li> <li>– наявність заборгованості з виплати заробітної плати (порівняно з відповідним періодом попереднього року).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Показники фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги (темпи зростання) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);</li> <li>– чистого прибутку (збитку);</li> <li>– відрахувань частини чистого прибутку до державного бюджету (для державних підприємств);</li> <li>– відрахувань до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств);</li> <li>– капітальних інвестицій (порівняно з відповідним періодом попереднього року та затвердженими обсягами згідно з фінансовими планами суб'єктів господарювання).</li> </ul> |
| Показники стану активів, зносу основних засобів                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– загальна вартість активів;</li> <li>– вартість оборотних активів, власного капіталу;</li> <li>– первісна вартість та ступінь зносу основних засобів (порівняно з показниками на початок звітного періоду).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



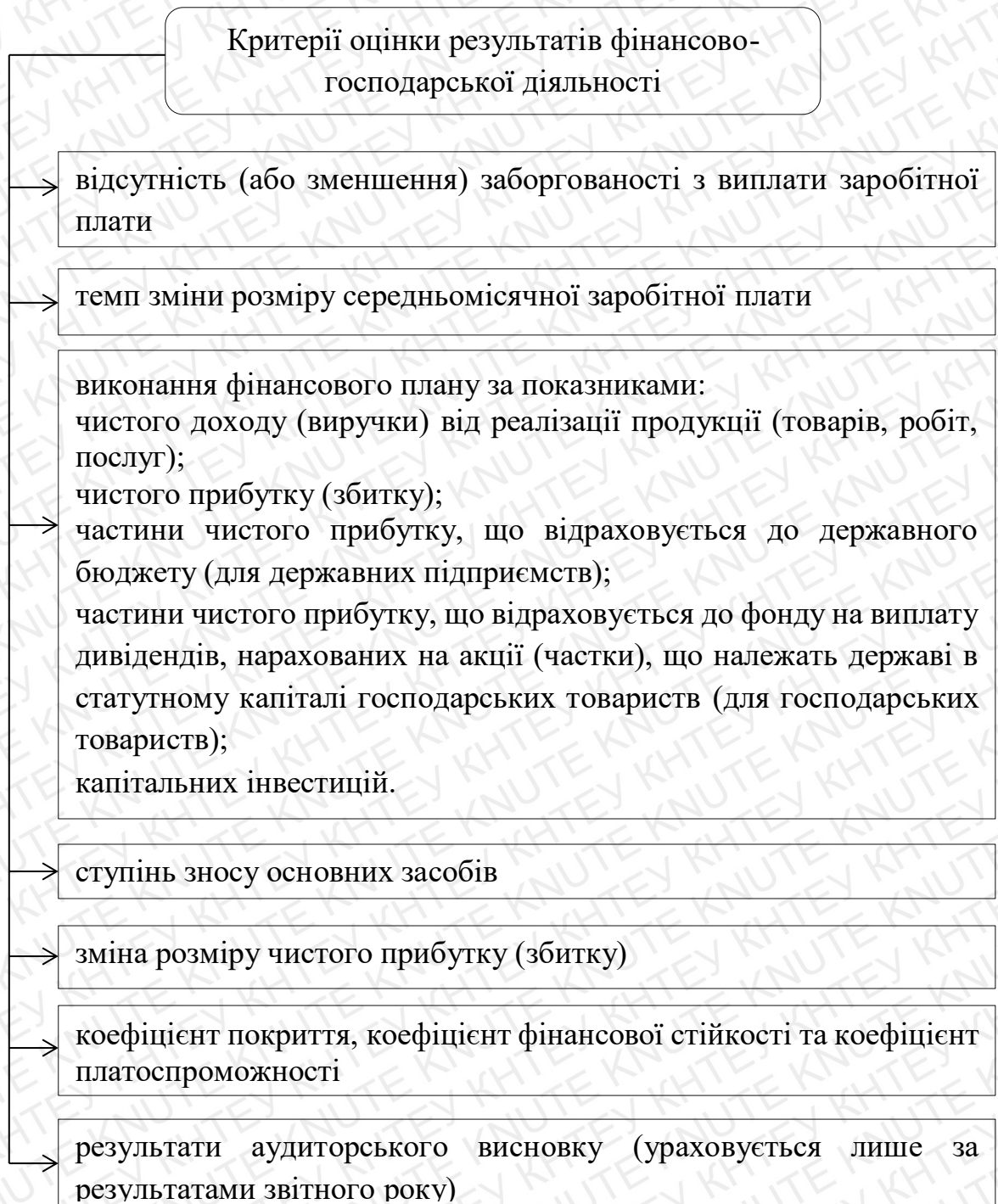


Рис. В1. Критерії оцінки результатів фінансово-господарської діяльності

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
на тему:  
**«УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В**  
**УКРАЇНІ»**

Студентки 2 курсу, 5мз групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Іванової  
Ксенії  
Вікторівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис гаранта)

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 50 найменувань, 3 додатків. Матеріали роботи містять 16 рисунків та 8 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 51 сторінку комп'ютерного тексту, основної частини – 42 сторінки.

Метою роботи є дослідження механізму управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- розкрито поняття та зміст управління об'єктами державної власності;
- проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності;
- досліджено механізм управління об'єктами державної власності в Україні;
- оцінено ефективність управління об'єктами державної власності в Україні;
- обґрунтовано напрями удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління об'єктами державної власності в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи оцінки системи управління об'єктами державної власності в Україні.

У роботі використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми, зокрема метод аналізу наукової літератури – при розкритті поняття та змісту управління об'єктами державної власності, метод конкретизації – при розкритті методичних підходів до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності, метод формалізації – при розгляді механізму управління об'єктами державної власності в Україні, а метод аналізу та синтезу – при оцінці ефективності такого управління, метод узагальнення – при розкритті проблем управління об'єктами державної власності в Україні та метод структурного аналізу – при обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

У першому розділі розкриваються поняття та зміст управління об'єктами державної власності, проводиться аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності.

У другому розділі досліджується механізм управління об'єктами державної власності в Україні та здійснюється оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в Україні.

У третьому розділі розкриваються проблеми управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтовується комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

Одержані результати можуть спрямовуватися на удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.



## **Анотація**

**Іванова Ксенія Вікторівна**

### **Управління об'єктами державної власності в Україні**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацією «Публічне управління та адміністрування». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі розкриваються поняття та зміст управління об'єктами державної власності, проводиться аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності. На основі даних вітчизняної статистики щодо управління об'єктами державної власності було досліджено механізм управління об'єктами державної власності в Україні та здійснена оцінка ефективності управління об'єктами державної власності в Україні. Визначені проблеми управління об'єктами державної власності в Україні та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні. За результатами проведеного дослідження були вироблені рекомендації та пропозиції щодо комплексу заходів, які спрямовані на удосконалення процесу управління вітчизняними об'єктами державної власності.

Ключові слова: ефективність управління, об'єкти державної власності, процес управління, державна власність.

## **Summary**

**Ivanova Ksenia Viktorivna**

### **Management of state property in Ukraine**

Graduation qualification work for a master's degree in specialty 281 "Public Administration" with a specialization in "Public Administration". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualification work reveals the concepts and content of management of state property, analyzes the methodological approaches to assessing the effectiveness of management of state property. Based on the data of domestic statistics on the management of state property, the mechanism of management of state property in Ukraine was studied and the effectiveness of management of state property in Ukraine was assessed. The problems of state property management in Ukraine are identified and a set of measures to improve the process of state property management in Ukraine is substantiated. According to the results of the study, recommendations and proposals were developed for a set of measures aimed at improving the process of managing domestic state-owned facilities.

**Keywords:** management efficiency, state-owned objects, management process, state property.



**РЕЦЕНЗІЯ**  
на випускню кваліфікаційну роботу  
студентки Іванової Ксенії Вікторівни  
2 курсу 5м групи заочної форми навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
на тему:  
«Управління об'єктами державної власності в Україні»

Актуальність роботи визначається тим, що в сучасних умовах управління об'єктами державної власності має важливе значення, оскільки завдяки їх діяльності забезпечується національна безпека в країні, можна досягнути визначених цілей та реалізувати суспільні інтереси. У роботі розкрито поняття та зміст управління об'єктами державної власності, наведено методичні підходи до оцінки ефективності управління об'єктами державної власності, досліджено механізм управління об'єктами державної власності в Україні, оцінено ефективність управління об'єктами державної власності в Україні, розкрито проблеми управління об'єктами державної власності в Україні та обгрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління об'єктами державної власності в Україні.

Характеризуючи дослідження студента, першу чергу, маємо відзначити високий ступінь самостійності виконання. У роботі ґрунтовно проаналізовано значний масив наукових джерел і літератури, нормативно-правових актів, автор вміло використовує праці вітчизняних і зарубіжних дослідників для цілісного всебічного дослідження проблеми управління об'єктами державної власності, а також для здійснення порівняльного аналізу.

Слід зазначити, що кваліфікаційній роботі студента притаманні послідовність і логічність викладення матеріалу, в ній чітко сформульовані об'єкт і предмет дослідження, визначені мета та основні завдання роботи. В цілому кваліфікаційна робота має завершений характер, відповідає визначеним вимогам.

Усе зазначене вище дає підстави зробити висновок про те, що кваліфікаційна робота Іванової К. В. на тему: «Управління об'єктами державної власності в Україні» відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту та заслуговує на високу оцінку.

Рецензент:  
*В.О. Диреміора Ф.В.М.*  
(посада)



*Григоренко В.В.*  
(ПІБ)



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Іванова Ксенія Вікторівна, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: « Управління об'єктами державної власності в Україні» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«19» листопада 2021 року

 (підпис)

## Згода

Я, Іванова Ксенія Вікторівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Управління об’єктами державної власності в Україні” несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоснні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«19» листопада 2021 року

Підпис

Прізвище, ініціали