

Vilniaus universiteto Teisės fakulteto

Privatinės teisės katedra

Drąsučio Tauro Narmonto,

V kurso, komercinės teisės

studijų šakos studento

Magistro darbas

VALSTYBĖS ĮMONIŲ TEISINIO REGLAMENTAVIMO PROBLEMOS

Vadovas: lekt. dr. Paulius Miliauskas

Recenzentas: doc. dr. Deividas Soloveičikas

Vilnius

2017

TURINYS

SUTRUMPINIMŲ SĄRAŠAS.....	3
IŽANGA.....	4
1. VALSTYBĖS DALYVAVIMAS KOMERCINĖJE VEIKLOJE IR SU TUO SUSIJĘ IŠŠŪKIAI.....	7
1.1. VALSTYBĖS DALYVAVIMAS KOMERCINĖJE VEIKLOJE	7
1.2. NETINKAMAI VEIKIANČIŲ VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ PASEKMĖS	11
1.3. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYMO IŠŠŪKIAI	12
2. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ REFORMA LIETUVOJE	13
2.1. LIETUVOS VALSTYBĖS VALDOMO KOMERCINIO NAUDOJIMO TURTO APŽVALGA	13
2.2. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO KONCEPCIJA	15
2.3. NUOSAVYBĖS GAIRĖS	16
3. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ TEISINIO REGLAMENTAVIMO PROBLEMAS.....	18
3.1. LIETUVOS PASIRINKTAS VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYMO MODELIS	18
3.1.1. <i>Valstybės valdomų įmonių valdymo modeliai</i>	<i>18</i>
3.1.2. <i>Patariamąjo modelio trūkumai ir Nuosavybės gairių nuostatų įvertinimas</i>	<i>19</i>
3.1.3. <i>Centralizuoto valstybės valdomų įmonių modelio valdymo privalumai ir trūkumai</i>	<i>21</i>
3.2. LIETUVOS VVĮ REGLAMENTAVIMAS NEUŽTIKRINA VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ SAVARANKIŠKUMO BEI PROFESIONALUMO	24
3.2.1. <i>Valstybės valdomų įmonių valdybų svarba</i>	<i>24</i>
3.2.2. <i>Valstybės valdomų įmonių valdybų savarankiškumas ir nepriklausomi nariai</i>	<i>24</i>
3.2.3. <i>Valstybės valdomų įmonių valdybų profesionalumas.....</i>	<i>29</i>
3.2.3.1. Valstybės atstovų skaičiaus mažinimas	30
3.2.3.3. Profesionalumo kriterijus.....	32
3.2.3.4. Valstybės valdomų įmonių valdybų savo veiklos vertinimas.....	34
3.2.4. <i>Apibendrinimas.....</i>	<i>34</i>
3.3. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ ATLIEKAMOS VIEŠOSIOS POLITIKOS FUNKCIJOS NĖRA ATSKIRTOS IR TINKAMAI FINANSUOJAMOS.....	36
3.3.1. <i>Valstybės valdomų įmonių atliekamų viešosios politikos funkcijų identifikavimo bei atskyrimo svarba.....</i>	<i>36</i>
3.3.2. <i>Valstybės valdomų įmonių patiriamų išlaidų, įgyvendinant viešus tikslus, apskaičiavimas.....</i>	<i>37</i>
3.3.3. <i>Valstybės valdomų įmonių patirtų išlaidų finansavimas per valstybės biudžetą... 38</i>	<i>38</i>
3.3.4. <i>Neaiški valstybės valdomų įmonių mokamų dividendų politika</i>	<i>40</i>
3.4. NĖRA PILNAI UŽTIKRINAMA VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ AKCININKŲ APSAUGA	42

IŠVADOS.....	47
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	49
SANTRAUKA	57
ABSTRACT.....	58

SUTRUMPINIMŲ SĄRAŠAS

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development*).

EBPO gairės – EBPO Valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo gairės (angl. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*).

Efektyvumo didinimo koncepcija – Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1731 Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1731.

Nuosavybės gairės – Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665.

Skaidrumo gairės – Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052.

Komercinio naudojimo turto apžvalga – Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga.

Pasaulio banko rekomendacijos – Pasaulio banko rekomendacijos dėl valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo (angl. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank*).

VĮ – valstybinės įmonės, teisinė forma, kuri numatyta Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme.

VVĮ – valstybės valdomos įmonės (apima VĮ, akcines bendroves ir uždariasias akcines bendroves, priklausančias valstybei).

Ižanga

Temos aktualumas. Šiuo metu Lietuva siekia tapti EBPO nare. 2015 m. balandžio 9 d. Lietuva buvo oficialiai pakviesta pradėti stojimo į EBPO procedūrą¹. 2015 m. liepos 8 d. EBPO Taryba priėmė Lietuvos prisijungimo prie EBPO Konvencijos veiksmų planą, kuriame aprašyti Lietuvos stojimo į EBPO sąlygos ir procesai². Norint tapti šios organizacijos nare, valstybė tam tikrose ekonomikos reguliavimo srityse turi atitikti EBPO standartus - gauti visų 21 EBPO komitetų pritarimą valstybės narystei EBPO. Viena iš tokių sričių – VVI reguliavimas.³

Paprastai stojimo procedūra į EBPO užtrunka iki 3 metų, tad Lietuva tikisi, jog pavyks laikytis stojimo grafiko ir 2018 metais Lietuva taps EBPO nare⁴. Todėl šiuo metu ypač suintensyvėjo susidomėjimas VVI tema. EBPO yra pateikusi rekomendacijas skirtas Lietuvai VVI reguliavimo srityje⁵. VVI reguliavimas bei vykdoma reforma nuolat aptarinėjama spaudoje, televizijoje⁶. Vyriausybė yra patvirtinusi EBPO pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planą, kurį šiuo metu bandoma įgyvendinti⁷. Naujausi Vyriausybės

¹ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. *EBPO* [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <<https://www.urm.lt/default/lt/ekonomine-diplomatija/lietuva-tarptautinese-ekonominese-organizacijose/ebpo>>

[interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/costa-rica-and-lithuania-invited-to-open-formal-oecd-accession-talks.htm>

² EBPO. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C\(2015\)92/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C(2015)92/FINAL&docLanguage=En)>.

³ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. *EBPO* [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <<https://www.urm.lt/default/lt/ekonomine-diplomatija/lietuva-tarptautinese-ekonominese-organizacijose/ebpo>>.

⁴ Lietuva pakviesta derėtis dėl narystės EBPO. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04] Prieiga per internetą: <<http://lzinios.lt/lzinios/lietuva/lietuva-pakviesta-deretis-del-narystes-ebpo/199920>>

⁵ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/valst_valdomos_imes/mones/conclusions.pdf>..

⁶ LRT laida Dėmesio centre. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-17] Prieiga per internetą: <http://www.lrt.lt/mediateka/irasas/1013664940/demesio_centre_viesojo_sektoriaus_valdymo_reforma>, 2017 m. kovo 15d>;

Laisvės TV internetinės televizijos laidoje Sarginiai Šunys. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-17] Prieiga per internetą:

<<https://www.youtube.com/watch?v=cZ9kiug6gWs&list=PL8TBk5U1IzT7c7wVT1nY0IH9ajS6tts0O&index=2>>, 2017 m. kovo 15d;

Vyriausybė pakirpo bambagysle tarp partijų ir VVI. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-21] Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/transportas-logistika/2017/03/15/vyriausybe-pakirpo-bambagysle-tarp-partiju-ir-vvi>>.

⁷ EBPO atliktoje Lietuvos valstybės valdomų įmonių valdymo apžvalgoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 4 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 19, 5 klausimas) priedas.

veiksmai – patvirtinti teisės aktų pakeitimai, tobulinantys kandidatų į VVĮ stebėtojų tarybų ar valdybų narius atrankos procedūras⁸.

Aktualu ir tai, jog jau 2010 metais Ūkio ministerijos atliktoje Komercinio naudojimo turto apžvalgoje⁹ buvo pastebėta, jog tuometinis VVĮ reguliavimas neskatina VVĮ efektyvumo, neatitinka geriausių tarptautinių pavyzdžių. Atitinkamai, 2010 metais Lietuvoje buvo pradėta VVĮ valdymo reforma, kurios tikslas Lietuvos VVĮ padaryti efektyviomis bei skaidriomis¹⁰.

Papildomai, pažymėtina, jog VVĮ Lietuvoje sudaro ženklia dalį visos ekonomikos. VVĮ portfelio rinkos vertė 2016 metų pirmojo pusmečio pabaigoje siekė 5,5 mlrd. Eurų.¹¹ Dirbantys VVĮ Lietuvoje sudaro apytiksliai 3.2% viso nacionalinio darbo lygio¹².

Atsižvelgiant į vykstančią Lietuvos stojimo į EBPO procedūrą, šiuo metu vykdoma VVĮ reformą bei į VVĮ užimamą reikšmingą padėtį Lietuvos ekonomikoje, teigtina, jog VVĮ teisinis reglamentavimas bei problematika ypač aktuali tema.

Darbo tikslas. Šio darbo tikslas išanalizuoti nuo 2010 metų Lietuvoje vykdomą VVĮ reguliavimo reformą. Norima išsiaiškinti kiek vykdoma VVĮ reguliavimo reforma atitinka geriausius tarptautinius pavyzdžius bei standartus.

Darbo uždaviniai. Šio darbo pagrindiniai uždaviniai – atskleisti Lietuvos VVĮ teisinio reglamentavimo pagrindines silpnąsias vietas, Lietuvoje vykdomos VVĮ reformos trūkumus. Norima išsiaiškinti minėtų egzistuojančių trūkumų priežastis bei galimus sprendimo būdus, įvertinti ateities perspektyvą.

Darbo objektas. Lietuvos VVĮ teisinis reglamentavimas, reglamentavimo problematika.

Tyrimo metodai. Tam, jog būtų įvykdyti darbo uždaviniai, daugiausia buvo naudojami 2 tyrimo metodai – lyginamasis bei analitinis.

Lyginamasis metodas darbe naudojamos siekiant palyginti Lietuvos VVĮ reglamentavimą, vykdomą VVĮ reguliavimo reformą su geriausiais tarptautiniais VVĮ valdymo pavyzdžiais, tarptautiniais standartais. Darbe įvairiais klausimais buvo analizuojama Lietuvoje atlikta VVĮ reguliavimo reforma, analizuojami priimti teisės aktai – Efektyvumo didinimo koncepcija,

⁸ Lietuvos Respublikos Seimas [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=1215232&p_org=205&p_fix=y>.

⁹ Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf>..

¹⁰ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta . Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447.

¹¹ Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2016 metais. Tarpinė ataskaita, sausis – birželis, p. 7

¹² EBPO. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/lithuania-reforming-state-owned-enterprises-sector_EN.pdf>.

Nuosavybės gairės. Atlikus Lietuvos VVĮ reglamentavimo analizę, gauti rezultatai buvo lyginami su EBPO gairėmis, Pasaulio banko rekomendacijomis.

Analitinis metodas darbe naudojamas siekiant įvertinti Lietuvos VVĮ reglamentavimą, atskleidžiant reglamentavimo problemines sritis, aiškinantis to priežastis. Analitinis metodas padeda įvertinti tam tikrus skirtumus, gautus naudojantis lyginamuoju metodu.

Darbo originalumas (naujumas). Šio darbo originalumas pasireiškia tuo, jog yra siekiama identifikuoti pagrindines Lietuvos VVĮ reglamentavimo problemas, jas analizuoti, siūlyti galimus sprendimo būdus bei pateikti galimą ateities perspektyvą. Iš Lietuvos autorių rašiusių VVĮ reglamentavimo problematikos tema paminėtinas R. Čiočys. Daktaro disertacijoje „Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos“¹³ buvo kritikuojamas pasirinktas skaidrumo prioritetas VVĮ reglamentavimo reformos kontekste, paliesti kiti VVĮ reglamentavimo aspektai. Visgi, nuo 2013 metų įvyko daug pakeitimų VVĮ reglamentavimo srityje, taip pat minėtoje daktaro disertacijoje nebuvo aptartos tam tikros VVĮ reglamentavimo problemos.

Šaltinių apibūdinimas. Daugiausia remiamasi dokumentais, kurie yra pripažinti tarptautiniais standartais VVĮ reguliavimo srityje – EBPO gairėmis, Pasaulio banko rekomendacijomis, Lietuvos Respublikos teisės aktais VVĮ reglamentavimo srityje. Iš doktrinos, kurioje yra paliečiamas VVĮ reglamentavimas būtina paminėti R. Čiočio disertaciją „Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos“, kurioje buvo nagrinėta VVĮ reglamentavimo problematika. bei kritikuotas pasirinktas VVĮ reformos skaidrumo prioritetas.

¹³ ČIOČYS, R. *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013, p. 114-187.

1. Valstybės dalyvavimas komercinėje veikloje ir su tuo susiję iššūkiai

1.1. Valstybės dalyvavimas komercinėje veikloje

Atviros rinkos ekonomikos sąlygomis yra skatinamas privačių asmenų verslumas. Lietuvos ūkis yra grindžiamas privačios nuosavybės teise, asmens ūkinės veiklos laisve ir iniciatyva¹⁴. Tuo tarpu valstybės valstybės turto naudojimo funkcija yra visuomenės viešų poreikių tenkinimas¹⁵. Tai reiškia, jog valstybė komercinėje veikloje gali dalyvauti tik tam tikrais, išimtiniais atvejais.

Priežastys, lemančios valstybės pasirinkimą veikti per VVĮ gali būti gana įvairios. Pavyzdžiui, yra teigiama, jog 2008 – 2009 metų finansų krizė paskatino daugelį valstybių padidinti veikimo per VVĮ mastus¹⁶, kadangi VVĮ yra asocijuojamos su stabilumu, ilgalaikiškumu.

Jei valstybė nusprendžia veikti komercinėje veikloje, tai VVĮ daugeliu atvejų yra didelės bendrovės ir paprastai veikia tokiose srityse kaip transportas, energetika, natūralių išteklių išgavimas¹⁷.

Įdomu tai, jog valstybė veikdama per VVĮ tuo pačiu vykdo komercinę veiklą bei tenkina tam tikrus viešosios politikos poreikius. Paprastai viešosios politikos funkcijų įgyvendinimas reikalauja tam tikrų išlaidų. Taigi, VVĮ iš vienos pusės siekia pelno, iš kitos pusės yra įpareigotos vykdyti nuostolingas veiklas. Šis požymis yra specifinis ir skiria VVĮ nuo privataus kapitalo bendrovių.

Lietuvos VVĮ reglamentavime viešosios politikos vykdymas per VVĮ yra apibrėžiamas kaip specialiųjų įpareigojimų vykdymas¹⁸. Tik 2014 metais pirmą kartą buvo paskaičiuotos

¹⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, nr. 33-1014., 46 straipsnis.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2007 m. lapkričio 23 d. nutarimas dėl privatizavimo objekto išbraukimo iš privatizavimo objektų sąrašo. *Valstybės žinios*, 2007, nr. 123-5043

¹⁶ Aldo Musacchio, Fransico Flores-Macias. The Return of State-Owned Enterprises. *Harvard International Review*, April, 2009. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://hir.harvard.edu/the-return-of-state-owned-enterprises/>>.

¹⁷ Held by the Visible Hand. The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets, World Bank Group, 2016, p.1.

¹⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintas valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, 19 punktas.

VVI patiriamos išlaidos, tenkančios specialiųjų įpareigojimų vykdymui. Tai buvo padaryta 2014 metų valstybės valdomų įmonių metinėje apžvalgoje¹⁹.

Atlika VVI specialiųjų įpareigojimų vykdymo apžvalga atskleidė, jog didžiausias finansines išlaidas Lietuvoje, vykdant specialiuosius įpareigojimus, patiria AB „Lietuvos Geležinkeliai“ ir miškų urėdijos²⁰. AB „Lietuvos Geležinkeliai“ vykdo nuostolingą keleivių vežimo vietiniais maršrutais veiklą. Tuo tarpu, miškų urėdijos yra atsakingos už miško selekcijos plėtrą, miško įveisimą, apsaugą bei pritaikymą mokslo ir visuomenės poreikiams²¹. Taigi, matyti, jog ir Lietuvos VVI vykdo viešosios politikos funkcijas, o tai iškelia tam tikrus iššūkius. Atitinkamai, šiame darbe vėliau bus nagrinėjamas VVI vykdomų specialiųjų įpareigojimų atskyrimas nuo komercinės veiklos, šio atskyrimo įtaka VVI mokamų dividendų politikai.

Suprantama, jog viešosios politikos funkcijų vykdymas būdingas valstybei, o ne privatiems subjektams. Kita vertus, VVI, kaip ir privatūs subjektai, taip pat vykdo komercinę veiklą. Jau minėti AB „Lietuvos Geležinkeliai“ ne tik vykdo nuostolingą keleivių vežimo vietiniais maršrutais veiklą, bet ir vykdo komercinę veiklą – perveža krovinius, siūlo logistikos paslaugas²². Tai, jog VVI iš dalies veikia kaip privačios bendrovės, siekia pelno, suponuoja efektyvaus VVI valdymo poreikį. Pavyzdžiui, valdymo koordinavimo centras kasmet metinėse veiklos ataskaitose pateikia VVI valdymo praktikos įvertinimą – VVI gero valdymo indeksą²³. Iš esmės, tai reiškia, jog VVI turi būti valdomos kaip privačios bendrovės, o tai iškelia daug problemų. Paminėtina VVI valdybų profesionalumo bei savarankiškumo, kitų VVI akcininkų apsaugos problematika. Šie aspektai vėliau bus nagrinėjami šiame darbe.

Atitinkamai, dvejopos VVI funkcijos – viešosios politikos funkcijų įgyvendinimo bei komercinės veiklos ir pelno siekimo – lemia specialų VVI reglamentavimą, išskirtinę VVI padėtį ir patiriamus išskirtinius VVI valdymo iššūkius.

¹⁹ VVI 2014 m. metinė ataskaita. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>>.

²⁰ VVI 2014 m. metinė ataskaita, p. 24. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>>.

²¹ Generalinė miškų urėdija. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą: <http://www.gmu.lt/veiklos_sritys/>.

²² Lietuvos Geležinkeliai. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą <<http://cargo.litrail.lt/paslaugos>>

²³ VVI metinės ataskaitos. Prieiga per internetą <<http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>>.

Lietuvoje teisinis reglamentavimas apibrėžia valstybės turto investavimo galimybes. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatymo 22 straipsnis numato, jog prieš priimant sprendimą dėl valstybei priklausančio turto investavimo, tai turi būti ekonomiškai bei socialiai pagrįsta. Ekonomiškai bei socialiai pagrįstas valstybės dalyvavimas komercinėje veikloje reiškia, jog turi būti tenkinami ne mažiau kaip trys investavimo kriterijai nurodyti minėtame straipsnyje²⁴:

- investavus bus įvykdyti iš tarptautinių sutarčių atsirandantys Lietuvos Respublikos įsipareigojimai;
- investuojama į nacionaliniam saugumui užtikrinti strateginę ir svarbią reikšmę turinčias įmones ir (ar) įrenginius, vadovaujantis Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymu ir kitais nacionalinio saugumo tikslus įgyvendinančiais teisės aktais, kuriais *inter alia* užtikrinama reikiama sprendžiamoji valstybės galia;
- investuojant skatinamas Lietuvos ekonomikos augimas, stiprinamas ekonominis savarankiškumas ir (ar) tarptautinis konkurencingumas;
- investuojant bus siekiama savivaldybės ar visos šalies ekonominės ir socialinės sanglaudos Europos Sąjungos erdvėje, taip pat regionų ar pasaulio mastu;
- investavus bus kuriama ar plėtojama infrastruktūra, naudinga visuomenei (skatinama veiksminga konkurencija šalies rinkoje, gerinama viešųjų paslaugų kokybė, pasirinkimo galimybės ir prieinamumas);
- valstybės ir (ar) savivaldybių turto investavimu (valstybės ar savivaldybės įnašu) bus sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas šią vertę kuriančios veiklos ilgalaikis ekonominis tvarumas;
- iš investavimo objekto bus gauta ne tik pelno (pajamų), bet ir gautas socialinis rezultatas (švietimo, kultūros, mokslo, aplinkos, sveikatos ir socialinės apsaugos, kitų panašių sričių) arba užtikrintas veiksmingesnis Lietuvos Respublikos įstatymuose ir Vyriausybės nutarimuose nustatytų valstybės ir savivaldybės funkcijų atlikimas;

²⁴ Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1998, nr. 54-1492, 22 straipsnio 2 dalis

- bus investuojama į ūkio ir socialines inovacijas, žinių ekonomikos plėtrą, aukštųjų technologijų kūrimą, jeigu tai yra vienas iš pagrindinių investicijų objekto veiklos tikslų;
- investavimo tikslas ir siekiamas rezultatas nustatyti teisės aktuose, įgyvendinančiuose strateginio planavimo dokumentus.

Toks reguliavimas atskleidžia, jog valstybė paprastai negali vykdyti komercinės veiklos ir investuoti valstybės turto. Turi būti papildomos sąlygos – socialinis poreikis. Šiuo atžvilgiu aktualu ir tai, jog valstybės turtas nėra savitikslis, bet turi duoti naudą visuomenei ir turi būti tausojamas, nešvaistomas. Konstitucinis teismas yra konstatavęs, jog negalimas toks reguliavimas, pagal kurį valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas būtų valdomas, naudojamas, juo būtų disponuojama taip, kad būtų tenkinami tik vienos socialinės grupės ar atskirų asmenų interesai arba poreikiai ir šis turtas netarnautų viešajam interesui, visuomenės poreikiui, tautos gerovei²⁵.

EBPO gairės taip pat nurodo, kad valstybė turėtų dalyvauti komercinėje veikloje tik išimtiniais atvejais²⁶. Pagal EBPO gaires, kiekvienu atveju valstybė turi įvertinti komercinio veikimo tikslus ir juos atskleisti. Jei jau valstybė nusprendžia dalyvauti komercinėje veikloje, tai pagrindinis valstybės dalyvavimo komercinėje veikloje naudos galėjas turėtų būti visuomenė.

Atsižvelgiant į tai, valstybė, norėdama dalyvauti komercinėje veikloje, turi įvertinti ir atskleisti tikslus, kurie pateisina tokį valstybės dalyvavimą per VVĮ. Teigiama, jog valstybės dalyvavimas komercinėje veikloje turėtų atnešti didžiausią naudą visuomenei per efektyvų išteklių paskirstymą, lyginant su kitomis alternatyvomis²⁷.

Apibendrinant, teigtina, jog klasikinės valstybės veikimo per VVĮ priežastys yra valstybės socialinė politika, ekonominiai ir strateginiai valstybės interesai, tačiau tarptautiniai standartai bei nacionalinis reguliavimas suponuoja tai, jog valstybė gali dalyvauti komercinėje veikloje tik išimtiniais atvejais.

²⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2007 m. lapkričio 23 d. nutarimas dėl privatizavimo objekto išbraukimo iš privatizavimo objektų sąrašo. Valstybės žinios, 2007, nr. 123-5043

²⁶ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 17.

²⁷ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 17.

1.2. Netinkamai veikiančių valstybės valdomų įmonių pasekmės

Jei valstybė nusprendžia veikti komercinėje veikloje, tai VVĮ daugeliu atvejų yra didelės bendrovės ir paprastai veikia tokiose srityse kaip transportas, energetika, natūralių išteklių išgavimas²⁸. Paskutiniu metu pastebima tendencija, jog VVĮ tampa vis didesnės ir jų reikšmė ekonomikai auga²⁹, kadangi sparčiausiai besivystančiuose pasaulio valstybėse reikšmingą padėtį užiima VVĮ. Pavyzdžiui, 2005 metais Forbes turtingiausių bendrovių sąrašo dešimtuose nebuvo nei vienos VVĮ, o 2010 metais į dešimtuką pateko net keturios VVĮ – dvi Japonijos ir dvi Kinijos bendrovės³⁰. Atitinkamai, Pasaulio banko rekomendacijose teigiama, jog nepakankamai efektyviai veikiančios VVĮ gali sukelti daug ekonominės ir finansinės žalos³¹:

- nepakankamai efektyviai veikiančios VVĮ gali būti didelė finansinė našta valstybei ir finansinės rizikos šaltinis šios valstybės gyventojams;
- prastai veikiančios VVĮ gali kenkti rinkos konkurencingumui ir ekonominiam augimui;
- VVĮ išstumia potencialius privačius žaidėjus, kurie galėtų veikti našiau nei VVĮ ir taip atnešti ekonominę naudą;
- nuostolingai veikiančios ir finansiškai neefektyvios VVĮ silpnina visą finansinę sistemą.

Taigi, visiškai suprantama, jog galimos prastai valdomų VVĮ pasekmės lemia kokybiško VVĮ veiklos reglamentavimo poreikį, nukreiptą į VVĮ efektyvumą bei skaidrumą.

²⁸ Held by the Visible Hand. The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets, World Bank Group, 2016, p.1.

²⁹ Kowalski, P. et al. *State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications*, 2013, p. 9, OECD Trade Policy Papers, No. 147, OECD Publishing. Paris. [interaktyvus. žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1787/5k4869ckqk7l-en>>.

State-Owned Enterprises. Catalysts for public value creation? PwC, 2015, p. 9. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą: <<https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>> .

³⁰ Aldo Musacchio, Sergio G. Lazzarini. *Leviathan in Business: Varieties of State Capitalism and their Implications for Economic Performance*, 2012. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2070942>.

³¹ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 10-12.

1.3. Valstybės valdomų įmonių valdymo iššūkiai

Pripažįstama, jog valstybės veikdamos per VVĮ susiduria su tam tikrais specifiniais iššūkiais³². Manytina, jog suvokiant VVĮ valdymo iššūkius ir nustatant VVĮ reguliavimą, sprendžiantį šiuos iššūkius, galima pasiekti pozityvių rezultatų – skaidresnės ir efektyvesnės VVĮ veiklos.

Išskiriami tokie pagrindiniai valdymo iššūkiai su kuriais tenka susidurti VVĮ³³:

1. Valstybės įmonės gali būti įtakojamos politikų, o tai lemia atsakomybės dėl VVĮ sėkmingos veiklos neapibrėžtumą, atskaitomybės trūkumą, dėl to gali nukentėti valstybės valdomų įmonių efektyvumas.

2. Priešingai nei pirmo iššūkio atveju, priežiūros trūkumas (pasyvus valdžios įgyvendinimas) gali lemti valstybės valdomos įmonės ir jos darbuotojų neveiklumą, bei VVĮ efektyvumo sumažėjimą.

3. VVĮ kontrolės perėmimo (angl. - *take-over*) nebuvimas gali lemti VVĮ valdybos narių neveiklumą. Tai būdinga tik VVĮ, kadangi privataus kapitalo įmonėse ši rizika visada egzistuoja.

4. Papildomi valdymo iššūkiai iškyla, kai VVĮ turi vykdyti du tikslus: vykdyti ekonominę veiklą ir tuo pačiu įgyvendinti viešosios politikos funkcijas.

5. VVĮ korporatyvinio valdymo sunkumai taip pat kyla iš to, jog atskaitomybė dėl VVĮ veiklos įtraukia daugelį šalių, kurios gali turėti skirtingų interesų (valdyba, vadovas, valdžios institucija, ministerija, valstybė).

Šiuos VVĮ valdymo iššūkius valstybėms padeda spręsti EBPO gairės bei Pasaulio banko rekomendacijos. EBPO gairės bei Pasaulio banko rekomendacijos nurodo valstybėms reformų kryptį³⁴. Pažymėtina, jog EBPO gairės bei Pasaulio banko rekomendacijos yra pripažįstamos tarptautiniu standartu VVĮ valdymo srityje³⁵.

Toliau šiame darbe bus aptariama Lietuvos VVĮ reglamentavimo reforma, bus bandoma identifikuoti šios reformos silpnąsias vietas ir analizuojama kaip tvarkomasi su VVĮ valdymo iššūkiais.

³² Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 12.

³³ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 12-15.

³⁴ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, plačiau dėl VVĮ reformų įgyvendinimo, p. 257-272.

³⁵ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 3.
Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, XXI.

2. Valstybės valdomų įmonių reforma Lietuvoje

2.1. Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apžvalga

Lietuvos Respublikos ūkio ministerija 2010 metais pirmą kartą parengė Komercinio naudojimo turto apžvalgą³⁶ (prieš tai Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė atliko valstybės valdymo įmonių auditą³⁷). Šioje apžvalgoje buvo konstatuota, jog Lietuvos VVĮ sudaro svarią ekonominę vertę, turi didelę įtaką šalies ekonomikai, taip pat jose sukuriama daug darbo vietų.

Visgi, minėtoje apžvalgoje, buvo pripažinta, kad nuo 1990 metų, kai Lietuva atgavo nepriklausomybę, VVĮ išliko nepasikeitusios – trūko skaidrumo, valdymo pasikeitimai vyko lėtai, valstybės įmonės liko pavaldžios ministerijoms, kurioms trūko verslo vadybos gebėjimų ir motyvacijos. Dėl šių priežasčių VVĮ rodė prastesnius rezultatus, veikė neekonomiškai, o jų ekonominės veiklos rodikliai buvo nepatenkinami. Pavyzdžiui, VVĮ pelnas dividendų forma 2009 metais buvo labai nedidelis ir sudarė 44,8 mln. litų³⁸ (palyginimui – 2010 metais - 85,5 mln. litų, 2011 metais - 524,7 mln. litų, 2012 metais - 98,4 mln.)³⁹.

Taip pat buvo pripažinta, jog istoriškai Lietuvos valstybės valdomų įmonių pelningumas (angl. *return on equity* - ROE) buvo mažesnis nei panašių įmonių kitose Europos valstybėse. Palyginimui, iš parengtos Komercinio naudojimo apžvalgos, yra pateikiamas 2009 metų suminis Lietuvos VVĮ pelningumo bei Europos listinguojamų bendrovių pelningumo vidurkis pagal sektorius:

Energetikos sektorius – 2009 metai

³⁶ Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf>.

³⁷ Valstybinio audito ataskaita Valstybės įmonių valdymas. 2009 m., gruodžio 23d. Nr. VA-P2-20-13-24, [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-21], Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/?gws_rd=ssl#q=%09Valstybinio+audito+ataskaita+Valstyb%C4%97s+%C4%AFmoni%C5%B3+valdymas,+2009+m.,+gruod%C5%BEio+23+d.+Nr.+VA-P2-20-13-24>.

³⁸ Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga, p. 4. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf>.

³⁹ VVĮ 2010 m., 2011 m., 2012 m. metinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>>.

Santykis / rodiklis	Lietuvos valstybės valdomo komercinio turto naudojimas*	Europos listinguojamų bendrovių vidurkis
ROE	0,4 %	14,7 %

* nebuvo įtraukti Ignalinos atominės elektrinės rezultatai dėl tuo metu vykusio eksploatacijos nutraukimo proceso, taip siekta išvengti analizės iškraipymų

Transporto sektorius – 2009 metai

Santykis / rodiklis	Lietuvos valstybės valdomo komercinio turto naudojimas*	Europos listinguojamų bendrovių vidurkis
ROE	-0,2 %	10 – 12 %

* analizė apima tik oro uostų operatorius ir geležinkelius

Miškininkystės sektorius – 2009 metai

Santykis / rodiklis	Lietuvos valstybės valdomo komercinio turto naudojimas	Europos listinguojamų bendrovių vidurkis
ROE	1 %	30 %

Komercinio naudojimo turto apžvalgoje pripažinta, jog iš esmės valstybė skyrė lėšas VVĮ, kurios, būdamos geroje rankose, būtų galėjusios dirbti pelningiau⁴⁰.

Atsižvelgiant į tai, valstybei buvo iškeltas uždavinys padidinti savo valdomo turto vertę bei būsimą savo turto generuojamą grąžą, taip pagerinant verslo klimata, didinant užsienio ir vidaus investicijas, gaunant didesnę savo kapitalo grąžą bei sulaukiant nemažų biudžeto pajamų, kurias galima panaudoti piliečių socialinėms reikmėms. Šis uždavinys turėjo būti pasiektas modernizuojant VVĮ valdymą remiantis trimis pagrindiniais principais:

- skaidrumu – paskelbiant aiškius tikslus VVĮ ir jų vadovybei, kartu periodiškai vertinant, kaip VVĮ pasiekė savo tikslus;

⁴⁰ Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga., p. 4-11. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf>.

- valdymo depolitizavimu – esminių valdymo funkcijų delegavimu tinkamai veikiančioms VVI valdyboms;
- tikslų aiškumu – VVI turėtų siekti vienintelio tikslo – įmonės vertės didinimo⁴¹.

2.2. Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija

Po Lietuvos valstybės valdomo Komercinio naudojimo turto apžvalgos parengimo 2010 metais buvo siekiama reformuoti VVI reguliavimą ir susiklosčiusią praktiką, kad būtų pasiekti užsibrėžti uždaviniai.

Kadangi Lietuvos valstybės valdomo Komercinio naudojimo turto apžvalga parodė, kad valstybės komercinio naudojimo turto portfelis veikia nepakankamai efektyviai, visų jų rezultatai prasti, daugelio įmonių finansinė grąža gerokai mažesnė už Europos valstybių vidurkį, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 m. gruodžio 1d. nutarė patvirtinti Valstybės valdomų įmonių Efektyvumo didinimo koncepciją⁴². Patvirtintos Efektyvumo didinimo koncepcijos tikslas – nustatyti, kaip turėtų būti pertvarkomas VVI valdymas, numatyti šios pertvarkos tikslus, principus ir kryptis, siekiant užtikrinti didesnę įmonių veiklos ir turto naudojimo efektyvumą ir geresnius rezultatus. Šia koncepcija siekiama, kad valstybės turtas kurtų vertę pagrindiniam savininkui – Lietuvos žmonėms.

Efektyvumo didinimo koncepcijoje buvo pažymėta, kad valstybė turi būti profesionali ir atsakinga įmonių savininkė, aktyviai siekianti didinti jų turto vertę, VVI valdymas turėtų būti skaidrus ir orientuotas į aiškius tikslus⁴³. Taip pat buvo identifikuotos problemos – buvo manoma, kad tokio VVI veiklos neefektyvumo priežastis – esama jų valdymo sistema, kuri neskatina VVI veikti pelningai, kelia joms prieštarigus tikslus ir taip sudaro sąlygas netinkamai jas valdyti, kaip ir daugelyje kitų valstybių, Lietuvoje VVI ryšiai su Vyriausybe pakankamai glaudūs, jų pavaldumas konkrečioms ministerijoms daugelį apsaugo nuo išorinės konkurencijos, ministerijos dažnai taip pat ima aktyviai dalyvauti valdant jų reguliuojamame sektoriuje veikiančias VVI, nors svarbiausia ministerijų funkcija turėtų būti atitinkamų

⁴¹ Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga., p. 4. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf>.

⁴² Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447

⁴³ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 1 punktą.

veiklos sektorių reguliavimas. Konstatuota, jog tokie ministerijų veiksmai mažina VVĮ veiklos skaidrumą ir blogina jų finansinius rezultatus, lemia neišvengiamus interesų konfliktus⁴⁴.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, Efektyvumo didinimo koncepcija buvo parengta remiantis EBPO gairėmis⁴⁵ dėl VVĮ⁴⁶. Vadovaujantis EBPO rekomendacijomis Koncepcijoje buvo nustatyti šie pagrindiniai VVĮ veiklos efektyvumo didinimo principai⁴⁷:

- įmonių veiklos skaidrumas;
- valstybės nuosavybės ir reguliavimo funkcijų atskyrimas;
- aiškūs įmonių veiklos tikslai.

Iš esmės, patvirtinta Efektyvumo didinimo koncepcija apibrėžė tolimesnę reformos kryptį, numatė tolimesnes užduotis Finansų bei Ūkio ministerijoms⁴⁸.

2.3. Nuosavybės gairės

Lietuvos Respublikos Vyriausybė, remiantis Efektyvumo didinimo koncepcija, 2012 m. birželio 6 d. nutarimu patvirtino Nuosavybės gaires. Iš Nuosavybės gairių turinio matyti, jog jos ruoštos remiantis EBPO gairėmis dėl valstybės valdomų įmonių valdymo.

Nuosavybės gairės nustatė visų VVĮ valdyme dalyvaujančių valstybės institucijų, įstaigų ir įmonių, įskaitant ir valstybei atstovaujančias institucijas bei valdymo koordinavimo centrą, teises ir pareigas, susijusias su VVĮ valdymu. Nuosavybės gairėse buvo suformuluota bendra VVĮ valdymo politika bei visoms valstybei atstovaujančioms institucijoms buvo nustatyti

⁴⁴ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijapatvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 4 punktas.

⁴⁵ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 8 punktas.

⁴⁶ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005 Edition, pažymėtina, jog šio magistro darbo rašymo metu jau yra išleistos atnaujintos EBPO gairės. (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition)

⁴⁷ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 11-22 punktai.

⁴⁸ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 37-39 punktai, priedas.

vienodi pagrindiniai principai ir VVĮ valdymo reikalavimai, siekiant veiksmingos VVĮ veiklos⁴⁹.

Nuosavybės gairių analizė atskleidžia, jog nuosavybės gairėse buvo numatyta daug teigiamai vertintinų dalykų:

- buvo apibrėžtos valdymo koordinavimo centro funkcijos;
- VVĮ suskirstytos pagal siekiamus tikslus bei dydį;
- buvo numatytas VVĮ valdymo funkcijų atskyrimas nuo tam tikrų sektorių reguliavimo ar priežiūros;
- buvo numatyta iškelti tikslus VVĮ;
- buvo nustatyta VVĮ strategijos įgyvendinimo priežiūra;
- buvo numatytos poveikio priemonės valdyboms tų VVĮ, kuriuos nepasiekia numatytų rezultatų;
- buvo numatyta, jog bus sudaromi tam tikri VVĮ vidaus komitetai;
- buvo numatytas VVĮ valdybos narių atrankos komitetas;
- buvo numatytas nepriklausomų narių atsiradimas tam tikrose VVĮ;
- buvo numatyta, jog VVĮ turėtų būti sudaryta iš narių, turinčių skirtingas bei efektyviai VVĮ valdybos veiklai reikalingas kompetencijas;
- nustatyti kandidatų į VVĮ valdybas atrankos kriterijai;
- buvo apibrėžtas kandidatų į VVĮ valdybas atrankos procesas;
- nuosavybės gairės pačios savaime apibrėžė valstybės, kaip VVĮ akcininko, politiką.

Siekiant užtikrinti, jog įtvirtintos nuostatos būtų įgyvendintos, dauguma Nuosavybės gairių nuostatų yra privalomos, tačiau tam tikros nuostatos yra rekomendacinio pobūdžio. Kai atskiros nuostatos yra rekomendacinio pobūdžio, Nuosavybės gairių tekste yra nurodoma, jog jų laikymasis yra rekomenduojamas ir nukrypimas nuo rekomendacinių nuostatų yra galimas tik kai tai objektyviai reikalinga – taikoma „laikykis arba paaškind taisyklė“⁵⁰.

Apibendrinant galime teigti, kad Nuosavybės gairės yra svarbiausias ir centrinis Lietuvoje atliktos VVĮ reformos teisės aktas, kadangi šis teisės aktas reguliuoja svarbiausius valstybės

⁴⁹ Valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394, 1-2 punktai.

⁵⁰ Valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394, 2.1.-2.2. punktai.

valdomų įmonių valdymo aspektus. Visgi, manytina, jog daugumai Nuosavybės gairėse numatytų procesų reikėjo tolesnio jų įgyvendinimo, papildomų teisės aktų išleidimo, VVĮ valdymo praktikos pokyčių. Deja, bet tam tikros Nuosavybės gairėse įtvirtintos nuostatos liko deklaratyviomis iki šiol. Tai iš dalies suprantama, kadangi VVĮ reformos reikalauja nuolatinių valstybės pastangų, pačių VVĮ noro keistis bei visuomenės dėmesio vykdomai reformai⁵¹. Atsižvelgiant į tai, toliau bus bandoma identifikuoti Lietuvoje atliktos VVĮ reglamentavimo reformos silpnąsias vietas.

3. Valstybės valdomų įmonių teisinio reglamentavimo problemos

3.1. Lietuvos pasirinktas valstybės valdomų įmonių valdymo modelis

3.1.1. Valstybės valdomų įmonių valdymo modeliai

Nors įvairiose valstybėse VVĮ valdymas skiriasi reikšmingai, galėtų būti išskiriami tokie pagrindiniai VVĮ valdymo modeliai⁵²:

- decentralizuotas modelis, esant šiam modeliui, VVĮ valdymas yra priskirtas atitinkamus sektorius prižiūrinčioms šakinėms ministerijoms;
- dualus modelis, esant šiam modeliui, antra ministerija (paprastai finansų), papildomai turi tam tikrą valdymo funkcijų;
- patariamasis (koordinuojantis) modelis, esant šiam modeliui, VVĮ valdymas yra priskirtas atitinkamus sektorius prižiūrinčioms šakinėms ministerijoms, tačiau papildomai yra sukuriama koordinuojanti institucija, patarianti VVĮ valdymo klausimais;
- centralizuotas modelis, esant šiam modeliui VVĮ valdymas yra sutelktas vienoje institucijoje.

Decentralizuotas modelis yra laikomas tradiciniu modeliu⁵³, kadangi buvo pradėtas naudoti pirmiausia bei buvo taikomas plačiausiai. Lietuva šiuo atžvilgiu ne išimtis. Iki

⁵¹ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 258.

⁵² Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 70.

⁵³ Government as best in class shareholder, Ernst & Young, 2010, p. 13. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-04].
Prieiga per internetą:

Valdymo koordinavimo centro įsteigimo Lietuvoje buvo taikomas decentralizuotas VVĮ valdymo modelis.

Pastebima tendencija, jog valstybės pereina prie centralizuoto VVĮ valdymo modelio⁵⁴, siekdamas VVĮ valdymą padaryti vis profesionalesnį bei efektyvesnį⁵⁵.

3.1.2. Patariamąjio modelio trūkumai ir Nuosavybės gairių nuostatų įvertinimas

Pagal Pasaulio banko rekomendacijas yra išskiriami tokie pagrindiniai patariamąjio modelio trūkumai⁵⁶:

- šakinės ministerijos išlieka atsakingos tiek už valstybės, kaip akcininko, funkcijų įgyvendinimą, tiek už tam tikrų sričių reguliavimą bei priežiūrą – išlieka interesų konflikto galimybė;
- išlieka didesnė politinio įsikišimo į kasdienes operacijas rizika;
- koordinuojančiai ir patariančiai organizacijai neturint stiprių pozicijų, pripažinimo, reali jos ignoravimo galimybė tam tikrais svarbiais klausimais;
- koordinuojanti ir patarianti organizacija turi turėti aukšto lygio profesionalus, resursus bei politinį pripažinimą - jei to nėra - tokia organizacija negali būti efektyvi.

Lietuva vykdant VVĮ reformą pasirinko patariamąjį įmonių valdymo modelį, valstybės įmonės liko šakinių ministerijų įtakoje, nepaisant to, kad EBPO gairės pirmenybę teikia centralizuotai valdymo sistemai, sutelktai vienose rankose⁵⁷.

Pažymėtina, jog Nuosavybės gairėse buvo numatytas siekis atskirti ūkio sektoriaus šakos politikos formavimo ir jos įgyvendinimo, organizavimo, koordinavimo ir kontroliavimo funkcijas nuo valstybei atstovaujančios institucijos funkcijų⁵⁸.

Visgi, šios nuostatos liko tik deklaratyviomis, realiai to nebuvo atlikta. Pavyzdžiui, Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitoje už 2015 metus nurodoma, jog keli

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/\\$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf)

⁵⁴ Muiris MacCarthaigh. *Managing state-owned enterprises in an age of crisis.*, 2010. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-14]. Priega per internetą:

https://www.researchgate.net/profile/Muiris_MacCarthaigh/publication/233261450_Managing_state-owned-enterprises-in-an-age-of-crisis-an-analysis-of-Irish-experience/links/53d781340cf228d363eb1030/Managing-state-owned-enterprises-in-an-age-of-crisis-an-analysis-of-Irish-experience.pdf

⁵⁵ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition p. 71.

⁵⁶ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition p. 73-77.

⁵⁷ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 18 D

⁵⁸ Valstybės turinių ir neturinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394, 9-10 punktai.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonės valdybos nariai skirti iš susisiekimo ministerijos, nors ji tuo pačiu atlieka valstybei atstovaujančios institucijos funkcijas ir ūkio sektoriaus šakos politikos formavimo funkcijas - tokių pavyzdžių galima surasti ir daugiau⁵⁹.

Nuosavybės gairėse nustatyta, jog Valdymo koordinavimo centras, iš esmės, tik renka, analizuoja, apibendrina informaciją, o tam tikrais atvejais ir teikia informaciją bei pagalbą⁶⁰, o valstybei nuosavybės teise priklausančių valstybės valdomų bendrovių akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises toliau Lietuvoje įgyvendina šakinės ministerijos.

Valdymo koordinavimo centro veikla *status quo* taip turi tam tikrų trūkumų. EBPO pripažino, jog šiuo metu Valdymo koordinavimo centrui nėra skirama pakankamai išteklių⁶¹. Pagal EBPO valdymo koordinavimo centrui turėtų būti skirta pakankamai finansinių išteklių, kurie leistų turėti specialų personalą, įskaitant asmenis, turinčius stiprių korporatyvinio valdymo pagrindų, taip pat kompetenciją atskaitomybės, bendrovių teisės ir vadovavimo srityse⁶². Valdymo koordinavimo centras turėtų būti savarankiškas juridinis asmuo ar bent nepriklausyti vienai iš VVI, kurias jam pavesta prižiūrėti. Šiuo metu Valdymo koordinavimo centras veikia VI Turto banke⁶³.

Pažymėtina, jog Lietuvos Respublikos Vyriausybė, atsižvelgus į EBPO rekomendacijas, yra numačiusi:

- įvertinti Valdymo koordinavimo funkcijas, nustatyti optimalų personalo etatų skaičių;
- parengti teisės aktų pakeitimo projektus, kuriais būtų sudaryta galimybė perduoti centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo – valstybės įmonės Turto banko – vykdomas valdymo koordinavimo centro funkcijas viešajam juridiniam asmeniui, kurio dalyvė yra valstybė;

⁵⁹ 2015 m. VVI metinė apžvalga, p. 85. [interaktyvus. žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>>.

⁶⁰ Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394, 3, 6-8 punktai.

⁶¹ OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises. LITHUANIA, 2015

⁶² EBPO atliktoje Lietuvos valstybės valdomų įmonių valdymo apžvalgoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 4 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 19, 5 klausimas) priedas, 1 punktas.

⁶³ Prieš tai veikė VI Valstybės turto fonde, kol VI Valstybės turto fondas nebuvo prijungtas prie VI Turto banko. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/valdymo-ir-skaidrumo-politika/apie-vkc>>.

- pagal paskirtus išteklius suformuoti Valdymo koordinavimo centro personalą, turintį stiprius bendrovių valdymo pagrindus, taip pat kompetenciją atskaitomybės, įmonių teisės ir vadovavimo srityse⁶⁴.

Manytina, jog minėtų veiksmų atlikimas leistų pritraukti kompetetingų specialistų į valdymo koordinavimo centrą, sustiprintų Valdymo koordinavimo centro vaidmenį VVĮ valdymo srityje.

Apibendrinant, teigtina, jog išskiriami patariamąjo modelio trūkumai yra matomi ir Lietuvoje:

- kai šakinės ministerijos atstovauja valstybę VVĮ bei tuo pačiu lieka atsakingos už sričių, kur veikia atstovaujama VVĮ, reguliavimą bei priežiūrą;
- kai patariančiai institucijai – valdymo koordinavimo centrui - nėra skirama pakankamai išteklių numatytoms funkcijoms įgyvendinti.

3.1.3. Centralizuoto valstybės valdomų įmonių modelio valdymo privalumai ir trūkumai

VVĮ valdymo reformos paprastai siekia konkrečiai apibrėžti valstybės, kaip VVĮ akcininko vaidmenį, sumažinti VVĮ valdymo išsiskaidymą tarp įvairių valstybinių institucijų bei padidinti VVĮ atskaitomybę už pasiektus rezultatus⁶⁵. Pabrėžiama, jog VVĮ valdymo reformos turėtų būti nukreiptos į didesnės autonomijos suteikimą VVĮ valdyboms, kadangi svarbiausias tikslas yra atskirti valstybės, kaip VVĮ akcininko, funkcijas nuo kitų valstybės funkcijų – teisėkūros, reguliavimo bei priežiūros.⁶⁶ Taip galėtų būti atkreipiamas dėmesys į VVĮ valdymo problemas ir sumažinama interesų konfliktų galimybė. Manytina, jog tai galima pasiekti pereinant nuo tradicinio modelio, kur VVĮ valdymas patikėtas šakinėms ministerijoms, prie centralizuoto VVĮ valdymo modelio.

Centralizuota VVĮ valdymo sistema šiuo metu yra vertinama kaip pažangiausia ir efektyviausia, suteikianti tokius pagrindinius privalumus⁶⁷:

- atskiriamos valstybės, kaip akcininko, teisių įgyvendinimo funkcijos nuo tam tikro sektoriaus reguliavimo ar priežiūros funkcijų – tai padeda išvengti ar bent sumažinti interesų konfliktų grėsmę;

⁶⁴ EBPO atliktoje Lietuvos valstybės valdomų įmonių valdymo apžvalgoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 4 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 19, 5 klausimas) priedas.

⁶⁵ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 257-272.

⁶⁶ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 69.

⁶⁷ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 78-80, 82-93.

- sumažinama politinio įsikišimo galimybė į VVĮ valdymą;
- profesionalnes valstybės, kaip akcininko, teisių įgyvendinimas;
- nereikalauja tiek daug žmogiškųjų išteklių kiek decentralizuotas, dualistinis ar patariamasis modelis;
- vienodesnės valstybės, kaip akcininko, teisių įgyvendinimas visose VVĮ, o tai turėtų užtikrinti daugiau skaidrumo bei aiškumo.

Centralizuotas VVĮ valdymas suteikia daugiau nepriklausomumo ir profesionalumo VVĮ valdyme. Centralizuotas VVĮ modelis, lyginant su patariamuoju⁶⁸:

- identifikuoja valstybės kaip VVĮ akcininko funkcijas, jas išskiria bei padaro skaidresnėmis, atskiria nuo teisėkūros, reguliavimo ir priežiūros funkcijų;
- valstybės kaip VVĮ akcininko funkcijos yra deleguojamos tam sukurtai institucijai, kuri šias funkcijas atlieka iš VVĮ akcininko perspektyvos;
- strateginių ir kasdinių sprendimų priėmimas yra deleguojamas VVĮ valdyboms, tuo tarpu reguliavimo bei priežiūros funkcijos yra paliekamos šakinėms ministerijoms.

Nepaisant aukščiau minėtų centralizuoto VVĮ valdymo privalumų, išvelgiami ir tam tikri šio modelio trūkumai - centralizuotas VVĮ valdymo modelis nėra tinkamas valstybėms, kuriuose VVĮ sektorius yra labai didelis bei painus (pavyzdžiui, Kinija, kurioje vis dar yra decentralizuota VVĮ valdymo sistema⁶⁹), nes yra išvelgiama⁷⁰:

- biurokratijos ir neefektyvumo grėsmė;
- valstybės išteklių švaistymo grėsmė;
- didesnė potencialios korupcijos grėsmė.

Visgi, manytina, jog Lietuvos atveju šie centralizuoto VVĮ valdymo modelio trūkumai nėra aktualūs, kadangi centralizuoto modelio trūkumai ir keliamos grėsmės yra išskiriamos, kai kalbama apie dideles valstybes, turinčias didelius ir painius VVĮ sektorius.

Nederėtų pamiršti, jog VVĮ valdymo kokybė bei efektyvumas priklauso ne tik nuo tam tikro modelio pasirinkimo. Labai svarbu įvertinti ar pasirinktas modelis tikrai veikia. Net ir formaliai taikant centralizuotą VVĮ valdymo modelį galimas politinis spaudimas centrinei institucijai. Kita vertus, neužtikrinant centralizuotos institucijos finansavimo, centralizuotai

⁶⁸ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 80.

⁶⁹ Guangrong Ma, Lixin Colin Xu, Lixing Li, Zhangkai Huang. *Hayek, local Information and the Decentralization of State-Owned Enterprises in China*. World Bank Group, 2015, p. 8.

⁷⁰ Held by the Visible Hand. The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets, World Bank Group, 2016, p. 13.

institucijai neturint galios ir autoriteto, galimos situacijos, kai VVĮ valdybos gali veikti nekontroliuojamai⁷¹.

Norint užtikrinti, kad centralizuotas VVĮ valdymo modelis veiktų sėkmingai ir atneštų paprastai teikiamus privalumus, siūloma imtis tokių veiksmų⁷²:

- politinio palaikymo užtikrinamo pasirinktam VVĮ centriniam valdymo modeliui;
- visuomenės dėmesys VVĮ valdymui;
- centralizuotai institucijai nustatomos aiškios funkcijos, jas atliekant suteikiama daug autonomijos;
- į centralizuotą instituciją skiriami aukšto lygio profesionalai;
- centralizuotai institucijai užtikrinamas reikiamas finansavimas;
- stebima centralizuotos institucijos veikla, rezultatai, tikrinama jos atskaitomybė.

Paminėtina, jog pradėjus VVĮ reformą Lietuvoje 2010 metais, buvo pradėta konsultuotis dėl VVĮ pertvarkos strategijos su užsienio ekspertais. Vienas iš pasiūlymų buvo steigti VVĮ kontroliuojančią bendrovę „Visuomis Company Holding“, siekiant turto valdymą padaryti mažiau priklausomą nuo politikų⁷³. Visgi, ši idėja nesusilaukė politinio palaikymo ir buvo pasirinktas kitas kelias⁷⁴.

Reaguojant į EBPO pateiktas rekomendacijas Lietuvai, susijusias su VVĮ valdymo modelio pasirinkimu, Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra numačiusi:

- atlikti VVĮ nuosavybės funkcijos centralizavimo įgyvendinimo galimybių analizę (2018 m. I ketv.)
- atsižvelgus į atliktos analizės rezultatus parengti nuosavybės funkcijos centralizavimo įgyvendinimo priemonių planą (2018 m. II ketv.)⁷⁵.

Iš to galime spręsti, jog Lietuva siekia pereiti prie centralizuoto VVĮ valdymo. Manytina, jog tai turėtų būti vertinama teigiamai atsižvelgiant į aukščiau paminėtinus centralizuoto VVĮ valdymo privalumus bei patariamąjį VVĮ modelio trūkumus.

⁷¹ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 93.

⁷² Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition p. 96-98.

⁷³ „Visuomio“ idėja turėtų būti įgyvendinta kuo greičiau, teigia švedų konsultantas, [interaktyvus. Žiūrėta 2017 – 03 – 02]. Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/visuomio-ideja-turetu-buti-igyvendinta-kuo-greiciau-teigia-svedu-konsultantas-662-115527>>.

⁷⁴ „Visuomio“ idėja žlugo, [interaktyvus. Žiūrėta 2017 – 03 – 02]. Prieiga per internetą: <<http://www.tv3.lt/naujiena/513036/visuomio-ideja-zlugo>>.

⁷⁵ EBPO atliktoje Lietuvos valstybės valdomų įmonių valdymo apžvalgoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 4 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 19, 5 klausimas) priedas, 1 punktą.

3.2. Lietuvos VVI reglamentavimas neužtikrina valstybės valdomų įmonių savarankiškumo bei profesionalumo

3.2.1. Valstybės valdomų įmonių valdybų svarba

Pagal EBPO gaires VVI valdyboms tenka pagrindinė funkcija užtikrinant tinkamą įmonės valdymą⁷⁶, VVI valdybos turi veikti sąžiningai bei būti atsakingos už savo veiksmus⁷⁷. EBPO gairių VII skirsnis numato VVI valdybų atsakomybę - VVI valdybos turi turėti reikiamas galias, kompetencijas bei būti objektyvios, kad galėtų įgyvendinti strateginius verslo sprendimus bei vykdytų vadovybės priežiūrą.

Atitinkamai, Nuosavybės gairės numato, jog VVI, priskirtose I-II kategorijoms taip pat ir šioms kategorijoms nepriskirtose valstybės valdomose įmonėse, kurios yra strateginės reikšmės Lietuvos Respublikos saugumui, turi būti suformuotos valdybos⁷⁸.

Pripažįstama, jog aukštų korporatyvinio valdymo standartų laikymasis, ypač valdybos savarankiškumas bei profesionalumas, turi teigiamą poveikį Lietuvos VVI bei jų pasiekiamiems rezultatams⁷⁹. Atitinkamai, VVI valdybų savarankiškumas bei profesionalumas bus detalčiau aptariami toliau.

3.2.2. Valstybės valdomų įmonių valdybų savarankiškumas ir nepriklausomi nariai

VVI valdybos dažnai neturi verslo suvokimo, nes yra politizuotos⁸⁰. Norint, jog valdyba tinkamai atliktų savo funkcijas, ji turėtų būti sudaryta iš reikšmingos dalies nepriklausomų narių, kurie turėtų pakankamai žinių verslo vadybos srityje. Kita vertus, VVI valdybos neturėtų būti sudaromos vien iš nepriklausomų narių. Teigiama, jog jei VVI valdybos būtų

⁷⁶ OECD Guidelines On Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 26

⁷⁷ Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices, OECD, 2012 m, p. 5

⁷⁸ Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394, 31 punktas.

⁷⁹ JURKONIS, L.; PETRUSAUSKAITĖ, D.. *Effects of Corporate Governance on management efficiency of Lithuanian State-Owned Enterprises*, *Ekonomika* Vol. 93(2), ISSN 1392-1258, p. 93.

⁸⁰ ŽIRLIENĖ, T. *Valstybės valdomų įmonių reforma Lietuvoje: politinių jėgų vaidmuo*, magistro baigiamasis darbas, Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas, 2015.;

LAURIŠONYTĖ, L. *Lietuvos valstybės valdomų įmonių vadovų politizacija*, *Politologija*, ISSN 1392-1681, 2014.

sudaromos vien iš nepriklausomų narių, tai gali būti sudėtinga iškelti strateginius VVĮ tikslus⁸¹.

Nepriklausomų narių pritraukimas į VVĮ valdybas prideda valdyboms savarankiškumo, objektyvumo⁸² ir yra vienas labiausiai pageidaujamų dalykų⁸³. Taip pat nepriklausomi nariai paprastai prisideda prie geresnių įmonės valdymo įgūdžių, įneša šviežio požiūrio į VVĮ strategiją⁸⁴. Atsižvelgiant į tai, yra siekiama didinti nepriklausomų narių skaičių VVĮ valdybose. EBPO gairėse nurodoma, jog siekiant VVĮ valdybų savarankiškumo ir nešališkumo, turėtų būti nustatytas minimalus nepriklausomų narių skaičius VVĮ valdybose⁸⁵.

Atsižvelgiant į šiuos aspektus bei suvokiant nepriklausomų narių naudą VVĮ valdybų savarankiškumui, Lietuvoje 2012 metais buvo priimtos Nuosavybės gairės, numatančios minimalų nepriklausomų valdybos narių skaičių VVĮ⁸⁶. Priimant Nuosavybės gaires buvo suvokiama, kad nepriklausomų valdybos narių gali trūkti, vadovus iš privataus sektoriaus gali būti sunku pritraukti į mažesnių VVĮ valdybas. Atitinkamai, privalomi nepriklausomi valdybų nariai buvo nustatyti tik didžiausioms VVĮ.

Nuosavybės gairės numatė, kad Valstybės valdomoje bendrovėje, priskirtoje I ar II kategorijai, ne mažiau kaip 1/3 valstybės valdomų bendrovių valdybų narių turi atitikti nepriklausomumo kriterijus⁸⁷. Nepriklausomų narių reikalavimu VVĮ valdyboms buvo siekiama, jog VVĮ valdybos taptų savarankiškesnės. Pažymėtina, jog 2017 metų kovo 24 d. nepriklausomumo kriterijai įtvirtinti įsigaliojusiuose teisės aktų pakeitimuose, kurie turėtų patobulinti kandidatų į VVĮ stebėtojų tarybų ar valdybų narius atrankos procedūras⁸⁸.

Siekiant kuo didesnio VVĮ valdybų savarankiškumo, EBPO gairės numato, jog visi VVĮ nariai turėtų būti paskirti laikantis vienodos procedūros, visų VVI narių pareiga yra veikti

⁸¹ Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective, p. 64, OECD.

⁸² Claessens, Stijn and Burcin Yurtoglu, *Corporate Governance and Development: An Update*, 2012, p. 45.

⁸³ W. Richard Frederick, *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2, p. 15.

⁸⁴ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 167.

⁸⁵ OECD Guidelines On Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 72.

⁸⁶ 2012 m. redakcija Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394.

⁸⁷ 2012 m. redakcija Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394.

⁸⁸ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. *TAR*, 20173, nr. 4757, 9 punktas

VVĮ interesais, galiausiai, valstybės tarnautojai paskirti valstybės institucijų taip pat turi veikti VVĮ interesais, o ne juos paskyrusios valstybinės institucijos.⁸⁹

Iki pakeitimų įsigaliojusių 2017 metų kovo 24 d.⁹⁰, Lietuvoje kandidatus į VVĮ, pagal Nuosavybės gaires priskirtas I ir II kategorijai, valdybas rinkdavo atrankos komitetas, kurį sudarydavo ūkio ministras, finansų ministras ir akcijų valdytojo vadovas⁹¹.

Ši tvarka nebuvo taikoma valstybės įmonės teisine forma turinčioms įmonėms, kadangi tuo metu galiojęs Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas nustatė kitokią asmenų skyrimo į valstybės įmones tvarką, draudė nepriklausomų valdybos narių išrinkimą⁹². Nevieningas atrankos modelis, formuojant kolegialiūs organus, nepriklausomų narių neprivalomumas valstybės įmonės teisinę formą turinčioms VVĮ buvo kritikuojamas.⁹³

Norint pritraukti nepriklausomų narių į VĮ buvo priimti Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo pakeitimai⁹⁴, numatantys, jog nuo 2015 m. kovo 1d., didžiausių VĮ valdybos taip pat turi turėti 1/3 nepriklausomų narių.

Šie Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo pakeitimai, pagal kuriuos 1/3 didžiausių VĮ valdybų narių privalo būti nepriklausomi, iškelė naują uždavinį – sukurti atrankos modelį, taikomą nepriklausomiems VĮ valdybos nariams⁹⁵, kadangi tuo metu galiojusi Nuosavybės gairėse numatyta asmenų į VVĮ valdybas atrankos tvarka nebuvo skirta VĮ.

Atitinkamai, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2015 m. birželio 17 d. priėmė nutarimą, kuriuo buvo nustatyta atrankos modelio tvarka, taikoma VĮ valdybos nariams⁹⁶. Pagal priimtą nutarimą, atrankos komisija vykdė atrankos procedūras, atrankos komisiją sudarė 7 nariai -

⁸⁹ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 71

⁹⁰ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757.

⁹¹ 2012 m. redakcija Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394.

⁹² 2004 m. redakcija, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 4-24.

⁹³ ČIOČYS, R. *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013. p. 165, ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS, V. *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015., p. 4.

⁹⁴ 2004 m. redakcija, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 4-24.

⁹⁵ ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS V. *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015., p. 5.

⁹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 631, Dėl kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašo patvirtinimo.

Valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos vadovo pasiūlyti 3 atrankos komisijos nariai, Ministro Pirmininko pasiūlytas atrankos komisijos narys, finansų ministro pasiūlytas narys, ūkio ministro pasiūlytas narys bei valdymo koordinavimo centro pasiūlytas narys⁹⁷.

Iki naujo modelio tvarkos, taikomos VĮ valdybos nariams, priėmimo buvo teigiama, jog taikyti jau galiojančią, įtvirtintą Nuosavybės gairėse, VVĮ valdybų atrankos procedūrą vykdant VĮ valdybų nepriklausomų narių atranką nebūtų tikslinga, nes ši komiteto veikla yra formali, praktiškai neužtikrina, kad bus išvengta interesų konflikto ir pritraukti depolitizuoti nariai, o turėti du atskirus atrankos modelius taip pat nėra optimalus variantas, nes būtų neįmanoma sukurti potencialių valdybos narių duomenų bazės, jei ji nebūtų centralizuota⁹⁸.

Papildomai buvo kritikuojas Nuosavybės gairėse nustatytas atrankos modelis, nes Nuosavybės gairėse įteisintas atrankos komitetas, atsakingas už valdybos narių atranką I ir II kategorijos bendrovėms, veikė tik formaliai ir praktiškai į VVĮ valdybas buvo skiriami bendrovę kontroliuojančios ministerijos pasirinkti atstovai, nes atrankos komitetas paprasčiausiai nesirenka. Dėl šios priežasties daryta išvada, jog sunku užtikrinti parinkto valdybos nario nepriklausomumą nuo politinių jėgų bei įvertinti kandidatų kvalifikaciją ar interesų konfliktus⁹⁹.

Tokia situacija nebuvo išspręsta 2015 m. birželio 17 d. priėmus naują atrankos modelį, taikoma VĮ, nes ir toliau išliko du skirtingi atrankos komitetai – vienas VĮ, kitas I ir II kategorijai priskirtoms bendrovėms.

Dėl šių priežasčių, 2017 m. kovo 15 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė Ūkio ministerijos parengtiems teisės aktų pakeitimams¹⁰⁰, kurie turėtų patobulinti kandidatų į VVĮ stebėtojų tarybų ar valdybų narius atrankos procedūras – atrankos tvarka suvienodinta visoms VVĮ¹⁰¹.

⁹⁷ 2015 m. redakcija 2015-06-17 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 631 dėl kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašo patvirtinimo, TAR, 2015, nr. 10088.

⁹⁸ ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS V. *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015, p. 8.

⁹⁹ ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS V. *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015, p. 10.

¹⁰⁰ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 2017, nr. 4757.

¹⁰¹ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos

Pagal naujai patvirtintą kandidatų atrankos tvarką VVI valdybas turės sudaryti ne mažiau kaip pusė nepriklausomų narių¹⁰². Tai lems daugelio naujų nepriklausomų narių įsiliejimą į VVI valdybas. Pavyzdžiui, pagal naują tvarką VVI valdybose, kuriuos sudarytos iš 3 asmenų, bent 2 turės būti nepriklausomi. Toks pakeitimas vertintinas itin teigiamai ir turėtų ženkliai prisidėti prie VVI valdybų savarankiškumo.

Pakeitimuose taip pat numatyta, kad kandidatų atrankos procese galės dalyvauti personalo atrankos agentūros. Sprendimą dėl personalo atrankos agentūros dalyvavimo priims valstybei atstovaujanti institucija¹⁰³ Personalo atrankos agentūrų įtraukimas į VVI valdybų narių atrankos procesus turėtų įnešti į šį procesą didesnio skaidrumo. Manytina, jog personalo atrankos agentūrų įtraukimas taip pat lems didesnės kompetencijos vadovų pritraukimą į VVI valdybas, atitinkamai VVI valdybos bus profesionalesnės, labiau savarankiškos ir efektyvios.

Pakeitimuose numatyta dar viena priemonė, turinti užtikrinti valdybų profesionalumą – galimybė kviešti į atrankos pokalbį ekspertus, turinčius specialių žinių bei išmanančius VVI veiklos pobūdį, VVI valdybos kompetencijos poreikį¹⁰⁴.

Norint atrankos į VVI valdybos narius procesą padaryti skaidresnį, numatyta, jog valstybei atstovaujančios institucijos vadovas turi teisę paskelbti viešą kvietimą atrankos pokalbyje dalyvauti ir jį stebėti visuomeninių organizacijų ar asociacijų atstovams – atrankos stebėtojams¹⁰⁵. Manytina, jog skaidresnis procesas turėtų mažinti politikų įtaką bei lemti aukštesnį VVI valdybų profesionalumą, VVI valdybos narių atrankos komiteto veikla nebus formali.

Apibendrinant, labai svarbu užtikrinti VVI valdybų savarankiškumą ir didinti nepriklausomų VVI valdybų narių skaičių. Lietuvoje VVI reglamentavimo pokyčiai, susiję

aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757., p. 35-36 p.

¹⁰² Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757,7.3. punktas.

¹⁰³ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 11 punktas.

¹⁰⁴ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 39 punktas

¹⁰⁵ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 40 punktas.

su VVĮ valdybos narių atrankos procesu bei nepriklausomų narių privalomumu, vyksta ilga laiką. Manytina, jog 2017 m. kovo 24 d. patvirtinta nauja lems didesnę VVĮ valdybų savarankiškumą.

3.2.3. Valstybės valdomų įmonių valdybų profesionalumas

Natūralu, jog tik iš aukštos klasės kvalifikuotų ir kompetetingų narių sudaryta valdyba gali būti efektyvi. Taip pat natūralu ir tai, jog VVĮ siekiami tikslai gali būti įgyvendinti tik turint efektyvias valdybas.

VVĮ valdybos didžiąja dalimi yra atsakingos už VVĮ pasiektus rezultatus, tad jų sudėtis turi didelį poveikį VVĮ rezultatams¹⁰⁶. Atitinkamai, valdybų efektyvumo gerinimas yra esminis žingsnis, norint užtikrinti aukšto lygio korporatyvinį valdymą VVĮ bei pasiekti gerus rezultatus.

EBPO gairių komentare pažymima, jog VVĮ valdybos turėtų sekti geriausia privataus sektoriaus praktika¹⁰⁷, taip galėtų būtų pasiekiamas didesnis jų veiklos efektyvumas bei prisiimama daugiau atsakomybės¹⁰⁸. Taigi, vidinių valdybos procesų tobulinimas, seminarai, mokymai bei valdybų savęs vertinimas – veiksniai, prisidedantys prie privataus kapitalo įmonių valdybų efektyvumo – gali būti perimami ir VVĮ valdybų¹⁰⁹.

Pasaulio banko rekomendacijose yra išskiriamos tam tikras priemonės, kuriuos leidžia pasiekti, kad VVĮ valdybos būtų sudarytos iš aukštos klasės kvalifikuotų ir kompetetingų narių bei būtų profesionalesnės¹¹⁰:

- į VVĮ valdybas siekiama pritraukti kuo daugiau nepriklausomų narių;
- VVĮ valdybos pirmininku nėra skiriamas VVĮ vadovas;
- sukuriama skaidri atranka į VVĮ valdybos narius, kuri paremta profesionalumo kriterijumi;
- VVĮ valdybos vertina savo veiklą;

¹⁰⁶ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 159.

¹⁰⁷ W. Richard Frederick, *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2, p. 20, privatus sektorius naudoja geriausias praktikas, o VVĮ jas perima ir naudoja savo veikloje. Pavyzdžiui, Skandinavijos valstybės, siekdamos geriausių privataus sektoriaus korporatyvinio valdymo praktikų perėmimo, listinguoja VVĮ.

¹⁰⁸ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 69.

¹⁰⁹ Government as best in class shareholder, Ernst & Young 2010, p. 10. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-04].
Prieiga per internetą:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/\\$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf).

¹¹⁰ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 163.

- yra mažinamas valstybės tarnautojų skaičiaus VVĮ valdybose.

Toliau bus aptariamos priemonės, leidžiančios užtikrinti VVĮ valdybų profesionalumą.

3.2.3.1. Valstybės atstovų skaičiaus mažinimas

Labai svarbu mažinti valstybės tarnautojų VVĮ valdybose skaičių. VVĮ valdyboms, kurių dauguma sudaro valstybės tarnautojai, trūksta objektyvumo bei įgūdžių, būtinų geram valdybos funkcionavimui. Paprastai valstybės tarnautojai yra skiriami tam, kad būtų užtikrinami tam tikri politiniai tikslai. Visgi, pripažįstama, jog tam tikrais atvejais valstybės tarnautojai, turintys politinių įgūdžių bei suvokimo kaip veikia valstybės institucijos, taip pat gali būti naudingi¹¹¹, tačiau tai nereiškia, jog VVĮ valdybos turėtų būti sudarytos iš daugumos valstybės tarnautojų.

Valstybės tarnautojų skyrimas į VVĮ sukelia tam tikras problemas: dažnai tokie atstovai nėra savarankiški, jiems trūksta reikalingos kvalifikacijos ir įgūdžių efektyviai dirbti VVĮ valdybose, didėja grėsmė, kad atsiras interesų konfliktai. Visi šie faktoriai silpnina valdybų autonomiją bei mažina kompetenciją.

Dėl šių priežasčių, vis daugiau valstybių imasi tam tikrų priemonių, jog valstybės tarnautojus pašalintų iš VVĮ valdybų¹¹². Pasaulio banko rekomendacijos nurodo, jog paprastai imamas tokių priemonių¹¹³:

- valstybės tarnautojams yra uždraudžiama būti VVĮ valdybos nariais;
- nustatomas maksimalus valstybės tarnautojų skaičius VVĮ, tuo pačiu didinant atstovų skaičių iš privataus sektoriaus;
- valstybės tarnautojams, kurie tuo pačiu dalyvauja ir sektoriaus reguliavime, uždraudžiama būti VVĮ valdybos nariais.

Visgi, ne visos valstybės gali sau leisti iš karto imtis tokių priemonių, nes jos reikalauja pasiruošimo. Įgyvendinant tokias priemones labai svarbu, jog būtų pakankamas valdybos narių pasirinkimas iš privataus sektoriaus. Pavyzdžiui, Lietuvoje yra pripažįstama, jog trūksta pakankamai kvalifikuotų vadovų iš privataus sektoriaus, kurie norėtų ir galėtų užimti vietas

¹¹¹ Guidance on Board Effectiveness Handbook for State-Owned Enterprises, Baltic Institute of Corporate Governance, October 2013, p. 9.

¹¹² Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 166.

¹¹³ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 166.

VVI valdybose¹¹⁴. Todėl, manytina, jog Lietuvoje nėra sąlygų imtis minėtų priemonių pilnu mastu. Nepaisant to, reikia suvokti, jog VVI valdybų efektyvumo gerinimo procesas yra ilgas - yra ir kitų priemonių - kuriuos gali padėti.

Pavyzdžiui, kai valstybės tarnautojams nėra draudžiama būti VVI valdybų nariais, svarbu, jog¹¹⁵:

- skiriamiems valstybės tarnautojams nekiltų interesų konfliktai;
- valstybės tarnautojai į VVI valdybas būtų skiriami atsižvelgiant į reikiamus įgūdžius ir kompetencijas;
- valstybės atstovai į VVI valdybas būtų skiriami savo noru bei būtų savarankiški;
- paskirti valstybės tarnautojai į VVI valdybas būtų vertinami taip pat kaip ir kiti VVI valdybos nariai;
- paskirti valstybės tarnautojai į VVI valdybas būtų lygiai taip pat atsakingi kaip ir kiti VVI valdybos nariai;
- paskirti valstybės tarnautojai į VVI valdybas turėtų dalyvauti tobulinimosi programose kaip ir kiti VVI nariai;
- paskirti valstybės tarnautojai į VVI valdybas turėtų būti analogiškomis sąlygomis kaip ir kiti VVI nariai;
- paskirti valstybės tarnautojai į VVI valdybas neturėtų užimti valdybos pirmininko pareigų.

Paminėtina, jog Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė teisės aktų pakeitimams¹¹⁶ pagal kuriuos, VVI kolegialaus organo nariu negali būti paskirtas asmuo, dėl kurio gali kilti interesų konfliktas arba kurio atliekamos funkcijos būtų susijusios su tos ūkio sektoriaus šakos, kurioje veikia VVI, politikos formavimu.¹¹⁷ Paminėtina, jog Nuosavybės gairės tik rekomendavo neskirti asmenų VVI valdybo organų nariais, dalyvaujančių atliekant tos ūkio sektoriaus šakos politikos formavimo ar jos įgyvendinimo, organizavimo, koordinavimo ir

¹¹⁴ ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS V. *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015, p. 4.

¹¹⁵ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 166.

¹¹⁶ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757.

¹¹⁷ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 7.2. punktas.

kontroliavimo funkcijas¹¹⁸, tačiau neretai pasitaikydavo, jog šių rekomendacijų nėra laikomasi.

Minėtuose teisės aktų pakeitimuose taip pat numatyta, jog valstybės tarnautojai į VVĮ valdybas galės būti skiriami tik įvertinus valstybės tarnautojo gebėjimus, dalykines ir asmenines savybes, motyvaciją, profesinę ir darbo patirtį¹¹⁹, o tai turėtų prisidėti prie VVĮ valdybų profesionalumo.

Galiausiai, numatyta, jog VVĮ valdybos ar tarybos nariu negalės būti paskirtas politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas¹²⁰, taip siekiama dar labiau depolitizuoti VVĮ valdybas ir vertintina teigiamai.

3.2.3.3. Profesionalumo kriterijus

Profesionalumo kriterijus skiriant asmenis į VVĮ valdybas tampa vis svarbesnis, kai yra siekiama, jog VVĮ valdybos daugumą sudarytų nepriklausomi nariai, o ne valstybės tarnautojai. Tai yra visiškai suprantama, nes yra siekiama sukurti profesionalias valdybas, kuriuos yra pakankamai savarankiškos ir turi įvairių reikiamų įgūdžių bei kompetencijų, gali žvelgti į įvairius klausimus skirtingomis perspektyvomis. Vertinant profesionalumą svarbu ne tik minimalūs reikalavimai – išsilavinimas ir patirtis – ne mažiau svarbūs tampa ir korporatyvinio valdymo įgūdžiai, finansinės, teisinės žinios, industrijos, kurioje veikia VVĮ pažinimas bei verslo procesų supratimas¹²¹.

Nepaisant profesionalumo kriterijaus svarbos, siekiama, jog ir valstybės paskirti atstovai į VVĮ valdybas galėtų pilnavertiškai ir savarankiškai atlikti valdybos nariams skirtas funkcijas bei prisidėti prie efektyvesnės VVĮ veiklos. Visgi, nepamirština, jog ilgainiui turėtų didėti nepriklausomų narių ir atstovų iš privataus sektoriaus skaičius VVĮ valdybose, kad po tam

¹¹⁸ 2012 metų redakcija. Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394.

¹¹⁹ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. *TAR*, 20173, nr. 4757, 5 punktas.

¹²⁰ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. *TAR*, 20173, nr. 4757, 7.2. punktas.

¹²¹ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 170.

tikro laiko būtų galima imtis anksčiau minėtų priemonių, visiškai pašalinančių valstybės atstovus iš VVĮ valdybų ir taip jas depolitizuojant.

Lietuvoje valstybės atstovaujančios institucijos keliami kandidatai į VVĮ kolegialių ir vienasmenių organų narius turi atitikti bendruosius ir konkrečiuosius atrankos kriterijus.

Bendrieji atrankos kriterijai kandidatui į valstybės valdomos įmonės kolegialių ir vienasmenių organų narius yra tokie:

- turi aukštąjį ar jam prilygintą išsilavinimą;
- neatimta ir neapribota teisė eiti atitinkamas pareigas į kurias keliamas kandidatas, ir atlikti toms pareigoms priskirtas funkcijas;
- per pastaruosius 5 metus kandidatas nėra atšauktas iš juridinio asmens vienasmenio ar kolegialaus organo dėl netinkamo pareigų atlikimo;
- kandidatas nėra asmuo, kuriam nuosavybės teise priklauso tos valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės arba su ja susijusios bendrovės akcijos, ir asmuo, kuris yra tokio akcininko atstovas.¹²²

Tuo tarpu, konkrečiuosius atrankos kriterijus nustato VVĮ akcijų valdytojas, atsižvelgdamas į valstybės valdomos bendrovės kompetencijos poreikį¹²³.

Bendrieji atrankos kriterijai užtikrina tik minimalių reikalavimų – išsilavinimo – užtikrinimą. Ne mažiau svarbius reikalavimus - korporatyvinio valdymo įgūdžius, finansines, teisines žinias, industrijos, kurioje veikia VVĮ pažinimą bei verslo procesų supratimą, turėtų užtikrinti konkrečių atrankos kriterijų sudarymas.

Pažymėtina, jog EBPO gairių VII skirsnio H punktas pataria VVĮ valdyboms sudaryti specializuotus komitetus, sudarytus iš kompetetingų bei nepriklausomų narių. Rekomenduojama sudaryti audito, rizikos valdymo, atlygio komitetus, šių komitetų sudarymas turėtų palengvinti valdybos darbą bei efektyvumą, leistų išvengti interesų konfliktų¹²⁴. Kai yra taip aiškiai skirstomos kompetencijos, būtų sunku į VVĮ valdybas nominuoti asmenis, neturinčius reikiamos kompetencijos, nes akivaizdu, jog nebūtų iš ko sudaryti numatytų komitetų.

¹²² Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 8 punktas.

¹²³ Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimu Nr. 196. TAR, 20173, nr. 4757, 4 punktas.

¹²⁴ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 26, H.

3.2.3.4. Valstybės valdomų įmonių valdybų savo veiklos vertinimas

EBPO gairių VII skirsnio I punktas numato, jog VVĮ valdybos turėtų vykdyti kasmetinius savo veiklos bei efektyvumo įvertinimus, o šį procesą turėtų koordinuoti valdybos pirmininkas.¹²⁵ EBPO gairių komentare nurodoma, jog sisteminis savęs vertinimas gerina VVĮ valdybų darbą, kadangi vertinimo metu pabrėžiama valdybos atsakomybė bei jos atskirų narių pareigos, VVĮ veiklos vertinimas gali atskleisti kokių kompetencijų trūksta valdybai, VVĮ veiklos vertinimas verčia valdybos narius tinkamai atlikti savo pareigas, skirti tam pakankamai laiko¹²⁶.

Vis daugiau valstybių naudoja VVĮ valdybų veiklos įvertinimus dėl VVĮ valdybų autonomijos didėjimo tendencijos.¹²⁷ Atitinkamai, valstybė turi užtikrinti tam tikro lygio VVĮ valdybos veiklos priežiūrą. Teigiama, jog VVĮ valdybos veiklos įvertinimai yra naudingi, kai jie yra formalūs, kokybiški bei siejami su VVĮ valdybos veiklos patobulinimo galimybėmis¹²⁸.

Valdymo koordinavimo centras yra patvirtinęs valdybos savo vertinimo gaires, kuriuos padeda VVĮ valdyboms įsivertinti savo veiklą bei jos efektyvumą¹²⁹. Valdymo koordinavimo centro patvirtintose valdybos savo vertinimo gairėse nurodyta, jog Lietuvoje kartą per metus kiekvienos valstybės valdomos bendrovės kolegialus organas atlieka savo veiklos vertinimą ir poreikių analizę – nustato, kokios kompetencijos narių reikia siekiant valstybės valdomos bendrovės tikslų. Tuo siekiama, jog VVĮ valdybos taptų kuo profesionalesnės ir geriau atliktų savo funkcijas.

3.2.4. Apibendrinimas

Vertėtų prisiminti, kad jau 2010 metais patvirtintoje Efektyvumo didinimo koncepcijoje Vyriausybė nustatė, jog siekiant įgyvendinti EBPO gairėse nustatytus valstybės valdomų įmonių gero valdymo principus, būtina sukurti patikimą valdymo struktūrą bei tai, jog kiekviena valstybės valdoma įmonė turi turėti kolegialų valdymo organą –

¹²⁵ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 26, I.

¹²⁶ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 75.

¹²⁷ W. Richard Frederick, *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2, p. 20.

¹²⁸ W. Richard Frederick, *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2, p. 20.

¹²⁹ Valdybos savo veiklos vertinimo gairės, Valdymo koordinavimo centras, 2013 m. kovas.

valdybą¹³⁰. Valdybos turėjo būti svarbiausiu valdymo organu, o jų nariai būti nepriklausomais, priimti teisės aktai turėjo užtikrinti, kad valstybės valdomų įmonių valdybos veikla būtų visiškai autonomiška ir į ją nebūtų kišimasi¹³¹.

Atliktos analizės pagrindu galime teigti, jog VVI valdybų tobulinimo procesas yra tęstinis. Pirmiausia yra rekomenduojama siekti, jog į VVI valdybas nepatektų valstybės atstovai. Palaipsniui vertėtų didinti nepriklausomų valdybos narių skaičių VVI. Atsižvelgiant į gan silpnai išvystytą privatų sektorių Lietuvoje ir suvokiant, jog gali trūkti nepriklausomų valdybos narių bei privataus verslo atstovų VVI, rekomenduotina skirti valstybės atstovus iš kitų, nesusijusių sričių, kaip nepriklausomus VVI valdybų narius.

Turėtų būti siekiama, jog kandidatai į VVI būtų atrenkami pagal profesionalumo kriterijų, VVI valdybos iš tikro vertintų savo veiklą bei darytų reikiamus pakeitimus.

Teigiamai vertintina tai, jog 2017 m. kovo 15 d. Vyriausybė pritarė Ūkio ministerijos parengtiems teisės aktų pakeitimams, kurie turėtų patobulinti kandidatų į VVI stebėtojų tarybų ar valdybų narius atrankos procedūras, padidinti nepriklausomų narių skaičių VVI valdybose ir *etc.* Apibendrinant, galima teigti, jog numatytos priemonės turėtų prisidėti prie VVI valdybų savarankiškumo bei profesionalumo. Visgi, pažymėtina, jog ne viskas priklauso nuo teisinio reguliavimo. Daug kas priklauso nuo tinkamo reguliavimo įgyvendinimo, besiklostančios geros praktikos, dalyvaujančių asmenų sąmoningumo, visuomenės dėmesio ir kitų priežasčių¹³².

Jau Nuosavybės gairėse buvo numatyta daug teigiamai vertintinų dalykų, kurių didelė dalis nebuvo įgyvendinta. Pavyzdžiui, galėtume išskirti tokius aspektus, jog VVI valdybų nariai visumoje turėjo turėti įvairių reikalingų kompetencijų, valstybės tarnautojai, dalyvaujantis atliekant tam tikros ūkio srities reguliavimą ar priežiūrą, neturėjo būti VVI valdybų nariais tose ūkio srityse veikiančiose VVI, numatytas atrankos komitetas realiai neveikė ir *etc.* Taigi, teigtina, jog *de facto* situacija ne mažiau svarbi už *de jure* reguliavimą.

¹³⁰ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 24 punktas.

¹³¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1731, Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 24, 26-28 punktas.

¹³² W. Richard Frederick, *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2, p. 23.

3.3. Valstybės valdomų įmonių atliekamos viešosios politikos funkcijos nėra atskirtos ir tinkamai finansuojamos

3.3.1. Valstybės valdomų įmonių atliekamų viešosios politikos funkcijų identifikavimo bei atskyrimo svarba

EBPO gairės nurodo, jog valstybės teisinė bazė turi užtikrinti sąžiningą konkurenciją bei lygias sąlygas tiek VVĮ, tiek kitiems subjektams.¹³³ Kitas susijęs reikalavimas – kai VVĮ vykdo tiek komercinę veiklą, tiek siekia tam tikrų viešosios politikos funkcijų įgyvendinimo - yra reikalaujama skaidrumo, susijusio su VVĮ išlaidomis tenkančiomis viešų tikslų vykdymui¹³⁴. Valstybė turi kompensuoti VVĮ patiriamus kaštus ir atskleisti tokią informaciją, tik taip galima užtikrinti VVĮ bei kitų ūkio subjektų lygią padėtį rinkoje.

Taigi, VVĮ patiriamos išlaidos vykdant tam tikras viešosios politikos funkcijas turi būti atskirai tiksliai apskaičiuotos bei atskleistos. Kritiškai svarbu, jog valstybė kompensuotų realiai patirtas išlaidas, tai reiškia, jog VVĮ nebūtų sumokėta daugiau arba mažiau lyginant su patirtomis išlaidomis, nes kitaip nebūtų užtikrinama lygi VVĮ ir kitų ūkio subjektų padėtis rinkoje. Kai VVĮ apskritai veikia pelningai, tačiau patiria išlaidų įgyvendinant viešos politikos funkcijas, kompensacija gali būti gaunama mažesne sumokamų į valstybės biudžetą dividendų forma. Jei VVĮ neveikia pelningai, patirtos išlaidos įgyvendinant viešus tikslus turėtų būti subsidijuojamos¹³⁵.

Kai valstybė nėra vienintelis valstybės valdomos įmonės akcininkas ar valstybės valdoma įmonė yra listinguojama biržoje, kitų akcininkų padėtis VVĮ turi būti lygi, lyginant su valstybės kaip akcininko padėtimi. Iš esmės, tai reiškia, jog kiti akcininkai ar potencialūs akcininkai (jei VVĮ yra listinguojama) turėtų visą reikalingą informaciją apie VVĮ veiklą.

Labai svarbu, jog jeigu VVĮ vykdo tam tikras viešosios politikos funkcijas, tai toks faktas bei su juo susijusios patiriamos išlaidos turi būti atskleistos kitiems akcininkams ar potencialiems akcininkams, kadangi tai yra esminė informacija, galinti lemti kitų akcininkų ar potencialių akcininkų sprendimus¹³⁶.

Taigi, nekomercinės veiklos atskyrimas nuo komercinės veiklos svarbus keletu aspektų:

¹³³ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 20.

¹³⁴ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 22 C, komentaras p. 54.

¹³⁵ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 20 C, D, komentaras, p. 46-47.

¹³⁶ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 22 C.

- VVĮ lygios padėties su kitais veikiančiais ūkio subjektais;
- kitų akcininkų padėties, kai valstybė nėra vienintelis valstybės valdomos įmonės akcininkas ar valstybės valdoma įmonė yra listinguojama biržoje;
- aiškios VVĮ dividendų politikos.

Pasaulio banko rekomendacijose nurodoma, jog atskiriant VVĮ patiriamas išlaidas, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, yra svarbūs šie žingsniai¹³⁷:

- tiksliai apskaičiuoti VVĮ patiriamas išlaidas, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas;
- VVĮ patiriamas išlaidas finansuoti per valstybės biudžetą;
- užtikrinti, kad ir toliau yra tiksliai apskaičiuojamos VVĮ patiriamos išlaidos, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, šios išlaidos yra atskleidžiamos visuomenei.

Vertėtų kai kuriuos žingsnius aptarti atskirai, kadangi jų praktinė reikšmė yra didelė.

3.3.2. Valstybės valdomų įmonių patiriamų išlaidų, įgyvendinant viešus tikslus, apskaičiavimas

Pirmiausia, tai yra svarbus procesas, nes leidžia matyti tikrą VVĮ ekonominę situaciją. Kaip jau minėta aukščiau, tai svarbu yra VVĮ akcininkams bei potencialiems akcininkams, taip pat VVĮ konkurentams.

Papildomai, patiriamų išlaidų, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, apskaičiavimas yra svarbus valstybei, kadangi parodo tikrą viešų tikslų įgyvendinimo kainą. Valstybė gali nuspręsti ar teikti tokias paslaugas apsimoka, o gal verta jų atsisakyti ir yra geresnių alternatyvų. Iš esmės, valstybė neturėtų siekti tokių tikslų, kurių įgyvendinimo išlaidos yra didesnės nei visuomenės patiriama nauda¹³⁸.

Pripažįstama, jog patiriamų išlaidų, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, apskaičiavimas gali būti sudėtingas procesas, turi būti atsižvelgiama į konkrečią situaciją bei aplinkybes, pasirenkama tinkama metodologija¹³⁹.

Lietuvoje VVĮ patiriamos išlaidos įgyvendinant viešosios politikos funkcijas apskaičiuojamos remiantis Ūkio ministerijos patvirtintomis VVĮ specialiųjų įpareigojimų

¹³⁷ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 139.

¹³⁸ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition p. 142.

¹³⁹ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 140-142, plačiau Accountability and Transparency Guide for State Ownership, OECD, 2010.

nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijomis¹⁴⁰. Šiose rekomendacijose yra nustatyti sąnaudų, patiriamų vykdant specialiuosius įpareigojimus, priskyrimo metodai¹⁴¹, padedantys apskaičiuoti VVĮ patiriamas išlaidas vykdant specialiuosius įpareigojimus.

3.3.3. Valstybės valdomų įmonių patirtų išlaidų finansavimas per valstybės biudžetą

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2011 m. patvirtino VVĮ pertvarkos 2011 – 2012 m. programą¹⁴². Šioje programoje buvo numatyta parengti komercinių ir nekomercinių VVĮ funkcijų atskyrimo, nekomercinių funkcijų apibrėžimo, jų kainos nustatymo rekomendacijas.

Buvo teigiama, jog bus parengtas rekomendacijų dokumentas, kuriame bus komercinių ir nekomercinių funkcijų apimties ir sąnaudų analizė, rekomendacijos dėl nekomercinių funkcijų apskaitos ir galimų šių funkcijų finansavimo schemų, vadovaujantis rekomendacijomis turėjo būti parengti ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikti komercinių ir nekomercinių VVĮ funkcijų atskyrimų planai, turėjo būti sukurta nekomercinių funkcijų finansavimo sistema, kurią įdiegus būtų sumažinta kryžminio subsidijavimo apimtis, o nekomercinės funkcijos būtų buvę atliekamos konkurencijos pagrindais.¹⁴³ Atitinkamai, tai turėjo leisti gerinti nekomercinių funkcijų atlikimo kokybę ir mažinti jų sąnaudas.

2013 m. gruodžio 11 d. buvo atlikti Skaidrumo gairių pakeitimai¹⁴⁴, kuriais Ūkio ministerija buvo įgaliota patvirtinti VVĮ specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijas. Iš esmės, šiais pakeitimais VVĮ buvo įpareigtos teikti informaciją valstybę atstovaujančiai institucijai apie atliekamus konkrečius socialinius, strateginius ir politinius valstybės tikslus – specialiuosius įpareigojimus¹⁴⁵, o valdymo koordinavimo centras papildomai rengti apibendrinančią finansinę informaciją apie VVĮ

¹⁴⁰ Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 4-1100 „Valstybės žinios“, 2013, Nr. 135-6906.

¹⁴¹ Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-1100. *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 135-6906, 31-32 punktai.

¹⁴² Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011-2012 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 9 d. nutarimu Nr. 172, *Valstybės žinios*, 2011, nr. 21-1028.

¹⁴³ Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011-2012 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 9 d. nutarimu Nr. 172, *Valstybės žinios*, 2011, nr. 21-1028, 9.2. punktas.

¹⁴⁴ Lietuvos Respublikos Seimas. [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.FB390D735A1D>>.

¹⁴⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintas valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, 21 punktas.

vykdomus specialiuosius įpareigojimus¹⁴⁶ ir ją analizuoti, o išanalizavus iki kiekvienų metų rugpjūčio 15 dienos teikti Vyriausybei išvadas ir pasiūlymus dėl VVĮ specialiųjų įpareigojimų vykdymo¹⁴⁷.

Ūkio ministerija 2013 m. gruodžio 20 d. patvirtino VVĮ specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijas. Rekomendacijose buvo nustatyti VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų nustatymo kriterijai¹⁴⁸ bei informacijos apie VVĮ vykdomus specialiuosius įpareigojimus pateikimo tvarka¹⁴⁹.

Skaidrumo gairių pakeitimai ir specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų priėmimas lėmė tai, jog valdymo koordinavimo centro parengtoje ataskaitoje 2014 m. Lietuvos VVĮ veikla pirmą kartą buvo išskirti VVĮ vykdomi specialieji įpareigojimai bei patiriamos VVĮ lėšos vykdant šiuos poreikius¹⁵⁰.

Šios informacijos pateikimas leido pamatyti VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų mastą ir tam skiriamų lėšų dydį, įvertinti patiriamų lėšų kompensavimo mechanizmą. Pavyzdžiui, buvo nustatyta, jog daugiausia nuostolių vykdant specialiuosius įpareigojimus patyrė AB „Lietuvos geležinkeliai“. Vykdydama keleivių vežimo vietiniais maršrutais veiklą, AB „Lietuvos geležinkeliai“ patyrė 33,9 mln. eurų nuostolių¹⁵¹, o patirti nuostoliai, iš esmės, buvo kompensuojami iš komercinės veiklos.

Informacijos rinkimas apie VVĮ vykdomus specialiuosius įpareigojimus vertintinas teigiamai. Visgi, vien informacijos rinkimo apie VVĮ vykdomus specialiuosius įpareigojimus nepakanka. Iš AB „Lietuvos geležinkeliai“ atvejo matyti, jog Lietuvoje nėra sukurta nekomercinių funkcijų finansavimo sistemos, nes VVĮ patiriamos išlaidos įgyvendinant specialiuosius įpareigojimus, toliau finansuojamos iš VVĮ komercinės veiklos.

VVĮ reforma šioje srityje nėra įgyvendinta iki galo. Kaip jau buvo minėta, pagal patvirtintą VVĮ pertvarkos 2011 – 2012 metų programą turėjo būti parengti komercinių ir

¹⁴⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintas valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, 23 punktas.

¹⁴⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintas valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, 24¹ punktas.

¹⁴⁸ Lietuvos Respublikos Ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-1100 dėl valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo, 8 punktas.

¹⁴⁹ Lietuvos Respublikos Ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-1100 dėl valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo, 11-27 punktai.

¹⁵⁰ 2014 m. VVĮ metinė apžvalga. [interaktyvus. žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga internete: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>

¹⁵¹ 2014 m. VVĮ metinė ataskaita, p. 24 [interaktyvus. žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga internete: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>

nekomercinių VVĮ funkcijų atskyrimų planai, turėjo būti sukurta nekomercinių funkcijų finansavimo sistema, mažinanti kryžminio subsidijavimo apimtis. Komercinių ir nekomercinių VVĮ funkcijų atskyrimo plano bei nekomercinių funkcijų finansavimo sistemos sukūrimas lemtų tai, jog VVĮ vykdomos nekomercinės funkcijos būtų kompensuojamos iš valstybės biudžeto. Visgi, tai nėra atlikta iki šiol. Atitinkamai, teigiama, jog Lietuvoje VVĮ atliekamos viešosios politikos funkcijos nėra aiškiai identifikuotos ir atskirtos nuo VVĮ atliekamų komercinių funkcijų¹⁵².

Pasaulio banko rekomendacijose teigiama, jog VVĮ patiriamos išlaidos, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, turėtų būti kompensuotos iš valstybės biudžeto. Tuomet matytųsi valstybės kompensacija VVĮ ir VVĮ patiriamos išlaidos, įgyvendinant tam tikras viešosios politikos funkcijas. Valstybė aiškiai parodytų, jog perka tam tikras paslaugas iš VVĮ, siekdama tam tikrų viešosios politikos funkcijų įgyvendimo bei atskleistų tam patiriamas išlaidas. Tokia sistema signalizuotų paslaugų kainas privatiems ūkio subjektams, kurie galimai ateitį galėtų pasiūlyti analogiškas paslaugas pigiau¹⁵³. Manytina, jog tai leistų gerinti nekomercinių funkcijų atlikimo kokybę ir mažinti jų sąnaudas.

3.3.4. Neaiški valstybės valdomų įmonių mokamų dividendų politika

VVĮ patiriamų išlaidų, įgyvendinant viešosios politikos funkcijas, atskyrimas ženkliai prisidėtų prie VVĮ valstybei mokamų dividendų proceso skaidrumo. Šiuo metu galiojantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas¹⁵⁴ numato, jog akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriuose valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų, suteikiančių daugiau kaip pusę visų balsų, moka dividendus už finansinius metus iš pelno dalies. Atitinkamai, nuo nuosavo kapitalo grąžos priklauso mokamų dividendų dydis (gali svyruoti nuo 60 iki 85 proc. pelno)¹⁵⁵. Tuo tarpu VĮ moka 50 proc. pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 15 straipsnio 6 dalį.

¹⁵² State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post- Crisis Context, p. 77, Institutional Paper 31 July, 2016, European Commission, ISSN 2443-8014.

¹⁵³ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. World Bank, 2014 Edition, p. 142.

¹⁵⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 20, Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų.

¹⁵⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 20 Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų, 2.2-2.3. *Valstybės žinios*, 1997, nr. 6-102, punktai.

Pažymėtina, jog 2016 m. rugpjūčio 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino naują dividendų mokėjimo tvarką¹⁵⁶, tačiau vistiek pasiliko teisę nuo dividendų mokėjo atleisti VVI. Lietuvos Respublikos Vyriausybė gali nustatyti mažesnę nuo įmonės pelno mokamų dividendų procentą, jei yra viena iš sąlygu:

- bendrovė įgyvendina arba dalyvauja įgyvendinant Vyriausybės sprendimu pripažintą valstybei svarbų ekonominį projektą (toliau – valstybei svarbus ekonominis projektas);
- bendrovės nuosavas kapitalas, išmokėjus dividendus, taptų mažesnis už bendrovės įstatinio kapitalo, privalomojo rezervo, perkainojimo rezervo ir rezervo savoms akcijoms įsigyti sumą;
- bendrovės paskolos, išperkamosios nuomos įsipareigojimai ir kitos ilgalaikės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, išskyrus ateinančių laikotarpių pajamas, atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimus ir dotacijas, išmokėjus dividendus, viršytų bendrovės nuosavo kapitalo dydį¹⁵⁷.

Šiuo atveju aktualiausia pirma sąlyga, kai yra vykdomi valstybei svarbūs ekonominiai projektai, kadangi valstybėje susiklosčiusi praktika rodo, jog šios sąlygos pagrindu VVI yra atleidžiamos nuo dalies dividendų mokėjimo.¹⁵⁸ Pavyzdžiui, AB „Lietuvos Geležinkeliai“ atleidžiami nuo dividendų mokėjimo, kadangi vykdo specialiuosius įpareigojimus ir vykdo nuostolingą veiklą pervežant keleivius vietiniais maršrutais. Analogiška situacija su AB „Klaipėdos Nafta“, kuri vykdė suskystintų gamtinių dujų termino statybą¹⁵⁹ ir VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, kuri rūpinasi uosto infrastruktūros plėtra¹⁶⁰. Kaip jau minėta, siektina, jog VVI vykdomos nekomercinės funkcijos būtų atskirtos nuo VVI vykdomų

¹⁵⁶ Teisės aktų registras. [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=bb2d51e0609211e68abac33170fc3720>>.

¹⁵⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 20 Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų, *Valstybės žinios*, 1997 nr. 6-102, 4 punktas.

¹⁵⁸ Valstybinės įmonės atleidžiamos nuo dividendų mokėjimo, 2012 m. [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/16567>>.

Nueinanti Vyriausybė VVI atleido nuo 135 mln. Eur dividendų, 2016 m. [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21] Prieiga internete:

<<http://vz.lt/sectoriai/transportas-logistika/2016/09/26/620/nueinanti-vyriausybe-vvi-atleido-nuo-156-mln-eur-dividendu>>.

¹⁵⁹ Sutarta dėl SGD terminalo įrengimo darbų kompensavimo. [Interkatyvus. Žiūrėta 2017-04-08]. Prieiga internete: <http://rv.lt/lt/naujienos/sutarta-del-sgd-terminalo-irengimo-darbu-kompensavimo>.

¹⁶⁰ Klaipėdos uostas, 2016 m. veiklos ataskaita. [Interkatyvus. Žiūrėta 2017-04-08]. Prieiga internete: <<http://www.portoklaipeda.lt/uploads/ATASKAITOS/2016/UD%20VEIKLOS%20ATASKAITA%202016.pdf>>., 11 skyrius.

komercinių funkcijų ir būtų finansuojamos iš valstybės biudžeto, o šiuo metu susiklosčiusi praktika yra visiškai priešinga.

Jau 2010 metų Vyriausybės parengtoje Efektyvumo didinimo koncepcijoje siekta nustatyti aiškią dividendų politiką ir teigta, kad tai skatintų VVI kuo labiau efektyvinti veiklą ir didinti įmonių vertę.¹⁶¹

Paminėtina ir tai, jog Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse parengė 2010 metų valdymo gaires Baltijos šalių įmonėms, priklausančioms valstybei ir savivaldybėms, kuriose numatė, kad VVI turėtų turėti formalią dividendų politiką, vyriausybė neturėtų vienašališkai spręsti dėl dividendų išmokėjimo, nes tai gali sutrukdyti VVI planuoti savo veiklą ir investuoti¹⁶².

Reguliavimas bei susiklosčiusi praktika leidžia teigti, jog VVI į valstybės biudžetą mokamų dividendų procesas nėra iki galo aiškus. Atskyrus VVI patiriamas išlaidas, viešosios politikos funkcijoms įgyvendinti, jas tiksliai apskaičiavus bei valstybei kompensavus, gautume realius VVI pelnus iš jų atliekamos komercinės veiklos. Tai leistų pamatyti tikrą VVI efektyvumą vykdant komercines veiklas, paspartintų jų veiklos efektyvumo didėjimą bei duodamą ekonominę grąžą. Papildomai VVI būtų paskatintos dalį lėšų skolintis iš privataus sektoriaus, taip didėtų jų skolinto kapitalo rodikliai, kas vertintina teigiamai, kai bazinė palūkanų norma yra labai žema ir komerciniai bankai pinigus skolina su mažomis palūkonomis¹⁶³. Atitinkamai, Lietuvos Respublikos Vyriausybei kiekvienais metais nereikėtų atleidinėti VVI nuo dividendų mokėjimo dėl vykdomų strateginių projektų, tuo pačiu įgyvendinamos viešosios politikos funkcijos, būtų finansuojamos tiesiogiai iš Lietuvos Respublikos biudžeto.

3.4. Nėra pilnai užtikrinama valstybės valdomų įmonių akcininkų apsauga

¹⁶¹ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1d. nutarimu Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447, 21 punktas.

¹⁶² Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises, Baltic Institute of Corporate Governance, 2010, p.13.

¹⁶³ Lietuvos banko duomenimis, paskolos vidutiniškai įmonėms suteikiamos su 2-3% palūkonomis, kai nuosavas kapitalas Lietuvoje vidutiniškai ekspertiniais vertinimais kainuoja apie 9% [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=92790&lang=lt>.

Valstybė yra suinteresuota, jog kitų VVĮ akcininkų teisės būtų saugomos, nes valstybės reputacija, užtikrinant kitų akcininkų teises VVĮ, lemia VVĮ galimybes pritraukti lėšų iš investuotojų,

VVĮ įtraukimas į vertybinių popierių biržų sąrašus yra naudingas valstybei įvairiais aspektais¹⁶⁴:

- taip dalis įmonėms reikalingo kapitalo pritraukiama iš išorės ir valstybė gali finansinius išteklius panaudoti kitoms sritims, pavyzdžiui, infrastruktūros plėtra;
- įmonės priežiūra atlieka ne tik valstybė, bet ir smulkieji investuotojai, reikalaudami iš vadovų sukurti vertę akcininkams, tai leidžia valstybei sumažinti valdymo kaštus;
- listingavimas leidžia valstybei lengvai įvertinti rinkoje jos turimo akcijų paketo vertę, ją palyginti su kitose valstybėse esančiomis listinguojamomis bendrovėmis. Akcijų vertės pokyčiai rinkoje leidžia vertinti, ar įmonė veikia sėkmingai;
- dėl investuotojų ir analitikų dėmesio listinguojai įmonei didėjo jos skaidrumas ir informacijos atskleidimas yra efektyvesnis, tai irgi mažina valdymo kaštus;
- skatinamas vertybinių popierių rinkos aktyvumas. Pripažįstama, jog šiuo metu Lietuvos vertybinių popierių rinka yra pasyvi¹⁶⁵, o VVĮ listingavimas turėtų teigiamą poveikį Lietuvos vertybinių popierių rinkai bei ekonomikai¹⁶⁶.

Pažymėtina, jog valstybė kaip dominuojantis akcininkas, daugeliu atveju yra pozicijoje priimti visus svarbiausius VVĮ sprendimus visuotiniame akcininkų susirinkime. Pavyzdžiui, paprastai valstybė nusprendžia dėl valdybos sudėties. Nepaisant to, jog valstybė kaip dominuojantis akcininkas turi tokią teisę, svarbu, jog kitų smulkiųjų akcininkų teisės nebūtų pažeistos. Tokie pažeidimai gali pasireikšti per sandorius su susijusiomis šalimis, tam tikrų politinių tikslų siekiančius VVĮ sprendimus, naujų viešų tikslų įgyvendinimu per VVĮ, kurie mažina VVĮ gaunama pelna iš komercinės veiklos.¹⁶⁷

Valstybė turėtų remtis EBPO gairėmis ir užtikrinti kitų akcininkų teises. Pagal EBPO gaires kitų akcininkų teisės gali būti užtikrinamos tokiomis priemonėmis¹⁶⁸:

¹⁶⁴ ČIOČYS, R. *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013, p. 148-149, kurioje remtasi FERRAN, E. *Principles of Corporate Finance Law*. New York: Oxford University Press, 2008, p. 409-416

¹⁶⁵ Lietuvos kapitalo rinkos galimybės vis dar neišnaudojamos [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.bns.lt/topic/1912/news/48862831/>>.

¹⁶⁶ Į biržą perkėlus daugiau valstybės įmonių tikimasi papildomai gauti 2-4 mlrd. Lt [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/i-birza-perkelus-daugiau-valstybes-imoniu-tikimasi-papildomai-gauti-2-4-mlrd-lt.d?id=30199485>>.

¹⁶⁷ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 252-253.

¹⁶⁸ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, p. 22 A-C.

- pilnai įgyvendinant EBPO korporatyvinio valdymo principus¹⁶⁹;
- VVĮ veiklos skaidrumu, šios informacijos pateikimu kitiems akcininkams;
- komunikuojant ir konsultuojantis su kitais akcininkais;
- užtikrinant kitiems akcininkams galimybę dalyvauti visuotiniame akcininkų susirinkime;
- sandoriai su susijusiomis šalimis turi būti atliekami rinkos sąlygomis;
- atskleisti VVĮ siekiami vieši tikslai bei su tai susijusią informaciją;
- nustatyta aiški ir skaidri VVĮ mokamų dividendų politika, kai Vyriausybė neturi teisės atleisti VVĮ nuo dividendų mokėjimo;
- laikantis nacionalinių bendrovių valdymo kodeksų ar panašių dokumentų, skirtų listinguojamos bendrovėms, Lietuvoje – Nasdaq OMX bendrovių kodeksas¹⁷⁰.

Teigiama, jog VVĮ turėtų būti gero ir skaidraus valdymo, kuriame kuriama vertė visiems akcininkas, pavyzdys, nes kitaip valstybei sunku reglamentuoti bendrovių valdymą ir reikalauti, kad kitose bendrovėse vadovai, pavyzdžiui laikytūsi fiduciarinių pareigų vengti interesų konfliktų ir neperkeltų naudos daugumos akcininkams (mažumos akcininkų sąskaita), kuomet pati valstybė nesilaiko gero bendrovių valdymo standartų¹⁷¹.

Šiuo metu penkios VVĮ yra listinguojamos Nasdaq OMX Baltijos šalių vertybinių popierių biržoje (Klaipėdos nafta AB, AB Amber Grid, Lietuvos energijos gamyba AB, Litgrid AB, Energijos Skirstymo Operatorius AB)¹⁷². Taip pat yra diskutuojama apie galimybes listinguoti kitas VVĮ, svarstoma listingavimo potenciali nauda¹⁷³.

Visgi, yra pripažįstama, jog daugelyje besivystančių valstybių korporatyvinio valdymo tradicijos yra gan neišvystytos, neužtikrinančios pakankamos apsaugos listinguojamų bendrovių akcininkams. Tai padidina didžiųjų akcininkų savivalės galimybę, mažina potencialių investuotojų pasitikėjimą ir norą investuoti¹⁷⁴. Šiuo atžvilgiu Lietuva nėra išimtis,

¹⁶⁹ G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015 Edition.

¹⁷⁰ NASDAQ OMX Vilniaus listinguojamų bendrovių valdymo kodeksas, 2009 m.

¹⁷¹ ČIOČYS, R. *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013, p. 150.

¹⁷² <http://www.nasdaqbaltic.com/market/?pg=mainlist&lang=en>

¹⁷³ Reformuojant finansų sistema lengvų sprendimų nebus [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://finmin.lrv.lt/lt/ziniasklaidai/interviu/v-sapoka-reformuojant-finansu-sistema-lengvu-sprendimu-nebus>>.

¹⁷⁴ Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank, 2014 Edition, p. 246.

Lietuva 2017 metais mažųjų akcininkų apsaugos klausimu užėmė tik 51 vietą tarp visų pasaulio valstybių¹⁷⁵.

Taip pat tenka pritarti R. Čiočio nuomonei, jog VVĮ listingavimą apsunkina esamas teisinis reguliavimas, kuris dviem būdais nepagrįstai riboja investicijas į VVĮ. Visų pirma siekiant išplatinti akcijų paketą yra taikomas formalizuotas Privatizavimo įstatymas¹⁷⁶. Kita problema egzistuoja reglamentuojant strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčias įmones, nes Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas riboja investicijų galimybę į valstybės kontroliuojamas bendroves, kurios įstatyme numatytos kaip turinčios strateginę reikšmę arba svarbios nacionaliniam saugumui.¹⁷⁷

Galiausiai, vertėtų prisiminti, jog 2010 metais parengtoje Efektyvumo didinimo koncepcijoje buvo konstatuota, jog Lietuvos kapitalo rinkos išplėtos nepakankamai, o daugelis privačių įmonių finansuojamos per bankus: daugiau kaip 90 procentų verslo finansavimo šaltinis – bankinis finansavimas. Didesnę konkurenciją verslo finansavimo srityje būtų galima sukurti kapitalo rinkų priemonėmis, Lietuvos vertybinių popierių biržos kapitalizacijos lygis – 10 procentų šalies bendrojo vidaus produkto, kai daugelyje išsivysčiusių ekonomikų šis skaičius viršija 100 procentų, o Rytų ir Centrinės Europos rinkose jis sudaro maždaug 50 procentų. Efektyvumo didinimo koncepcijoje buvo teigiama, jog listingavus keletą didžiausių VVĮ vertybinių popierių biržoje, rinkos kapitalizacijos lygis smarkiai padidėtų ir tai skatintų vietos vertybinių popierių biržą pritraukti daugiau institucinių investuotojų, tarp jų – užsienio investuotojų. Buvo teigiama, jog labai tikėtina, kad tai mažiausiai triskart padidintų vertybinių popierių biržos kapitalizacijos vertę, kuri sudarytų daugiau nei 30 procentų šalies bendrojo vidaus produkto bei skatintų tolesnę kapitalo rinkų plėtrą¹⁷⁸.

Visgi, 2012 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintose Nuosavybės gairėse nekalbama apie kitų VVĮ akcininkų apsaugą ir padėtį, atitinkamai, nėra sudaromos prielaidos

¹⁷⁵ [interkatyvus, žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/lithuania>>.

¹⁷⁶ 2014 m. kovo 20 d. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas. Teisės aktų registras., 2014, nr. 4032, 5 str. 4 d. 1 p.; 10 str. 1 d.

¹⁷⁷ Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas.. *Valstybės žinios*, 2002, nr. 103-4604, 3 str. 1 d., 4 str. 1 d. ir 3 d., 7 str. ČIOČYS, R. *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013, p. 152.

¹⁷⁸ Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731. *Valstybės žinios*, 2010-12-11, Nr. 145-7447, 43-45 punktai.

VVI listingavimo procesui. Tuo tarpu, Skaidrumo gairės numato informacijos apie VVI rinkimo ir apibendrinimo pareigą¹⁷⁹, tačiau tai tik iš dalies sprendžia šią problemą.

Nepaisant to, derėtų nepamiršti, jog paprastai VVI listingavimas yra paskutinis žingsnis, rodantis, jog kitose VVI valdymose srityse yra pasiekta gerų rezultatų. Sėkmingas investuotojų pritraukimas signalizuoja apie gerą valstybės, kaip akcininko, reputaciją, pažangią ir efektyvią VVI valdymo sistemą, užtikrintas kitų akcininkų teises. Tai reiškia, jog VVI listingavimas galimas tik gerai atlikus „namų darbus“, atlikus ir įgyvendinus VVI reformą bei pradėjus efektyviai valdyti VVI¹⁸⁰.

Taip pat reikia turėti omeny, jog VVI listingavimas yra įpareigojantis žingsnis ir turi būti atliktas apgalvotai, kadangi grįžti į prieš tai buvusią padėtį, kai valstybė yra vienintelis VVI akcininkas gali būti sudėtinga ir brangiai kainuoti, taip pat gali nukentėti valstybės reputacija. Iš kitos pusės, būtina pastebėti, jog VVI listingavimas teigiamai veikia VVI valdymą, užtikrina gero VVI valdymo testinumą¹⁸¹.

Apibendrinant, teigtina, jog tolesnis visapusiškas VVI reformos įgyvendinimas turėtų užtikrinti skaidresnį bei efektyvesnį VVI valdymą. Skaidresnis ir efektyvesnis VVI valdymas taptų paskata VVI listingavimui, o norint pritraukti investuotojų į VVI, įpareigotų valstybę labiau atsižvelgti į kitų akcininkų teisių apsaugą.

¹⁷⁹ Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052. Valstybės žinios, 2010, nr. 88-4637.

¹⁸⁰ Konferencijos vaizdo medžiaga, Panel 4: Shareholder Value Creation in State-owned Enterprises, D.Misiūnas, Lietuvos Energijos valdybos pirmininkas ir generalinis direktorius, 52:52-53:28, [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <<https://www.youtube.com/watch?v=WowDfMLciRE>>.

¹⁸¹ Government as best in class shareholder, Ernst & Young 2010, p. 27. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government as is best class shareholder/\\$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf).

Išvados

1. Atlikta analizė atskleidė, jog Lietuva pasirinko patariamąjį VVI valdymo modelį, nors centralizuotas VVI modelis, pagal EBPO gaires bei Pasaulio banko rekomendacijas, yra laikomas pažangiausiu ir leidžiančiu pasiekti didžiausią VVI efektyvumą. Patariamasis VVI modelis, lyginant su centralizuotu VVI valdymo modeliu, turi tam tikrų trūkumų. Šie trūkumai pasireiškia ir Lietuvoje, kadangi: a) šakinės ministerijos toliau atstovauja valstybę VVI ir tuo pačiu lieka atsakingos už sričių, kur veikia atstovaujamos VVI, reguliavimą bei priežiūrą; b) patariančiąjai institucijai – valdymo koordinavimo centrui – nėra skiriama pakankamai išteklių, o tai trukdo pilnai atlikti įstatymais pavestų funkcijų. Kita vertus, centralizuoto modelio išskiriami trūkumai Lietuvai nėra aktualūs, kadangi Lietuvos VVI sektorius nėra labai didelis. Į tai atsižvelgiant, manytina, jog ateitį Lietuva turėtų siekti pereiti prie centralizuoto VVI valdymo modelio.

2. Atlikta tarptautinių standartų VVI valdymo srityje analizė parodė, jog VVI valdybų savarankiškumas bei profesionalumas – 2 esminiai kriterijai – lemiantys sėkmingą VVI valdybų veiklą. Tuo tarpu, atlikta Lietuvos VVI reglamentavimo analizė atskleidė tam tikras problemas, susijusias su nepriklausomų narių skaičiumi VVI valdybose bei VVI valdybos narių atrankos proceso trūkumais. Manytina, jog šios problemos lėmia tai, jog VVI valdybos Lietuvoje nėra pakankamai savarankiškos bei profesionalios, o tai prisideda prie VVI neefektyvumo. Teigiamai vertintina, jog Lietuva, siekdama įstoti į EBPO, tobulina VVI reglamentavimą – Vyriausybės patvirtinti nauji įstatymų pakeitimai, įsigalioję 2017 m. kovo 24 d., turėtų prisidėti prie VVI valdybų savarankiškumo bei profesionalumo, kadangi yra didinamas nepriklausomų VVI valdybų narių skaičius, į atrankos procesą įtraukiamos personalo atrankos agentūros bei ekspertai, galiausiai, atrankos procesas tampa skaidresniu ir atviresniu, nes numatyta atrankos stebėtojų galimybė.

3. Atlikta analizė parodė, kad dabartinis reguliavimas įpareigoja VVI teikti informaciją apie įgyvendinamas nekomercines funkcijas bei tam patiriamas išlaidas, o valdymo koordinavimo centras turi pareigą tokią informaciją apibendrinti. Visgi, Lietuvoje iki šiol nėra sukurta nekomercinių funkcijų finansavimo sistema, o VVI išlaidos, patiriamos įgyvendinant nekomercines funkcijas, finansuojamos iš komercinės veiklos. Pagal VVI valdymo tarptautinius standartus tokia praktika vertintina neigiamai ir manytina, jog Lietuva turėtų sukurti nekomercinių funkcijų finansavimo sistemą, kai VVI patiriamos išlaidos, įgyvendinant nekomercines funkcijas, yra tiesiogiai finansuojamos iš valstybės biudžeto.

4. Dabartinio reguliavimo ir valstybėje susiklosčiusios praktikos analizė leidžia teigti, jog šiuo metu VVI mokamų dividendų politika nėra visiškai aiški. Dabartinis reguliavimas, kai VVI patiriamos išlaidos, įgyvendinant nekomercines funkcijas, nėra finansuojamos iš valstybės biudžeto lemia tai, jog Vyriausybė dažnai atleidžia VVI nuo dalies dividendų mokėjimo ir taip kompensuoja VVI patirtas išlaidas, įgyvendinant nekomercines funkcijas.

5. Atlikta analizė leidžia teigti, jog VVI įtraukimas į vertybinių popierių biržų sąrašus yra naudingas valstybei. Visgi, valstybei norint pasinaudoti finansų rinkos teikiama nauda, turėtų būti tinkamai užtikrinamos kitų akcininkų VVI teisės. Teigtina, jog iš esmės, sudėtinga pilnai užtikrinti kitų VVI akcininkų teises, kol nėra tinkamai įgyvendinta VVI reglamentavimo reforma. Manytina, jog tolesnis VVI reformos įgyvendinimas bei VVI reglamentavimo tobulinimas, VVI efektyvumo didinimas, leistų įtraukti daugiau VVI į vertybinių popierių biržų sąrašą ir pritraukti investuotojų.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994, nr. 102-2049.
3. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1998, nr. 54-1492.
4. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2014-04-03, nr. 4025.
5. Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, nr. 103-4604.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 20 Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų. *Valstybės žinios*, 1997, nr. 6-102.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimas Nr. 172 Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2011, nr. 21-1028.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731 Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2010, nr. 145-7447.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 9 d. nutarimas Nr. 172 Dėl valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011-2012 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2011, nr. 21-1028.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 665 Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012, nr. 67-3394.

11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 631 Dėl kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Teisės aktų registras, 2015-06-23, nr. 10088.
12. Lietuvos Respublikos Ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-1100 Dėl valstybės valdomų įmonių specialiųjų ipareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2013, nr. 135.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 15 d. nutarimas Nr. 196 Dėl kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo. *Teisės aktų registras*, 2017 -03-23, nr. 4757.

Konstitucinio Teismo doktrina

1. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2007 m. lapkričio 23 d. nutarimas dėl privatizavimo objekto išbraukimo iš privatizavimo objektų sąrašo. *Valstybės žinios*, 2007, nr. 123-5043.

Specialioji literatūra

1. ANUŽIS, M.; SINKEVIČIUS, V., *Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms*, JPP Kurk Lietuvai, 2015
2. ČIOČYS R., *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos: daktaro disertacija*, Socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013.
3. JURKONIS, L.; PETRUSAUSKAITĖ D. *Effects of Corporate Governance on management efficiency of Lithuanian State-Owned Enterprises*, *Ekonomika* Vol. 93(2), ISSN 1392-1258.
4. LAURUŠONYTĖ, N. *Lietuvos valstybės valdomų įmonių vadovų politizacija*, *Politologija*, 2014, ISSN 1392-1681.
5. ŽIRKLIENĖ, T. *Valstybės valdomų įmonių reforma Lietuvoje: politinių jėgų vaidmuo*, magistro baigiamasis darbas, Vilnius. Mykolo Romerio Universitetas, 2015.
6. Aldo Musacchio, Fransico Flores-Macias, *The Return of State-Owned Enterprises*. *Harvard International Review*, April, 2009.

7. Aldo Musacchio, Sergio G. Lazzarini. *Leviathan in Business: Varieties of State Capitalism and their Implications for Economic Performance*, 2012. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2070942>.
8. Claessens, Stijn and Burcin Yurtoglu, *Corporate Governance and Development: An Update*, 2012.
9. FERRAN, E. *Principles of Corporate Finance Law*. New York: Oxford University Press, 2008 .
10. Guangrong Ma, Lixin Colin Xu, Lixing Li, Zhangkai Huang. *Hayek, local Information and the Decentralization of State-Owned Enterprises in China*. World Bank Group, 2015.
11. Kowalski, P. et al. *State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications* 2013, p. 9, OECD Trade Policy Papers, No. 147, OECD Publishing. Paris.
12. Muiris MacCarthaigh. *Managing state-owned enterprises in an age of crisis.*, 2010. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Muiris_MacCarthaigh/publication/233261450_Managing_state-owned_enterprises_in_an_age_of_crisis_an_analysis_of_Irish_experience/links/53d781340cf228d363eb1030/Managing-state-owned-enterprises-in-an-age-of-crisis-an-analysis-of-Irish-experience.pdf
13. W. Richard Frederick. *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 2.

Praktinė medžiaga

1. Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises, 2010
2. Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices, OECD, 2012.
3. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank
4. Doingbusiness.org, [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/lithuania>>.

5. EBPO [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/about/membersandpartners/costa-rica-and-lithuania-invited-to-open-formal-oecd-accession-talks.htm>>.
6. EBPO [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C\(2015\)9/2/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C(2015)9/2/FINAL&docLanguage=En)>.
7. EBPO [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/responsiblebusinessconduct/>>.
8. EBPO [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/lithuania-reforming-state-owned-enterprises-sector_EN.pdf>.
9. EBPO atliktoje Lietuvos valstybės valdomų įmonių valdymo apžvalgoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 4 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 19, 5 klausimas) priedas [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/Valstybes%20valdomos%20imones/EBPO_rekomend_igyvendin_planas_LRV_2016-04-04.pdf.
10. Generalinė miškų ūrėdija. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą: <http://www.gmu.lt/veiklos_sritys/>.
11. Government as best in class shareholder, Ernst & Young, 2010. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government as is best class shareholder/\\$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Government_as_is_best_class_shareholder/$FILE/Government%20as%20in%20best%20class%20shareholder_FINAL.pdf).
12. Guidance on Board Effectiveness Handbook for State-Owned Enterprises, Baltic Institute of Corporate Governance, October, 2013.
13. G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015 Edition
14. Held by the Visible Hand. The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets, World Bank Group, 2016.
15. Į biržą perkėlus daugiau valstybės įmonių tikimasi papildomai gauti 2-4 mlrd. Lt. 2010 m. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/i-birza-perkelus-daugiau-valstybes-imoniu-tikimasi-papildomai-gauti-2-4-mlrd-lt.d?id=30199485>>.

16. Klaipėdos uostas, 2016 m. veiklos ataskaita. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-08].
Prieiga internete: <http://www.portofklaipeda.lt/uploads/ATASKAITOS/2016/UD%20VEIKLOS%20ATASKAITA%202016.pdf>.
17. Konferencijos medžiaga. Panel 4: Shareholder Value Creation in State-owned Enterprises [interaktyvus; Žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=WowDfMLciRE>.
18. Laisvės TV internetinės televizijos laida „Sarginiai Šunys“, 2017. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=cZ9kiug6gWs&list=PL8TBk5U1IzT7c7wVT1nY0IH9ajS6tts0O&index=2>.
19. Lietuvos banko oficialus puslapis [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=92790&lang=lt.
20. Lietuvos Geležinkeliai. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą <http://cargo.litrail.lt/paslaugos>.
21. Lietuva pakviesta derėtis dėl narystės EBPO. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą: <http://lzinios.lt/lzinios/lietuva/lietuva-pakviesta-deretis-del-narystes-ebpo/199920>
22. Lietuvos Respublikos Seimas. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga internete: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=1215232&p_org=205&p_fix=y.
23. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. *EBPO* [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga internete: <https://www.urm.lt/default/lt/ekonomine-diplomatija/lietuva-tarptautinese-ekonominese-organizacijose/ebpo>
24. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija [interaktyvus; žiūrėta 2017-04-04] Prieiga per internetą: https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/valst_valdomos_imonės/conclusions.pdf.
25. Lietuvos kapitalo rinkos galimybės vis dar neišnaudojamos. 2016. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03-12] Prieiga per internetą: <http://www.bns.lt/topic/1912/news/48862831/>.

26. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2010 metus. metus [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
27. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2011 metus. metus [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
28. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2012 metus. metus [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
29. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2013 metus. metus [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
30. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2014 metus. metus [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
31. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita už 2015 metus. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/vvi-portfelis/publikacijos>.
32. LRT laida „Dėmesio centre“, 2017 . [Žiūrėta 2017 – 03 – 15]. Prieiga per internetą: http://www.lrt.lt/mediateka/irasas/1013664940/demesio_centre_viesojo_sektorius_valdymo_reforma.
33. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005.
34. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015.
35. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises. LITHUANIA, 2015
36. NASDAQ OMX oficialus puslapis.
<http://www.nasdaqbaltic.com/market/?pg=mainlist&lang=en>
37. Nueinanti Vyriausybė VVĮ atleido nuo 135 mln. Eur dividendų. 2016. [interaktyvus; žiūrėta 2017 - 01– 14]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/transportas-logistika/2016/09/26/620/nueinanti-vyriausybe-vvi-atleido-nuo-156-mln-eur-dividendu>.

38. Pritarta skaidresniam valdomų įmonių valdybų narių atrankos procesui. 2017. [interaktyvus; žiūrėta 2017-03–19]. Prieiga per internetą: <<http://ukmin.lrv.lt/lt/naujienos/pritarta-skaidresniam-valstybes-valdomu-imoniu-valdybu-nariu-atrankos-procesui>>.
39. Reformuojant finansų sistema lengvų sprendimų nebus. 2017. [interaktyvus; žiūrėta 2017 – 03 – 21]. Prieiga per internetą: <<http://finmin.lrv.lt/lt/ziniasklaidai/interviu/v-sapoka-reformuojant-finansu-sistema-lengvu-sprendimu-nebus>>.
40. State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation, PwC, 2015.
41. State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context, Institutional Paper 31 July, 2016, European Commission, ISSN 2443-8014.
42. Sutarta dėl SGD terminalo įrengimo darbų kompensavimo. [interaktyvus. Žiūrėta 2017-04-08]. Prieiga internete: <http://lrv.lt/lt/naujienos/sutarta-del-sgd-terminalo-irengimo-darbu-kompensavimo>.
43. Using the OECD Principles of Corporate Governance. A Boardroom perspective, 2008.
44. Ūkio ministerijos parengta Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 m. apžvalga, [interaktyvus; žiūrėta 2017-03–11]. Prieiga per internetą: http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/11176062_17360.pdf.
45. Valdybos savo veiklos vertinimo gairės, Valdymo koordinavimo centras, 2013 m. kovas. [interaktyvus; žiūrėta 2017 – 03 – 21]. Prieiga per internetą: <http://vkc.turtas.lt/static/uploads/Valdybos_savo_veiklos_vertinimo_gairs.pdf>.
46. Valdymo koordinavimo oficialus puslapis. [Žiūrėta 2017– 01–14]. Prieiga per internetą: <<http://vkc.turtas.lt/valdymo-ir-skaidrumo-politika/apie-vkc>>.
47. Valstybinės įmonės atleidžiamos nuo dividendų mokėjimo. 2012 , [interaktyvus; žiūrėta 2017–01–14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/16567>>.
48. Valstybinio audito ataskaita Valstybės įmonių valdymas, 2009 m., gruodžio 23 d. Nr. VA-P2-20-13-24 [interaktyvus; žiūrėta 2017–03–21]. Prieiga per internetą: https://www.google.lt/?gws_rd=ssl#q=.%09Valstybinio+audito+ataskaita+Valstyb%C4%97s+%C4%AFmoni%C5%B3+valdymas,+2009+m.,+gruod%C5%BEio+23+d.+Nr.+VA-P2-20-13-24.

49. „Visuomio“ idėja turėtų būti įgyvendinta kuo greičiau, teigia švedų konsultantas. 2010. [interaktyvus. Žiūrėta 2017– 03–02]. Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/visuomio-ideja-turetu-buti-igyvendinta-kuo-greiciau-teigia-svedu-konsultantas-662-11552>>.
50. „Visuomio“ idėja žlugo. 2010 m. [interaktyvus. Žiūrėta 2017 – 03 – 02]. Prieiga pe internetą: <<http://www.tv3.lt/naujiena/513036/visuomio-ideja-zlugo>>.
51. Vyriausybė pakirpo bambagyslė tarp partijų ir VVI. 2017. [Žiūrėta 201 –03–26]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/transportas-logistika/2017/03/15/vyriausybe-pakirpo-bambagysle-tarp-partiju-ir-vvi>.
52. VVI dividendai: mažai taisyklių, daug išimčių. 2013 . [interaktyvus; žiūrėta 2017–01–14]. Prieiga per internetą: <<http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=64975>>.

SANTRAUKA

Valstybės įmonių teisinio reglamentavimo problemos

2010 m. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija atliko Lietuvos valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apžvalgą ir pripažino, jog Lietuvos valstybės valdomos įmonės veikia neefektyviai. Todėl 2010 m. Lietuvoje buvo pradėta valstybės valdomų įmonių teisinio reglamentavimo reforma siekiant, jog valstybės valdomos įmonės būtų valdomos efektyviau ir pasiektų geresnių rezultatų.

Šio darbo tikslas išanalizuoti nuo 2010 m. Lietuvoje vykdomą valstybės valdomų įmonių reglamentavimo reformą. Norima išsiaiškinti kiek vykdoma valstybės valdomų įmonių reglamentavimo reforma atitinka geriausius tarptautinius pavyzdžius bei standartus.

Šiame darbe ypatingas dėmesys skiriamas pagrindiniams įstatymams, reglamentuojantiems valstybės valdomas įmonių veiklą – Nuosavybės gairėms bei Skaidrumo gairėms. Taip pat daug dėmesio skiriama tarptautiniams standartams valstybės valdomų įmonių valdymo srityje – EBPO valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo gairėms bei Pasaulio banko rekomendacijoms dėl valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoji darbo dalis skirta aptarti valstybės dalyvavimą komercinėje veikloje ir su tuo susijusius iššūkius. Antroji darbo dalis skirta aptarti valstybės valdomų įmonių reformai Lietuvoje. Trečioji darbo dalis skirta aptarti valstybės valdomų įmonių teisinio reglamentavimo problemas - pasirinktą patariamąjį valstybės valdomų įmonių valdymo modelį, dabartinį valstybės valdomų įmonių reglamentavimą, kuris neužtikrina valstybės valdomų įmonių valdybų savarankiškumo bei profesionalumo, valstybės valdomų įmonių atliekamos viešosios politikos funkcijų neatskyrimą nuo komercinės veiklos bei netinkamą patiriamų išlaidų, vykdamas viešosios politikos funkcijas, finansavimą, neaiškią valstybės valdomų įmonių mokamų dividendų politiką bei tai, jog nėra pilnai užtikrinama valstybės valdomų įmonių akcininkų apsauga.

ABSTRACT

Regulatory problems of state-owned enterprises

In 2010, the Ministry of Economy of the Republic of Lithuania examined the usage of Lithuanian state-owned commercial property and prepared a review. The review results showed that Lithuanian state-owned enterprises operate inefficiently. As a result, the reform of state-owned enterprises legal framework was started, hoping that it will increase efficiency of state-owned enterprises and state-owned enterprises will achieve better results.

The aim of this work is to analyse the reform of Lithuanian state-owned enterprises legal framework which started in 2010. It is sought to find out whether the reform of state-owned enterprises legal framework is in line with best international examples and standards.

In this work, particular attention is paid to the most relevant national laws governing state-owned enterprises which are Ownership guidelines and Transparency guidelines. In addition to that, a lot of attention is paid to international standards of state-owned enterprises which are OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises and World Bank Group Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A toolkit.

The work consists of three main parts. First part is devoted to discuss the state involvement in commercial activities and the related challenges. Second part is devoted to discuss the reform of state-owned enterprises legal framework in Lithuania. Third part is devoted to discuss regulatory problems of state-owned enterprises.

Third part focuses on state-owned enterprises management model of Lithuania. Also, it focuses on current legal framework regarding professionalism and independence of boards of state-owned enterprises. Finally, vague dividend policy and shareholders' rights protection issues are discussed.