

Оценка эффективности корпоративного управления в государственных организациях реального сектора экономики Республики Беларусь

Инга ПАШКЕВИЧ



Институт экономики НАН Беларуси,
заведующий сектором анализа
макроэкономической динамики,
Республика Беларусь, г. Минск,
e-mail: pashkevich@economics.basnet.by

В Республике Беларусь сложилась структура экономики, в которой значительный вес занимают предприятия государственной формы собственности. По состоянию на 1 апреля 2021 г. организации с государственной и долей государственной собственности в Беларуси насчитывали 44,1% от общей списочной численности работников страны, производили 72,1% промышленной продукции, аккумулировали 57,6% вложений в основной капитал, на их долю приходилось 56,9% общей выруч-

УДК 330.341

Ключевые слова:

государственная собственность; реальный сектор; эффективность управления; корпоративное управление; Принципы G20/ОЭСР; оценка эффективности корпоративного управления.

ки от реализованной продукции (товаров, услуг) [1].

Тем не менее финансовые показатели деятельности дан-

ных организаций находятся на низком уровне на протяжении длительного времени (таблица 1).

Таблица 1

Основные финансовые показатели деятельности организаций государственного сектора в 2016–2021 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Январь – март 2021 г.
Чистая прибыль, млн. руб., в текущих ценах	2 523,2	3 889,1	1 761,0	5 487,1	242,1	1 552,9
Удельный вес убыточных организаций в общем количестве организаций, %	19,0	13,6	12,9	11,4	13,1	19,6
Рентабельность продаж, %	6,7	8,2	7,6	6,8	6,7	6,8
Просроченная дебиторская задолженность, % от общереспубликанского показателя	75,6	78,6	78,9	71,5	76,1	59,3
Просроченная кредиторская задолженность, % от общереспубликанского показателя	71,1	73,7	77,1	64,7	69,0	62,3
Просроченная задолженность по кредитам и займам, % от общереспубликанского показателя	82,1	78,9	85,8	69,8	77,6	57,7

Источники: [1–6].

Так, рентабельность продаж организаций госсектора последние шесть лет не превышала 8,2%, в основном она находилась на уровне 6,7–6,8%; удельный вес убыточных организаций в общем количестве организаций в I квартале 2021 г. достиг 19,6%; чистая прибыль, и без того находящаяся на низком уровне, в 2020 г. уменьшилась до рекордно низких 242,1 млн. руб. Кроме того, организации с государственной и долей государственной собственности являются основными неплательщиками белорусской экономики: на протяжении рассматриваемого периода просроченные задолженности всех видов превышали 70% от общереспубликанского показателя.

В I квартале 2021 г. чистая прибыль организаций государственного сектора увеличилась в номинальном выражении сразу в 6,4 раза, просроченная дебиторская задолженность относительно общестранового показателя уменьшилась с 76,1% в 2020 г. до 59,3% в январе – марте 2021 г., просроченная кредиторская задолженность сократилась за этот же период с 69,0% до 62,3%, просроченная задолженность по кредитам и займам – с 77,6% до 57,7%.

Вместе с тем улучшение отдельных финансовых показателей и показателей платежеспособности госсектора в I квартале 2021 г. в значительной мере обусловлено реструктуризацией долгов отдельных государственных организаций, а также их поддержкой со стороны бюджетной и банковской сфер, что может нести риски стабильности данным сферам.

В сложившихся условиях на повестку дня вышла проблема ускорения процесса реформирования государственного сектора, роста его эффективности. Государство по отношению к своим предприятиям вынуждено взять на себя функции не только собственника, но и менеджера, и как менеджер совершенствовать формы и методы управления предприятиями, внедрять на них международно признанные стандарты корпоративного управления (далее – КУ).

Автором настоящей статьи было разработано методическое руководство к оценке эффектив-

ности КУ на предприятиях государственной формы собственности реального сектора Республики Беларусь, которое позволило выделить наиболее важные элементы управления, способствующие росту эффективности работы предприятия, определить функции необходимых для этого структурных подразделений, рассчитать количественные показатели эффективности КУ [7].

В представленной работе проведен анализ эффективности КУ в хозяйственных обществах, акции которых переданы в управление Министерству промышленности Республики Беларусь (14 холдингов) и Государственному комитету по имуществу Республики Беларусь (1 холдинг). Целью анализа является выявление «слабых мест» в системе КУ данных обществ и разработка рекомендаций по приведению КУ в соответствие с международно признанными стандартами. Далее понятия «общество», «холдинг», «организация» будут использованы как тождественные.

На первом этапе хозяйственным обществам, включенным в анализ, предлагалось при наличии у них разработанной Стратегии развития заполнить таблицу, в которой необходимо было указать плановые и фактические значения стратегических целевых показателей. Полученные данные использовались для оценки фактического достижения поставленных целей данными обществами по формуле:

$$E = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n \frac{П\phi_i}{Пn_i}$$

где E – показатель эффективности;
 n – количество сводных целевых показателей;

$П\phi_i$ – фактически достигнутое значение i -го сводного целевого показателя;

$Пn_i$ – плановое значение i -го сводного целевого показателя.

Наличие разработанных стратегий развития подтвердили 13 из 15 анализируемых обществ, 10 из которых заполнили предлагаемую таблицу по промежуточным целевым показателям, актуальным по состоянию на конец 2019 г. По формальным признакам результаты заполнив-

ших таблицу получились довольно неплохими: коэффициенты эффективности распределились в диапазоне 0,81–3,91. Два общества продемонстрировали средний уровень эффективности достижения поставленных целей, 8 обществ – высокий уровень эффективности.

Однако изучение стратегических показателей и поиск на официальных сайтах компаний стратегий развития привели к нескольким иным выводам.

Во-первых, в свободном доступе удалось найти и изучить только две стратегии. Во-вторых, список стратегических показателей, представленный в заполненных таблицах холдингами, в основе своей отражает те же целевые показатели, которые доводятся до исполнения министерствам (концернам) и далее предприятиям. Так, 8 обществ на первое место поставили индикатор объема промышленного производства или темпов его роста (целевой для отрасли индикатор); 11 обществ – объем экспорта или темпы его роста и рентабельность продаж в промышленности. Выручка от реализации названа целевым показателем в 6 холдингах, удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции – в 4 холдингах. В то же время индикаторы, представляющие стратегический интерес для развития самих предприятий, встречаются гораздо реже. Например, рост доли экспорта в мировом экспорте отметили только 2 холдинга, рентабельность чистой прибыли – 1 холдинг, обеспечение технического уровня и качества выпускаемой продукции с учетом требований и ожиданий потребителей – 1 холдинг, диверсификацию рынков и продуктов – 2 холдинга, показатель EBITDA – 1 холдинг. Другими словами, стратегии развития рассмотренных хозяйственных обществ ориентированы не столько на их собственное развитие и повышение эффективности, сколько на развитие отрасли.

На втором этапе была проведена оценка качественных показателей эффективности КУ на основе: степени реализации в организациях структурных элементов, позволяющих создать

эффективную систему КУ; уровня выполнения своих функций советом директоров и корпоративным секретарем; наличия в свободном доступе определенного рода информации.

Наличие структурных элементов КУ, соответствующих требованиям G20/ОЭСР, представлено в *таблице 2*.

Как видно из *таблицы 2*, наиболее развитыми элементами КУ в рассматриваемых организациях являются контроль финансово-хозяйственной деятельности, система вознаграждений и мотивации органов управления и должностных лиц и существенные корпоративные сделки. Корпоративные кодексы разработали и утвердили 8 организаций, 5 холдингов планируют осуществить это в ближайшее время. Информационную политику и порядок урегулирования корпоративных конфликтов разработали менее половины организаций, однако 5 обществ имеют планы по их разработке.

Обращает на себя внимание такой элемент КУ, как создание и организация работы комите-

тов при совете директоров. Из 9 холдингов, внедривших у себя данные структурные подразделения, 3 не смогли реализовать их на практике. Возможно, их функции оказались продублированными уже существующими структурными подразделениями (комитет по кадрам с отделом кадров, комитет по аудиту с отделом финансового контроля). Но более вероятно, что это свидетельствует о формальной работе не только комитетов при совете директоров, но и самих советов директоров. Комитеты нужны для того, чтобы детально изучить проблему до ее вынесения на заседание совета директоров. Как правило, время, отведенное на проведение совета директоров, ограничено. Поэтому если вопрос не проработан соответствующим комитетом заранее, члены совета директоров вынуждены полагаться на информацию и выводы, представленные менеджментом. На изучение и проверку альтернативных гипотез времени почти не остается, поэтому заседания советов директоров в этом случае

носят поверхностный характер и заканчиваются формальным голосованием.

Судя по ответам респондентов, слабым местом в КУ государственных организаций является система внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц.

Более половины рассмотренных организаций не внедрили у себя должность корпоративного секретаря. В части из них функции данной структурной единицы выполняет секретарь наблюдательного совета.

Для соблюдения объективности в компании крайне важна роль независимого директора. Именно поэтому вопрос о наличии в составе советов директоров независимых директоров был включен в разработанное ранее методическое руководство. При этом для соблюдения паритета в принятии управленческих решений требуется определенное соотношение между «зависимыми» и независимыми членами совета, а именно, не менее 1/3 состава совета директоров.

Таблица 2

Степень реализации элементов корпоративного управления

Элементы корпоративного управления	Отсутствует (0 баллов)	Планируется создать (1 балл)	Реализуется формально (2 балла)	Реализуется на практике (3 балла)
Разработка и утверждение корпоративного кодекса	1	5	1	8
Создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц	4	4	1	6
Создание системы вознаграждений и мотивации органов управления и должностных лиц	1	2	0	12
Образование и организация работы комитетов совета директоров	3	3	3	6
Организация работы корпоративного секретаря	6	2	0	7
Обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба)	0	0	0	15
Разработка информационной политики	2	5	1	7
Разработка дивидендной политики	4	3	0	8
Существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций)	3	2	0	10
Порядок урегулирования корпоративных конфликтов	2	5	1	7

Примечание. Составлено автором на основе экспертных оценок специалистов по корпоративному управлению 15 опрошенных холдингов.

В рассматриваемых организациях требуемое соотношение независимых директоров подтвердили 8 из 15 холдингов, менее 1/3 состава совета директоров – 5 холдингов, вообще отсутствие независимых директоров – 2 холдинга.

Большинство организаций высоко оценивают уровень выполнения советом директоров таких обязанностей, как определение годовых бюджетов и составление бизнес-планов; определение целевых результатов деятельности, контроль крупных капитальных расходов, покупок и продаж (11 холдингов дали высокую оценку); контроль за выполнением планов и деятельностью корпорации; соблюдение формальностей и прозрачности в процессе выдвижения и избрания членов совета директоров (по 9 высоким оценкам); пересмотр и направление корпоративной стратегии, основных планов действий, политики и процедур управления рисками (8 высоких оценок). Ниже всего оценивается выполнение следующих функций: подбор ключевых руководящих лиц, контроль за

их деятельностью и за кадровым обновлением; контроль и предотвращение потенциальных конфликтов интересов менеджмента, членов совета директоров и акционеров (таблица 3).

Корпоративные секретари успешнее всего справляются с функциями: контроль исполнения требований закона, устава и локальных нормативных правовых актов (8 высоких оценок); организация подготовки и обеспечение проведения общего собрания акционеров (7 высоких оценок). Наименее успешно большинство корпоративных секретарей выполняют функции по обеспечению работы комитетов совета директоров (9 низких оценок) (таблица 4).

По ответам респондентов, большая часть информации о деятельности рассматриваемых обществ имеется в свободном доступе. Так, 14 из 15 организаций заявили о наличии в свободном доступе информации о финансово-хозяйственной деятельности общества; 12 организаций – о том, что в свободном доступе имеются годовые и ежеквартальные отчеты по стандартам МСФО; 11

обществ не скрывают информации о выплате дивидендов акционерам, 10 – о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность аффилированных лиц; 9 – о существенных фактах, касающихся финансово-хозяйственной деятельности. Однако в большинстве организаций (11) отсутствует информация о критериях оценки вознаграждения совета директоров и о размерах этого вознаграждения. Информация об аффилированных лицах акционерного общества и повестка дня общего собрания акционеров отсутствуют в 9 организациях (таблица 5).

Вместе с тем следует отметить, что в процессе сбора информации для оценки количественных критериев эффективности корпоративного управления было выявлено отсутствие в свободном доступе (на официальных сайтах акционерных обществ и Едином портале финансового рынка Беларуси) годовых (не говоря уже о ежеквартальных) отчетов по стандартам МСФО в 11 анализируемых организациях. Также не было найдено на официальных сайтах

Таблица 3

Выполнение функций советом директоров

Наименование функции	Количество ответов по баллам				
	0	1	2	3	4
Пересмотр и направление корпоративной стратегии, основных планов действий, политики и процедур управления рисками	1	0	2	4	8
Определение годовых бюджетов и составление бизнес-планов	1	0	1	2	11
Определение целевых результатов деятельности	2	0	1	2	11
Контроль за выполнением планов и деятельностью корпорации	2	0	0	4	9
Контроль крупных капитальных расходов, покупок и продаж	3	0	0	1	11
Контроль эффективности оперативного управления компанией	2	1	1	6	5
Подбор ключевых руководящих лиц, контроль за их деятельностью и за кадровым обновлением	6	0	1	3	5
Установление вознаграждения, получаемого ключевыми руководящими лицами и членами совета директоров, в соответствии с долгосрочными интересами компании и ее акционеров	1	1	4	2	7
Соблюдение формальностей и прозрачности в процессе выдвижения и избрания членов совета директоров	2	0	0	4	9
Контроль и предотвращение потенциальных конфликтов интересов менеджмента, членов совета директоров и акционеров	5	0	1	4	5
Обеспечение целостности систем бухгалтерской и финансовой отчетности, включая независимый аудит, а также наличие соответствующих систем контроля, в частности систем управления рисками, финансового и операционного контроля, а также соблюдения законодательства и соответствующих стандартов	2	0	2	5	6
Надзор за процессом раскрытия информации и коммуникаций	2	1	1	4	7

Примечание. Составлено автором на основе экспертных оценок специалистов по корпоративному управлению 15 опрошенных холдингов.

Таблица 4

Выполнение функций корпоративным секретарем

Наименование функции	Количество ответов по баллам				
	0	1	2	3	4
Консультация членов совета директоров, должностных лиц, акционеров по вопросам корпоративного права и управления	5	1	1	2	6
Контроль исполнения требований закона, устава и локальных нормативных правовых актов	5	0	1	1	8
Реализация политики государства по развитию практики корпоративного управления в акционерных обществах	6	0	1	4	4
Организация подготовки и обеспечение проведения общего собрания акционеров	6	0	0	2	7
Обеспечение работы комитетов совета директоров	9	1	2	0	3
Раскрытие информации, хранение документов и предоставление документов и информации об акционерном обществе по запросам акционеров	5	1	0	3	6
Обеспечение реализации корпоративных процедур	5	0	3	1	6
Организация взаимодействия между акционерным обществом и его акционерами, профилактика и разрешение корпоративных конфликтов	5	1	1	3	5

Примечание. Составлено автором на основе экспертных оценок специалистов по корпоративному управлению 15 опрошенных холдингов.

Таблица 5

Наличие информации в свободном доступе

Наименование критерия	Да (2 балла)	Нет (0 баллов)	Затрудняюсь ответить (1 балл)
Годовые и ежеквартальные отчеты по стандартам МСФО	12	3	0
Информация о финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества	14	0	1
Информация об аффилированных лицах акционерного общества	5	9	1
Информация об общих собраниях акционеров	8	6	1
Повестка дня общего собрания акционеров	6	9	0
Информация о деятельности акционерного общества за отчетный период, которая предоставляется до проведения годового общего собрания акционеров	8	6	1
Информация о выплате дивидендов акционерам	11	4	0
Информация о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность его аффилированных лиц	10	5	0
Информация для акционеров о преимущественном праве приобретения акций	5	6	4
Информация о приобретении акционерным обществом акций этого общества по решению самого акционерного общества	5	6	4
О праве акционеров требовать выкуп акций	4	7	4
Информация о существенных фактах (событиях, действиях), касающихся финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества	9	5	1
Информация о размерах вознаграждения совета директоров	2	11	2
Критерии оценки вознаграждения совета директоров	2	11	2

Примечание. Составлено автором на основе экспертных оценок специалистов по корпоративному управлению 15 опрошенных холдингов.

остальной информации, касающейся существенных фактов финансово-хозяйственной деятельности, о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность аффилированных лиц, об

общих собраниях акционеров, о деятельности акционерного общества за отчетный период, которая предоставляется до проведения годового общего собрания акционеров и т. д.

В связи с этим хоть формально и присваивались высокие баллы за информационную открытость, «наличие в свободном доступе информации» является слабым звеном в системе КУ бе-

лорусских организаций государственного сектора экономики.

В целом на втором этапе результаты оценки эффективности КУ сложились следующими: 5 организаций получили высокую оценку, 9 – среднюю и 1 – низкую.

Заключительным этапом в оценке эффективности корпоративного управления стал расчет показателей финансовой платежеспособности, результаты которого систематизированы в *таблице 6*.

По данным *таблицы 6* видно, что худших значений в рассматриваемых организациях в 2019 г. достигал показатель «динамика размера EBITDA»: в 6 организациях EBITDA имела отрицательное значение, в 2 из них сократилась за год. В этих организациях не окупалась даже текущая деятель-

ность. Еще в 4 холдингах операционная деятельность окупалась, но показатель EBITDA падал.

Отрицательное значение прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений отразилось и на показателе «рентабельность по EBITDA», которая сложилась отрицательной в 6 из 15 организаций. Еще в 7 организациях она находится в пределах 10%, что свидетельствует о низкой эффективности основного вида деятельности компании. В одном холдинге рентабельность по EBITDA составила 15,1% и еще в одном – достигла 18,3%. Другими словами, в 80% рассмотренных организаций основной вид деятельности оказался неэффективным или низкоэффективным.

Почти половина анализируемых организаций (7) по итогам 2019 г. имела на 1 рубль собственных средств более 1,5 рубля заемных средств, что отражает коэффициент финансового левериджа. Это свидетельствует о том, что данные организации имеют высокий риск удержания равновесия своих активов и пассивов, гарантирующего их платежеспособность и инвестиционную привлекательность. Финансовые риски этих компаний чрезвычайно высоки, тем более что в отдельных из них установленные пределы соотношения собственных и заемных средств были превышены в десятки раз. Вместе с тем 6 рассмотренных организаций смогли продемонстрировать высокую и очень высокую платежеспособность по данному показателю.

Таблица 6

Система показателей для количественной оценки корпоративного управления

Показатели	Количество присваиваемых баллов				
	0	1	2	3	4
Коэффициент финансового левериджа	1,5 и более	1,49–1	0,99–0,80	0,79–0,51	Менее 0,5
Количество организаций, получивших данный балл	7	2	0	4	2
Коэффициент текущей ликвидности	Менее 1	1–1,3	1,31–1,6	1,61–1,99	Более 2
Количество организаций, получивших данный балл	5	1	5	2	2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отрицательное значение	Менее 0,1	0,1–0,25	0,26–0,39	0,4 и более
Количество организаций, получивших данный балл	5	0	2	5	3
Рентабельность инвестированного капитала	Отрицательное значение	До 10%	10–17%	17–24%	Более 25%
Количество организаций, получивших данный балл	3	10	2	0	0
Рентабельность по EBITDA*	Отрицательное значение	До 10%	10–17%	17–24%	Более 25%
Количество организаций, получивших данный балл	6	7	1	1	0
Динамика размера EBITDA	Отрицательное значение EBITDA и/или снижение показателя	Рост в пределах 2%	Рост 3–5%	Рост 6–8%	Рост более 9%
Количество организаций, получивших данный балл	10	0	0	0	5

* EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений к предыдущему году.

Примечание. Рассчитано автором на основе годовой отчетности по стандартам МСФО за 2019 г. или на основе данных годовой бухгалтерской отчетности (в случае отсутствия отчетности по стандартам МСФО) на официальных сайтах холдингов. При отсутствии информации на официальном сайте организации использовалась информация, представленная на Едином портале финансового рынка Беларуси.

В 5 хозяйственных обществах индикатор «коэффициент текущей ликвидности» имеет значение менее 1. Это свидетельствует о неудовлетворительном состоянии обеспеченности данных обществ собственными оборотными активами для погашения краткосрочных обязательств. В этих же 5 холдингах индикатор «коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами» сложился отрицательным. Проводить активную деятельность в условиях отсутствия доступа к заемным средствам и внешним источникам финансирования они не смогут. Пять обществ по итогам 2019 г. имеют коэффициент текущей ликвидности в пределах 1,31–1,6 (средний уровень), 2 общества – 1,61–1,99 (высокий уровень) и 2 – более 2 (очень высокий уровень). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами высокого и очень высокого уровней имеют 5 и 3 общества соответственно.

По индикатору «рентабельность инвестированного капитала» большинство анализируемых холдингов (10) имеют значения в пределах от 0% до 10%. Это свидетельствует о низкой эффективности использования инвестиций, вложенных в основной вид деятельности. Только в 2 холдингах эффективность средств, вложенных в основной вид деятельности, находится на среднем уровне. Высоких и очень высоких оценок по этому показателю не получила ни одна рассматриваемая организация.

В целом по количественным (финансовым) показателям эффективности корпоративного управления высоких оценок не получило ни одно анализируемое общество: 8 обществ находятся на среднем уровне, 7 – на низком.

Таким образом, большинство (12) хозяйственных обществ, акции которых переданы в управление Министерству промышленности Республики Беларусь и Государственному комитету по имуществу Республики Беларусь, имеют средний уровень эффективности КУ. Два общества продемонстрировали высокий результат, одно общество имеет низкий уровень КУ.

Самые лучшие результаты рассмотренные организации полу-

чили по части, связанной с выполнением стратегических целей компании (9 высоких, 4 средних и 2 низких). Вместе с тем проработанные стратегии развития в свободном доступе имелись только по 2 организациям. Еще по 2 организациям были представлены показатели, отличные от доводящихся «сверху», со стороны отраслевого министерства. То есть только в 4 обществах из 15 целевые индикаторы ориентированы на развитие самого общества. В остальных холдингах целевые индикаторы развития ориентированы не на их собственное развитие и повышение эффективности, а на развитие отрасли.

Элементы КУ, соответствующие международно признанным стандартам, по данным заполненных таблиц, применяют в работе на высоком уровне 5 из 15 рассмотренных организаций. В 9 организациях они соответствуют среднему уровню, еще в 1 – низкому. Однако полученный результат также является скорее формальным в связи с тем, что в процессе анализа были выявлены, во-первых, субъективность выставляемых оценок, а во-вторых, несоответствие информации, указанной в таблицах, реальному положению дел. В частности, информация, заявленная как имеющаяся в свободном доступе, оказалась недоступна на официальных сайтах компаний и на Едином портале финансового рынка Беларуси.

Слабым звеном корпоративного управления в организациях государственной собственности или с долей государственной собственности в выборке является финансовое состояние компаний. Показатели эффективности работы организаций и их платежеспособности соответствуют низкому уровню развития в 7 холдингах и среднему уровню в 8 холдингах. В свободном доступе бухгалтерская отчетность, соответствующая стандартам МСФО, была представлена только по 4 организациям, по 2 из которых имелись оговорки.

Почти половина (7) анализируемых холдингов по итогам 2019 г. несли убытки еще на стадии операционной деятельности, столько же холдингов не удерживали равновесие своих активов и пассивов,

гарантирующее их платежеспособность. Финансовые риски этих компаний чрезвычайно высоки. В 5 организациях обеспеченность собственными оборотными активами для погашения краткосрочных обязательств находится в неудовлетворительном состоянии. Проводить активную деятельность в условиях отсутствия доступа к заемным средствам и внешним источникам финансирования данные общества также не могут. В 3 организациях инвестиции, вложенные в основной вид деятельности, неэффективны, еще в 10 – низкоэффективны.

Таким образом, элементами управления, требующими повышения эффективности, являются:

- стратегическое планирование, ориентированное на эффективность развития непосредственно компании, а не только отраслевого министерства, которому переданы полномочия по управлению акционерным обществом;
- финансовое состояние обществ, гарантирующее их платежеспособность и отсутствие рисков для инвесторов;
- система внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц;
- порядок урегулирования корпоративных конфликтов;
- работа советов директоров по предотвращению потенциальных конфликтов интересов менеджмента, членов совета директоров и акционеров; подбору ключевых руководящих лиц, контролю за их деятельностью и за кадровым обновлением;
- дивидендная политика;
- информационная политика.

Предложения по повышению эффективности корпоративного управления в государственном секторе экономики Республики Беларусь

1. Разделить права собственности и функции регулирования отраслевых министерств во избежание конфликтов интересов (переход к централизованной системе управления госсобственностью). Разделение функций собственника и регулятора является важнейшей задачей корпоративного управления, способствующей созданию здоровой конкурентной

среды. С этой целью необходимо передать права собственности валообразующих и социально значимых государственных компаний под ответственность единого централизованного органа управления госпредприятиями, организованного в форме инвестиционной компании или самостоятельного госхолдинга, подотчетного Государственному комитету по имуществу Республики Беларусь. Это позволит оградить государственные предприятия от излишнего контроля, повысить прозрачность финансово-экономической деятельности предприятия. При централизации собственности государственных предприятий снижение рисков обеспечивается за счет полной подотчетности и высокой прозрачности деятельности предприятия.

2. Обязать все государственные организации разработать грамотные, жизнеспособные стратегии развития, ориентированные на повышение эффективности работы компаний, реальность и выполнимость целей развития, и представлять подробные годовые отчеты о выполнении стратегии развития организации.

3. Обеспечить полный охват государственных предприятий системой мониторинга бюджетных и иных рисков. Необходимо внедрить в организации системы бухгалтерской отчетности по стандартам МСФО и обязательно раскрывать ее на своих официаль-

ных сайтах. Применение МСФО должно способствовать повышению прозрачности управленческих действий для инвесторов и привлечению дополнительного финансирования в развитие экономики.

4. Включить в стратегию корпоративного развития выход на фондовые биржи, что позволит стимулировать деятельность КУ в заданном направлении и сопоставить результаты корпоративного развития по дополнительному критерию.

5. Совершенствовать системы внутреннего контроля за соблюдением требований финансовых, правовых, административных процедур и обеспечением независимости деятельности совета директоров.

6. Повышать роль, ответственность и подотчетность советов директоров. Для этого важным шагом должно стать введение фидуциарной ответственности членов совета директоров и страхование этой ответственности.

7. Отбирать кандидатов в совет директоров, поддерживаемых акционерами, исходя из реальной оценки их вклада в программы развития компании на следующий корпоративный период. Вознаграждение членов советов директоров должно производиться на рыночной основе. Система вознаграждения для менеджмента должна быть привязана к долгосрочным ключе-

вым показателям эффективности (КРІ). Для этого следует разработать методологию расчета КРІ. Необходимо также раскрыть информацию о системе вознаграждения членов совета директоров и менеджмента.

8. Для повышения информационной открытости предлагается облегчить доступ на сайтах организаций к информации о финансовой отчетности (на некоторых она находилась с большим трудом). Стратегия развития, корпоративный кодекс, дивидендная политика отсутствовали почти на всех сайтах, поэтому данные сведения необходимо разместить в открытом доступе и обеспечить свободный доступ к ним. Унификация названий и количества разделов главного меню сайта должна обеспечивать быстрый электронный доступ к ключевой информации (правило «трех щелчков»). Также целесообразно дополнительно аккумулировать данную информацию по всем предприятиям, представляющим отчетность по МСФО и внедряющим принципы КУ, на едином информационном ресурсе (например, на сайте Министерства промышленности). Это благоприятно скажется на доступе потенциальных и действующих акционеров к информации о деятельности предприятия.

* * *

Материал поступил 03.06.2021.

Библиографический список:

1. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – март 2021 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/89c/89c807286сacf6173a2b53b3527ffd56.pdf>. – Дата доступа: 18.06.2021.
2. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2016 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/711/711dfe12df9f6dd374061536a5569edd.zip>. – Дата доступа: 18.06.2021.
3. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2017 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/faf/faf6964715bbba1c7b727b67f4a61d65.rar>. – Дата доступа: 18.06.2021.
4. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2018 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://belstat.gov.by/upload/iblock/697/697968120fef486804f0c6b3d3fa71fd.pdf>. – Дата доступа: 18.06.2021.
5. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2019 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://belstat.gov.by/upload/iblock/53f/53ff5fb01990c2455c5793bc00802446.pdf>. – Дата доступа: 18.06.2021.
6. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2020 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://belstat.gov.by/upload/iblock/f58/f582fa35860b696с6e9d4aеfса21dас.pdf>. – Дата доступа: 18.06.2021.
7. Пашкевич, И.В. Методический подход к оценке эффективности корпоративного управления на белорусских предприятиях государственной собственности / И.В. Пашкевич // Банкаўскі веснік. – 2020. – № 5 (682). – С. 21–29.

Assessing Corporate Governance Efficiency at State Organizations of the Real Sector of the Economy of the Republic of Belarus

Inha PASHKEVICH, *Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus, Head of Macroeconomic Dynamics Analysis Sector, Republic of Belarus, Minsk, e-mail: pashkevich@economics.basnet.by.*

Abstract. *The paper analyzes the state of corporate governance in the real sector of the Belarusian economy using the example of fifteen companies whose shares have been transferred to the management of the Ministry of Industry of the Republic of Belarus and the State Property Committee of the Republic of Belarus, as well as its compliance with internationally recognized corporate governance standards. Scientifically grounded recommendations have been developed to improve the efficiency of corporate governance in the real sector of the economy of the Republic of Belarus.*

Keywords: *state property; real sector; management efficiency; corporate governance; G20/OECD Principles; assessment of the efficiency of corporate governance.*