

Галина М. Філюк<sup>1</sup>, Лязат О. Жуманкулова<sup>2</sup>

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КАЗАХСТАН

*У статті висвітлено протилежні точки зору на ефективність державної власності. Представлена порівняльна характеристика державних і приватних підприємств. Аргументовано, що одним із найважливіших інструментів забезпечення ефективності функціонування, контролю і відкритості діяльності державних підприємств є стратегічне планування. Наведена сутнісна характеристика основних принципів, на яких має ґрунтуватися стратегічне планування діяльності державних компаній. Виявлено певні особливості та проблеми стратегічного планування в Республіці Казахстан щодо стратегічного планування діяльності державних підприємств та сформульовані пропозиції щодо його удосконалення.*

**Ключові слова:** власність, державна власність, державне підприємство, економіка регіону, конкурентоспроможність, приватна власність, стратегічне планування.

Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-112-122

Halyna M. Fyliuk, Lyazat O. Zhumankulova

## STRATEGIC PLANNING OF STATE-OWNED ENTERPRISES: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

*The article explores contrasting perspectives on the effectiveness of state ownership. It provides a comparative analysis of state-owned and private enterprises. It argues that one of the most important instruments for ensuring the efficiency, control, and transparency of state-owned enterprises is strategic planning. The essential characteristics of the core principles on which the strategic planning of state companies should be based are presented. The article identifies specific features and challenges of strategic planning in the Republic of Kazakhstan concerning the activities of state enterprises and formulates recommendations for its improvement.*

**Keywords:** ownership, state ownership, state enterprise, regional economy, competitiveness, private ownership, strategic planning.

*Peer-reviewed, approved and placed: 12.06.2023.*

**Постановка проблеми.** Дилема «державна vs приватна власність» все ще залишається актуальною, а гострота дискусій щодо її вирішення лише посилюється. Існує точка зору, що ефективність державної власності поступається приватній. Низка зарубіжних і вітчизняних науковців та аналітиків у своїх дослідженнях переконують, що державні компанії, як правило, мають гірші результати діяльності, ніж приватні, за рівнем доходів від реалізації продукції, за показниками продуктивності праці, технологічності, інноваційності розвитку тощо. На їхню думку, це зумовлено дефіцитом обсягів державних інвестицій, наявністю конфлікту інтересів за умови управління державними підприємствами, оскільки держава є одночасно власником, менеджером і регулятором, слабкими конкурентними стимулами державних менеджерів, низьким рівнем їх мотивації, схильності до

<sup>1</sup> Taras Shevchenko National University in Kyiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Taras Shevchenko National University in Kyiv, Ukraine.

опортуністичної поведінки, можливістю використання власних адміністративних і політичних зв'язків. Крім того, у корумпованих країнах існує велика ймовірність того, що державні чиновники задля особистого збагачення використовують самі, або за певну винагороду дають можливість довіреним особам використовувати об'єкти державної власності у власних цілях. З огляду на це, провідні міжнародні організації (МВФ, Світовий банк тощо) розглядають приватизацію як інструмент реструктуризації та підвищення економічної ефективності компаній.

Апологети державної власності, навпаки, розглядають державні підприємства як один із потенційно ефективних інструментів державної соціальної та промислової політик. Вони аргументовано доводять, що проблема низької ефективності державної власності криється не в самій формі власності, а в інших причинах. На їхнє переконання, ефективне функціонування об'єктів, які перебувають у державній власності, є запорукою економічної, а, відтак, і національної безпеки, досягнення загальнонаціональних стратегічних цілей, задоволення суспільних потреб та інтересів. Так, за даними проведеного компанією «Ernst&Young» дослідження під назвою «Government as best in class shareholder», 40 % респондентів у 24 країнах світу засвідчили вищу ефективність саме державних підприємств, а не приватних. Їхні висновки ґрунтуються на тому, що державні підприємства змогли швидше подолати наслідки фінансово-економічної кризи 2008 р. і дуже швидко відновити економічну активність до докризового рівня [1]. Тому державні підприємства залишаються важливим інструментом в арсеналі урядів країн світу, сприяючи формуванню цінності для держави та суспільства за наявності оптимального для їх функціонування середовища [2].

У контексті зазначеного кожна країна знаходить оптимальне співвідношення державного і приватного секторів з метою забезпечення сталого розвитку, підвищення власної конкурентоспроможності на економічній мапі світу. Так, частка державної власності у ВВП Канади, Англії, Італії складає близько 15 %, у ВВП США, Німеччини – до 20 %, у ВВП Польщі – близько 25 %. Частка державного сектору у ВВП України з урахуванням комунального господарства становить близько 37%.

Ми відстоюємо думку, що головна проблема результативності функціонування національних компаній полягає не у формі власності, а в ефективності менеджменту та інструментів, які він використовує у процесі господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання ефективності державного сектору є об'єктом уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Розгляду окремих питань оцінки ефективності державного суб'єктів державної форми власності присвячені праці вітчизняних науковців та практиків, зокрема, таких як Г. Аніловська, Ю. Бажал, К. Бачинська, А. Гальчинський, В. Геєць, Я. Жаліло, А. Мельник, В. Мунтіян, В. Семиноженко, О. Овечкіна, О. Пасхавер, М. Чумаченко та ряд інших. Серед казахських дослідників ефективності держектору в економіці можна назвати А. Адамбекова, Д. Ахметтаєв, В. Додонов, Ж.Єсимбекова, Н. Назарбаєв, Р. Ошакбаєв, Е. Сактибаєв, М. Темірханов, та ряд інших.

Невирішені частини проблеми. У сучасних дослідженнях, присвячених розкриттю особливостей функціонування і розвитку суб'єктів господарювання державної форми власності, однак дещо обмежено розглядаються питання ефективності принципів, заходів та інструментів, спрямованих на покращення функціонування державних підприємств і досягнення їх стратегічних цілей. Зокрема, досі не отримали належного наукового обґрунтування питання стратегічного планування підприємств державного сектору.

**Мета дослідження.** З огляду на це, автори дослідження поставили за мету розкриття особливостей стратегічного планування діяльності підприємств державного сектору, вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності їх та забезпечення позитивного впливу на регіональний розвиток за допомогою стратегічного планування.

Для досягнення поставленої мети автори зосередили свою увагу на дослідженні особливостей та ролі стратегічного планування діяльності державних підприємств у Республіці Казахстан (РК), де профіль економічного розвитку все ще формує великий бізнес, у якому позиції держави не тільки не послаблюються, а, навпаки, істотно посилюються. Станом на кінець 2019 р. близько 46,9% усіх основних існуючих підприємств Казахстану або повністю, або частково перебували в державній власності [3].

Викладення основного матеріалу. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), державне підприємство являє собою компанію, яка перебуває під контролем уряду-резидента, незалежно від того, яким розміром статутного капіталу володіє держава (держава володіє повним, частковим або незначним пакетом акцій) [4]. Згідно з даними ОЕСР, підприємства державної форми власності відіграють вагомий роль у національних економіках, роблячи значний внесок у вирішення соціальних проблем, характерних для конкретних країн, включаючи зайнятість та доступ до базових послуг (енергетика, транспорт, охорона здоров'я, телекомунікації та поштові послуги). Вчені вважають, що державні підприємства формують близько 10 % світового ВВП, що й визначає їх важливість у світовій економіці [5, с. 34].

Практика господарювання переконливо доводить, що формування, функціонування і розвиток державних підприємств має певні відмінності від підприємств приватної форми власності. У табл.1 нами представлено власне бачення відмінності державних підприємств від приватних.

Особливістю підприємств державного сектору є те, що вони, з одного боку, є суб'єктами підприємництва, тобто здебільшого функціонують на ринкових засадах, з другого, — засобом реалізації національних планів розвитку. Отже, кожна країна має бути зацікавленою в тому, щоб її інвестиції у державні підприємства на всіх рівнях (національному, регіональному та місцевому) працювали в інтересах суспільства. Водночас державні підприємства потребують набагато активнішої участі держави у вирішенні питань, пов'язаних із володінням та управлінням, якщо метою їх діяльності насправді є формування цінності для держави та суспільства [2].

Важливим фактором у забезпеченні результативного функціонування підприємства, що підтверджено досвідом багатьох державних підприємств у інших країнах, є стратегічне планування.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика державних і приватних підприємств, авторська розробка

| Параметри                          | Приватне підприємство                                                                                                                                                                      | Державне підприємство                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Головна мета                       | Максимізація прибутку власників                                                                                                                                                            | Максимізація суспільного добробуту                                                                                                                                                                         |
| Пріоритетність інтересів           | Реалізація власних вузькокорпоративних інтересів                                                                                                                                           | Реалізація суспільних інтересів (інтересів держави, регіону, громади залежно від масштабів діяльності)                                                                                                     |
| Орієнтація                         | Орієнтація на зростання власного капіталу та підвищення ринкової вартості компанії                                                                                                         | Орієнтація на зростання суспільного капіталу                                                                                                                                                               |
| Джерела фінансування               | Кошти власників та/або інших приватних інвесторів, банків, інвестфондів тощо                                                                                                               | Переважно бюджетні ресурси (державного чи місцевого бюджетів), ймовірно залучення коштів приватних інвесторів для підприємств, у яких частка держави складає менше 100 %                                   |
| Конкурентне середовище             | Як правило, функціонують у конкурентному середовищі, однак, за недосконалої конкурентної політики можуть бути творцями стратегічних бар'єрів входження на ринок, які обмежують конкуренцію | Здебільшого захищені від конкуренції за рахунок отримання від держави певних преференцій, імунітету, або й монопольних прав                                                                                |
| Критерії відбору на керівні посади | Призначаються власниками капіталу за критеріями високої конкурентоспроможності, професіоналізму, високого рівня кваліфікації тощо                                                          | Призначаються органом, до сфери управління якого входить підприємство (урядом чи муніципалітетами), і є підзвітним цьому органу. Призначаються, як правило, на основі партійної приналежності, фаворитизму |
| Гнучкість у прийнятті рішень       | Більша свобода в прийнятті управлінських рішень, що більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень                                                                                          | Підпорядковані державним правилам і обмеженням, що спричиняє більшу бюрократичність, складність, а отже інертність прийняття рішень                                                                        |
| Рішення про відкриття/закриття     | Приймається власниками                                                                                                                                                                     | Призначаються органом, до сфери управління якого входить підприємство.                                                                                                                                     |

Під стратегічним плануванням будемо розуміти процес розробки і впровадження ефективної стратегії функціонування компаній щодо визначення конкретних довгострокових цілей, чіткого формування завдань, а також напрямів та інструментів їх досягнення з урахуванням наявних можливостей та існуючих обмежень.

Стратегічне планування є складним процесом. Воно представлене в планових діях, спрямованих на досягнення максимальних результатів, з

урахуванням наявних в органів державного управління переваг, умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Ці дії націлені на уникнення негативних ситуацій та прийняття поміркованих, ефективних і адекватних рішень для досягнення позитивних результатів діяльності [6, с. 89].

Завдяки стратегічному плануванню менеджмент державних підприємств може розвивати стратегічне мислення, покращувати процес прийняття рішень, підвищувати організаційну ефективність, координувати активність ланцюга вартості, створювати відносини та якісніше обслуговувати публічну систему. Якісне стратегічне планування є основою для розробки та реалізації системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку державних підприємств та створення умов для їх подальшого ефективного функціонування в інтересах суспільства.

Відомі зарубіжні дослідники Т. Сааті й К. Кернс вказують на важливість стратегічного планування як певного дороговказу і відзначають необхідність його коригування відповідно до динамічних змін у мінливому зовнішньому середовищі. Стратегічне планування вченими тлумачиться як процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію та ідеалізованих очікуваних майбутніх станів [7, с. 142].

Тобто, стратегічне планування — це процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій) перспектив власного розвитку, раціонального розподілу й використання обмежених ресурсів.. Ефективно розроблений стратегічний план може стати основою унікальності, передбачуваності компанії та її адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, ефективної побудови внутрішньої організації.

За підсумками вивченого теоретичного та практичного матеріалу впливає, що стратегічне планування є не простим додаванням ресурсів, а особливою конфігурацією інтересів, відповідних повноважень та зобов'язань з боку державних підприємств в умовах стагнації економіки в непростий період обмежувальних заходів, пов'язаних з протистоянням COVID-2019 та іншим непередбачуваним явищам і потрясінням національного глобального характеру (як от війна РФ проти України). Стратегічне планування діяльності державних підприємств покликане забезпечити ефективне управління ними і слугує інструментом зв'язку між урядом країни, установою, що реалізує права власника, правлінням державних підприємств, їх наглядовими радами (за наявності) та головами. Стратегічний план діяльності є інструментом оцінки ефективності роботи керівництва підприємства [8]. Динамічний процес стратегічного планування необхідний для визначення траєкторії розвитку державних підприємств через формулювання ефективних управлінських функцій, своєчасного й адекватного реагування на реальні та потенційні загрози зовнішнього середовища.

Для забезпечення ефективного стратегічного планування державних підприємств необхідно дотримуватися засадничих принципів, які забезпечать досягнення ключових показників як на рівні регіону, так і на рівні країни. Серед них виділимо принципи:

- системності. Цей принцип є одним із ключових при формуванні цілісної системи стратегічного планування, що передбачає цілісність охоплення

процесом планування всіх сфер і напрямів діяльності підприємства; постановку і вирішення завдань в їх взаємозв'язку і системній єдності;

- цілісності, що передбачає застосування єдиних підходів до порядку здійснення процесу стратегічного планування державних підприємств, узгодженості стратегічних, тактичних та оперативних планів, включаючи формування звітності про виконання запланованих завдань;

- наукової обґрунтованості. Стратегічне планування діяльності державних підприємств має здійснюватися на науковій основі, через постійне удосконалення методології планування, спиратися на науково-обґрунтовані розрахунки, забезпечувати узгодженість між станом внутрішнього та зовнішнього середовища, враховувати дію об'єктивних економічних законів, прогресивний світовий досвід та новачі у сфері управління. Важливим є також наукове обґрунтування вибору адекватного і ефективного управлінського інструментарію, який би забезпечив, у підсумку, збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- результативності та ефективності управлінських рішень, що передбачає вибір таких способів, методів та інструментарію досягнення цілей сталого розвитку державного підприємства, які забезпечуватимуть своєчасну реакцію на динамічні та непередбачувані зміни зовнішнього середовища його функціонування, сприятимуть досягненню запланованих результатів з мінімально можливими витратами ресурсів, комплексне і всебічне вирішення перспективних завдань, підвищення конкурентоспроможності;

- спадковості та комплексності, що означає врахування попередніх досягнень, досвіду та об'єктивної інформації про діяльність компанії, аналіз ефективних і неефективних рішень, здобутків і втрат тощо. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню якості стратегічних планів, зокрема й щодо формування підґрунтя для адекватної реакції державного підприємства на зміни умов бізнес-середовища його функціонування;

- академічності. Для державних підприємств мають бути створені сприятливі умови не тільки для залучення висококваліфікованих кадрів, але й можливості їх подальшого професійного розвитку за рахунок впровадження та підтримки процесу безперервної освіти працівників цих підприємств;

- врахування міжнародних стандартів якості щодо стратегічного плану, що створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності державних підприємств та забезпечення відповідності основних напрямів і результатів їх діяльності міжнародним стандартам та рекомендаціям;

- достовірності, що передбачає наявність достовірної інформаційної бази для визначення стратегічних цілей і розрахунку планових показників;

- соціальної відповідальності, що передбачає здійснення заходів, спрямованих на досягнення не тільки запланованих економічних, але й соціальних показників. Адже, державні підприємства є суб'єктами, ефективність діяльності яких оцінюється не тільки за досягненням високих фінансових результатів (хоча це важливо – авт.). Істотною є їх роль у соціально-економічному розвитку і регіону, і країни; у багатьох випадках вони покликані виконувати важливі соціальні функції. Саме тому, стратегічне планування діяльності цих компаній має сприяти досягненню балансу власних інтересів та інтересів інших стейхолдерів – громади, держави тощо;

- безперервності, що передбачає систематичний контроль реалізації планів, аналіз відхилень та своєчасну модернізацію планів відповідно до динамічних змін у бізнес-середовищі;

- прозорості управління — забезпечення прозорості діяльності державних підприємств шляхом створення умов доступу усіх членів суспільства до отримання повної та достовірної інформації через інформаційні канали відкритого доступу тощо.

Як уже зазначалося, у даній статті пропонуємо розглянути досвід Республіки Казахстан (РК) щодо стратегічного планування діяльності державних підприємств. Насамперед зазначимо, що стратегічні плани розвитку державних підприємств Казахстану недостатньо чітко орієнтовані на специфічні особливості регіонів країни, тоді як саме регіони створюють валовий продукт, реалізація якого домінантно впливає як на економіку регіону, так на економіку країни загалом. У зв'язку з цим у статті розглянуто особливості одного з регіонів Казахстану, багатого на природні та водні ресурси. На думку авторів, випробування його рекомендацій та пропозицій, спрямованих на покращення якості стратегічного планування з урахуванням регіональних особливостей, дозволить орієнтувати стратегічне планування державних підприємств Казахстану на досягнення ключових показників розвитку регіону та країни в цілому.

У Республіці Казахстан рекомендується розробляти стратегічні плани для державних підприємств на середньострокову та довгострокову перспективу. У країні виокремлюють стратегічні документи республіканського та місцевого рівнів. Водночас, регіональний розвиток РК здебільшого здійснюється через каскадування цілей та завдань держави в стратегічних планах державних підприємств.

Складання стратегічного плану розвитку державних підприємств (далі — Стратегічний план розвитку) є складним процесом. При його розробці, з одного боку, необхідно фокусуватися на найважливіших напрямках розвитку регіонів, з другого, — задля цілісного розвитку економічного потенціалу країни та отримання кращого мультиплікативного ефекту внаслідок діяльності організацій за участю держави стратегію розвитку державного підприємства доцільно приймати з урахуванням стратегії розвитку країни в цілому.

Для реалізації цілей та завдань для розвитку регіонів в Казахстані були створені регіональні державні підприємства у формі акціонерних товариств зі 100 % участю держави у формі соціально-підприємницьких корпорацій. Ідея створення таких корпорацій була проголошена першим президентом Республіки Казахстан у 2006 р. в щорічному зверненні «Стратегія входження Казахстану до 50 найконкурентніших країн світу» [9].

Тим часом, як нам бачиться, для ефективного розвитку регіонів РК необхідне чітке визначення цілей, умов, факторів та інструментів їх досягнення кожної державної компанії, включаючи:

- створення єдиного економічного ринку на основі кластерного підходу, формування сприятливого економічного середовища для залучення інвестицій;

- підвищення ефективності системи управління державними активами;
- розвиток інноваційного потенціалу державних компаній, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження якісно нових технологій її виробництва та дозволить залишатися конкурентоспроможними на ринку;
- оптимальне використання ресурсів, включаючи людські, фінансові, технічні та матеріальні ресурси на основі удосконалення бізнес-процесів, зменшення бюрократії та оптимізації витрат;
- дотримання принципів соціальної відповідальності у процесі реалізації інвестиційних, соціальних та інфраструктурних проєктів;
- реалізація бізнес-проєктів в агропромисловому комплексі, у тому числі на основі концесії та кластерної ініціативи;
- формування бази бізнес-проєктів, забезпечення їх належного фінансування та створення умов для успішної реалізації тощо.

У цьому зв'язку для успішної реалізації місії, яка покладається державою на державні підприємства, необхідне проведення цілеспрямованої роботи з основних стратегічних напрямів. Наприклад, для сприяння економічному розвитку Мангистауської області шляхом консолідації державних та приватних секторів, створення єдиного економічного ринку на підставі кластерного підходу, формування сприятливого економічного середовища для залучення інвестицій та інновацій Комітетом державної власності та приватизації Міністерства фінансів Республіки Казахстан №533 від 04.10.2007 року було створене АТ «СПК «Каспій». Підприємство спеціалізується на розвідці, виробництві, обробці певних корисних копалин. Однією з важливих функцій даного підприємства є участь у розробці та реалізації програм, спрямованих на соціальний розвиток регіону. У зв'язку з цим, СПК «Каспій» реалізує ряд соціально-значущих проєктів.

Однак, через недосконалість чинного законодавства (цивільних, бюджетних, банківських, галузевих законів), АТ «СПК «Каспій» протягом останніх років є збитковим, що посилюється затяжним характером обмежень, встановлених Міністерством охорони здоров'я Республіки Казахстан щодо суб'єктів ринку з метою запобігання поширенню в країні коронавірусної інфекції. Крім того, на фінансовий результат СВК «Каспій» вплинули інші зовнішні фактори, у тому числі: уповільнення економічного розвитку, скорочення обсягу попиту на його продукцію, закриття кордонів для експорту багатьох споживчих товарів тощо. У зв'язку з цим, СВК «Каспій» необхідне уточнення траєкторії розвитку, визначення кластерних ініціатив та точок розвитку через стратегічне планування.

Використовуючи власні сильні сторони та можливості, СВК «Каспій» має прагнути не тільки до досягнення високої фінансової результативності, але й вносити свій вклад у динамічний розвиток, диверсифікацію та конкурентоспроможність економіки регіону з метою забезпечення високого рівня добробуту та якості життя населення Мангистауської області. На цій основі рекомендується формулювання місії СВК «Каспій», що полягає у забезпеченні соціально-економічного розвитку Мангистауської області та міста Актау шляхом диверсифікації діяльності, створення ефективної системи

корпоративного управління, консолідації державних активів та підприємницької ініціативи для вирішення соціально-економічних завдань.

Для досягнення основних цілей СВК «Каспій» необхідно реалізувати завдання щодо:

- 1) дослідження стану та розвитку інфраструктури регіону;
- 2) надання підтримки суб'єктам інвестиційної, індустріально-інноваційної системи;
- 3) реалізація проєктів, пов'язаних із впровадженням виробничих інноваційних технологій, новітніх управлінських технологій, стандартів та вимог.

Відповідно до Закону РК «Про державне майно» [10], у стратегічному плані ВК «Каспій» рекомендується виокремлення таких ключових показників діяльності:

1) показників кінцевого результату: створення робочих місць; обсяги створених та оброблених продуктів та ресурсів; обсяги впроваджених технологій та виробництв; обсяги новостворених та оновлених активів;

2) показники прямого результату: послуги щодо субсидування секторів економіки та їх координація; участь у створенні єдиного економічного ринку на основі кластерного підходу, а також реалізації інвестиційних проєктів та програм; послуги щодо формування сприятливого економічного середовища для залучення інвестицій та інновацій; послуги із формування регіональних стабілізаційних фондів.

Знаючи величезний потенціал Мангістауської області, рекомендується в реалізаційній частині стратегічного плану зацентрувати діяльність СВК «Каспій» на чотирьох стратегічних напрямках (табл. 2).

Передбачається, що результатом діяльності СВК «Каспій» буде реальна підтримка бізнес-ініціатив та стимулювання економічної активності суб'єктів підприємництва Мангістауської області.

Фінансово-ресурсне забезпечення державних підприємств, в т.ч. соціально-підприємницькі корпорації, характеризується такими особливостями. Зокрема, державні підприємства можуть мати цивільно-правові відносини в рамках договорів з державними органами, які можуть бути реалізовані на конкурсній основі та з одного джерела. Також, з метою підтримки державних підприємств уряд РК та керівництво регіонів можуть виділяти цільові бюджетні кошти на матеріально-технічне забезпечення державних підприємств або передавати обладнання та основні засоби для реалізації їх статутних цілей та завдань. Крім того, за дефіциту коштів уповноважені державні органи можуть надавати субсидіарну допомогу державним підприємствам. Для підтримки державних підприємств є преференції в податковому законодавстві. У РК для певних видів діяльності державних підприємств існують також точкові пільги.

**Висновки.** У сучасному світі державні підприємства все ще відіграють важливу роль в економічному, соціальному та політичному житті кожної країни. Вагомою є їх участь у пом'якшенні кризових явищ та забезпеченні стабільності економічного зростання, реалізації урядових антикризових програм, соціальних проєктів, розвитку економіки регіонів. При цьому кожна країна знаходить оптимальне співвідношення державного і приватного

секторів. Однак для забезпечення ефективності функціонування державних підприємств необхідним є формування у країні належного механізму управління ними, контролю та прозорості їх діяльності.

**Таблиця 2. Стратегічні напрями СВК «Каспій» та шляхи їх реалізації, сформульовано авторами**

| Стратегічний напрям                                                       | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реалізація інвестиційних проєктів                                         | Участь у проєктах:<br>1) будівництва житлових та нежитлових будівель та споруд, виробничих та комерційних приміщень;<br>2) сільського та водного господарства, спрямованих на розвиток тваринницької, аграрної, молочної та рибної продукції;<br>3) переробки сировини та матеріалів з метою розвитку високотехнологічних виробництв;<br>4) забезпечення питною водою мешканців Мангістауської області;<br>5) транспортної та логістичної галузі, використовуючи можливі сухопутні та водні транспортні коридори;<br>6) туристичної галузі з огляду на історико-культурну спадщину Мангістауської області, а також розташування Каспійського моря та наявність курортних зон. |
| Пошук додаткових джерел фінансування проєктів                             | Залучення вітчизняних та зарубіжних інвесторів на основі просування взаємовигідних проєктів, спрямованих на диверсифікацію діяльності та сприяння суб'єктам підприємництва у впровадженні ефективних рішень та технологій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Збільшення вартості активів                                               | Визначення переліку проєктів, пов'язаних зі збільшенням вартості активів, у тому числі: проєктів з реконструкції, модернізації, оснащення та переоснащення бізнес-процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Сприяння розвитку бізнесу та розширенню потенціалу Мангістауської області | Реалізація проєктів, пов'язані з наданням торгових приміщень, активів та ресурсів на комерційній основі з правом викупу та операційної оренди на вигідних умовах                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Важливим інструментом забезпечення більшої прозорості діяльності державних підприємств є стратегічне планування, яке передбачає системний підхід до формулювання, впровадження, оцінки та реалізації стратегії підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей і забезпечення сталого розвитку.

У Республіці Казахстан (РК) профіль економічного розвитку формує великий бізнес, у якому позиції держави не тільки не послаблюються, а, навпаки, істотно посилюються. У цьому зв'язку велика роль приділяється стратегічному плануванню їх діяльності з метою визначення конкретних цілей і завдань, а також забезпечення прозорості та відкритості. Водночас, не дивлячись на тривалий досвід стратегічного планування у цій сфері, все ще існують певні проблеми. У статті сформульовані пропозиції щодо удосконалення стратегічного планування у цій сфері на прикладі СВК «Каспій».

Насамкінець, відмітимо, що державні підприємства функціонують у відкритому конкурентному середовищі, вони стикаються не тільки з внутрішньою конкуренцією, але й перебувають під потужним тиском глобальної конкуренції. Якщо внутрішня конкуренція може бути обмежена через створення державою адміністративних обмежень, то впливу глобальної конкуренції практично уникнути не можливо. Це означає, що у процесі стратегічного планування необхідно не тільки всебічно враховувати особливості бізнес-середовища функціонування державної компанії, але й передбачити важелі підвищення ефективності цього бізнес-середовища, зокрема, через формування відповідної підприємницької культури. Саме на ці питання мають бути спрямовані подальші наукові розвідки.

1. Government as best in class shareholder. Ernst & Young // URL: <https://cutt.ly/7YhcxcZ>
2. Державні підприємства: Лідери у формуванні цінності для держави та суспільства? // URL: <https://cutt.ly/8YhcdKh>
3. Государство не спешит на выход: почти 47% всех крупных предприятий в Казахстане принадлежат государству // URL: <http://surl.li/awguo>.
4. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development). (2014). State-Owned Enterprises for Southern Africa, OECD Publishing, Paris.
5. Ахметтаев Д. Модели стратегического управления в государственных предприятиях // Norwegian Journal of development of the International Science. 2021. №61. С. 34-37.
6. Державне управління, планування, фінанси : монографія \ К. В. Бачинська, В. П. Марущак, О. І. Марущак. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 228 с.
7. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Радио и связь, 1991. 224 с.
8. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору // URL: <chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
9. Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана Стратегия вхождения Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира Казахстан на пороге нового рывка вперед в своем развитии // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://cutt.ly/RYfieLN>.
10. Закону РК «Про державне майно» // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000413>

- 
1. Government as best in class shareholder. Ernst & Young // URL: <https://cutt.ly/7YhcxcZ>
  2. Derzhavni pidpriyemstva: Lidery u formuvanni tsinnosti dlia derzhavy ta suspilstva? // URL: <https://cutt.ly/8YhcdKh>
  3. Hosudarstvo ne speshyt na vykhod: pochyty 47% vsekh krupnykh predpriyatiy v Kazakhstane prynadlezhat hosudarstvu // URL: <http://surl.li/awguo>.
  4. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development). (2014). State-Owned Enterprises for Southern Africa, OECD Publishing, Paris.
  5. Akhmettaev D. Modely stratehicheskoho upravleniya v hosudarstvennykh predpriyatiyakh // Norwegian Journal of development of the International Science. 2021. №61. S. 34-37.
  6. Derzhavne upravlinnia, planuvannia, finansy : monohrafiia \ K. V. Bachynska, V. P. Marushchak, O. I. Marushchak. Odessa : ORIDU NADU, 2018. 228 s.
  7. Saaty T., Kerns K. Analytycheskoe planirovanye. Orhanyzatsiya system / per. s anhl. Radyo y sviaz, 1991. 224 s.
  8. Metodychni rekomendatsii shchodo skladannia stratehichnykh planiv pidpriyemstvamy derzhavnoho sektoru // URL: <chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
  9. Poslanye Prezydenta Respublyky Kazakhstan N.A. Nazarbaeva narodu Kazakhstan Stratehiya vkhozhdenniya Kazakhstan v chyslo 50-ty naybole konkurentosposobnykh stran myra Kazakhstan na poroge novoho rывka vpered v svoem razvytyy // Ofytsyalnyi sait Prezydenta Respublyky Kazakhstan. URL: <https://cutt.ly/RYfieLN>.
  10. Zakonu RK «Pro derzhavne maino» // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000413>