

будущем придет к показателям, близким к европейским странам. Следовательно, следует ожидать, что в ближайшем будущем фактически все предприятия придут к выводу, что пользы от ATS намного больше, чем проблем, возникающих в процессе ее внедрения и применения.

АРТИКУЛИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ПРИМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Лемешевский Иван Михайлович¹

Лемешевская Людмила Владимировна¹

¹Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса и менеджмента технологий, Минск
3653090@rambler.ru, lemeshevskayalv@mail.ru

Общий проблемный фон. Рецессия экономики Беларуси, протекающая на фоне достаточно устойчивого развития стран ЕС и других соседей, свидетельствует о том, что культивируемый механизм хозяйствования исчерпал свой административный ресурс. В условиях дефицита внутренних накоплений оказалось крайне затруднительно реализовывать программы модернизации, обеспечивать столь необходимый экономике страны инновационный прорыв. Тренд снижения *пофакторной* эффективности, а также жизненного уровня населения свидетельствует о достижении административной экономикой своего исторического предела.

Весьма значительное снижение темпов прироста ВВП трансформировалось в отрицательные значения (2016 г. – -2,6%; 2015 г. – -3,8%). Вместо прежнего лидирования Беларусь отныне отстает от ближайших соседей как по показателю ВВП на душу населения, так и по национальному уровню оплаты труда, но опережает по удельному весу промежуточного потребления в валовом выпуске и по темпам инфляции.

Следует признать, что такое *системное* торможение национального воспроизводства во многом обусловлено *кризисным* состоянием *государственного сектора*, который в экономике Беларуси остается стратегически доминирующим. Основная масса госпредприятий убыточна и хронически малорентабельна, что доводит до критической отметки нерациональную нагрузку на бюджет и банковскую систему страны.

Эти и другие результаты компаративного анализа обуславливают необходимость возврата к трансформационным преобразованиям, которые были свернуты из-за переоценки потенциала восстановительного роста. Безусловно, с поправкой на те изменения, которые произошли в общих условиях хозяйствования и национальном сознании.

Так, отныне при выработке программы трансформационных мероприятий в качестве креативной площадки вряд ли можно использовать прежнюю платформу *приватизации*. Следует учитывать не только доминирующее негативное отношение гражданского общества к непрозрачной приватизации, но и отсутствие

в стране значимых инвесторов. Есть резон обратить внимание и на позитивный опыт тех западноевропейских стран, в которых госсектор экономики демонстрирует достаточно высокую эффективность (Швеция, Австрия, Германия).

Композиция задач и принципов анализа. Анализ публикаций белорусских экономистов показывает, что при конституировании обновленной программы трансформации особую актуальность приобретают вопросы корпоративного реформирования.

Есть основание утверждать, что в теоретическом аспекте при таком подходе определится достаточно креативная платформа для выработки программы «новой экономики». По сути дела, применительно к сфере распоряжения государственным капиталом системообразующей признается проблема «управленческой революции» корпоративного типа.

В практическом аспекте появляется шанс за счет использования технологии инкорпорирования заблокировать сценарий эволюции экономической системы, консервирующий административные порядки. Ограничивая многообразие корпоративной тематики, в качестве исходного *предмета* анализа выделим системную возможность и необходимость использования корпоративных стандартов управления применительно к унитарному *государственному* предприятию. Основная *задача* анализа сводится к определению наиболее важных направлений становления национальной модели корпоративного управления.

С платформы компаративного анализа в качестве *теоретико-методологических начал* используются следующие императивы:

1. Разработке креативной платформы культивирования стандартов корпоративной экономикой должна предшествовать системная оценка причин *неэффективности* функционирования в постпереходный период госсобственности.

2. Под *корпоративной экономикой* следует понимать такой институциональный порядок, когда на основе прозрачных процедур формирования центров экономической власти обеспечивается ассоциативность управления общенациональным капиталом. Партнерство во внутрипроизводственных отношениях дополняется публичным контролем со стороны государственных и частных партнеров, институтов гражданского общества.

3. В качестве эпицентра корпоративного реформирования должны выступать не ранее созданные АО, или управляющие холдинги, а *унитарное* госпредприятие (РУП). Корпоративное управление госпредприятием должно трактоваться как особый *публичный порядок* реализации прав общественной собственности на активы субъектами хозяйствования, заинтересованными во взаимодействии.

4. Для белорусской экономики, вынужденной прибегать к использованию стратегии «догоняющей модернизации», обращение к западноевропейской корпоративной практике неизбежно. Обобщение такого опыта должно быть положено в основу разработки *национальной модели* корпоративного управления.

5. Даже с учетом позитивного мультипликационного воздействия инкорпорирования на экономический порядок, тем не менее, совершенствование хозяйственного механизма не следует сводить только к культивированию стандартов корпоративного управления. Сбалансированное реформирование белорусской экономики предполагает разработку и других, не менее ответственных направлений трансформации.

Основные тенденции инкорпорирования. Следует признать, что на текущий момент во властных структурах сложилось весьма позитивное восприятие необходимости корпоративных преобразований. Так, вопросы корпоративного реформирования получили особое звучание в Постановлении Правительства и Национального банка Республики Беларусь № 28/2 от 18.01.2016 г., в котором определены задания по разработке «*Концепции управления* госсобственностью» и «*Стратегии реконструкции* государственных предприятий» [5].

Достаточно широкий перечень задач по корпоративному преобразованию недавно был обозначен в «*Комплексе мер* по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь до 2020 года» [4].

Активное проникновение в *технологии* корпоративного управления обусловлено осмыслением тех обстоятельств, которые детерминируют *кризисное* состояние национальной экономики. Правительство Беларуси вряд ли может устраивать ситуация, когда покрытие убытков и финансирование программ инвестирования госпредприятий стали проблемой исключительно бюджета. Попад в список льготников, примерно 60% госпредприятий не способны или не готовы его покинуть. Субсидии и господдержка текущей деятельности проблемного госпредприятия не улучшают, а только снижают пофакторную эффективность функционирования [3].

Центр не может устраивать и унаследованная от советского периода практика так называемого «бюрократического торга за ресурсы», когда доведение госпредприятию «административных темпов роста» обязательно предполагает выделение ему льготных ресурсов. При этом, чем выше административное задание, тем острее торг по поводу объема запрашиваемых льготных материальных и денежных средств между центром и периферией.

Отметим, что в условиях «асимметрии информации» «торг за ресурсы» между центром и периферией теряет признаки объективности. В совокупности серьезное беспокойство вызывают: (а) неспособность организаций госсектора создавать полноценные внутренние накопления; (б) гипертрофированный спрос на ресурсы; (в) отсутствие у технократии должной мотивации рационально использовать мобилизованный капитал; (г) сохранение ситуации «асимметрии информации» и «агентской проблемы»; (д) отсутствие полноценного кадрового резерва.

Следует признать, что формируемая правительством корпоративная программа отчасти есть и прямая реакция на неэффективное функционирование *тех акционерных обществ*, которые были ранее созданы в процессе приватизации госпредприятий. Кроме того, низкая эффективность новоиспеченных *холдингов* также заставляет подвергнуть ревизии те подходы, которые недавно были использованы в корпоративном строительстве.

Вместе с тем внедрение корпоративных стандартов управления не должно сводиться только к акционированию, к расширению собственнических полномочий технократии и перестройке неэффективных холдингов административного типа.

Организационно-правовая возможность инкорпорирования госпредприятия. Препятствий по применению корпоративных норм поведения не возникает, когда речь заходит о создании на основе «стратегически значимых» госпред-

приятий *акционерных обществ*. Однако в результате подобного корпорирования *публичные АО* не возникают. Чтобы вывести такие АО на зарубежные фондовые рынки (*ИРО* и т. п.), потребуется пройти аттестацию (листинг) по соблюдению МСФО и международных стандартов корпоративного управления, иметь правительственные гарантии.

Тем не менее, проведение управленческой революции на белорусском госпредприятии – это особая стратегическая тема. При обосновании *возможности* использования корпоративных стандартов применительно к стратегически важным *РУП* есть резон придерживаться нескольких схем аргументации:

а) обоснование с позиций совместимости *РУП* с корпорацией как организационно-правовой формы хозяйствования;

б) обоснование с позиций социально-экономической природы общенародной государственной собственности – составной части национального богатства страны.

В исходном пункте «а» обратим внимание на то, что далеко не во всех развитых странах мира корпорация (от лат. *corporation* – объединение, альянс партнеров, группа единомышленников) признана в качестве *организационно-правовой формы* бизнеса. Но это не мешает использовать термин «корпорация» при характеристике весьма разнообразных хозяйствующих субъектов [2, с. 34]. Прежде всего, это касается *акционерного общества (АО)* – открытого, закрытого и специального (S-корпорация). Сюда же примыкают различные *товарищества, хозяйственные общества с долевой собственностью (ООО; ОДО)*.

Без особых на то оговорок в качестве корпорации экспертное сообщество идентифицирует любое *крупное предприятие* со сложной цепью внутренних взаимосвязей. В качестве *финансовой* корпорации признается инвестиционный фонд, а также стратегическая «группировка банка».

Следует признать, что достаточно часто признаки корпорации постулируются при обобщении практики акционерного общества [5, с. 26]. Однако исторический процесс инкорпорирования, или становления корпорации, здесь имеет иные основания.

Первое обстоятельство инкорпорирования (исторический *трек*) связано с усложнением *технологического* способа производства под воздействием промышленной революции, затем НТП. Чтобы управлять предприятием, потребовалось располагать специальными знаниями. В этих условиях для большинства собственников предприятий должность главного менеджера (директора) стала непосильной ношей.

Вслед за усложнением производства и бизнес-процессов нарастала потребность в *профессиональном* управлении. Противоречие между собственностью и управлением было разрешено за счет дальнейшего общественного разделения труда. От капитала-*собственности* обособилась функция *управления* производством. Дифференцированные функции управления были монополизированы наемными служащими – *технократией* предприятия.

Второе обстоятельство инкорпорирования предприятий связано с деперсонализацией собственности на капитал (диффузией капитала). Хотя данный процесс наиболее конфликтную форму приобрел именно в акционерной среде. Акционеры *владеют* акциями, но не являются *собственниками* предприятия.

Собственность на капитал обычно распределена среди многочисленных держателей ценных бумаг. Тем не менее акционерная собственность не признается доле- вой. Предприятие находится в собственности акционерного общества, но не самих акционеров.

Поэтому технократии в АО противостоят лишь разрозненные владельцы пакетов акций, которые рискуют вложенным капиталом. Необходимость в осуществлении «собственнического контроля» со стороны акционеров до предела была обострена так называемой «агентской проблемой». В условиях деперсонификации собственности акционеров возрос моральный риск принятия управленческих решений исключительно в интересах технократии [6, с. 333].

Чтобы противостать «агентской проблеме» и возникшим моральным рискам, акционеры стали обзаводиться независимой системой контроля. В такие центры власти (НСД) стали «приглашать» независимых экспертов, включать представителей местной власти. Установление публичного контроля за *«ответственным распределением чистого дохода»* придало акционерному обществу черты *альянса партнеров*, то есть признаки корпорации.

Третье обстоятельство инкорпорирования обусловлено формированием на обособленном предприятии *производственной ассоциации*, связано с признанием за лицами наемного труда законодательного права участвовать в управлении, защищать свои интересы. Социальное партнерство, обеспечение единства интересов капитала и наемного труда, производственное соуправление есть признаки современной корпорации.

Обратим внимание на то, что в странах ЕС включение наемных рабочих в состав *Наблюдательного совета*, корпоративные полномочия *Совета предприятия* закреплены профильными законами. При наличии филиалов, размещенных в разных странах, ТНК обязана формировать «орган расширенных полномочий» – *«европейский рабочий совет»*.

Четвертое обстоятельство становления корпорации связано с тем, что внешняя среда современной фирмы предопределяется наличием широкого круга партнеров, «заинтересованных лиц», или так называемых «совладельцев». Позиционируя на рынке отраслевого продукта, современной корпорации необходимо учитывать стратегические интересы партнеров по бизнесу, которые признаются в статусе «совладельцев», а также позиции институтов гражданского общества. Объектом партнерской консолидации становятся не только материальные и денежные ресурсы, но и деловая информация, профессиональные кадры управления, их креативный потенциал.

Теперь обратим внимание на то, что обозначенные выше объективные процессы формирования корпорации (исторические *треки*) характерны и для *государственного* предприятия, хотя и не столь продвинуты по результату инкорпорирования (табл. 1).

Конечно, у госпредприятия есть своя специфика. К примеру, отсутствует возможность осуществлять *публичный контроль* за результативностью топ-менеджеров через механизм фондового рынка. Не столь актуальна задача максимизации рыночной стоимости активов. Для госпредприятия «агентская проблема» чревата более тяжелыми последствиями. Это связано с абсолютной деперсонификацией госсобственности, с законодательным наделением технократии соб-

ственническими полномочиями. Однако это лишь усиливает потребность в публичном (корпоративном) контроле.

Таблица 1. Сравнительный анализ корпоративных характеристик предприятий разных форм хозяйствования

	Обособление собственности и управления	Персонификация собственности	Технократическое управление (стратегия)	Наличие публичного контроля
Акционерное общество	+/-	+/-	-	+
Частное предприятие	+/-	+	-	-
Государственное предприятие	+	-	+	-

Что касается *общенародной* природы госсобственности (см. выше пункт «б»), то по данному направлению для внедрения принципов корпоративного управления также не обнаруживается системных препятствий. Стандарты *публичного* управления не противоречат *общенародному* характеру госсобственности. Наоборот, только модель корпоративного управления способствует преодолению отчужденности госсобственности, а также непрозрачных схем формирования центров экономической власти.

Безусловно, внедрение стандартов корпоративного управления обуславливает необходимость внести весомые изменения в практику распоряжения государственной собственностью. Поэтому конструктивным моментом следует признать то, что в «Комплексе мер по реализации Программы-2020» предусмотрена разработка *концепции Закона Республики Беларусь*, который в корпоративных условиях должен «регулировать вопросы функционирования *государственных организаций*» [4, п. 106].

Практическая востребованность корпоративной технологии. Значение обоснования необходимости корпоративного вектора эволюции состоит в том, что в ходе такой процедуры устанавливается прямая связь между противоречиями и подбором инструментов корпоративного управления, способными их разрешить.

При упрощенной аргументации обычно выделяют локальную хозяйственную проблему и показывают, с какой легкостью та якобы разрешается при внедрении корпоративных стандартов. С учетом дефицита накоплений «корпоративные надежды» чаще всего соотносят с возникновением у госпредприятия возможности выходить на фондовые рынки или привлекать *прямые* иностранные инвестиции.

Со *стратегических* позиций необходимость внедрения корпоративных стандартов управления обуславливается, с одной стороны, основными *чертами* госпредприятия административного типа (блок *A1*) и негативными последствиями кризиса данной *модели* (блок *A2*), а с другой – признанием наличия у корпоративной модели преобразующего потенциала (блок *K1*) (табл. 2).

Таблица 2. Трансформация основных свойств предприятия административного и корпоративного типа

Государственное предприятие		
Административный тип (А)		Корпоративный тип (К)
A1	Основные черты	K1
Отчужденность собственности. Монополизм распоряжения. Технократичность управления. Номенклатурность. Непрозрачность кадровых назначений. Бюрократический торг за ресурсы		Публичный контроль. Права производственной ассоциации. Внешнее партнерство. Совладение. Конкурсность при подборе кадров. Прозрачность управления
A2	Трансформация свойств	K2
Пофакторная неэффективность. Торможение НТП. Скрытая приватизация. Агентская проблема. Моральные риски. Фальсификация отчетности. Ухудшение профессиональных знаний		Инновационность развития. Мобилизация социальных факторов роста. Государственно-частное партнерство. Выборность, сменяемость, отчетность команды менеджеров

Так определяются параметры целеполагания корпоративного реформирования: $A1 \rightarrow K1 \rightarrow K2$; при этом $K1$ есть отрицание свойств $A1$; блок $K2 = f(K1)$.

Тотальная *отчужденность* государственной собственности и ее обезличивание были доказаны практикой коммунистического строительства [7]. Однако на текущий момент *отчужденность* национального капитала фактически сохранена в первозданном виде. В итоге функциональное состояние госсобственности, накопление капитала не входят в сферу жизненных интересов основных социальных групп. У бюрократии есть склонность рассматривать госсобственность как источник *первоначального накопления* капитала. При этом имеет место достаточно открытая приватизация технократией, прежде всего, оборотного капитала.

В условиях нестабильности принципов селекции и формирования центров экономической власти в любой момент положение того или иного бюрократического клана может ухудшиться. Поэтому имеющиеся «собственнические полномочия» бюрократия и технократия прагматично воспринимают лишь как временную льготу. Так закрепляется идеология вечного *просителя*. Отсутствие возможности передать полномочия по наследству заметно усиливает в данной среде психологию *временщика*.

Вместе с тем мировой опыт хозяйствования подтверждает, что на основе корпоративной трансформации открывается возможность разрешить системные противоречия «административной экономики», переломить деструктивный тренд снижения эффективности функционирования государственного сектора.

Программа пополнения корпоративных знаний. При выработке национальной модели корпоративного управления в теоретико-методологическом и практическом обосновании нуждаются:

- полномочия Наблюдательного совета директоров (НСД); обеспечение независимости членов *НСД* и оплаты их труда;

- формирование состава *НСД* под воздействием внутренней среды и внешнего окружения в рамках развития государственно-частного партнерства;
- показатели эффективности деятельности *НСД*;
- принципы формирования команды исполнительных менеджеров предприятия, оплата труда и страхование их деятельности; развитие конкурсных и контрактных отношений при формировании команды менеджеров;
- полномочия производственной ассоциации; конфигурация *Совета предприятия*, формы и методы производственного соуправления (экономического самоуправления);
- взаимоотношения госпредприятия корпоративного типа с управляющей компанией; институт представителя государственного собственника; участие институтов гражданского общества и местных органов власти;
- разграничение стратегического и оперативного управления, демонополизация относительно технократии процедур принятия стратегических решений;
- иерархия внутреннего и внешнего публичного контроля; обеспечение контроля за деятельностью технократии;
- подготовка управленческих кадров корпоративного типа; развитие рынка корпоративных услуг.

Отмеченные позиции предопределяют на ближайшую перспективу программу пополнения корпоративных знаний. Нужно быть готовым к консервативному сопротивлению со стороны определенных страт. Но обросшие мхом обвинения в анархо-синдикализме, или в увлечении «шоковой терапией» уже не смогут пополнить ряды сторонников неоконсерватизма.

Литература

1. **Бочарова, И. Ю.** Корпоративное управление / И. Ю. Бочарова. – Москва : ИНФРА-М, 2014.
2. **Бригхэм, Ю.** Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон. – Санкт-Петербург : Питер, 2016.
3. **Дайнеко, А.** Роль денежно-кредитной политики в макроэкономическом регулировании Беларуси / А. Дайнеко, А. Попкова, И. Колесникова // Банковский вестник. – 2016. – № 4. – С. 8–11.
4. **Комплекс мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы** // Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.01.2017 г., № 18. Минск, 2017.
5. **Комплекс мер по решению задач социально-экономического развития Республики Беларусь в 2016 г. и обеспечение макроэкономической сбалансированности** // Совместное постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 18.01.2016 г., № 28/2. Минск, 2016.
6. **Лемешевский, И. М.** Микроэкономика: основы микроанализа и современная практика : учеб. пособие / И. М. Лемешевский. – 6-е изд. – Минск : Мисанта, 2017.
7. **Лемешевский, И. М.** Экономическое самоуправление / И. М. Лемешевский. – Минск : Высш. школа, 1992. – 246 с.