

менеджмент. – 2022. – № 3. – С. 147-155. – DOI 10.17586/2310-1172-2022-17-3-147-155.

11. Создание доверительной среды при проектировании и развитии общественных пространств / С. В. Пупенцова, М. Г. Ливинцова, М. К. Измайлов, В. В. Пупенцова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 4. – С. 24-30. – DOI 10.24412/1994-3776-2022-4-24-30.

УДК 348.242.4:334.722.8

Калюк Вадим Александрович¹

Kalyuk V. A.

канд. с.-х. наук, доцент

vadim_k79@mail.ru

Дегтяревич Иосиф Иосифович²

Degtyarevich I. I.

канд. экон. наук, доцент

nell.degt@mail.ru

Калюк Валентина Иосифовна³

Kalyuk V. I.

канд. экон. наук, доцент

v_kalyuk@mail.ru

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ
С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ
IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF
JOINT-STOCK COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION**

¹Академии управления при Президенте Республики Беларусь
Academy of Management under the President of the Republic of Belarus

²УО «Гродненский государственный аграрный университет»
Educational institution "Grodno State Agrarian University"

³РНУП «Институт системных исследований в АПК Национальной
академии наук Беларуси»
RNUP "Institute of System Research in Agriculture of the National Academy
of Sciences of Belarus"

Аннотация. Представлены аспекты функционирования разного рода акционерных обществ Республики Беларусь на современном этапе развития её экономики. При этом сделан акцент в отношении тех акционерных структур, где в той или иной степени присутствует

государственное участие. В ходе проведённого исследования выявлен целый ряд некоторых проблем, мешающих эффективному развитию акционерных обществ Республики Беларусь и предложен соответствующий перечень путей по их нивелированию.

Abstract. The aspects of functioning of different kinds of joint-stock companies of the Republic of Belarus at the modern stage of development of its economy are presented. The focus is made on those joint-stock structures, where the state participation is present to a greater or lesser extent. In the course of this study a number of certain problems hindering the effective development of joint-stock companies of the Republic of Belarus have been revealed and a corresponding list of ways to level them has been proposed.

Ключевые слова: система управления, экономическая деятельность, акционерное общество, эффективность, государственное участие, функционирование.

Key words: management system, economic activity, joint-stock company, efficiency, state participation, functioning.

Введение. Действующая в настоящее время в Республике Беларусь система управления акционерными обществами позволяет органам, осуществляющим владельческий надзор, владеть информацией о ситуации в них, оказывать влияние на решения, принимаемые их органами управления, а также устанавливать задания этим обществам и требовать отчёт об их исполнении. При рассмотрении вопросов органами управления с учётом количества принадлежащих государству голосов позиция представителя государства зачастую является определяющей. При этом следует отметить, что не всегда результаты экономической деятельности акционерных обществ позволяют считать существующую систему управления ими и деятельность органов, осуществляющих владельческий надзор, эффективными.

Цели и задачи. Цель исследования – разработать направления совершенствования управления современными акционерными обществами с государственным участием в Республике Беларусь. Для достижения поставленной цели был решён следующий ряд задач: изучены аспекты функционирования акционерными обществами; определены основные проблемы управления акционерными обществами, разработаны предложения по совершенствованию системы управления акционерными обществами с государственным участием.

Результаты. Анализ правоприменительной практики организации с государственными органами владельческого надзора и корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием позволяет выделить некоторые проблемы, оказывающие влияние на эффективность управления ими. При принятии решений о структуре и

разграничении полномочий органов управления обществами исходят из многих факторов: профиль деятельности, объем производства, численность работающих, доля государства, количество акционеров. В связи с имеющимися различиями в этих факторах разработка единых подходов к системе управления во всех акционерных обществах не представляется возможной, так как то, что присуще крупным предприятиям с преобладающей долей государства, практически неосуществимо или нецелесообразно реализовывать, например, в небольших акционерных обществах с долей административно-территориальной единицы. В связи с этим, представляется целесообразным устанавливать унифицированные подходы для групп схожих акционерных обществ. При этом главной задачей министерств и государственных комитетов является проведение единой государственной политики в курируемых сферах.

Поэтому государственный орган должен принимать решения, направленные на развитие отрасли в целом, создание равных условий хозяйствования, соблюдение прав всех участников соответствующих видов деятельности, что не всегда соответствует интересам вверенных ему обществ.

В связи с этим, в ряде случаев возникает определённый конфликт между интересами государства как регулятора и как собственника. Так, на практике при осуществлении своих полномочий представители государства, являющиеся в основном государственными служащими, первостепенное значение придают отраслевым интересам, решению возникших в регулируемой сфере проблем, а не развитию общества, повышению его прибыльности.

«Практика показывает, что формирование наблюдательных советов в акционерных обществах осуществляется зачастую формально. В основном в их состав включаются один – два представителя государства и работники общества. Только при наличии в обществе других крупных акционеров в его наблюдательный совет входят иные лица» [1].

Кроме того, на должность председателей наблюдательных советов зачастую избираются лица, подчинённые директорам, что искажает систему управления обществами. По сути, в таких ситуациях роль подчинённого директору председателя наблюдательного совета сводится к одобрению и утверждению сформированных директором предложений.

Законодательство позволяет привлекать в состав наблюдательного совета квалифицированных экспертов в определённой отрасли – независимых директоров. Избрание которых позволяет получить дополнительный опыт извне, независимое профессиональное мнение, объективность оценок и независимость суждений при принятии решений. Их наличие положительно воспринимается инвесторами,

повышает доверие к обществу, что способствует выходу на международные финансовые рынки. В банковской сфере данная процедура уже закреплена на законодательном уровне [1, 2].

В отношении иных акционерных обществ Законом Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII «О хозяйственных обществах» [3] установлено, что количество независимых директоров может быть определено уставом. Поскольку он не содержит критериев независимости таких лиц, они также закрепляются уставом или иным локальным правовым актом общества.

Исследования показывают, что на практике процесс избрания независимых директоров в состав наблюдательных советов (кроме банков) идёт весьма медленными темпами. Важным вопросом привлечения таких лиц к управлению предприятиями является их надлежащая мотивация. Однако, вознаграждение членам наблюдательного совета в основном устанавливается на уровне вознаграждения представителей государства, максимальный квартальный размер которого в акционерных обществах реального сектора составляет 55 базовых величин [4].

Проблемой владельческого надзора также является недостаточная эффективность представителей государства. Практика их подбора, назначения и оплаты труда во многом устарела. Если ранее делалась ставка на менеджмент под наблюдением представителей государства, то с учётом изменения экономических условий акционерным обществам требуется не только квалифицированный руководитель, но и профессиональный наблюдательный совет. Следовательно, необходимо изменять и требования к профессиональным качествам представителей государства.

Кроме того, не все действующие представители государства могут вносить существенный вклад в управление хозяйственными обществами в силу совмещения ими этих функций с их основной работой. «Представитель государства, являющийся работником, в том числе государственным служащим, органа, осуществляющего владельческий надзор, выполняет свои полномочия на основании трудового договора по основному месту работы» [4]. Ограничения на количество обществ, в которых такое лицо может выполнять функции представителя государства, отсутствуют.

Оптимизация численности государственного аппарата на практике привела к тому, что отдельные руководящие работники государственных органов осуществляют полномочия представителей в трёх и более обществах. С учётом того, что они сконцентрированы на выполнении основной работы, такое положение дел не способствует надлежащему исполнению ими функций представителей государства. Отсутствие

необходимого количества времени не позволяет вносить должный вклад в развитие обществ. Их участие в работе наблюдательного совета сводится к формальному присутствию и доведению указаний органов, осуществляющих владельческий надзор.

Законодательством установлены только общие требования к руководителям хозяйственных обществ с участием государства, а требования к членам наблюдательных советов не определены. В отдельные общества руководители назначаются по согласованию с Президентом Республики Беларусь. При этом наблюдательный совет, стоящий по иерархии над директором, фактически формируется органом, осуществляющим владельческий надзор.

Активное участие в управлении государство может принимать только в отношении тех акционерных обществ, в которых ему принадлежит контрольный пакет акций (более 50 %). Определённые права предоставляет также блокирующий пакет (более 25 %). В остальных же случаях у государства отсутствуют реальные полномочия по управлению обществами. Участие в таких обществах, как правило, не даёт должного экономического эффекта. Возникают только дополнительные управленческая надстройка над хозяйственным обществом (в виде органа, осуществляющий владельческий надзор) и его обязательства (по выплате вознаграждения представителям государства, предоставлению отчётности).

Имеющиеся в настоящее время недостатки управления государственными пакетами акций обусловлены в значительной мере тем, что представители государства сконцентрированы на выполнении основной работы, что препятствует выполнению ими обязанностей представителя с должной отдачей. Отсутствие необходимого времени, опыта и квалификации приводит к тому, что их участие в работе органов управления обществ сводится, как правило, к формальному присутствию и доведению указаний органов, осуществляющих владельческий надзор.

Для удобства восприятия все вышеперечисленные проблемы в сфере управления акционерными обществами сведём в таблицу 1.

В связи с наличием такой солидной совокупности вышеуказанных проблем, считаем целесообразным совершенствовать имеющуюся систему управления в обществах, в которых государство имеет реальные полномочия по управлению, а в отношении иных – обеспечить постепенный выход государства из состава акционеров. Одним из возможных вариантов решения данной проблемы может быть введение новой категории представителей государства – профессиональных управляющих. Данные лица будут избираться на конкурсной основе, представлять интересы государства по договору и нести ответственность за результаты своей работы. Основное отличие от действующих

представителей государства – высокие требования к профессионализму и опыту работы.

Таблица 1 – Проблемы функционирования акционерных обществ с государственным участием

№ п/п	Наименование
1	Невозможность выработки единых подходов к системе управления
2	Наличие конфликта интересов
3	Формальные формирование и деятельность наблюдательного совета
4	Участие квалифицированных специалистов в управлении акционерными обществами
5	Подбор представителей государства
6	Нагрузка представителей государства
7	Бессистемный характер порядка формирования органов управления
8	Целесообразность участия государства в акционерных обществах, в уставных фондах которых его доля составляет менее 25 %

Наиболее оптимальные из возможных путей совершенствования системы управления акционерными обществами представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Пути совершенствования управления акционерными обществами.

№ п/п	Пути
1	Введение профессиональных управляющих
2	Развитие механизмов, позволяющие реструктуризировать долги
3	Использование мотивационного механизма
4	Создание комитетов при совете директоров (наблюдательном совете)
5	Установление дополнительных изъятий из запрета
6	Установление ничтожности положения, ограничивающее избрание участника общества в состав совета директоров (наблюдательного совета)
7	Уточнение механизма включения работников общества в совет директоров (наблюдательный совет)
8	Установление норматива (равного права) голосования
9	Введение института независимых директоров
10	Установление госоргана ответственного за совершенствование корпоративного управления
11	Формирование холдинговых (корпоративных) структур

В целях обеспечения эффективной организации работы профессиональных управляющих предлагается установить следующие требования:

а) наличие высшего экономического, юридического или иного образования, соответствующего основному виду деятельности хозяйственного общества;

б) наличие опыта управленческой работы в коммерческих организациях;

в) отсутствие непогашенной или неснятой судимости и другое.

Для подбора наиболее подготовленных специалистов считаем необходимым выбирать профессиональных управляющих по конкурсу и заключать с ними гражданско-правовые договоры, регулирующие их права, обязанности и ответственность. Денежное вознаграждение им будет выплачиваться в самих обществах, размер которого целесообразно ставить в зависимость от результатов его деятельности.

Практическая реализация этого предложения создаст условия для привлечения к управлению акционерными обществами опытных, инициативных и материально заинтересованных в результатах своей работы профессионалов. Это в свою очередь должно обеспечить повышение эффективности управления и в целом деятельности акционерных обществ с государственным участием.

В целях улучшения финансового положения акционерных обществ целесообразно развитие механизмов, позволяющих реструктуризировать долги. Данное предложение возможно реализовать путём зачёта денежных требований участников (иных кредиторов) акционерного общества при оплате акций дополнительного выпуска.

Указанный механизм законодательно закреплён в большинстве европейских стран, в которых существует процедура реструктуризации должников путём обмена (конвертации) долгов на акции. В частности, такие страны как Кипр, Франция, Италия, Греция, Испания, Польша в настоящее время активно преобразовывают законодательство, позволяя такой обмен. Кроме того, в Европе изменяется законодательство, расширяющее возможности небанковских организаций-компаний по управлению активами владеть и управлять портфелями проблемных долгов, имея возможность конвертировать их в акции.

В условиях нестабильности рынков проблема со своевременным исполнением контрактов (в том числе обязательств) будет нарастать, если государство не принимает соответствующих предупредительных мер, развивая возможности превращения долгов в иные виды обязательств или инструменты. Наличие инфраструктуры «конвертация-компания» позволит обеспечить определённость на кредитных рынках и, таким образом, снизить стоимость кредитных ресурсов.

Представляется целесообразным также использование мотивационного механизма, стимулирующего работу членов органов управления акционерных обществ путём дополнительного выпуска акций с целью последующей продажи или безвозмездной передачи указанным лицам. Такого рода поощрение должно быть предусмотрено

уставом, а конкретные условия и основания продажи или безвозмездной передачи акций – локальным правовым актом общества.

Также предлагается законодательно закрепить:

– создание комитетов при совете директоров (наблюдательном совете). Данные комитеты не являются самостоятельными органами управления и будут создаваться в целях надлежащего выполнения задач, возложенных на совет директоров (наблюдательный совет). Комитеты нужны для детальной предварительной подготовки вопросов до момента их вынесения на заседание совета директоров (наблюдательного совета). Порядок формирования и работы комитетов, их количество и состав, полномочия должны определяться уставом и (или) локальным правовым актом общества;

– установление дополнительных изъятий из закреплённого в Законе Республики Беларусь от 15 июля 2015 г. № 305-З «О борьбе с коррупцией» запрета государственным должностным лицам принимать участие в управлении коммерческой организацией [5] (в целях детализации вопросов участия этих лиц в управлении акционерными обществами и обеспечения соответствия законодательству существующей практики формирования советов директоров (наблюдательных советов);

– установление нормы, предусматривающей, что положения устава и (или) локального правового акта, ограничивающие избрание участника в состав совета директоров (наблюдательного совета), ничтожны. Введение данной нормы обусловлено участвовавшими случаями установления запретов на возможность избрания участника общества в состав совета директоров (наблюдательный совет), если он не является работником общества. Таким образом, отдельные акционерные общества не допускают к процессу управления сторонних лиц;

– уточнение механизма включения в состав совета директоров (наблюдательного совета) представителей работников. Данные лица могли бы входить в состав указанного органа управления на основании решения общего собрания (конференции) коллектива работников. При этом дополнительного избрания на общем собрании акционеров такого представителя требоваться не будет;

– императивное установление голосования на заседаниях совета директоров (наблюдательного совета), а именно: каждый его член обладает одним голосом. При этом необходимо исключить возможность иного порядка голосования. Данный принцип является фундаментальной основой для создания условий, при которых каждый член совета директоров (наблюдательного совета) наделён равными правами и возможностями в части вклада в управленческий процесс. В условиях, когда на заседании совета директоров (наблюдательного совета)

доминирует представитель мажоритарного участника, обладающий большинством голосов, процесс принятия решений превращается в условность.

– введение категории независимых директоров. Представляется целесообразным законодательно расширить понятие независимого директора и установить критерии его независимости. На практике применение этого института вызывает затруднения в том числе из-за отсутствия детального правового регулирования. Вместе с тем привлечение к процессу управления акционерными обществами профессионалов, независимых в своих суждениях, является одним из основных инструментов повышения качества принятия решений.

Предлагается закрепить квалификационные требования, которым должен соответствовать независимый директор. К ним могут быть отнесены: наличие высшего образования в области финансов, юриспруденции; наличие стажа работы на руководящих должностях; наличие опыта работы в качестве члена совета директоров; наличие опыта работы в сфере деятельности компании; безупречная профессиональная и деловая репутация.

– с учётом значимости корпоративного управления необходимо на законодательном уровне определить государственный орган, ответственный за совершенствование корпоративного управления в Республике Беларусь. Таким органом может стать Министерство экономики или Государственный комитет по имуществу.

– формирование холдинговых (корпоративных) структур в рамках совершенствования системы управления государственными активами. В частности, возможно рассмотреть формирование специализированной структуры корпоративного типа, деятельность которой будет направлена на выработку стратегии развития переданных Государственному комитету по имуществу холдингов «Белавтодор» и «Белресурсы», получение максимальной прибыли от использования активов и повышение их стоимости.

Такая структура может быть сформирована на базе ведущего государственного предприятия в сфере оценки бизнеса и недвижимости, обладающего базовой компетенцией по её управлению – РУП «Институт недвижимости и оценки», которому будут переданы в управление активы управляющих компаний упомянутых холдингов. В последующем данное предприятие подлежит преобразованию в открытое акционерное общество, акции которого будут находиться в управлении Государственного комитета по имуществу. Это позволит «не ломая» сложившуюся систему, не изменяя полномочия государственных органов, не создавая новые структуры и не меняя действующее законодательство нарабатывать необходимый опыт и квалификацию

специалистов в вопросах повышения эффективности управления государственными активами.

Затем с учётом накопленного опыта возможно объединение организаций, входящих в системы отраслевых республиканских органов, в специализированных управляющих структурах – холдинговых образованиях (государственных корпорациях), деятельность которых будет направлена на выработку стратегий развития входящих в их состав организаций и на осуществление контроля за эффективностью их реализации.

Реализация перечисленных этапов позволит без потери управляемости совершенствовать существующую систему управления государственными активами, привлечь к управлению профессионалов, мотивированных на получение конечного результата, что в свою очередь будет способствовать реализации национальных интересов и получению максимальной прибыли от использования государственного имущества в интересах государства и общества.

Выводы. Таким образом, существует ряд проблемных вопросов, влияющих на эффективность управления акционерными обществами в Республике Беларусь (невозможность выработки единых подходов к системе управления, наличие конфликта интересов, формальное формирование и деятельность наблюдательного совета, подбор и нагрузка представителей государства и другие). В целях совершенствования управления акционерными обществами в Республике Беларусь предлагается внедрение института профессиональных управляющих, развитие мотивирующих механизмов для членов органов управления акционерных обществ, внесение изменений в законодательство в части установления требований к независимым директорам и критериев их независимости. Кроме того, представляется оправданным продолжить работу по формированию холдинговых (корпоративных) структур в рамках совершенствования системы управления государственными активами.

Список литературы:

1. Банковский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 25 окт. 2000 г., № 441-3 : принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г. : одобр. Советом Респ. 12 окт. 2000 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

2. Конституция Республики Беларусь 1994 года [Электронный ресурс] : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г. и 27 февр. 2022 г. // ЭТАЛОН. Законодательство

Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

3. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 9 декабря 1992 г., № 2020-ХІІ // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

4. О некоторых вопросах владельческого надзора [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 19 февраля 2008 г., № 100 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

5. О борьбе с коррупцией [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 15 июля 2015 г., № 305-З : принят Палатой представителей 26 июня 2015 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 2015 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

УДК 338

Куранов Сергей Николаевич

Kuranov S. N.

канд. воен. наук, доцент

snkuranov@gmail.com

Бирюкова Дарья Андреевна

Biriukova D. A.

студент

dasha_78_spb@mail.ru

**ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
ЗАПАСАМИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ СПРОСА И
ВРЕМЕНИ ДОСТАВКИ ЗАКАЗА
APPLICATION OF MATHEMATICAL METHODS IN INVENTORY
MANAGEMENT IN CONDITIONS OF DEMAND VARIABILITY AND
DELIVERY TIME OF THE ORDER**

Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению условий и принципов применения статистического метода расчёта среднего квадратического отклонения величины спроса в условиях случайных спроса и времени выполнения заказа. Также, в статье затронуты проблемы применение