

§ 2.4. Совершенствование владельческого надзора в АПК Республики Беларусь

Владельческий надзор является важной составной частью системы управления государственным имуществом. Сфера его применения – хозяйственные общества, имеющие долю государственной собственности в своих уставных фондах. В АПК Республики Беларусь более половины сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих организаций являются хозяйственными обществами с долей государства в уставных фондах, что подчеркивает важность эффективного применения инструментов владельческого надзора для успешного развития отрасли.

Система владельческого надзора в стране постоянно развивается. Так, в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 29 июля 2021 г. № 292, отражена необходимость модернизации системы владельческого надзора за счет поэтапного перехода на профессиональную основу института представителей государства, а также разработки системы мониторинга качества государственных услуг, что позволит аккумулировать мнения их потребителей и на этой основе давать оценку всей системе предоставления государственных услуг.

Таким образом, поиск путей совершенствования и обоснование оптимальной системы владельческого надзора является актуальной задачей для АПК Республики Беларусь.

Изучение мировой практики управления государственной собственностью, а также трудов отечественных и зарубежных ученых позволило выделить ряд актуальных тенденций в управлении предприятиями с долей государственной собственности и систематизировать применяемые методические подходы к оценке его экономической эффективности (табл. 2.4.1).

Как показали проведенные исследования, одним из основных перспективных направлений совершенствования владельческого надзора, а следовательно, и управления государственной собственностью является улучшение результатов работы поднадзорных предприятий. При этом можно выделить ряд методических подходов к оценке экономической эффективности управления государственной собственностью, которые:

- ✓ основаны на количественных либо на качественных показателях;
- ✓ ориентированы на объект либо субъект управления;
- ✓ учитывают только экономические показатели либо базируются на показателях социальной эффективности и общественной полезности.

К наиболее применяемым на практике методикам, основанным на определенных показателях экономической эффективности и результативности объектов управления, целесообразно отнести:

а) New Public Management (NPM) – концепция нового государственного менеджмента, которая ориентирована на уменьшение государственного участия в управлении и на применение рыночных методов оценки эффективности, в первую очередь используя экономические показатели управляемых предприятий с государственной формой собственности (выручка, чистая прибыль (убыток), чистые активы, часть прибыли, подлежащая причислению в бюджеты разных уровней) [7];

б) ключевые показатели эффективности (КПЭ) – базируются на определении для предприятий с государственной долей собственности и их руководителей основных индикаторов, которые, с одной стороны,

Таблица 2.4.1. Основные мировые тенденции в управлении государственной собственностью

Мероприятия	Описание
Повышение внимания к экономической эффективности государственных предприятий	В XXI в. существенно увеличились запросы на формирование высокого уровня результативности предприятий с государственной долей собственности. Государства-собственники стали существенно больше внимания уделять эффективности своих предприятий. И во многих странах, например во Франции, добились того, что госпредприятия работают не менее эффективно, чем частные
Акционирование госпредприятий	Акционерные госкомпании считаются наиболее перспективной формой госсектора в рыночных условиях, в связи с чем их удельный вес и значение возрастают. Усиливается роль корпоративных методов управления и контроля посредством наблюдательных советов, в которые назначаются профессиональные представители государства
Создание государственно-частных предприятий	Глобальный тренд конца XX–начала XXI в. – частичная приватизация государственных (акционерных) предприятий. Акционирование госпредприятий привело во многих государствах (особенно в Китае) к продаже не более 49 % капитала частным (в том числе иностранным) инвесторам при сохранении контрольного пакета акций в руках государства
Внедрение эффективной корпоративной системы управления	В последнее время на государственных предприятиях во всем мире активно внедряется современная корпоративная система управления. Об этом свидетельствует тот факт, что с 2010 г. в 40 странах и регионах мира было подготовлено более 100 кодексов наилучшей практики и принципов корпоративного управления различного уровня. Подавляющее большинство из них являются национальными. Международное признание получили Принципы корпоративного управления ОЭСР, Руководство по корпоративному управлению в компаниях с государственным участием, Объединенный кодекс Великобритании, Принципы совершенствования корпоративного управления Базельского комитета по банковскому надзору и др.
Стимулирование формирования крупных интегрированных структур (холдинги и кластеры) на базе предприятий с государственной формой собственности	Основной целью создания холдингов является повышение эффективности управления активами, которые находятся в собственности государства. Кластерный подход является одним из главных современных инструментов не только роста результативности управления отдельными предприятиями, но и усиления конкурентоспособности целых регионов. Данный инструмент активно используется в усилении эффективного взаимодействия государственных органов и государственных предприятий. В кластерах отдельных стран задействовано около трети от общей численности занятых, а производительность труда – выше на 40 %. Процесс формирования кластеров происходит при непосредственном участии региональных органов государственного управления, которые при этом делегируют часть своих функций в кластерные управляющие организации
Активная цифровизация государственных органов управления, в том числе ответственных за управление государственной собственностью	Данная тенденция характерна для всех отраслей, в том числе для АПК. В настоящее время внедрение цифровых технологий диктуется необходимостью повышения эффективности управления АПК как на национальном, так и на региональном уровне, а также высокими темпами развития электронного сельского хозяйства в мире

Примечание. Таблица составлена авторами на основе [1–6].

коррелируют с результатами деятельности данных объектов управления, а с другой – являются величинами, формирующими премиальную часть оплаты труда топ-менеджмента. Это, как правило, финансовые показатели (рентабельность собственного капитала, коэффициент текущей ликвидности и др.), специализированные индикаторы (доля продукции, реализуемой на экспорт, коэффициент текучести кадров и др.), а также КПЭ, учитывающие отраслевую специфику;

в) методы стоимостной оценки имущества государственных предприятий: 1) Миллера – Модильяни [8], когда используется возможность экономии на налогах через обслуживание заемных средств, что позволяет компаниям снижать прибыль до налогообложения, то есть сам налог на прибыль (налоговый щит); 2) контроля результатов деятельности по классификации Р. Коха [9] через конкретные показатели доходности (доходы в бюджет) в контексте выстроенной стратегии управления государственной собственностью.

Качественные показатели оценки эффективности применяются: в методологии САФ (основывается на самооценке деятельности органов управления

государственной собственностью по девяти ключевым критериям с помощью анализа анкет, опросов, отзывов) [10]; методике оценки применяемых органами владельческого надзора политик и программ; методиках, ориентированных на оценку эффективности корпоративного управления на предприятиях с государственной формой собственности.

К методикам, основанным на оценке общественной полезности управления государственной собственностью, можно отнести методологию «хорошего управления» (Good Governance), которая рассматривает эффективность «... в первую очередь через максимально эффективное использование ресурсов для удовлетворения потребностей граждан» [11].

В последнее время исследователи предлагают для оценки эффективности владельческого надзора более широко использовать комплексные методики, которые учитывают различные виды показателей (количественные и качественные, объекта и субъекта управления, экономические и социальные). Так, например, И. В. Пашкевич предлагает в этих целях использовать три блока индикаторов [12]:

1. Для оценки степени достижения стратегических целей по уровню достижения сводного целевого показателя.

2. Для оценки качества корпоративного управления при помощи балльной оценки степени реализации элементов данной системы, таких как разработка дивидендной политики, разработка и утверждение корпоративного кодекса и др.

3. Для оценки финансово-экономических результатов через систему количественных показателей, таких как рентабельность инвестированного капитала и прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений с динамикой ее размера и пр.

Необходимо отметить, что несмотря на многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов, большое количество научных публикаций в сфере оценки эффективности владельческого надзора и управления государственной собственностью, до настоящего времени не определена оптимальная методика оценки его эффективности.

Анализ практического применения подходов и инструментов управленческого надзора в Республике Беларусь показал, что наиболее интересен в данном случае опыт стран, которые имеют значительную долю государственного сектора в национальной экономике, с одной стороны, и высокие темпы экономического развития – с другой. Среди таких государств можно выделить, прежде всего, Республику Корея и Китайскую Народную Республику.

Система управления государственными предприятиями (далее – ГП) в Республике Корея ориентирована на устранение проблем неэффективности и информационной асимметрии, обусловленных решением вопросов разграничения функций заказчика – исполнителя (принципала – агента) и самой природой государственных корпораций. Процессы ее совершенствования направлены на институционализацию и унификацию системы оценки управления, выстраивание взаимоотношений между правительством и государственными институтами посредством формирования необходимых структур корпоративного управления и обеспечение баланса между административной автономией и государственным контролем [13, 14]. При этом отмечается важность независимости принятия управленческих решений с целью адаптации к экономическим изменениям для эффективного управления ГП.

Практика функционирования корейских ГП свидетельствует о наличии высокого уровня сложности в определении и измерении их эффективности в силу смешанной формы их организации, включающей в том числе рыночные элементы бизнеса (частных компаний). Эффективность управления оценивается, с одной стороны, по результатам, обеспечивающим прибыль: общая рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), общий объем продаж, чистые активы, производительность труда. С другой стороны, прибыльность является не единственной целью ГП, уровень которой зависит от цен на вводимые и производимые государством ресурсы, поэтому для

оценки эффективности применяются такие показатели, как удовлетворенность сотрудников условиями организации и оплаты труда, легитимность, стимулы и адаптивность руководства, лидерство и др.

В 2007 г. в Корею был принят Закон об управлении государственными учреждениями (AMPI) с целью упорядочить структуру корпоративного управления по типам (ГП, квазигосударственный тип, рыночный тип, фонды управленческого типа, служба по контракту, неклассифицируемые общественные организации) в зависимости от уровня выручки, самокупаемости и размера активов. Основной акцент сделан на создание автономных систем управления и подотчетности с целью рационализации управления и повышения прозрачности деятельности.

При оценке эффективности по установленным количественным параметрам применяются методы сравнения целевых показателей, оценка тенденций, распределения средних величин, целевого предложения, отклонения целевого предложения, сравнение глобальных результатов, долгосрочное целевое предложение. Для качественных показателей на основе общей оценки по методу PDCA (plan-do-check-act) выставляется рейтинг и посредством системы оценочных баллов определяется общий балл неколичественных индикаторов.

В соответствии со ст. 48 Закона (AMPI) министр стратегии и финансов оценивает эффективность управления ГП на основании годовых отчетов. При этом критерии и методы оценки работы руководства после обсуждения и решения руководящего комитета должны включать:

- 1) рациональность целей управления и степень их достижения;
- 2) общественный интерес и эффективность основной деятельности;
- 3) целесообразность организации и функционирования трудовых ресурсов, включая форму занятости работников;
- 4) обоснованность финансового управления и усилий по сокращению бюджетных расходов, включая выполнение средне- и долгосрочных планов финансового управления;
- 5) результаты исследований удовлетворенности клиентов;
- 6) функционирование обоснованной системы оплаты труда;
- 7) другие вопросы, связанные с управлением ГП и квазигосударственными организациями.

Кроме того, министр стратегии и финансов после обсуждения и принятия решения руководящим комитетом с уведомлением руководителей и ведущего агентства координирует анализ управления повседневной деятельностью ГП, куда включаются вопросы, связанные с организационной деятельностью и управлением персоналом, управлением бюджетом и фондами, а также другие вопросы, важные для обеспечения финансовой устойчивости.

Вместе с тем министр стратегии и финансов и глава соответствующего административного агентства осуществляют надзор за ГП только в случаях ненадлежащего

выполнения проектов и уклонения от реализации руководящих принципов управления ГП, чтобы не нарушать их автономную деятельность.

Комплексная оценка формируется путем суммирования количественных с учетом весовых значений и качественных показателей с дальнейшим преобразованием в оценку по 100-балльной шкале. Окончательный результат определяется наблюдательным советом по установленному стандарту:

S (Superb) – системный менеджмент во всех областях управления, эффективная управленческая деятельность и очень высокий уровень результативности;

A (Excellent) – систематическое управление в большинстве областей менеджмента, эффективная управленческая деятельность и высокий уровень результативности;

B (Good) – хорошая система управления в большинстве областей менеджмента и приемлемый уровень эффективности;

C (Fair) – справедливая система управления в большинстве областей менеджмента и справедливый уровень управленческой деятельности;

D (Poor) – справедливая система управления в нескольких областях менеджмента, но в целом неудовлетворительная оценка;

E (Very poor) – отсутствует систематическое управление в большинстве областей менеджмента, нет эффективной управленческой деятельности и требуется реформирование для достижения инновационно ориентированной системы.

Мотивационный механизм заключается в том, что при выставлении наивысшей оценки (S) все сотрудники предприятия получают годовую премию в размере 250 % от месячной базовой зарплаты, при оценке D и E – 0 %, а при повторении ситуации в течение двух лет – увольнение директора, что обеспечивает серьезное отношение руководителей к поддержанию высокого уровня своей репутации.

Реформы в государственном управлении Китая осуществлялись постепенно в основном с учетом опыта Южной Кореи и Японии. Правительство страны соединило переход к рыночным преобразованиям в народном хозяйстве с сохранением авторитарной политической системы и концентрацией усилий на инновационном развитии. К настоящему времени в Китае сформировалась модель управления предприятиями государственной формы собственности, включающая следующие их группы:

республиканские предприятия промышленности, регулируемые центральным комитетом (Государственная комиссия по управлению и надзору за государственной собственностью – SASAC). Активы составляют 75,13 трлн юаней, или 11,2 трлн долл. США;

муниципальные (коммунальные) предприятия, которые подчинены муниципальным и провинциальным подразделениям комитета SASAC (активы составили 76,58 трлн юаней, или 11,4 трлн долл. США);

финансовые институты, контролируемые инвестиционной компанией Хуэй Цзинь, которая находится в собственности Правительства Китая;

организации, подконтрольные Министерству финансов Китая [15].

SASAC с сетью региональных подразделений, которая непосредственно реализует функции инвестора в ряде отраслей народного хозяйства, включая АПК, переподчинила себе крупные стратегические ГП [1, 16, 17]. Основными функциями данного контрольного органа являются:

принятие решений об инвестировании средств в предприятия государственной собственности;

контроль и управление предприятиями государственной собственности, которые находятся под надзором Центрального народного правительства Китая;

обеспечение сохранности государственного имущества и прирост его стоимости;

разработка и оптимизация индексной системы оценки сохранности и прироста стоимости имущества предприятий;

ведение статистики и аудита ГП;

разработка и внедрение правил распределения дохода предприятий между высшим административно-управленческим персоналом;

назначение и снятие с должности высшего административно-управленческого персонала предприятий, оценка его работы;

контроль за ежедневной деятельностью наблюдательных органов;

контроль сметы текущих расходов предприятия (строгое целевое использование), ответственность за разработку бюджета предприятия и др.

Кроме того, в структуру управления государственной собственностью входят:

Министерство финансов, которое отвечает за разработку правил управления государственным имуществом, рассматривает и составляет проекты планов хозяйственной деятельности ГП, получает прибыль от деятельности центральных государственных предприятий и т. д.;

Комиссия по ценным бумагам Китая, обеспечивающая решение вопросов регулирования обращения ценных бумаг (торговля, эмиссия и расчеты по акциям и др.), деятельности акционеров и биржевых брокеров;

совет директоров предприятия, обеспечивающий выполнение решений Комитета по контролю и управлению государственным имуществом, формирование бюджета предприятия, подготовку планов о распределении прибыли и убытков, проектов реорганизации;

наблюдательный совет с функциями проверки финансовой отчетности и контроля за исполнением должностных обязанностей членами совета директоров и должностными лицами высшего руководящего звена предприятия. При этом для предприятий государственной собственности в Китае характерно отсутствие общего собрания акционеров, полномочия которого осуществляет совет директоров [17, 18].

В 13-летнем плане развития Китая в сфере управления государственной собственностью предусматривается разграничение предприятий, которые реализуют коммерческие цели и отстаивают общественные интересы, расширение смешанного государственно-частного

владения, обеспечение роста присутствия предприятий государственной собственности в рейтинге крупнейших мировых компаний по уровню выручки за прошедший финансовый год (Fortune Global 500) посредством:

совершенствования структуры управления государственным сектором через систему стандартов, оценивающих качество корпоративного управления (индикаторы – рост прибыли и увеличение стоимости компании);

разработки системы оценки руководителей государственных корпораций в соответствии с производительностью их труда, которая измеряется через рост стоимости компании на рынке и объем оперативной прибыли на основании стандартов, установленных SASAC.

Вместе с тем, как показывают проведенные исследования, в Китае, несмотря на действующую систему контроля, существуют пробелы во взаимодействии внешних и внутренних органов надзора в ГП [19]. Они должны принимать одинаковые условия акционерного надзора и сохранять высшую надзорную власть в корпоративном управлении, где доля негосударственных акционеров может составлять от 1/3 до 1/2. При этом у регулирующих органов отсутствует эффект взаимодействия по причине расхождений в содержании и методах внутреннего и внешнего надзора (возникает либо двойной надзор, либо его отсутствие), отмечаются недостаточный охват государственных активов в условиях существующей иерархии, недостаток надзорной

информации и различные ее источники, трудность оценки качества осуществляемого надзора по причине длительности административных процедур и текучести кадров.

В настоящее время в АПК Республики Беларусь система управления хозяйственными обществами с долей государства развивается в направлении совершенствования владельческого надзора как способа прямого участия государства посредством его представителя как собственника в органах управления. Вместе с тем государство стимулирует дальнейшее развитие корпоративного управления в хозяйственных обществах с его участием [2, 20]. В данной ситуации формируется специфический организационный механизм управления, включающий совокупность факторов, определяющих воздействие субъектов управления в лице корпоративного менеджмента (общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный (единоличный) исполнительный орган), а также дополненный институтом представителей государства с целью установления процедур управления, мониторинга и контроля деятельности хозяйственного общества (рис. 2.4.1).

Кроме того, в контексте изучения вопросов эффективности государственного сектора сельского хозяйства отечественные ученые указывают на наличие рисков консервации существующей модели управления в

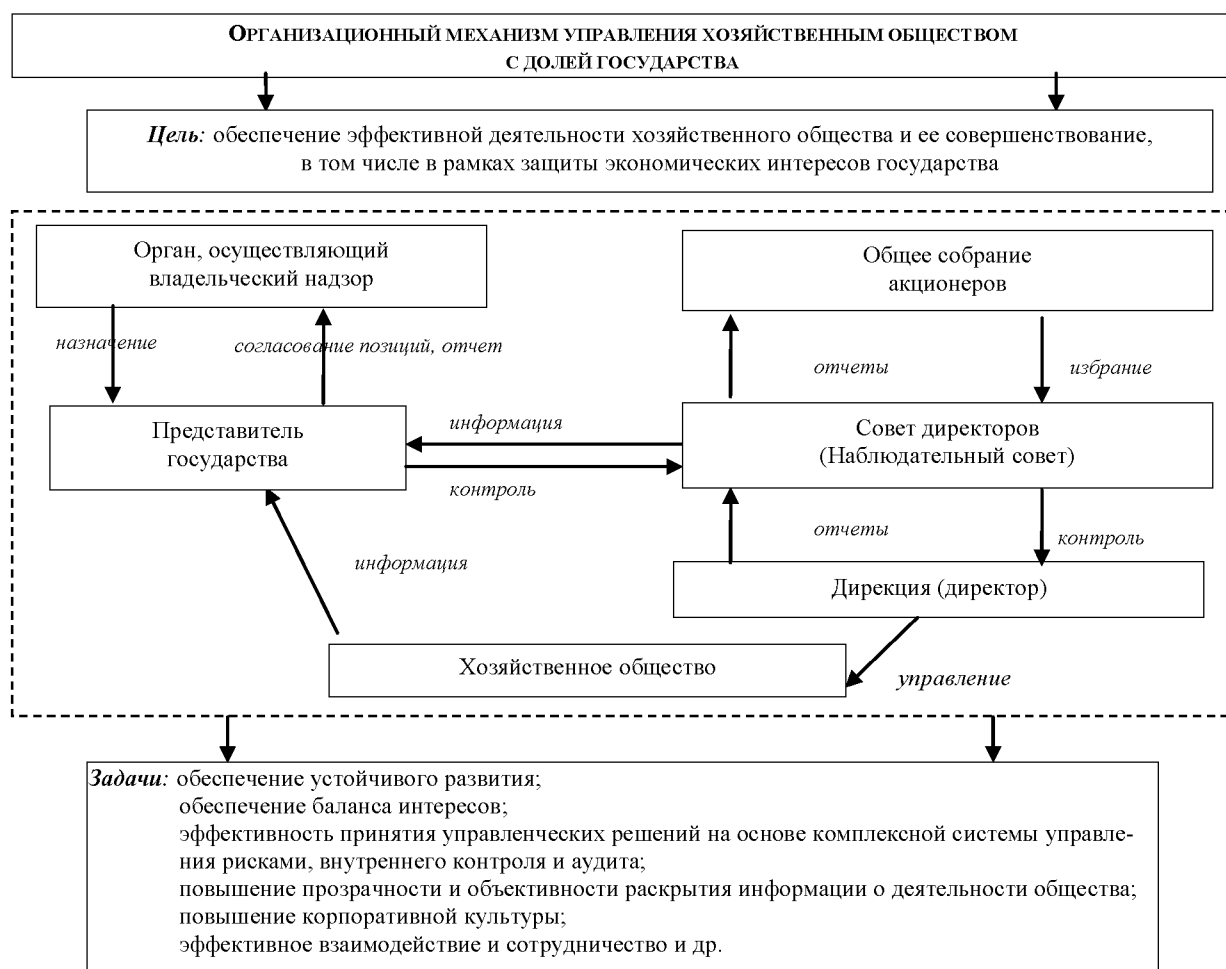


Рис. 2.4.1. Организационный механизм управления хозяйственным обществом с долей государства
Примечание. Рисунок составлен авторами на основании [1, 2].

отрасли [21]. В этой связи возникает необходимость выделить организационные аспекты совершенствования владельческого надзора как в направлении внедрения элементов корпоративного управления в хозяйственных с долей государства, так и с учетом существующих методических подходов к оценке экономической эффективности управления государственной собственностью с целью повышения его качества.

Внедрение элементов корпоративного управления в хозяйствах с долей государства. С одной стороны, одним из направлений внедрения элементов корпоративного управления выступает создание при наблюдательных советах хозяйственных (акционерных) обществ комитетов по управлению рисками – служб риск-менеджмента, возглавляемых независимыми директорами. Обоснованность создания такого подразделения согласуется с Руководящими принципами ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием [22] и соответствует современным тенденциям в области технологий оперативного и стратегического менеджмента. Кроме того, риск-менеджмент в настоящее время является доктриной управления компанией для многих субъектов хозяйствования, особенно для организаций с полностью частным капиталом, а его внедрение способно стать незаменимым инструментом долгосрочного анализа и прогнозирования в АПК на современном этапе, что предусмотрено действующей Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы (Глава 4. Основные риски при выполнении программы. Механизмы управления рисками).

Расширение круга вопросов, обязательных к согласованию с представителями государства при определении стратегии развития хозяйства, свидетельствует о необходимости гармонизации владельческого надзора и корпоративного управления на предприятиях с государственной долей собственности в направлении определения наиболее действенных мер по поддержанию баланса интересов государства и частных собственников, сохранению хозяйственной инициативы посредством создания комитетов по управлению рисками. В их состав должны входить высококвалифицированные специалисты с глубокими знаниями в области идентификации, анализа и воздействия на риски с большим потенциалом ущерба, в первую очередь на управленческие, торгово-экономические и макроэкономические вызовы и угрозы, способные возникать в текущей деятельности организации, а также ситуации, связанные с инвестиционными и инновационными процессами и имеющие ограниченное время наступления, сопряженные с реализацией бизнес-проекта.

Взаимодействие представителей государства с хозяйственным риск-менеджментом позволит обнаружить и устранить (либо свести к минимуму) конфликт интересов между владельцами государственной и частной долей капитала предприятия, чаще всего выражающийся в отклонении одной из сторон от внедрения инновационных разработок, вложения в перспективные инвестиционные проекты, диверсификации рынков сбыта либо в злоупотреблении занимаемым

положением, лоббировании сомнительных направлений экономического развития, сопряженных с высокими потенциальными угрозами и существенными убытками в случае неудач [23]. При создании в хозяйстве комитета по управлению рисками его основными задачами будут:

1) прогнозирование и обнаружение рисков в текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации;

2) разработка эффективных решений по минимизации возможности наступления рискованных ситуаций и (или) ущерба от них;

3) мониторинг эффективности отдельных этапов менеджмента рисков;

4) участие в разработке стратегии и тактики развития субъекта хозяйствования;

5) исследование и вынесение решения по обоснованности планируемых масштабных качественных преобразований в производственной, организационной и управленческой деятельности организации;

6) формирование и развитие риск-культуры.

Вышесказанное позволит в ходе взаимодействия представителя государства, осуществляющего полномочия владельческого надзора, и наблюдательного совета хозяйственного (акционерного) общества в рамках разработки стратегии его развития выработать комплекс мер, обеспечивающих рост эффективности производственно-сбытовой деятельности путем усиления обоснованности и объективности управленческих решений по вопросам миссии и направлений развития организации, политики в области мотивации труда основного персонала и топ-менеджмента и другим важным аспектам ее функционирования.

Исследования показали, что оптимальная рекомендуемая численность сотрудников комитета, помимо возглавляющего его директора по управлению рисками, для организаций АПК с государственной долей собственности составляет 1 риск-менеджер на каждые 500 чел. среднесписочной численности работников за год, что согласуется с действующими отраслевыми нормами численности служащих в сельском хозяйстве [24], однако при этом может варьировать в зависимости от годового объема выпуска продукции, направлений и сфер деятельности, глубины цифровизации управленческих процессов и других факторов.

Эффективность деятельности комитета по управлению рисками предлагается оценивать путем сопоставления суммарной величины предотвращенного ущерба от минимизации рисков и полученной дополнительной экономической выгоды с понесенными затратами на разработку и внедрение антирисковых инструментов.

В этой связи рекомендуется усовершенствовать отечественный профессиональный стандарт по управлению рисками СТБ ISO 31000-2020 «Менеджмент рисков. Руководящие указания» [25] в части усиления его практикоориентированности и создать систему профессиональной сертификации, что позволит сформировать в Беларуси сообщество высококвалифицированных риск-менеджеров, в том числе в сфере сельскохозяйственного и агропромышленного производства,

и станет важным дополнением существующей системы высшего и последилового образования в сфере менеджмента риска.

Таким образом, создание комитета по риск-менеджменту в организациях с государственной долей собственности позволит сформировать здоровый управленческий климат, повысить эффективность владельческого надзора и корпоративного управления, улучшить финансовое состояние и деловую репутацию субъекта хозяйствования и благосостояние его персонала, что полностью согласуется с перспективными направлениями социально-экономического развития Республики Беларусь.

Повышение качества оценки эффективности управления государственной собственностью. В контексте повышения качества управления государственным имуществом важным направлением организации эффективного владельческого надзора выступает совершенствование оценки деятельности представителя государства.

С точки зрения главенствующей роли государственного управления в решении стратегических целей повышения уровня жизни населения и обеспечения устойчивого развития АПК необходимо увязать качественную оценку деятельности представителей государства с показателями эффективности управления хозяйственным обществом. В соответствии с действующими подходами [26] в критериях оценки представителей государства имеется блок, позволяющий определить степень выполнения показателей стратегии развития организации, но не ставится задача выявить уровень эффективности управления государственной долей имущества, как это осуществляется в зарубежной практике (Южная Корея, Российская Федерация и др.). В данной связи предлагается расширить перечень критериев оценки деятельности представителя государства блоком индикаторов конкурентоспособности хозяйств, в состав которого следует включить показатели:

1) уровня рентабельности активов в сравнении с общеотраслевым уровнем рентабельности активов, что представлено следующей формулой:

$$RA = \frac{RA_{\text{ГП}}}{RA_{\text{ОТР}}} \times 100 \%, \quad (2.4.1)$$

где RA – уровень рентабельности активов, %;

$RA_{\text{ГП}}$ – рентабельность активов предприятия, %;

$RA_{\text{ОТР}}$ – общеотраслевой уровень рентабельности активов, %;

2) уровня рентабельности реализованной продукции (товаров, услуг) в сравнении с общеотраслевым уровнем рентабельности, %;

3) доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, %;

4) уровня выполнения ключевых показателей эффективности хозяйственного общества (рентабельность собственного капитала, %; совокупная акционерная доходность, %).

Данный блок оценки конкурентоспособности хозяйств позволит как представителям государства, так

и хозяйственному менеджменту определить основные направления и деструктивные факторы в реализации задач по обеспечению роста экономической эффективности управления государственной долей собственности.

Практическая значимость включения представленной системы показателей в действующую методику заключается в возможности обеспечения более глубокого уровня взаимодействия органов (членов) управления хозяйств с долей государства посредством взаимоувязки качественной оценки деятельности представителей государства с показателями производственно-экономической эффективности. Кроме того, в рамках разработки и внедрения в Республике Беларусь информационной системы ОАО «Агентство сервисизации и реинжиниринга» будут созданы возможности по осуществлению автоматизированного поиска исчерпывающего перечня и всей иерархии юридических лиц с государственной долей собственности и формированию отчетов по различным аспектам управления. В этом направлении широкое использование новых цифровых технологий будет обеспечивать повышение прозрачности и управляемости активами государства.

Заключение

На основании изучения методических подходов к оценке экономической эффективности управления государственной собственностью и анализа мировых тенденций его организации (повышение внимания к экономической эффективности государственных предприятий; акционирование госпредприятий; создание государственно-частных предприятий; внедрение эффективной корпоративной системы управления; стимулирование формирования крупных интегрированных структур, таких как холдинги и кластеры на основе предприятий с государственной формой собственности; активная цифровизация государственных органов управления) установлено, что среди используемых инструментов в последнее время наибольшую актуальность приобрели комплексные методики анализа на основе различных показателей, включающие блоки оценки степени достижения стратегических целей, оценки качества корпоративного управления и финансово-экономических результатов (общая рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), общий объем продаж, чистые активы, производительность труда и др.).

Опыт организации управления государственной собственностью в Южной Корее и Китае показал, что в настоящее время государство выступает в роли института надзора и контроля, а также активного участника экономической деятельности. Несмотря на то что производственная функция государства носит социально-общественный характер, в зарубежной практике актуальны вопросы повышения эффективности управления государственным имуществом на основе его рационального использования и активного применения рычагов корпоративного управления. На фоне строго установленных мер контроля за эффективным управлением ГП отмечается необходимость поддержания независимости субъектов хозяйствования в принятии

управленческих решений в условиях адаптации к экономическим изменениям. При этом надзорная функция государства на основе системы оценки управления по ряду количественных и качественных показателей постоянно совершенствуется в направлении повышения прозрачности деятельности как руководителей предприятий, так и самих надзорных органов.

В контексте разработки методических основ организации эффективного управления государственным имуществом, включая владельческий надзор, установлено, что на современном этапе с учетом последних изменений в законодательстве по вопросам регламентации деятельности представителей государства в органах управления хозяйственных обществ, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь либо административно-территориальным единицам, сформировался специфический организационный механизм управления. Практика показывает, что органы корпоративного управления (общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный (единоличный) исполнительный орган) взаимодействуют с институтом представителей государства в рамках решения спектра вопросов работы органов управления и установления процедур мониторинга и контроля деятельности субъектов хозяйствования.

С учетом установленных приоритетов преобразования владельческого надзора в рамках обеспечения роста отдачи от государственных активов нами выделены направления совершенствования организации эффективного управления государственным имуществом на основе:

1) внедрения элементов корпоративного управления в хозобществах с долей государства посредством создания комитетов по управлению рисками. Это обусловлено расширением круга вопросов, обязательных к согласованию с представителями государства для определения стратегии развития общества. Необходимость гармонизации владельческого надзора и корпоративного управления на предприятиях с государственной долей собственности связана со значимостью определения наиболее действенных мер по поддержанию баланса интересов государства и частных собственников, сохранению хозяйственной инициативы. Практическая значимость усиления взаимодействия представителя государства, осуществляющего полномочия владельческого надзора, и руководства предприятия с помощью риск-менеджмента заключается в возможности комплексной разработки инструментов, обеспечивающих рост эффективности производственно-сбытовой деятельности хозяйственного (акционерного) общества путем усиления обоснованности и объективности управленческих решений по вопросам миссии и направлений развития организации, политики в области мотивации труда основного персонала и топ-менеджмента и другим важным аспектам ее функционирования;

2) увязки оценки деятельности представителя государства по владельческому надзору с уровнем эффективности управления государственной долей

имущества. В данной связи предлагается расширить перечень критериев оценки блоком индикаторов конкурентоспособности хозобщества (уровень рентабельности активов и уровень рентабельности реализованной продукции (товаров, услуг) в сравнении с общеотраслевым уровнем рентабельности; доля чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов; уровень выполнения ключевых показателей эффективности хозяйственного общества). Данный инструмент направлен на выявление деструктивных факторов и основных направлений обеспечения роста экономической эффективности управления государственной долей собственности.

Список использованных источников

1. Доклад по корпоративному управлению государственными предприятиями в России. – М. : ОЭСР, 2015. – 70 с.
2. Рябова, С. С. Владельческий надзор и корпоративное управление в акционерной собственности Республики Беларусь / С. С. Рябова // Ученые записки Крымского федерального ун-та им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 109–117.
3. Управление государственным сектором экономики / М. М. Ковалев [и др.]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 250 с.
4. Эффективное управление государственной собственностью в 2018–2024 годах и до 2035 года. Аналитический доклад. – М. : Центр стратегических разработок, 2018. – 54 с.
5. Юшко, К. Ю. На пути к корпоративному управлению / К. Ю. Юшко // Весн. БДУ – 2014. – Сер. 3. – № 1. – С. 40–43.
6. Вересова, Д. М. К вопросу о создании методики оценки эффективности решений по управлению государственной собственностью / Д. М. Вересова // Вопр. экон. наук. – 2008. – № 5. – С. 27–30.
7. Калинин, А. С. Система оценки эффективности управления государственной собственностью в отечественной и зарубежной практике / А. С. Калинин // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2018. – № 2(10). – С. 17–24.
8. Бондарь, В. В. Оценка эффективности управления государственной собственностью / В. В. Бондарь, И. В. Смирнова. – М. : Московский гос. ун-т печати, 2006. – 175 с.
9. Иваньчев, П. С. Особенности стратегии управления государственной собственностью РФ на основе оценки эффективности (на примере Тюменской области) / П. С. Иваньчев // Академический вестн. – 2009. – № 4. – С. 109–113.
10. Macur, M. New model of quality assessment in public administration – upgrading the common assessment framework (CAF) / M. Macur, B. Radej // Innovative Issues and Approaches in Social Sciences. – 2017. – Vol. 10. – № 1. – P. 127–151.
11. Каминский, В. С. К вопросу о теории эффективности государственного управления / В. С. Каминский // Журн. исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 9–16.

12. Пашкевич, И. В. Методический подход к оценке эффективности корпоративного управления на белорусских предприятиях государственной собственности / И. В. Пашкевич // *Банковский вестн.* – 2020. – № 5. – С. 21–29.
13. О функционировании государственных учреждений [Электронный ресурс] : Закон М-ва стратегии и финансов (отдел государственной политики), 3 февр. 2022 г., № 18795. – Режим доступа: <https://www.law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2&query=ACT%20ON%20THE%20MANAGEMENT%20OF%20PUBLIC%20INSTITUTIONS#iBgcolor0>. – Дата доступа: 11.09.2023.
14. Park, J. Is the Management Evaluation System of State-Owned Enterprises in the Republic of Korea a Good Tool for Better Performance? [Electronic resource] / J. Park, J. Kim, C. Kim // *ADB I.* – 2019. Working Paper 1055. – Tokyo: Asian Development Bank Institute. – Mode of access: <https://www.adb.org/publications/management-evaluation-system-state-owned-enterprises-korea>. – Date of access: 11.09.2023.
15. Государственная и частная собственность в АПК Китая / Айци Ли [и др.] // *Вестн. Алтайской акад. экономики и права.* – 2019. – № 6. – С. 11–16.
16. Мищенко, И. В. Аграрная политика Китая и возможности ее применения в России [Электронный ресурс] / И. В. Мищенко, А. В. Боровиков. – Режим доступа: <https://ru.readkong.com/page/agrarnaya-politika-kitaya-i-vozmozhnosti-ee-primeneniya-v-4471640>. – Дата доступа: 13.09.2023.
17. Рубеж, М. Г. Адаптация китайского опыта организационной структуры управления государственным сектором для Республики Беларусь / М. Г. Рубеж // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление.* – 2021. – Т. 7 (73). – № 1. – С. 105–114.
18. Рубеж, М. Г. Сопоставительный анализ механизма управления предприятиями государственной формы собственности Китая и Беларуси / М. Г. Рубеж // *Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, март 2020 г. / Ун-т ИТМО ; под ред. В. Л. Василёнка.* – СПб., 2021. – С. 129–133.
19. Yang, Sh. Research on the Supervision Mode of Competitive State-owned Enterprises by State-owned Capital Investment and Operation Companies [Electronic resource] / Sh. Yang, Y. Tian, Y. Yang // *E3S Web of Conferences* 251. – TEES 2021. – Mode of access: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/27/e3sconf_ictes2021_01107.pdf. – Date of access: 13.09.2023.
20. Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 дек. 2020 г., № 758. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/macro-prognoz/PSM-758.pdf>. – Дата доступа: 22.10.2023.
21. Бычков, Н. А. Эффективность государственного сектора сельского хозяйства и пути его трансформации в Республике Беларусь / Н. А. Бычков, Н. Г. Мохначева // *Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.].* – Минск, 2020. – Вып. 48. – С. 56–69.
22. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием. Редакция 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264263680-ru.pdf?expires=1697700437&id=id&accname=guest&checksum=F69DDB9A69CEE4BF19D0901DD7079C85>. – Дата доступа: 25.09.2023.
23. Павлович, Л. Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь / Л. Павлович // *Аграр. экономика.* – 2021. – № 8. – С. 46–69.
24. Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и Рекомендаций по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве [Электронный ресурс] : постановление М-ва сельского хоз-ва и прод. Респ. Беларусь, 15 марта 2023 г., № 35. – Режим доступа: https://www.mshp.gov.by/uploads/Files/docs/trud/postanovlenie_2023.35.docx. – Дата доступа: 31.08.2023.
25. Менеджмент рисков. Руководящие указания [Электронный ресурс] : гос. стандарт Респ. Беларусь СТБ ISO 31000-2020. – Взамен СТБ ISO 31000-2015. – Режим доступа: <https://gosngomel.by/wp-content/uploads/2019/08/Проект-СТБ-ISO-31000-ПР.pdf>. – Дата доступа: 25.09.2023.
26. Положение о представителях государства в органах управления хозяйственных обществ, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь либо административно-территориальным единицам : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 мая 2008 г., № 694 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 01.06.2023 г. № 359 // *Нац. реестр. правовых актов Респ. Беларусь.* – 2021. – № 1/19935.