

ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКЕ БЕЛОРУСЬ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Мазоль С. И.

FORMATION OF A NATIONAL SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS: HISTORICAL ASPECTS

Mazol S. I.

В данной статье рассматривается механизм особенности национальной модели корпоративного управления в Республике Беларусь. На основе анализа нормативно-правовых актов отражены такие особенности корпоративного управления государственными компаниями, как распределение полномочий управления государственной собственностью между основными республиканскими органами государственного управления, процедура назначения государственных управляющих, индикаторы оценки эффективности их работы. Разработаны рекомендации по развитию системы корпоративного управления в Беларуси.

This article discusses the mechanism peculiarities of the national model of corporate governance in the Republic of Belarus. Based on the analysis of normative legal acts there were analyzed such peculiarities of corporate management of public companies, as the distribution of powers of the management of state property between the main Republican state bodies, procedure of assignment of the state governors, indicators for assessing the effectiveness of their work. There were worked out the recommendations on development of the system of corporate governance in Belarus.

Ключевые слова: корпоративное управления, теория «принципал-агент», государственные компании, ИТ-инвестиции, делегирование полномочий управления.

Key words: corporate management, the theory of the «principal-agent», public company, delegation of authority control.

Термин "корпоративное управление" в современной теории управления имеет ряд аспектов, характеризующих важнейшие функции корпоративного управления:

- наблюдение и контроль над деятельностью компании с целью гарантировать, что действия менеджмента соответствуют интересам собственников;
- управление корпорацией, содержание которого состоит не в ежедневном принятии управленческих решений, а в определении общего направления развития компании, а также мониторинге и контроле деятельности исполнительного органа компании;
- управление компанией на основе объединения внутрифирменных управленческих механизмов и целей и обязанностей, которые возлагаются на компанию акционерами и государством;
- взаимодействие между акционерами и менеджментом компаний, эффективность которого определяется способностью акционеров (собственников) влиять на деятельность компании с целью улучшения производственно-хозяйственных показателей;
- система, посредством которой осуществляется управление и контроль над деятельностью компании.

Анализ теоретической базы корпоративного управления позволяет сформулировать следующие основные проблемы, которые необходимо решить при построении эффективной системы корпоративного управления:

- каким образом сформировать механизм делегирования полномочий от собственника к управляющей компанией;
- каким образом сформировать систему стимулов для менеджмента с тем, чтобы он принимал решения в интересах акционеров;
- как построить эффективную систему внешнего и внутреннего аудита, чтобы обеспечить собственника правильной информацией о компании;
- каким образом сформировать система внутреннего мониторинга за деятельностью компаний на основе наблюдательного совета.

Основная проблема построения эффективного корпоративного управления состоит в выборе эффективного механизма делегирования полномочий управления. Делегирование полномочий предполагает, во-первых, определение видов и финансового масштаба решений менеджмента, которые не требуют согласования с собственником либо уполномоченным им органом управления (наблюдательным советом). Это касается управления производственной и маркетинговой деятельностью, найма и увольнения персонала, инвестиционных и финансовых решений, бюджет которых не превышает норматива.

Как показывает практика, менеджмент не всегда принимает решения, которые наиболее выгодные компании и ее владельцу. Это происходит либо в силу того, что собственник не может нанять достаточно квалифицированный менеджмент, либо из-за того, что мотив получения личной выгоды у менеджера преобладает над мотивом максимизации благосостояния акционеров. В связи с этим возникает так называемый *агентский конфликт*, или конфликт интересов принципала (собственника) и агента (менеджера). Агентский конфликт связан с проблемой морального риска (*moral hazard*), когда агенты принимают решения в интересах личной выгоды, а не в интересах акционеров. В связи с этим вторым направлением построения эффективной системы делегирования полномочий управления является создание специальных органов управления, которые контролируют деятельность менеджмента — наблюдательного совета, аудиторской комиссии.

Система корпоративного управления государственными компаниями в Республике Беларусь базируется на следующих нормативно-правовых актах:

- Положение о представителе государства в органах управления акционерных обществ и иных юридических лиц, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь // Постановление Совета Министров Республики Беларусь (31.01.1998 г. N 2031);
- Об отчетности представителей государства в органах управления хозяйственных обществ // Постановление Министерства экономики Республики Беларусь (11.04.2005 г., № 67);
- Положение об аттестации кандидатов на право быть назначенным представителями государства в органах управления акционерных обществ и иных юридических лиц, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь // Постановление Министерства экономики Республики Беларусь 12.07.2002 N 153;
- Положение об условиях оплаты труда руководителей государственных организаций и организаций с долей собственности государства в их имуществе // Постановление Совета Министров Республики Беларусь (25.07.2002 г. N 1003);
- Об особом праве ("золотой акции") государства на участие в управлении хозяйственными обществами // Указ Президента Республики Беларусь (01.03.2004 г., № 125)
- О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций // Указ Президента Республики Беларусь (13.01.2006 г., № 27);
- О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства) // Указ Президента Республики Беларусь (12.11.2003 г., № 508);
- Положение о реструктуризации задолженности хозяйственных обществ по платежам в республиканский и местные бюджеты и по кредитам, выданным государственными банками // Указ Президента Республики Беларусь (16.02.2004 N 88)

На рис. 1 представлена общая схема делегирования полномочий управления государственными компаниями в Республике Беларусь.

Принципалом первого уровня являются Президент Республики Беларусь и Совет Министров, осуществляющие контроль за деятельностью наиболее крупных государственных предприятий

(республиканских), а также местные исполкомы, контролирующие деятельность менее крупных государственных компаний (коммунальных).

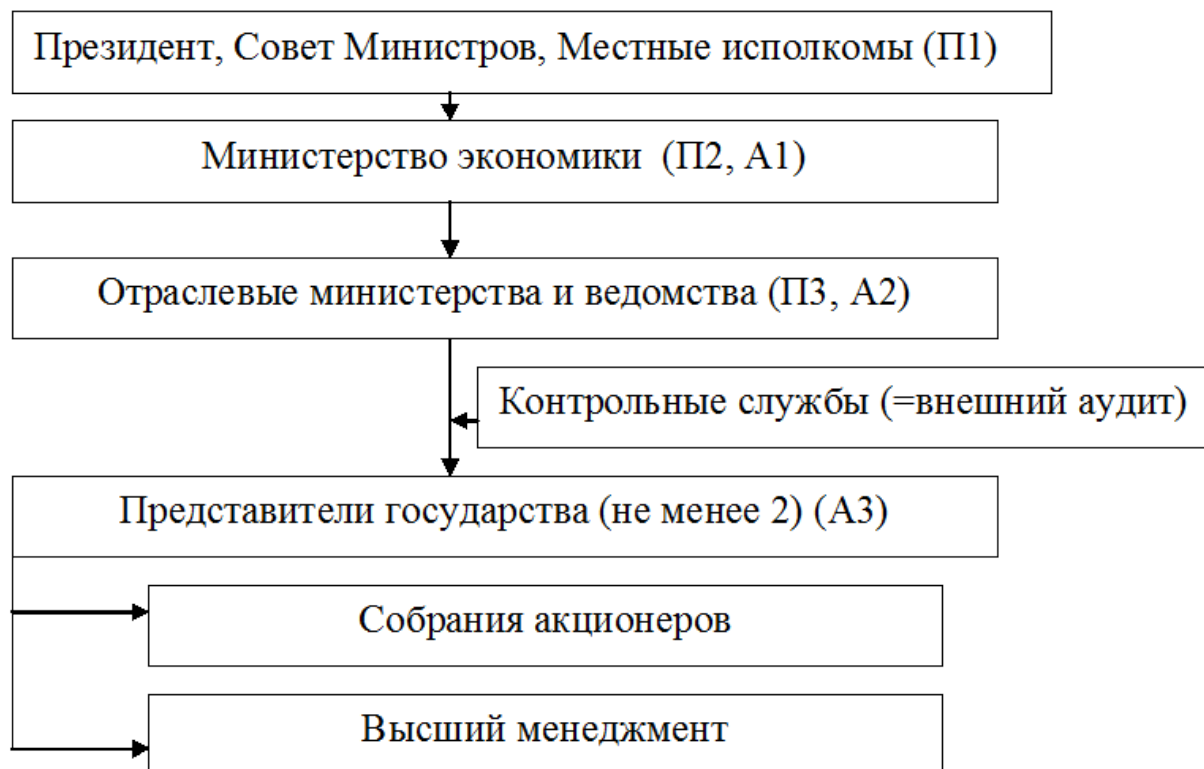


Рис. 1. Система делегирования полномочий управления государственными предприятиями в Республике Беларусь

Вся наиболее важная информация, относительно управления государственными компаниями, назначение представителей государства в органы управления компаниями, находится под юрисдикцией Министерства экономики Республики Беларусь. Соответственно, Министерство экономики является субъектом, контролирующим деятельность отраслевых министерств и ведомств, т.е. является агентом по отношению к принципалам 1-го уровня, и принципалом по отношению к агентам 2-го уровня (министерствам и ведомствам). Последние (принципалы 3-го уровня) назначают представителя в органы управления государственных предприятий, который выполняет роль агента (А3), непосредственно осуществляющего контроль за деятельностью компании.

На Министерство экономики (как принципала 2-го уровня) возложены функции по управлению государственными предприятиями и контролю за деятельностью принципалов и агентов нижних уровней (П3, А3), в том числе:

1. подготовка и аттестация представителей государства (А3);
2. контроль выполнения "органами, осуществляющими владельческий надзор (ПЗ), возложенных на них обязанностей по управлению принадлежащими государству пакетами акций (долей) обществ";
3. отчет перед Правительством Республики Беларусь (П1) об управлении государственными компаниями.

На органы, осуществляющие владельческий надзор (ПЗ), возложены функции по контролю за перечислением государству причитающихся дивидендов, реализация мер по повышению эффективности деятельности государственных предприятий, контроль за деятельностью представителей государства в обществах, подбор и назначение представителей государства (А3) и контроль за их деятельностью.

Представитель государства (А3) назначается решением органа, осуществляющего владельческий надзор (отраслевые министерства и ведомства), из числа работников этого органа по согласованию с Министерством экономики. На представителя государства возлагаются обязанности, характерные для члена наблюдательного совета:

- обеспечивать защиту прав и законных интересов государства (принципала);
- контролировать выполнение органами управления хозяйственного общества решений государства;
- присутствовать на заседаниях органов управления этого общества;
- контроль за перечислением государству дивидендов;
- назначение на должность и освобождение от должности генерального менеджера, изменение в структуре исполнительного органа предприятия;
- изменение размера уставного фонда общества, приобретение, отчуждение и залог имущества общества, реорганизацию и ликвидацию общества участие общества в финансово-промышленной или иной хозяйственной группе, в другом хозяйственном обществе или товариществе.

Система контроля за деятельностью менеджмента государственных компаний построена на системе государственного аудита, который проводят специальные ведомственные контрольно-ревизионные службы.

Система отбора управленческих кадров на государственные предприятия вводит следующие критерии: представителем государства в органах управления хозяйственного общества является *работник государственного органа, государственной организации*, отвечающий следующим требованиям: имеющий высшее образование, стаж работы не менее 5 лет и опыт работы в отрасли, соответствующей профилю деятельности хозяйственного общества, прошедший специальную подготовку и аттестованный на право осуществлять полномочия представителя государства в порядке, определенном законодательством.

Делегирование полномочий представителю государства осуществляется на основе действующей системы показателей оценки эффективности управления, в число которых входят следующие формы отчетности:

- отчеты представителей государства в органах управления хозяйственного общества за отчетный год (до 15 апреля);
- отчеты представителей государства в органах управления хозяйственного общества за первое полугодие текущего года (до 15 августа);
- обобщенная аналитическая информация о финансово-экономической деятельности хозяйственных обществ, об организации и обеспечении деятельности представителей государства за отчетный год (до 15 апреля).
- информация о реализации мер, направленных на повышение эффективности деятельности хозяйственных обществ и предупреждение их экономической несостоятельности (банкротства), в том числе реализация мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Контролируются государством следующие показатели и направления деятельности компаний с долей государственной собственности (таблица 1).

Таблица 1.

Основные показатели оценки эффективности управления государственными компаниями
менеджментом-представителями государства

Показатели
1. Объем производства товаров, продукции, работ, услуг в сопоставимых ценах (млн.руб.)
2. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (млн.руб.)
3. Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг (млн.руб.)

Окончание табл. 1

4. Прибыль (убыток со знаком минус) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (млн.руб.)
5. Рентабельность реализованных товаров, продукции, работ, услуг (%)
6. Прибыль (убыток со знаком минус) всего (млн.руб.) (сумма полученного по данным бухгалтерского учета финансового результата)
7. Прибыль, остающаяся в распоряжении хозяйственного общества, - всего (млн.руб.)
Из нее направлено:
8. в фонд накопления (млн.руб.)
9. в фонд потребления (млн.руб.)
10. на выплату дивидендов (доходов участникам) (млн.руб.)
11. Дебиторская задолженность - всего (млн.руб.)
12. Кредиторская задолженность - всего (млн.руб.)
В том числе:
13. расчеты с бюджетом (млн.руб.)
14. Среднесписочная численность работающих (чел.)
15. Среднемесячная заработная плата на одного работающего (тыс.руб.)
Коэффициент текущей ликвидности :
16. норматив
17. фактически на конец отчетного периода
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:
18. норматив
19. фактически на конец отчетного периода
20. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами
21. Информация о привлечении и использовании инвестиций, в том числе по направлениям: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, строительство, подготовка производства, приобретение оборудования, технологий, лицензий, пополнение оборотных средств и др.; реализация конкретного инвестиционного проекта

22. Информация об использовании остающейся в распоряжении хозяйственного общества прибыли, направленной в фонды накопления: на развитие производства, жилье, социальную сферу:
23. Размер уставного фонда (руб.)
24. Количество выпущенных акций
25. Номинальная стоимость одной акции (руб.)
26. Стоимость чистых активов (млн.руб.)
27. В том числе в расчете на 1 акцию (руб.)
28. Доля Республики Беларусь в уставном фонде (%)
29. Установленный собранием участников размер дивиденда на 1 акцию (руб.)
30. Установленный собранием участников срок выплаты дивидендов (доходов участникам)
31. Направлено прибыли на выплату дивидендов (доходов участникам) - всего (млн.руб.)
32. В процентах от суммы прибыли, остающейся в распоряжении хозяйственного общества
33. Сумма дивидендов (доходов) на принадлежащие Республике Беларусь акции (долю в уставном фонде), подлежащих перечислению в республиканский бюджет (млн.руб.)
34. Сумма дивидендов (доходов) на принадлежащие Республике Беларусь акции (долю в уставном фонде), перечисленных в республиканский бюджет (млн.руб.)
35. Дата перечисления дивидендов (доходов) в республиканский бюджет

- коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя организации, независимо от формы собственности, и средней заработной платы по организации в целом не может превышать 3,5. Он устанавливается собственником (органом, уполномоченным управлять государственным имуществом) в зависимости от масштабов производства, численности работников;
- коэффициент свыше 3,5 и до 4,5 включительно устанавливается по согласованию с Премьер-министром Республики Беларусь или Заместителем Премьер-министра Республики Беларусь;
- коэффициент свыше 4,5 — в исключительных случаях по согласованию с Президентом Республики Беларусь.

Для управляющих государственными компаниями установлены следующие виды премий:

- в соответствии с процентом за каждый процентный пункт прироста рентабельности реализованной продукции, товаров (работ, услуг), исчисленный нарастающим итогом с начала года, в размере до 3 % включительно, но не более чем на 15 % должностного оклада;

- за выполнение других установленных в контракте показателей до 30 % должностного оклада включительно при условии соблюдения установленного норматива запасов готовой продукции по отношению к среднемесячному объему производства.

При этом максимальный размер повышения не может превышать 95 % должностного оклада.

Премирование руководителей по результатам финансово-хозяйственной деятельности производится по следующим показателям:

- рост выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг);
- снижение затрат на рубль товарной продукции;
- другие показатели эффективности работы организации, установленные органом, заключившим контракт.

Максимальный размер премии руководителя по результатам финансово-хозяйственной деятельности не может превышать 30 % должностного оклада.

Дополнительно по итогам работы за квартал руководителям могут выплачиваться премии из прибыли, оставшейся после налогообложения, за:

- перевыполнение планового задания по прибыли (рентабельности), полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг), выполнение задания по сокращению бартерных операций, увеличение численности работников, принятых на дополнительно введенные рабочие места, и другие установленные показатели в размере, не превышающем 80 % должностного оклада за квартал;
- перевыполнение доведенных целевых показателей организациями, имеющими высокую эффективность и приоритетное значение в развитии отрасли, в размере до 20 % (включительно) должностного оклада.

Руководителям могут выплачиваться из прибыли, оставшейся после налогообложения: специальные виды премий за внедрение новых видов техники и технологии, увеличение выпуска экспортной продукции, освоение производства новых видов продукции, экономию топливно-энергетических и

материальных ресурсов, ввод в действие новых мощностей и объектов и другие. Общий размер специальных премий не может превышать 6 должностных окладов руководителя в год.

Обязательными основаниями для снижения (лишения) премий руководителю являются реализация продукции (работ, услуг), не соответствующей требованиям стандартов, неосуществление мер по соблюдению производственной, трудовой и исполнительской дисциплины и обеспечению безопасного труда в возглавляемой им организации.

Выплаты из прибыли, оставшейся после налогообложения (фонда потребления), могут производиться руководителям при условии соблюдения нормативов распределения прибыли, оставшейся после налогообложения, в фонд накопления и фонд потребления, установленных органом, заключившим контракт.

Таким образом, следует отметить, что в действующих условиях в Республике Беларусь система стимулирования эффективной работы менеджмента государственных компаний базируется на широком спектре нормативов и показателей, обеспечивает достаточный уровень мотивации эффективной работы менеджмента.

Анализ системы организации управления государственными компаниями позволяет характеризовать ее как систему *"контролируемого делегирования полномочий"*, где в качестве целевых нормативов выступают плановые показатели работы государственного предприятия, которые доводятся отраслевыми министерствами, а также разработанные на предприятии и утвержденные бизнес-планы развития.

Следует отметить, что по сравнению с рыночной экономикой в Республике Беларусь государство контролирует больший спектр решений менеджмента государственных компаний – наем и увольнение сотрудников, производственная программа, инвестиционная программа и др. – что приводит к более высоким затратам на контроль со стороны собственника (государства). В системе целевых нормативов для менеджмента значительное внимание уделяет решению неэкономических вопросов, в первую очередь, в социальной сфере (линия оптимального уровня решений смещается вправо). В результате существующий на данный момент механизм управления государственными компаниями является менее эффективным по сравнению с оптимальной системой контролируемого делегирования полномочий (более высокие затраты на контроль, менее эффективные управленческие решения).

Еще один механизм, который применяется в рамках созданной системы управления государственными предприятиями, является *механизм, основанный на "праве вето" (veto-based-delegation)*. Он предполагает, что государство участвует в управлении компаниями путем блокирования не эффективных с его точки зрения решений. Этот механизм применяется в случае введения на предприятиях, ранее находившихся в собственности государства, права "золотой акции".

Оно может вводиться в хозяйственных обществах, созданных в процессе разгосударствления и приватизации, "независимо от наличия доли государства в их уставных фондах на дату принятия решения о ее введении". Это обстоятельство существенно сказывается на инвестиционном имидже республики, даже если его применение носит разовый характер и в ряде случаев имело положительные последствия (например, в ситуации с подшипниковым заводом, г. Минск). Существенным недостатком закона "Об особом праве ("золотой акции") государства на участие в управлении хозяйственными обществами" является то, что он не содержит четкого перечня случаев, когда может вводиться особое право государства: ""золотая акция" вводится, как правило, в случае:

- невыплаты в полном объеме заработной платы работникам хозяйственного общества в течение трех месяцев подряд;
- неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса хозяйственного общества в течение шести месяцев;
- для защиты прав и свобод граждан, обеспечения обороны и безопасности государства, соблюдения его экономических интересов".

Для инвестора подобный перечень, а также термины "*как правило*", "неудовлетворительная структура баланса", "защита прав и свобод граждан" означает, что риск утраты контроля над предприятием является достаточно высоким. Поэтому, с целью улучшения инвестиционного климата в республике целесообразно установить четкий перечень ситуаций, при которых может вводиться право на управление государством частными предприятиями, а также установить период действия этого особого права в соответствии с определенными количественными критериями (улучшение структуры бухгалтерского баланса компании с четкими количественными критериями в виде показателей финансовой устойчивости). На настоящий момент критериями для определения периода действия права "золотой акции" является решение органа государственного управления: "срок, на который вводится "золотая акция", устанавливается в решении о ее введении. По его истечении такое

решение автоматически утрачивает силу. До истечения указанного срока может быть принято решение о его продлении в порядке, определенном для принятия решения о введении "золотой акции".

На предприятиях, на которых введено особое право государства трансформируется механизм управления: решения государственного органа, в лице представителя государства, назначенного в органы управления предприятия, связанные с деятельностью предприятия, "в том числе по вопросам, относящимся к исключительной компетенции высшего органа управления хозяйственного общества", обязательны для выполнения. Эти решения оформляются в виде собственных решений предприятия, а их невыполнение "влечет наложение штрафа на должностных лиц юридического лица в размере до 100 базовых величин, на физическое лицо - до 10 базовых величин".

Представителю государства в органах управления предприятия, на котором введена золотая акция, делегируются следующие полномочия: контроль за выполнением органами управления предприятия решений государственного органа; участие в заседаниях органов управления предприятия; обязанность информировать государство о выявленных нарушениях законодательства.

Еще один механизм, который применяется государством для усиления своего влияния в экономике, является действующая в настоящее время схема реструктуризации задолженности, предполагающая обмен "долга" предприятия перед бюджетом на его акции. В частности в соответствии с законодательством Республики Беларусь (Положение о реструктуризации задолженности хозяйственных обществ по платежам в республиканский и местные бюджеты и по кредитам, выданным государственными банками) реструктуризация задолженности осуществляется путем:

- "увеличения уставного фонда данного общества в пределах имеющихся у него источников собственных средств с передачей доли в уставном фонде (акций) на сумму, соответствующую сумме задолженности, в собственность Республики Беларусь и (или) административно-территориальной единицы либо банка";
- "передачи участниками хозяйственного общества долей (акций) в собственность Республики Беларусь и (или) административно-территориальной единицы либо соответствующего банка в счет задолженности".

Основным недостатком данного положения является то, что обмен "долг на акции" осуществляется исключительно по номинальной стоимости акций, а другие участники предприятия лишены

возможности приобретать акции компании в ситуации реструктуризации задолженности компании: "...не допускается отчуждения долей в уставных фондах по цене, превышающей их действительную стоимость в уставных фондах, а акций — по цене, превышающей их номинальную стоимость. Другим участникам этого общества не предоставляется преимущественное право на приобретение соответствующих долей (акций)".

Государственные компании действуют в экономике в более льготных условиях, которые не позволяют в полной мере учитывать экономический риск, а значит — принимать наиболее экономически обоснованные решения.

Так, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь "О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства) установлена значительно более высокая граница для признания банкротом государственных предприятий: так, основание для признания банкротом частного предприятия является " наличие задолженности перед кредитором, подавшим заявление кредитора, в размере 100 базовых величин и более". В случае, "если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией, организацией с долей государственной собственности в уставном фонде, а также юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, имеющим государственные и международные заказы, - в размере 2500 базовых величин и более". По нашему мнению, это в значительной степени снижает эффективность управления на государственных предприятиях, т.к. риск банкротства для них гораздо ниже, чем для частных предприятий.

Еще одно преимущество, которое получают государственные предприятия, относится к размеру штрафных санкций за неуплату или несвоевременную уплату налогов, сборов, пошлин и иных обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, в Фонд социальной защиты населения: для государственных организаций, а также организаций, имеющих долю государственной собственности в уставном фонде, градообразующими или приравненными к ним организациями их размер "в период принятия мер по предупреждению банкротства не может превышать суммы задолженности по налогам, сборам, пошлинам и иным платежам".

В случае, если государственные компании работают неэффективно, что не позволяет своевременно погашать задолженность перед бюджетом или банками, предусмотрены следующие виды льгот: отсрочка на 5 лет погашения задолженности по уплате налогов и сборов, по возврату бюджетных займов, по уплате экономических санкций, за потребленные природный газ, электрическую и

тепловую энергию, а в последствии — рассрочка их погашения в течение пяти лет, на три года предоставляется отсрочка погашения просроченной задолженности по кредитам, на пять последующих лет — рассрочка их погашения. Сходные льготы предоставляются по таможенным платежам, платежам в Фонд социальной защиты населения.

Западная экономическая теория, экономические исследования, которые проводились на материалах стран ЦВЕ, обосновывают два важных положения, которые целесообразно использовать в качестве теоретической основы проведения реформы управления государственными компаниями:

1. Предпринимательский капитал является источником экономического роста, а его аккумуляция в течение времени позволяет повысить эффективность функционирования компании.

2. Приватизированные компании работают более эффективно в ситуации, когда собственность переходит к новому менеджменту, а не к так называемым "инсайдерам". В случае, когда контроль над приватизированной компанией переходит к старому менеджменту, экономические показатели приватизированных компаний и государственных компаний существенно не различаются.

Исследования, которые проводились западными экономистами, не дают четкого результата, подтверждающего либо опровергающего точку зрения, что государственные компании работают менее эффективно, чем частные. Одна часть исследований на основе статических данных подтверждают более высокую эффективность частных компаний, другая – государственных предприятий. Исследования, проведенные I. Ehrlich, G. Galais-Hamono, Z. Liu, R. Litter, обосновывают, что в долгосрочном периоде приватизированные компании, полностью переданные в частную собственность, функционируют более эффективно, по сравнению с государственными компаниями, а также частично приватизированными предприятиями. Это объясняется тем, что частные компании имеют возможность накапливать предпринимательский капитал, который и обеспечивает долгосрочный экономический рост предприятия. Исследование базируется на оценке эффективности функционирования 23 авиакомпаний (в том числе Air France, Air Canada, Air India, Alitalia, KLM, Lufthansa и др.) за десятилетний период. В частности на основе регрессионного анализа была выявлена следующая зависимость: приватизация государственных компаний, предполагающая полную передачу в собственность частного инвестора, повышает темпы снижения издержек производства на предприятии в среднем на 1,7-1,9 % в год, темпы роста

производительности факторов производства – на 1,6-2,0 % в год. Это исследование также подтверждает, что более высокая эффективность частных компаний обусловлена не только наличием конкурентной среды, но также накоплением предпринимательского капитала этими компаниями.

Еще одним исследованием, которое оценивает экономические последствия приватизации предприятий в странах ЦВЕ с точки зрения эффективности управления на вновь созданных частных предприятиях, является исследование проведенное R. Frydman, C. Gray, M. Hessel, A. Rapaczynski. Исследование проводилось на данных 218 приватизированных (128) и государственных (90) компаний из Чехии, Венгрии и Польши. На основе оценки данных об уровне производительности труда, занятости, темпах роста доходов, издержках на единицу продукции, авторы обосновывают, что значимые результаты в области повышения эффективности функционирования имеют компании, которые были приватизированы аутсайдерами (инвесторами, которые не являлись ни бывшими управляющими, ни бывшими работниками). В то время, как эффективность функционирования компаний, приватизированных «инсайдерами», существенно не отличалась от аналогичных показателей государственных компаний. Основной причиной неэффективности приватизации «инсайдерами» в исследовании называется низкое качество управленческих навыков бывших управляющих государственными компаниями в силу неэффективной системы подбора управленческих кадров, действовавшей в социалистических странах. В силу этого «старый» менеджмент, который превратился в собственников приватизированных компаний, оказался не способен функционировать в рыночных условиях. Кроме того, у «инсайдеров» отсутствовал необходимый капитал. «Аутсайдеры», располагая более высоким управленческим капиталом, быстрее проводили реструктуризацию компаний, выходили на новые рынки сбыта, управляли рисками деятельности компаний.

Анализ вышеприведенных эмпирических исследований позволяет сделать вывод, что в современной экономике эффективность управления компаниями определяется не столько собственником, сколько менеджментом, который управляет компанией и особенностями делегирования полномочий от принципала-собственника к агенту-менеджеру. Для повышения эффективности управления государственными компаниями целесообразно модернизировать систему подбора управляющих высшего звена, целесообразно также создать Национальное кадровое агентство с целью подбора и обучения наиболее квалифицированных управленческих кадров.

Развитие механизма корпоративного управления в Республике Беларусь требует принятия или доработки следующих нормативно-правовых актов:

- Положение о защите прав миноритарных акционеров;
- Положение о составе (комитетах) наблюдательного совета, о критериях оценки независимости членов наблюдательного совета, принципах ротации членов наблюдательного совета и проведения конкурса на должность;
- Положение (доработанное) о правилах листинга на Белорусской валютно-фондовой бирже на основе включения требований к качеству корпоративного управления компании;
- Положение о корпоративном сайте открытого акционерного общества.

Список литературы:

1. Положение о представителе государства в органах управления акционерных обществ и иных юридических лиц, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31.01.1998 г. № 2031 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 1999. – № 30, 5/542; № 55, 5/1220.
2. Об отчетности представителей государства в органах управления хозяйственных обществ: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 11.04.2005 г., № 67 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 25 апреля 2007 г. – № 8/16352.
3. Положение об аттестации кандидатов на право быть назначенными представителями государства в органах управления акционерных обществ и иных юридических лиц, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь // Постановление Министерства экономики Республики Беларусь 12.07.2002 N 153 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 24.07.2002. – N 8/8363.
4. Положение об условиях оплаты труда руководителей государственных организаций и организаций с долей собственности государства в их имуществе: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25.07.2002, № 1003. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2002. – № 87, 5/10865
5. Об особом праве ("золотой акции") государства на участие в управлении хозяйственными обществами: Указ Президента Республики Беларусь от 01.03.2004 г., № 125. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2004. – № 37, 1/5374.
6. О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 13.01.2006 г. № 27 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2006. – № 9, 1/7164.
7. О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Республики Беларусь от 12.11.2003 г. № 508 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2003. – № 127, 1/5085.
8. Положение о реструктуризации задолженности хозяйственных обществ по платежам в республиканский и местные бюджеты и по кредитам, выданным государственными банками: Указ Президента Республики Беларусь от 16.02.2004 № 88 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2004. – № 93, 1/5595

9. I. Ehrlich, G. Galais-Hamono, Z. Liu, R. Litter. Productivity growth and firm ownership: an analytical and empirical Investigation // The journal of political economy. Vol. 102, # 5. 1994. P. 1006-1038.
10. R. Frydman, C. Gray, M. Hessel, A. Rapaczynski. When does Privatization work? The impact of private ownership on corporate performance in the transition economies // The quarterly journal of economics. Vol. 114, # 4. 1999. P. 1153-1191.

Literature:

1. The position of the representative of the state in the management bodies of joint stock companies and other legal entities whose stocks (shares) are owned by the Republic of Belarus Council of Ministers of the Republic of Belarus of 31.01.1998, № 2031 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 1999. - № 30, 5/542; № 55, 5/1220.
2. Reporting of state representatives in the management bodies of business entities: Decree of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus of 11.04.2005, the, № 67 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - April 25, 2007 - № 8/16352.
3. Regulations on certification of candidates for the right to be appointed members of the State in the management bodies of joint stock companies and other legal entities whose stocks (shares) are owned by the Republic of Belarus // Regulation of the Ministry of Economy of Belarus 12.07.2002 N 153 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 24.07.2002. -N 8/8363.
4. The position on the terms of payment of heads of government organizations and institutions with a share of state ownership in their property: Decision of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of 25.07.2002, № 1003. // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 2002. - № 87, 5/10865
5. On the special right ("golden share") of the State to participate in the management of business entities: the Decree of the President of the Republic of Belarus of 01.03.2004, № 125. // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 2004. - № 37, 1/5374.
6. On the restructuring of debt and certain other measures for financial recovery of loss-making state organizations: the Decree of the President of the Republic of Belarus of 13.01.2006 № 27 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 2006. - № 9, 1/7164.
7. On some issues of economic insolvency (bankruptcy): President of the Republic of Belarus of 12.11.2003, № 508 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 2003. - № 127, 1/5085.
8. The position on restructuring of business entities on payments to the national and local budgets and on loans to state-owned banks: the Decree of the President of the Republic of Belarus of 16.02.2004 № 88 // National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. - 2004. - № 93, 1/5595
9. I. Ehrlich, G. Galais-Hamono, Z. Liu, R. Litter. Productivity growth and firm ownership: an analytical and empirical Investigation // The journal of political economy. Vol. 102, # 5. 1994. P. 1006-1038.
10. R. Frydman, C. Gray, M. Hessel, A. Rapaczynski. When does Privatization work? The impact of private ownership on corporate performance in the transition economies // The quarterly journal of economics. Vol. 114, # 4. 1999. P. 1153-1191.