

УДК 658.5

ІВАНИЦЬКА О.М.,д.держ.упр., професор, професор кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»**ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Стаття присвячена розкриттю принципів забезпечення ефективності діяльності державних підприємств і аналізу практики їх дотримання в Україні

Ключові слова: державні підприємства, фінансове управління, принципи корпоративного управління, забезпечення ефективності діяльності державних підприємств

Иваницкая О.М., доктор наук по государственному управлению, профессор, профессор кафедры теории и практики управления Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт»,

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Статья посвящена раскрытию принципов обеспечения эффективности деятельности государственных предприятий и анализу практики их соблюдения в Украине

Ключевые слова: государственные предприятия, финансовое управление, принципы корпоративного управления, обеспечение эффективности деятельности государственных предприятий

Ivanytska O.M., National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", professor of the theory and practice of management, PhD in Public Administration, Professor

PRINCIPLES OF PUBLIC ENTERPRISES' ACTIVITIES MANAGEMENT

Annotation. The article is devoted to the principles of ensuring the efficiency of state-owned enterprises and the analysis of the practice of their compliance in Ukraine

Keywords: state-owned enterprises, financial management, corporate governance principles, procurement of the state-owned enterprises efficiency

Актуальність проблеми. Стратегія економічного розвитку держави є неповною без визначення напрямів і механізмів підвищення стабільності та ефективності діяльності державних підприємств. Національні державні фінанси в умовах домінування кризових явищ є напрочуд вразливими до зовнішніх і внутрішніх шоків, системних ризиків. Отже, фінансове управління має бути спрямоване на те, щоб усіляким чином враховувати ці ризики, управляти ними з метою зменшення їх негативного впливу та проробляти різні сценарії розвитку подій. Саме під час криз напрацьовуються технології та інструменти, які можуть стати механізмами практичних дій у напрямку вдосконалення управління вітчизняною фінансовою системою. Водночас, прийняття рішень має базуватися на певних засадах, загальній платформі, яка зумовлює правильність розуміння проблеми та вибір правильного напрямку руху.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням розвитку фінансових відносин в державному секторі економіки України присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як М.Д.Білик, І.А.Бланк, С.С.Гасанов, В.М.Геєць, Т.І.Єфименко, В.П.Кудряшов, І.О.Луніна, В.М.Опарін, О.О.Терещенко, В.М.Федосов та ін. Водночас, складність проблематики зумовлює необхідність поглиблення та розширення поля наукових і прикладних досліджень у цій сфері.

Метою підготовки статті є окреслення принципів забезпечення підвищення ефективності діяльності державних підприємств та дотримання цих принципів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Більшість зарубіжних досліджень посиляється на можливість досягнення високого рівня конкурентоспроможності державних підприємств та їх успішного виходу навіть на міжнародні ринки. Однак умовою ефективності діяльності державних підприємств є вибір пріоритетів розвитку, забезпечення ефективного виконання фінансових операцій, вибір оптимальної організаційної форми діяльності та управління, чіткого дотримання принципів ефективного управління, у тому числі корпоративного. Останні знайшли відображення в документах міжнародних організацій і національних програмах.

Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) до принципів корпоративного управління для державних підприємств віднесла: чітко визначені цілі функціонування, відмежування управлінських рішень від політичного впливу, прозорість [1]. Фахівці SIGMA виділили такі групи принципів управління підприємствами, у тому числі, державними: надійність і передбачуваність (юридична впевненість); відкритість і прозорість; відповідальність; ефективність і результативність [2]. Проаналізуємо, наскільки реально зазначені принципи знаходять відклик у системі управління державними компаніями в Україні.

Чітке визначення цілей для державних підприємств та їх кадрового складу базується на досягненні компромісу між вирішенням соціально-економічних проблем, значимих для суспільства, та необхідністю

забезпечення прибуткової роботи самого підприємства. Розв'язання дилеми потребує особливої майстерності встановлення пріоритетності завдань залежно від економічної та політичної ситуації, характеру діяльності, наявності ресурсів і налагодження взаємовідносин з органами влади та партнерами.

Як приклад, розглянемо діяльність Державного концерну «УкрОборонПром» (далі – Концерн). Станом на травень 2016 року в Концерні діяли 99 підприємств (з 133 зареєстрованих, частина з яких сьогодні знаходяться в АРК, зоні АТО тощо).

За 9 місяців 2015 р. ці підприємства спроміглися отримати 1 млрд 626 млн грн чистого прибутку (за цей же період в 2014 році спостерігався збиток у 348 млн грн.), зробили відрахувань до бюджету на суму 3 млрд. 100 млн. Середня заробітна платня склала 5333 грн., що майже на 31% більше, ніж за аналогічний період 2014 року [3].

99 підприємств формують 6 кластерів: авіабудування та авіаремонту, бронетанкової техніки та артилерійського озброєння, високоточних озброєнь та боєприпасів, радіолокації, радіозв'язку та протиповітряної оборони (РЕР і ППО), суднобудування та морської техніки, експортерів (табл.1).

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності Державного концерну «УкрОборонПром»

Кластер	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, млн. грн.		
	За 9 міс. 2014 р.	За 9 міс. 2015р.	Темпи зростання
Експортери	925	2140	131%
Авіабудування та авіаремонту	4914	5528	12%
Високоточних озброєнь та боєприпасів	926	1315	42%
Бронетанкової техніки та артилерійського озброєння	1084	1746	61%
Радіолокації, радіозв'язку та ППО	608	556	-9%
Суднобудування та морської техніки	1989	3147	58%

Примітка: складено автором за [3].

Одним із найбільш потужних кластерів є авіаційний, який дає роботу 31470 працівникам. За означений період у кластері відбулося збільшення обсягу реалізації товарів, робіт послуг на 12%. Результатами роботи цього кластеру за 9 місяців 2015 року було зростання фінансового результату від операційної діяльності на 138%, ЕВІТДА – на 187%, рентабельність ЕВІТДА зросла з 7% до 17%, чистий прибуток збільшився на 1165%, CAPEX (капітальні інвестиції) – на 50%.

Водночас зазначимо, що такі величезні успіхи досягнуто у військовий час, коли існує значний попит на продукцію та послуги Концерну. Не можна очікувати, що у мирний час підприємство продемонструє такі самі фінансові результати, оскільки у попередні, довоєнні, роки більшість кластерів Концерну була збитковою. Чи можливо поставити отримання фінансових результатів підприємства як головну ціль діяльності корпорації, враховуючи її непростий характер – це питання є риторичним.

Розглянемо докладніше роботу одного з підприємств галузі – державного підприємства «Луцький ремонтний завод «Мотор». Це підприємство є флагманом галузі з ремонту авіаційних турбореактивних двигунів третього та четвертого покоління для сучасних бойових літаків (Су-17, Су-20, Су-22, Су-24, Су-30, МиГ-29). Система менеджмента якості підприємства сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001 і AS/EN9110. У травні 2016 року Союз Національних бізнес-рейтингів повідомив, що державне підприємство «Луцький ремонтний завод «Мотор» посіло високі позиції в рейтингу за результатами статистичного ранжування і отримало: ЗОЛОТО рейтингу серед підприємств України за сумою 4-х номінацій фінансово-господарської діяльності; ЗОЛОТО рейтингу серед підприємств України у номінації «Показники ефективності використання ресурсів» [4]. Такі значимі успіхи підприємства мають свідчити про реально ефективне використання ресурсів. Водночас, якщо детально проаналізувати роботу підприємства, то побачимо іншу сторону медалі. Зокрема, територія заводу сягає майже 23 га, включаючи спортмайданчики, пожежну частину та інші об'єкти соціально-культурного призначення. Зрозуміло, що розрахунки обсягу реалізованої продукції (за 2015 рік – 484,5 млн.грн) на таку площу дають не самий високий рівень використання виробничих площ (близько 48 тис на м² за рік). На заводі працює 950 осіб, а спеціалістів, які саме ремонтують двигуни – близько 350, тобто близько третини від загальної кількості. Насамкінець зазначимо, що ледва частка контрактів (біля 80%) поступає з інших країн – з Китаю, В'єтнаму, Індонезії, країн Африки. Отже, помітно розходження між загальнодержавними цілями, що поставлено перед підприємством «Луцький ремонтний завод «Мотор» як державним підприємством, і цілями отримання задовільних фінансових результатів, які ставить це підприємство як суб'єкт господарювання в ринковій економіці.

Іншим прикладом такого компромісного рішення є Державна цільова програма розвитку 17-ти національних аеропортів на період до 2023 року, яку Кабінет міністрів України затвердив на засіданні 24 лютого 2016 року. Передбачається загальна сума фінансування в 8,7 млрд грн. за рахунок власних коштів

підприємств, коштів приватних інвесторів, місцевих бюджетів, залучених кредитних ресурсів, в тому числі під державні гарантії. Програма має на меті приведення інфраструктури авіаційного транспорту у відповідність до міжнародних стандартів, підвищення ефективності управління державним майном. Зокрема, буде збережено в державній власності аеродромів міжнародних аеропортів "Бориспіль" і "Львів"; повернення в державну власність аеродромів міжнародних аеропортів "Дніпропетровськ", "Київ" (Жуляни), "Харків", "Одеса", "Донецьк", "Сімферополь"; передача аеродромних та аеропортових об'єктів, які знаходяться в сфері управління Укрєвроінфрапроекту, в сферу управління Мінінфраструктури. Серед основних напрямів управління аеропортами та аеродромами вказано збільшення загального пасажиропотоку до рівня 24,3 млн пасажирів до 2023 року (більш ніж удвічі порівнянні з 2015 роком); збільшення пропускної спроможності аеропортів вдвічі, а також приведення рівня надання послуг в аеропортах у відповідність з міжнародними стандартами; скорочення часу на наземне обслуговування кожного повітряного судна до 35-40 хвилин. Водночас, зазначено, що буде здійснено розвиток неавіаційної діяльності аеропортів, який даватиме до 40% загальних доходів аеропортів. Відтак, магістральне завдання авіаційної інфраструктури – забезпечення авіапотоків – коригується відповідно до необхідності досягнення окупності витрат аеропортів [5]. Відмітимо, що зростання неавіаційних доходів аеропортів є загальносвітовою тенденцією. Джош Касарда з Університету Північної Кароліни навіть ввів спеціальний термін – аеротрополіс, що означає надання аеропорту характеристики реального міста з розвинутою власною інфраструктурою, центрами обслуговування пасажирів, магазинами, комунікаційними точками тощо [6]. Водночас, в середньому у зарубіжних країнах неавіаційні доходи аеропорту становлять 15-20%, що достатньо для їх окупності, і лише в окремих випадках сягають величини 30-40%. Таке співвідношення між неавіаційними та авіаційними доходами для деяких регіональних аеропортів загалом недоцільне, оскільки обсяг пасажиропотоків та їх якість не дозволить вести надприбуткову діяльність обслуговуючим підрозділам [7].

Отже, чітке визначення цілей (передусім соціальних і фінансових) функціонування державних підприємств і їх дотримання можливе лише за таких умов: якщо підприємство виконує замовлення держави та має для цього відповідне фінансування; коли воно є монополістом на певному ринку; у разі, коли його продукція є унікальною, інноваційною, що гарантує йому виживання на ринку. Іншою умовою є наявність системи управління, яка працює на основі колегіального прийняття рішень, має стратегічний характер і не підпорядкована політичному тиску. За відсутності цих умов необхідність забезпечити прибуткову діяльність буде йти врозріз із соціальною місією державної компанії, а у разі дотримання загальнодержавних цілей позитивний фінансовий результат може досягатися лише епізодично, при виникненні сприятливої кон'юнктури ринку. Можливими варіантами рішень може бути розмежування цілей функціонування державних підприємств, їх поділ на такі: загальнодержавні; розвитку місцевої громади; досягнення прийнятних фінансових результатів (фінансової ефективності); забезпечення продуктової, техніко-технологічної ефективності; ефективність маркетингових заходів; забезпечення розвитку галузі (сектору); сприяння довкіллю тощо. Процес формування мети діяльності державного підприємства має супроводжуватись декомпозицією цілей і завдань, розробленням «дерева цілей» за відомим методиками.

Розглянемо досвід Норвегії щодо практики цілепокладання та оцінювання діяльності держпідприємств. В країні держпідприємства розподілені на чотири групи в розрізі таких цілей: 1) компанії з комерційними цілями; 2) компанії з комерційними цілями, які мають залишатися в Норвегії (до них, зокрема, належать великі підприємства нафтогазової галузі, телекомунікаційна компанія, фінансова установа, компанія з виробництва алюмінію, виробник мінеральних добрив); 3) компанії з комерційними та іншими особливими цілями; 4) компанії з цілями секторальної політики [8].

В Україні також триває процес встановлення чітких цілей діяльності державних підприємств та їх спеціальних зобов'язань: дані, надані держпідприємствами щодо їх цілей діяльності опрацьовано, компанії поділені на три групи (лише комерційна діяльність, поєднання зі стратегічною діяльністю, лише стратегічна діяльність); розроблено проект закону, котрий має встановити чіткі цілі для 100 найбільших державних підприємств; розроблено методіку щодо збору, нагляду й управління спеціальними зобов'язаннями держпідприємств; проведено попередній аналіз спеціальних зобов'язань держави (в розрізі комерційної та некомерційної діяльності, регульованого ціноутворення); розроблено методіку розкриття некомерційної діяльності держпідприємств та надіслано її незалежним аудиторам та іноземним експертам, зібрано відповідні відгуки та коментарі. Визначення чітких цілей діяльності вітчизняних підприємств та їх спеціальних зобов'язань дасть змогу проводити оцінювання ефективності їх функціонування та їх фінансового стану, порівнюючи отримані результати з відповідними показниками у приватному секторі, якщо це коректно, та показниками подібних суб'єктів господарювання державного сектору в інших країнах (зокрема, країн ЄС) [9].

Відмежування менеджменту державних підприємств від політичного впливу вимагає кардинальної зміни характеру відбору кадрів на посади керівників державних підприємств; реформування структури управління підприємствами.

Зазначимо, що, незважаючи на різноманітність конкретних форм управління у кожній країні, можна виділити два загальних підходи, що притаманні управлінню державними підприємствами: управління підприємствами здійснюється через спеціальні холдинги; держава здійснює безпосереднє управління підприємствами. Вважаємо, що перша форма є більш ефективною, оскільки забезпечує колегіальність у

підходах до управління державними підприємствами; забезпечує єдність стратегічного підходу до ключових питань організації роботи підприємств; зосереджує пакет акцій в єдиному управлінні тощо.

У рекомендаціях ОЕСР також підкреслюється важливість корпоратизації (перетворення в господарські товариства) держпідприємств, що здійснюють комерційну діяльність. Такі державні підприємства повинні мати таку саму структуру корпоративного управління, як і приватні компанії. Це дає змогу поліпшувати управління державними підприємствами, зберігаючи критично важливі активи в державній власності [1].

Висновки. Отже, забезпечення ефективності функціонування державних підприємств базується на чіткому дотриманні принципів корпоративного управління та співставленні витрат, управлінських зусиль і результатів. Головним принципом виділено чітке цілепокладання, визначення пріоритетності завдань залежно від економічної та політичної ситуації, характеру та потенціалу діяльності, потреби у налагодженні взаємовідносин з органами влади та партнерами.

Список використаної літератури

1. OESD Guidelines on Corporate Governance of SOEs. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>.
2. European Principles for Public Administration // SIGMA Papers. — 1999. — No. 27. — OECD Publishing. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>.
3. УкрОборонПром. Державний концерн. 2015: Результати. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/category/reports>
4. Офіційний сайт ДП «Луцький ремонтний завод». — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.motor-lutsk.com.ua
5. Про затвердження Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року Постанова Кабінет Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 126. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/126-2016-%D0%BF>
6. Тюняев А.Е. Неавиационная деятельность и ее развитие в российских аэропортах /А.Е.Тюняев// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — Серия: менеджмент, экономика, финансы. — 2008. — №131. — С.44-49.
7. Международный авиационный портал Aviation Today. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.aviationtoday.ru
8. Morten Strømgren. Встановлення цілей та оцінка роботи держкомпаній: досвід Норвегії / Morten Strømgren. Презентаційні матеріали. 12 жовтня 2015 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://reforms.in.ua/sites/default/files/imce/151012_ukr_kyiv_round_table_norway.pdf.
9. Гасанов С.С., Іваницька О.М., Кошук Т.В. Напрями підвищення фінансової стабільності державних підприємств в Україні //Фінанси України. — 2015. — №12(241). — С. 48-62.