

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 346.24

**Постановка проблеми.** Сьогодні питання пов'язані із підвищенням ефективності діяльності державних підприємств є актуальними і обговорюються не лише науковою спільнотою, а й суспільством в цілому, оскільки підприємства державного сектору економіки вже давно потребують модернізації, яка виступає передумовою їх ефективного функціонування та розвитку. Аналіз діяльності переважної більшості державних підприємств в Україні, яскраво демонструє їхню повсякчасну збитковість, а відповідно – необхідність реалізації економічних проектів на інших – приватноправових засадах з використанням класичних форм суб'єктів підприємницьких відносин. Розвиток державних підприємств стримується, насамперед суттєвим зниженням їх фінансово-економічних показників та відсутністю необхідних, насамперед матеріальних, ресурсів для розвитку державного підприємництва, що призвело до того, що рівень ефективності господарювання більшості державних підприємств є недостатнім.

Саме тому, в сучасних умовах зростання економіки, одним із напрямків внутрішньої політики держави є реформування законодавства в частині віднайдення оптимальних шляхів підвищення ефективності діяльності державних підприємств, які охоплюють широкий комплекс заходів, зокрема організаційних.

**Стан дослідження.** Дослідження різних теоретичних та практичних аспектів діяльності державних підприємств знайшли відображення в працях таких вчених: С. Н. Братуся, А.В. Венедиктова, О. М. Вінник, В. С. Щербини та ін. Праці вказаних вчених стали підґрунтям для сучасних досліджень проблем функціонування державних підприємств та шляхів їх вирішення, відображених у роботах: А. Мельник, Т. М. Мотриченко, І. І. Тинської, М. Л. Шестак, В. І. Щербини, Н. В. Петришиної та ін.

Проте окремі питання визначення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств державної форми власно-

сті залишилися поза увагою науковців та потребують більш детального дослідження.

Відтак, метою статті є аналіз та характеристика заходів щодо підвищення ефективності діяльності та їх складових.

**Виклад основних положень.** На сьогодні що роль та особливості функціонування державних підприємств у розвинутому ринковому середовищі зводяться до нижчевикладеного: – виключний розвиток тих видів діяльності і напрямів економіки, які відіграють провідну роль у забезпеченні відповідного рівня національної безпеки країни (оборонна промисловість, залізничний транспорт, зв'язок тощо); – заповнення тих ринкових ніш та напрямів задоволення соціальних потреб суспільства, в яких через низьку норму прибутку (або навіть повну неприбутковість) суб'єкти інших форм власності не бажають проводити підприємницьку діяльність, але ефективний суспільний розвиток не може бути забезпечений без відповідного задоволення цих соціальних потреб; – забезпечення національних інтересів за стратегічними напрямками виробництва, форма захисту від експансії іноземного капіталу; – вони є засобом впливу держави на негативні чинники розвитку економіки і подолання кризових умов цього розвитку завдяки можливостям більш жорсткого регулювання та координації господарських дій; – вони слугують впливовим інструментом регулювання цін на внутрішньому ринку, м'якого державного втручання у становлення цінової рівноваги з метою захисту уразливих верств населення; – забезпечення присутності держави в тих капіталомістких видах економічної діяльності, де приватний капітал через недостатній його обсяг не може забезпечити створення і застосування сучасних технологій [1].

При цьому, результати діяльності державних підприємств обумовили низку проблем, серед яких: – реалізація схем тінькової приватизації державного майна під прикриттям державних (національних) акціонерних та холдингових компаній; – передача державних пакетів акцій частини підприємств, включених до переліку об'єктів права державної власності, які не підлягають приватизації до складу державних акціонерних та холдингових компаній; – не кваліфікованість членів правління державними



підприємствами, які є державними службовцями; – слабкий внутрішній контроль на підприємствах; – відсутність типової корпоративної структури та цілей діяльності; – громіздка бюрократична процедура затвердження фінансових планів державних підприємств; – штучне зменшення частки держави у переданих керівництвом ряду акціонерних та холдингових компаній в управлінні державних пакетів акцій; – порушення фінансової та податкової дисципліни; – обмежена інформація про діяльність державних підприємств як для суспільства, так і для акціонерів; – відсутність перевірки державних підприємств зовнішніми аудиторами; – не налагоджена належним чином позовна робота підприємств щодо стягнення дебіторської заборгованості тощо [2, с. 77].

Основними проблемами, які необхідно вирішити для збереження, покращення управління та господарювання державних підприємств, є: відсутність сучасної стратегії розвитку державного сектору, сучасної концепції управління об'єктами державної власності та законопроектів щодо покращення управління державними підприємствами; розпорошеність та неузгодженість функцій органів управління державними підприємствами; використання неефективного управління в інтересах зацікавлених бізнес-груп для подальшого привласнення підприємств чи продажу; недостатнє фінансування та брак коштів на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств; недонадходження коштів від договорів оренди та дивідендів на державні корпоративні права; кримінальні рейдерські захоплення підприємств; непрозора та не відкрита система управління державними підприємствами [3, с. 10–11].

Для вирішення зазначених проблем, деякі автори пропонують здійснити на рівні держави такі заходи: розробити та прийняти загальну стратегію розвитку державного сектору до 2020 р., у т.ч. із розробленням короткострокових концепцій, програм та планів розвитку, в яких необхідно відобразити вирішення таких проблем, як: фінансово-економічна та незалежна економічна діагностика, механізм залучення коштів, публічні щорічні звіти, удосконалення менеджменту, захист державних інтересів (корпоративних прав), комплексна перевірка приватизованих об'єктів,

повернення об'єктів у державну власність тощо; чітко розмежувати функції, повноваження та відповідальність щодо отриманих результатів та наслідків; прийняти законопроекти щодо покращення управління держмайном, державними підприємствами та державними корпоративними правами, в яких необхідно відобразити: пільгові умови оподаткування збанкрутілих підприємств; їхньому державному захисті на стадії банкрутства; запобігання незаконному привласненні (зокрема рейдерських захоплень); захист прав дрібних акціонерів; недопущення продажу об'єктів тіншовим способом; відкриття можливостей для недержавних інвестицій (зокрема на умовах оренди, лізингу, концесії); захист державних корпоративних прав та державних пакетів акцій; збереження існуючих та повернення приватизованих тіншовим способом об'єктів у державну власність; запровадження механізму золотої акції; законодавче врегулювання діяльності ДХК, НАК та врегулювання питань щодо управління державною та комунальною власністю; врегулювати та оптимізувати надходження коштів до бюджету від оренди держмайна, концесії, лізингу, виплати дивідендів, податкових платежів [3, с. 10–11].

В цілому, шляхами вирішення проблем функціонування вітчизняних державних підприємств мають стати: – визначення конкретної частки державного майна та посилення контролю за її використанням; – вирішення питання доцільності функціонування непрацюючих підприємств шляхом проведення аналізу результатів роботи збиткових державних підприємств і акціонерних товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 50%, та встановлення причин їх збитковості; розробка та прийняття Державної програми приватизації, яка б містила прозорі та ефективні способи продажу об'єктів різних груп; – введення системи мотивації менеджменту державних підприємств за результатами роботи; – проведення на державних підприємствах перевірок кваліфікованими і неупередженими аудиторами; – здійснення інвентаризації майна, що знаходиться у державних компаніях, та оцінка його ринкової вартості; – визначення чітких та обґрунтованих критеріїв віднесення підприємств до таких, що не підлягають приватизації; – вжиття заходів щодо подолання дебіторської



заборгованості компаній та відшкодування збитків державі за неповерненими кредитами; – розробка та законодавче закріплення показників ефективності державних підприємств, що працюють у ринкових умовах, до яких, крім суто фінансових показників, мають входити показники, що дають змогу оцінити міру досягнення поставлених суспільних цілей; – розробка державними підприємствами власних сайтів, де повинна міститися інформація щодо бізнес-цілей, стратегії розвитку та звіти щодо результатів їх досягнення (в т. ч. і нефінансових звітів); виклад інформації, яку вимагає законодавство (фінансові звіти, антикорупційна політика тощо) та інформації щодо основних нефінансових показників: права людини; трудові відносини, в т.ч. і середній розмір заробітної плати, заборгованість з виплати заробітної плати; відносини з громадою тощо; – впровадження на державних підприємствах стратегічного планування; – розробка заходів з охорони довкілля та проведення ефективної екологічної політики підприємства, оскільки переважна більшість державних підприємств відноситься до галузей: електроенергетики, транспорту, хімічної промисловості, машинобудування тощо [2, с. 78–79].

Разом з тим, вважається, що у багатьох випадках неефективна діяльність державних підприємств пов'язана із невдалим реформуванням, управлінням нових власників [3].

З огляду на зазначене доцільно звернути увагу на те, що Мінекономрозвитку опублікувало на своєму сайті (<http://www.me.gov.ua>) перелік офіційно затверджених Урядом документів, які сукупно представляють собою стратегічне бачення щодо поведіння з державними підприємствами у підпорядкуванні центральних органів влади. Так званий «тріаж» (від англ. triage – медичне сортування) визначає, які державні підприємства в довгостроковому періоді повинні залишитись у державній власності, бути передані в концесію, приватизовані або ж ліквідовані. Розроблена концепція є основою подальшого реформування сфери управління державною власністю та одним із зобов'язань, які Україна взяла на себе в рамках домовленостей із Міжнародним валютним фондом.

Реформа управління державними підприємствами реалізується зокрема відповідно до положень Стратегії підвищення

ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі – Стратегія), що схвалена розпорядженням КМУ № 662-р від 27 травня 2015 р. [4].

Так, основною метою реформи є підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, що буде досягнута шляхом: – посилення бюджетного нагляду; – розроблення основних засад державної політики управління суб'єктами господарювання (політика власності); – удосконалення корпоративного управління суб'єктами господарювання; – реструктуризації та реорганізації суб'єктів господарювання, а також прозорого та комплексного процесу приватизації.

Крім того, відповідно до Стратегії, основними заходами щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки є:

- розроблення і впровадження основних засад політики власності, яка передбачає заходи щодо поліпшення корпоративного управління суб'єктами господарювання та чіткого розмежування функцій держави з управління об'єктами державної власності та регулювання ринку;

- посилення бюджетного нагляду за суб'єктами господарювання шляхом впровадження методології оцінки фіскальних ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання.

Вбачається, що у результаті проведення реформи буде досягнуто таких найбільш важливих результатів:

- забезпечення рівних умов діяльності на ринках, де суб'єкти господарювання конкурують з приватними компаніями, а отже, збільшення мотивації суб'єктів господарювання до підвищення своєї ефективності;

- підвищення рівня прозорості та підзвітності суб'єктів господарювання для забезпечення відповідального і раціонального використання об'єктів державної власності;

- поліпшення фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання і, як результат,

- збільшення доходів державного бюджету;

- підвищення якості послуг, що надаються суб'єктами господарювання населенню;

– досягнення позитивного впливу на національну економіку, бізнес-середовище та інвестиційний клімат.

Таким чином, в контексті зазначеного слід додати, що аналіз положень Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки дозволяє виокремити та визначити зміст таких основних заходів:

1. **Визначення чітких цілей діяльності ДП**, які виступають передумовою результативної та ефективної діяльності.

2. **Посилення бюджетного нагляду**, що включає: визначення чіткої процедури проведення оцінки фіскальних ризиків; розвиток системи моніторингу фіскальних ризиків та звітності; аналіз процесу підготовки та виконання фінансових планів суб'єктів господарювання; визначення основних перешкод, а також надання рекомендацій щодо поліпшення процесу підготовки таких планів з метою вдосконалення управління фіскальними ризиками.

3. **Запровадження політики власності**, яка передбачає визначення мети і принципів управління суб'єктами господарювання, коротко-, середньо- та довгострокових цілей, стратегії, механізмів, які необхідно застосувати для досягнення таких цілей.

4. **Розвиток корпоративного управління** шляхом: корпоратизації; створення наглядових рад та інституту незалежних директорів, які повинні здійснювати ефективний нагляд за діяльністю відповідних суб'єктів господарювання.

5. **Узгодження інтересів керівництва та власників суб'єктів господарювання** шляхом відкритого і прозорого процесу відбору та призначення керівників та впровадження належних програм оплати праці керівництва суб'єкта господарювання; залучення висококваліфікованих управлінців із відповідним рівнем оплати їх праці, який повинен відповідати ринковому рівню.

6. **Реструктуризація**, процес якої включає: визначення підходів до реструктуризації деяких ДП, аналіз наявних суб'єктів господарювання з метою визначення подальших перспектив їх діяльності, зміна операційної діяльності та структури збиткових і неперспективних ДП; підготовка детальних планів реструктуризації суб'єктів господарювання, з якими пов'язані найбільші фіскальні ризики.



**7. Приватизація**, метою якої є підвищення соціально-економічної ефективності ДП та сприяння розвитку конкуренції та ін.

**8. Підвищення рівня прозорості**, яке досягатиметься посиленням вимог до: розкриття інформації суб'єктами господарювання; проведення аудиту фінансової звітності суб'єктів господарювання незалежними аудиторами.

Крім того, Стратегія визначає, що до заходів, які необхідно вжити для підвищення прозорості та відповідальності, належить опублікування суб'єктами господарювання на власних веб-сайтах такої інформації, яка не може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом: річної та квартальної фінансової звітності за останні три роки; річних аудиторських звітів за останні три роки; резюме керівника та членів наглядової ради; річних звітів наглядової ради; рішень загальних зборів акціонерів (або органу управління для унітарних підприємств); списку посередників, що мають річну вартість укладених протягом одного року із суб'єктами господарювання контрактів більше ніж на 1 млн. гривень, яка визначається як загальна сума правочинів (продаж та/або закупівля).

**9. Удосконалення процедури нагляду та управління іншими державними активами** (у тому числі нерухомістю, якою управляють органи виконавчої влади), через інвентаризацію інших державних активів та можливість централізації управління найбільшими об'єктами нерухомості.

**Висновки.** Отже, підвищення ефективності діяльності державних підприємств є складним і комплексним процесом, який може здійснюватись за різними напрямками, реалізація яких залежить від багатьох факторів, основним з яких є вчасне та успішне виконання Плану заходів з реалізації Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

При цьому, слід враховувати й те, що одним із ключових моментів є розуміння того, що результативна та конкурентноспроможна діяльність державних підприємств залежить від ефективності реалізації реформи управління державною власністю основними ключовими напрямками якої є: визначення чітких ці-



лей діяльності ДП; посилення бюджетного нагляду; запровадження політики власності; розвиток корпоративного управління; узгодження інтересів керівництва та власників суб'єктів господарювання; реструктуризація; приватизація; підвищення рівня прозорості; удосконалення процедури нагляду та управління іншими державними активами.

Питання пов'язані із з'ясуванням проблем функціонування державних підприємств та шляхів їх вирішення є складними та багатоаспектними і будуть досліджуватись у подальших наукових роботах.

1. Щербина В. І. *Організація управління державними підприємствами: стан та перспективи*. URL: [http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1\(40\)/135.pdf](http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/135.pdf) (дата звернення: 28.02.2018 р.).
2. Петришина Н. В. *Державні підприємства України: проблеми функціонування та шляхи їх вирішення* / Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право. 2015. Вип. 30. С. 73–79.
3. Мотриченко В. М. *Державне підприємство в системі ринкових відносин : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01* / В. М. Мотриченко; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2010. 20 с.
4. *Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, схвалена розпорядженням КМУ № 662-р від 27 травня 2015 р.* URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80/print> (дата звернення: 28.02.2018 р.).

**Махінчук В.М. Підвищення ефективності діяльності державних підприємств**

У статті проаналізовано основні заходи щодо підвищення ефективності діяльності державних підприємств та їх складові. Охарактеризовані особливості функціонування державних підприємств крізь призму проблем, які необхідно вирішити для покращення їх діяльності.

**Ключові слова:** державне підприємство, ефективність діяльності, державний сектор економіки, негативні фактори функціонування, стратегія розвитку.

**Махінчук В.Н. Повышение эффективности деятельности государственных предприятий**

В статье проанализированы основные меры по повышению эффективности деятельности государственных предприятий и их составляющие. Охарактеризованы особенности функционирования государственных предприятий через призму проблем, которые необходимо решить для улучшения их деятельности.

**Ключевые слова:** государственное предприятие, эффективность деятельности, государственный сектор экономики, негативные факторы функционирования, стратегия развития.

**Makhinchuk V.M. Increase Efficiency Of Activity Of The State Enterprises**

The article analyzes the main measures to increase the efficiency of state enterprises and their components. Features of functioning of state enterprises are characterized through the prism of problems that need to be resolved in order to improve their activity.

The article analyzes the main measures to increase the efficiency of state enterprises and their components. Features of functioning of state enterprises are characterized through the prism of problems that need to be resolved in order to improve their activity.

The article analyzes the main measures to increase the efficiency of state enterprises and their components. Features of functioning of state enterprises are characterized through the prism of problems that need to be resolved in order to improve their activity.

**Keywords:** state enterprise, efficiency of activity, state sector of economy, negative factors of functioning, development strategy.

Погуць О.П.

**ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ  
РЕОРГАНІЗАЦІЇ СПОЖИВЧИХ  
ТОВАРИСТВ**

УДК 347.191.1

Споживчі товариства в умовах сьогодення виступають активними учасниками цивільних правовідносин. На сьогодні останні активно вступають у реорганізаційні процеси, особливо проблемним виступає можливість їх перетворення в організаційно-правові форми підприємницьких юридичних осіб. Водночас положеннями ЦК України та профільними законами, якими регламентується правове становище споживчих товариств як організаційно-правової форми непідприємницьких юридичних осіб неякісно врегульовано особливості реорганізації досліджуваних юридичних осіб. Наведене обумовлює доцільність розкриття проблем реорганізації споживчих товариств, що й становитиме мету цієї статті.

Розпочнемо із аналізу правового забезпечення досліджуваних правовідносин у праві ЄС, зважаючи на необхідність адаптації чинного законодавства до нормативного забезпечення ЄС. Зокрема, таким є Регламент Ради ЄС від 22 липня 2003 року про