

міністрів 13 липня 2000 року на 717 зустрічі членів Комітету Міністрів Ради Європи). – Режим доступу: www.archives.gov.ua/Publicat/Visnyk/v-2000-4_4.php.

Надійшла до редколегії 06.09.12

УДК 332:33.012.332

Олена МЕЛЬНИЧЕНКО

Національна академія державного управління
при Президентові України

Одеський регіональний інститут державного управління

РЕГІОНАЛЬНА УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ

Дається визначення регіональної управляючої компанії як організаційного механізму підвищення ефективності управління державною власністю. Пропонується концепція створення регіональної управляючої компанії.

Ключові слова: державне управління, корпоративні права, корпоративне управління, майно, державна власність, управляюча компанія, суспільство, держава.

Олена Мельниченко. Региональная управляющая компания как составляющая организационного механизма повышения эффективности управления государственной собственностью

Приводится определение региональной управляющей компании как организационного механизма повышения эффективности управления государственной собственностью. Предлагается концепция образования региональной управляющей компании.

Ключевые слова: государственное управление, корпоративные права, корпоративное управление, имущество, государственная собственность, управляющая компания, общество, государство.

Olena Melnychenko. Regional management company as a component of organizing mechanism for increasing the efficiency of state property

The definition of regional management company as a component of organizing mechanism for increasing the efficiency of state property are given.

Key words: the government, corporate, corporate governance, property, state property management company, society, state.

Управління державною власністю в регіоні передбачає певні цілі: інфраструктурні, політичні, соціальні, економічні й фінансові. Ці цілі стосуються відносин із центром й іншими регіонами, зайнятості населення й підвищення рівня життя, розвитку економіки регіону, залучення інвестицій, поповнення бюджету регіону, збільшення вартості державної частки в регіоні. Дані цілі визначають основні завдання

© Мельниченко О. С., 2012

управління державною власністю в регіоні: використання інструментів фінансового ринку для залучення портфельних інвестицій у регіон; реструктуризація виробничих підприємств і створення сучасних високотехнологічних виробництв; розвиток інноваційного й науково-технічного потенціалу регіону; проведення збалансованої цільової політики щодо приватизації й продажу часток державної власності; удосконалення форм управління державними пакетами акцій.

Логічним наслідком приватизації є формування сектору корпоративних прав держави. Це висуває на перший план проблему пошуку національної моделі управління, забезпечуючи досягнення максимальної ефективності функціонування державно-корпоративної власності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що вагомий внесок у розробку вихідних засад і механізмів державного управління в період перехідної економіки зробили українські фахівці В. Г. Бодров, В. Є. Воротін, Ю. Ковбасюк та ін. У вітчизняній літературі проблеми трансформації власності відображаються в працях таких учених, як А. Н. Бондар, С. А. Давимука, В. Є. Воротін, А. Гальчинський, О. Й. Пасхавер, О. Д. Рябенко, М. В. Четов та ін.

Метою статті є визначення найбільш дієвого механізму підвищення ефективності управління державною власністю регіону, який дозволить вирішити поставлені завдання: забезпечення обґрунтованості й оптимальності управлінських рішень стосовно розпорядження власністю на основі чітких кількісних і якісних критеріїв; залучення до управління державною власністю професійних керівників компаній і формування системи управління власністю з використанням інститутів довірного управління, спеціалізованих холдингових компаній, інвестиційних фондів, а також залучення професіоналів як представників регіону в органах управління товариств із державною часткою власності; здійснення приватизації часток державної власності в регіоні й нерухомого майна, обґрунтування вибору способу приватизації (аукціон, конкурс, внесення в статутний капітал нової компанії, продаж за підсумками довірного управління, продаж на фінансовому ринку через організатора торгівлі); удосконалення системи контролю й мінімізація ризиків під час управління державною власністю в регіоні [2].

Довірче управління є найбільш ефективним способом для довгострокового управління майном із передачею об'єкта управляючої компанії, але зі збереженням за засновником управління права власності на об'єкт управління. При довірчому управлінні регіональна влада ставить перед управляючою компанією такі завдання: збільшення отриманого від управління власністю доходу; збільшення вартості об'єкта власності. При цьому мається на увазі, що ці завдання можуть бути вирішені за певний період і за умови успішного проведення спеціальних заходів, спрямованих на вдосконалення технічних й експлуатаційних характеристик, залучення інвестицій, випуск нової продукції, інновації і т. п. Вирішення цього завдання пов'язане з

реалізацією цілого комплексу заходів, які часто мають неоднозначний характер, але в цілому пов'язані з підвищенням вартості об'єкта власності.

Світовий досвід і досвід найбільших вітчизняних компаній показує, що ефективний захист майнових інтересів власників, конкурентну перевагу на ринках і залучення інвестиційних засобів зможуть забезпечити тільки організації, які використовують досвід професійних менеджерів. У зв'язку з цим одним із найважливіших напрямів удосконалення управління власністю в регіоні є: залучення або створення спеціалізованих управляючих компаній із використанням правового механізму довірного управління державною власністю в регіоні.

Розробляючи концепцію створення регіональної управляючої компанії, зупинимось на таких головних моментах:

- актуальність і теоретичне обґрунтування концепції створення регіональної управляючої компанії: організаційний підхід;
- цілі, завдання та механізм формування регіональної управляючої компанії;
- інноваційна діяльність як основна функція регіональної управляючої компанії.

Необхідність зміни способів і методів управління державною власністю в регіоні обумовлена рядом причин. Будь-який регіон, будучи власником, в особі своїх органів поєднує дві функції. З одного боку, він є власником майна, а з іншого – суб'єктом, що управляє. Методи, за допомогою яких у даний час здійснюється управління, є переважно адміністративними. Використання таких методів не дозволяє враховувати особливості кожного об'єкта власності, що, у свою чергу, призводить до зниження грошових надходжень у регіоні. Для урахування особливостей кожного значущого об'єкта власності необхідно залучати професійних керівників, які мають досвід роботи з потенційними замовниками й інвесторами, володіють методиками й технологіями управління підприємствами, нерухомістю, цінними паперами.

Вузловими елементами державно-економічної системи України з часів індустріалізації були виробничі гіганти. Проте корпоратизація підприємств, різке скорочення державного замовлення та централізованих капітальних вкладень призвели до глибокої кризи. А стратегічний поворот в управлінні пов'язаний із переходом суто від виробництва продукції (решту функцій раніше виконували відповідні структури управління) до маркетингу, а також з тим, що інколи підприємства просто не можуть знайти ні оптимальних варіантів збуту, ні постачальників сировини. Вирішення цієї проблеми не завжди можливе в рамках компетенції самих підприємств. Здебільшого необхідна конструктивна допомога з боку регіональної влади. І ця допомога не обов'язково повинна бути фінансовою або законодавчою, іноді достатньо організаційно-управлінської [3].

Підприємство є елементом регіональної відтворювальної системи, його ефективна діяльність залежить не тільки від власної оптимальної організації, але й від ступеня самоорганізації регіональної відтворювальної системи.

Самоорганізація та оперативне управління на рівні регіональної економіки дають можливість підприємству реалізувати свій потенціал під час ефективної взаємодії з іншими підприємствами та суб'єктами господарювання. Для регіону подібне управління забезпечує доступ до головних господарських зв'язків, що встановлюються в промисловості, дію єдиної системи контролю, підвищення випуску за рахунок інтегрального ефекту, що, зрештою, сприяє збільшенню надходжень до обласного бюджету.

Сьогодні процес реформування охопив органи місцевого самоврядування і великі промислові підприємства. Вони стали органами місцевого співтовариства або акціонерними товариствами, а результатом стало перетворення колишніх відомчих структур, що здійснюють промисловий та інфраструктурний розвиток територій, на екстериторіальні промислово-фінансові корпорації, для яких характерна зміна пріоритетів управління та діяльності, а саме: переміщення центрів прибутку в міста, що сприяє використанню сучасних технологій розвитку та вивільненню виробництва від невластивих функцій, передусім від навантаження соціальних та господарських потреб територій.

Підприємства та організації галузей народного господарства управляються фінансово-промисловими групами (ФПГ), банківськими та іншими об'єднаннями, конкретними власниками та акціонерами, які наймають для виконання менеджерських функцій відповідні управлінські одиниці. Управління промисловими, науковими та іншими об'єктами – це досить складний вид діяльності, а управління їх комплексами – завдання надзвичайно важке. Для його вирішення потрібні фахівці, здатні виконувати управлінські функції, які мають глибокі знання техніки та технологій, знають тонкощі виробництва даного виду продукції, ресурсне забезпечення, інноваційний менеджмент та ін. Таким чином, розвиток організаційних зв'язків на міжгалузевому рівні є необхідною умовою розвитку виробництва в сучасній економіці.

Інституціональні механізми, що регулюють діяльність підприємств, не вирішують проблеми організаційної взаємодії. Інституціональне поле передбачає виникнення організації. Французький дослідник К. Менар виявив відмінність між інститутом і організацією [4]. Інститут як норма та правила взаємодії передбачає організацію, але не є організацією. Він не є останньою інстанцією прийняття рішення та не дає можливості реалізуватися протилежним цілям (наприклад, трудова угода між робітником і працедавцем), тоді як організація передбачає тотожність цілей її учасників та служить точкою ухвалення рішень. Реалізація організаційного потенціалу на мікрорівні пов'язана з розвитком організаційних відносин на рівні галузі. Наступний рівень організації передбачає підвищення ефективності самоорганізації всередині початкових елементів.

В умовах стагнації виробництва розгортання виробничого потенціалу підприємства пов'язане з розвитком системи його зовнішніх функціональних зв'язків з іншими підприємствами в рамках єдиного стратегічного

виробничого комплексу (у рамках технологічної сукупності). Розширення, навпаки, призводить до згорання виробничої діяльності, монопольної відособленості виробників, зниження потенціалу ринкового обміну: «наявність організацій великих розмірів, у порівнянні з розмірами ринку, поліпшує самі умови координації на ринку» [4, с. 75]. При цьому необхідність інтеграції впливає не з умови недостатності, цим розширенням зв'язана її «генетична пам'ять», що є, у свою чергу, складовою «стратегічної пам'яті» виробничої асоціації. Таким чином, проблема реінжинірингу однієї фірми пов'язана з проблемою технологічної сукупності, яка за певних кон'юнктурних умов (державна політика, зовнішньоекономічна експансія) розгортається в повному обсязі на підставі закладеної спочатку в її структуру «стратегічної пам'яті» незначущості масштабів об'єднаних підприємств, яка вважається традиційною.

Розгортання виробничого потенціалу фірми за сприятливих кон'юнктурних умов можливе, у свою чергу, лише за умови розширення кооперативних зв'язків у рамках об'єднань типу концерну та інших виробничих асоціацій. Водночас саме розширення виробничих асоціацій становить кон'юнктуру для реінжинірингу фірми. Як показує світова практика, економіка, що переживає підйом, характеризується повним розгортанням реальних та потенційних структурно-організаційних зв'язків на виробництві, розширенням виробничих асоціацій. Наприклад, у сучасній Японії, що переживає кон'юнктурний підйом виробництва, інтеграція виробництва досягла глобальних масштабів: реально вся промислова система японської економіки складається з 6 промислових груп («седанів»), що включають десятки найбільших корпорацій [1].

У зв'язку з цим відновлення та реалізація виробничого потенціалу вітчизняних підприємств у перспективі економічного зростання можливі за умови розширення асоціативно-виробничих зв'язків між виробниками. Розчленування вичерпало себе як функціональна реструктуризація. «Для системної реструктуризації потрібна консолідація, а не диференціація економічної діяльності» [5, с. 7]. При цьому крім управління на рівні ФПГ та холдингу необхідно перш за все розвивати саме регіональне управління.

Слід зауважити, що сьогодні в Одеській області відсутня система управління підприємствами, власником яких є держава, тому багато таких установ, організацій та промислових підприємств працюють збитково або без прибутку. Ця система тільки формується. Регіональне управління Фонду державного майна України в Одеській області не має спеціалістів у галузі промислової, наукової та іншої діяльності, не може гарантувати прибуткову роботу багатьох підприємств не через небажання, а через неможливість забезпечити належний неформальний контроль за діяльністю останніх. У цей самий час структурні підрозділи облдержадміністрації, не будучи власником держпідприємств, не можуть активно впливати на них, зберігаючи тільки непрямі важелі, такі як фіскальні служби, окремі контролюючі органи та ін. Частка в цьому

процесі регіонального управління Фонду державного майна України в Одеській області з використанням державної установи з умовним найменуванням «Регіональна управляюча компанія», на нашу думку, дозволить досягнути ефективності регіонального управління.

Специфіка соціально-економічного стану сучасної України позначається на стратегії й тактиці управління регіональною власністю на фондовому ринку. З огляду на це особливої уваги в даний час потребують такі питання: організація представництва держави в органах управління акціонерними товариствами із регіональними частками в статутному капіталі; довічне управління регіональними пакетами акцій; забезпечення науково-технічної підтримки управлінських рішень, що приймаються органами в процесі управління пакетами цінних паперів; забезпечення підприємств інвестиціями за допомогою інструментів ринку цінних паперів; оцінка ринкової вартості пакетів акцій.

У зв'язку із вищезазначеним та відповідно до повноважень обласної ради Одеської області (як засновника) та галузевих органів виконавчої влади створення установи «Регіональна управляюча компанія» є правомірним, а в ситуації, що склалася сьогодні, і необхідним. Розглянемо будову регіональної управляючої компанії (рисунок).

Управління власністю регіону повинно забезпечити такий його розвиток на фондовому ринку, щоб максимально компенсувати слабкість корпоративного сектору там, де мотивація для приватного капіталу виявляється недостатньою. Специфіка тієї ніші в економіці, яку часто займають підприємства з частками держави в статутному капіталі, нерідко зумовлена низькою рентабельністю, орієнтацією на вирішення не комерційних, а соціальних завдань, виконання інфраструктурних функцій, необхідністю проведення фундаментальних наукових досліджень, що не дають негайного комерційного ефекту, та ін. Це найбезпосереднішим чином позначається на рівні ефективності виробництва. Однак у цілому у випадках, коли обласна рада є титульним власником, вона повинна стати рівноправним учасником господарських процесів та забезпечити ефективне управління своєю власністю [2].

Дана мета може бути реалізована при послідовному вирішенні ряду завдань. Одним із них є управління окремими підприємствами та організаціями області через частку в їх капіталах. Реалізацію функцій регіональної управляючої компанії пропонується здійснювати в установленому законом порядку та під контролем певних структурних підрозділів обласної адміністрації. Усі форми участі в управлінні для регіональної управляючої компанії повинні бути засновані на рішенні обласної ради Одеської області та погоджені з регіональним управлінням Фонду державного майна України.

Власність засновника на фондовому ринку характеризується трьома основними аспектами:

– володіння власністю як стратегічним ресурсом;



Структурна схема регіональної управляючої компанії (приклад побудови)

- безпосереднє використання власності;
- отримання ресурсів (дивіденди, доходи, гарантії, орендні платежі та ін.).

Окремий аспект пов'язаний із конвертованістю інвестицій засновника у формі пакетів цінних паперів. Під конвертованістю інвестицій тут розуміється можливість здійснення процесу заміни власності, перетворення її на засіб платежу під час великих трансакцій. По суті, вона означає, що засновник у будь-який момент може поміняти свою власність у формі пакетів цінних паперів на будь-яку іншу власність на вигідних для нього умовах. У світлі даного аспекту цілі управління – це підвищення ліквідності та ринкової вартості власності засновника. Для забезпечення цих цілей виконуються такі завдання управління:

- підвищення ліквідності цінних паперів акціонерних товариств, що сприяють збільшенню доходів засновника від продажу пакетів на вторинному ринку;
- контролювання проведення додаткових емісій акціонерних

товариств із частками засновника в статутному капіталі з метою запобігання розмиванню його часток;

- підвищення загальної капіталізації акціонерних товариств, які перебувають у власності засновника пакетів акцій, що сприятиме збільшенню ринкової вартості;

- зміцнення фінансової стійкості акціонерних товариств, які належать засновникові, що сприятиме зниженню ризику дефолту щодо корпоративних облігацій;

- підвищення кредитного рейтингу акціонерних товариств, що сприятиме збільшенню доходів засновника у процесі дострокового перепродажу корпоративних облігацій та ін.

Узагальнюючи вищесказане, слід зазначити, що управління державною власністю в регіоні є складною і до кінця законодавчо й оформленою роботою. Проте таку роботу необхідно вдосконалювати й розширювати, оскільки вона дозволяє зберігати робочі місця, підтримувати інвестиційну й інноваційну активність, вирішувати соціально значущі завдання, за які не беруться приватні комерційні підприємства, а також краще управляти фінансовими потоками з метою підвищення стійкості соціально-економічного розвитку регіону.

Ефективний захист майнових інтересів власників, конкурентну перевагу на ринках і залучення інвестиційних засобів зможе забезпечити створення спеціалізованих управляючих компаній з використанням правового механізму довірного управління державною власністю в регіоні. Довірче управління є найбільш ефективним способом для довгострокового управління майном, із передачею об'єкта управляючої компанії, але зі збереженням за засновником управління права власності на об'єкт управління.

Список використаних джерел

1. **Евсеєнко А.** Про японские «сюданы» / А. Евсеєнко, Д. Некрасовский // Рос. економ. журн. – 1995. – № 12. – С. 24 – 29.
2. **Кублік В. К.** Управління державною власністю в Україні (регіональний аспект) : монографія / В. К. Кублік, О. С. Гриневецька. – О. : АстроПринт, 2006. – 156 с.
3. **Лозинський С. В.** Процессы трансформации собственности: мировой опыт / С. В. Лозинський, А. Н. Праздничных // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 85 – 100.
4. **Малиновський В.** Особливості реалізації економічних функцій державного управління в умовах ринкової трансформації та децентралізації влади / В. Малиновський. – К. : УАДУ, 2000. – С. 117 – 123.
5. **Рубцов Б. Б.** Международные фондовые рынки: современное положение и закономерности развития / Б. Б. Рубцов. – М. : Финанс. акад. при Правительстве РФ, 2000. – 312 с.

Надійшла до редколегії 05.06.12