

УДК 338.1

И. М. ЛемешевскийИнститут бизнеса и менеджмента технологий
Белорусского государственного университета**КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК АЛЬТЕРНАТИВА
ПРИВАТИЗАЦИИ УНИТАРНОГО ГОСПРЕДПРИЯТИЯ**

Кризисное состояние государственных предприятий предопределяет рецессию национальной экономики. Существует потребность в разработке программы «догоняющей модернизации».

Анализ показывает, что на текущий момент не предусматривается реформирование госпредприятий, которые не включены в программы акционирования. Есть основание утверждать, что при «корпоративном подходе» открывается возможность разработать креативную программу реформирования госсектора. Инкорпорирование госпредприятий выступает как альтернатива приватизации. Для белорусской экономики неизбежно обращение к западноевропейской корпоративной практике.

Трансформация госпредприятия административного типа в обновленную корпорацию: а) соответствует исторической тенденции формирования «смешанной экономики»; б) не противоречит закреплению *общенародной* природы государственной собственности.

При обосновании возможности и неизбежности инкорпорирования следует учитывать ряд исторических закономерностей. Корпоративное управление госпредприятием трактуется как публичный порядок реализации прав *общенародной* собственности на средства производства субъектами, заинтересованными в эффективном взаимодействии.

Воплощение в жизнь концепции «корпоративной модернизации» предполагает наличие соответствующих предпосылок на макро- и микроуровне. При этом корпоративное управление должно не замыкаться заводоуправлением, а иметь институциональный выход на уровень отдельного производства, цеха, смены или бригады.

Ключевые слова: акционирование, корпоративное управление, корпорация, госпредприятие корпоративного типа.

I. M. LemeshevskiySchool of Business and Management
of Technology of Belarusian State University**CORPORATE STANDARDS OF MANAGEMENT AS AN ALTERNATIVE
TO PRIVATIZATION OF A UNITARY STATE ENTERPRISE**

The crisis of state enterprises predetermines the recession of the national economy. There is a necessity to develop a program of “catching-up modernization”.

The analysis shows that currently state enterprises which are not included in the corporatization programs are not supposed to be reformed. Incorporation of state enterprises acts as an alternative to privatization. There is reason to assert that it is possible to develop a creative program for reforming the public sector using the “corporate approach”. An appeal to Western European corporate practice is inevitable for the Belarusian economy.

The transformation of the state-owned enterprise of an administrative type into an updated corporation: а) corresponds to the historical tendency of the formation of a “mixed economy”; б) does not contradict the consolidation of the national nature of state property.

When substantiating the possibility and inevitability of incorporation, a number of historical patterns should be taken into account. Corporate management of the state enterprise is treated as a public procedure for realizing the rights of public ownership of the means of production by entities interested in effective interaction.

The implementation of the concept of “corporate modernization” presupposes the existence of appropriate prerequisites at the macro and micro levels. At the same time, corporate management should not be limited by the plant management only, but also have an institutional outlet to the level of a separate manufacture, department, shift and team.

Key words: corporatization, corporate management, corporation, enterprise of corporate type.

Общий проблемный фон. В Беларуси государственный, или «публичный», сектор национальной экономики, с учетом объема ис-

пользуемых ресурсов и выполняемых функций, есть системообразующий сектор. Поэтому кризисное состояние государственных предприятий

автоматически предопределяет рецессию всей национальной экономики.

Структурной слабостью белорусской экономики признается доминирование крупных неэффективных государственных предприятий. Так, экспертные оценки свидетельствуют о том, что в госсекторе уровень пофакторной производительности примерно в 2 раза ниже по сравнению с негосударственными предприятиями. С 2008 г. тренд данного показателя производительности имеет отрицательное значение.

Помимо циклических и конъюнктурных колебаний *объема выпуска* продукции следует обратить внимание на ухудшение технического состояния основных фондов, низкую скорость их обновления, на хроническое вымывание оборотных средств, а также на низкое качество продукции белорусской индустрии.

На протяжении всего суверенного периода основная масса госпредприятий (70%) остается хронически убыточной и малорентабельной. При этом демонстрируется их неспособность рационально воспользоваться теми материальными и финансовыми ресурсами, которые представляются в виде господдержки.

Непомерные субсидии и преференции усугубляют кризис финансовой и банковской системы. Тем не менее в стране отсутствует эффективный мониторинг за результативностью бюджетной и кредитной поддержки.

Тотальный «дефицит эффективности» национальной экономики обуславливает необходимость возврата к трансформационным преобразованиям, которые по многим направлениям остались незавершенными. Существует потребность в разработке и реализации национальной программы «догоняющей модернизации».

Особую *актуальность* данной тематике придают как высокая затратность подготовки и проведения антикризисных мероприятий, так и возникающие при этом разнообразные риски.

Корпорирование как альтернатива приватизации. Следует признать, что во властных структурах на текущий момент сложилось весьма позитивное восприятие необходимости реформирования системы распоряжения государственным капиталом. Так, в совместном постановлении Правительства и Национального банка республики Беларусь № 28/2 от 18.01.2016 были определены задания по разработке «*Концепции управления госсобственностью*» и «*Стратегии реконструкции государственных предприятий*» [1]. Перечень задач по корпоративным преобразованиям обозначен и в «*Комплексе мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь до 2020 года*» [2].

Столь активное проникновение полисемейкеров в технологию управления госсобственностью обусловлено осмыслением перманентности тех внутренних *системных* обстоятельств, которые детерминируют длительную рецессию белорусской экономики. Центр вряд ли может устраивать ситуация, когда финансирование инвестиционных программ и покрытие убытков госпредприятий становится исключительно проблемой бюджета. Как и сама практика, когда оказываемая щедрая господдержка обуславливает не улучшение, а лишь дальнейшее ухудшение показателей валовообразующих и прочих предприятий.

В совокупности серьезное беспокойство должны вызывать: а) неспособность организаций госсектора создавать полноценные накопления; б) порождение с их стороны гипертрофированного спроса на ресурсы; в) отсутствие у инновации мотивации создавать условия для инновационного развития предприятий.

Обобщение принимаемых документов и программ «повышения эффективности» позволяет обнаружить допускаемые *тренды* модернизации госсектора белорусской экономики:

1) акционирование *стратегически* значимых предприятий с последующим выходом на международные фондовые рынки;

2) передача безвозмездно в собственность менеджеров и членов Наблюдательного совета директоров (НСД) акций или долей в уставном фонде; совершенствование института представителя государства в АО;

3) перераспределение функций собственника и регулятора между министерствами (комитетами) и управленческими компаниями; передача предприятий в управление госкорпорациям.

Заметим, что в качестве стратегической платформы «модернизации» выступает не что иное, как *приватизация* посредством *акционирования*. При этом предпочтение отдается не европейской, а *американской* корпоративной модели, которая допускает отождествление менеджера, акционера и члена НСД.

Безусловно, *акционирование-приватизация* есть достаточно мощный рычаг трансформации. Но приватизация такого рода должна быть прозрачной, не иметь фискальный характер, проводиться при наличии конкуренции среди инвесторов. Следует учитывать, что относительно государственной собственности приватизация есть социально несправедливый способ реформирования. Поэтому не является случайным и то, что в Беларуси сложилось крайне негативное отношение к приватизации.

Не предусматривается реформирование тех госпредприятий, которые не включены в программы акционирования. Такой нереформированный «остаток» намечено передать управляющим

компаниям. Однако опыт функционирования ранее созданных холдингов и других вертикальных структур показывает, что без *реформирования* низового предприятия эффективный собственник не возникает.

С учетом специфики белорусской модели хозяйствования есть резон внимательно отнестись к опыту тех стран Западной Европы, в которых «публичный сектор» экономики доказал свою высокую эффективность (Швеция, Австрия, Германия). Обратим внимание и на то, что в трансформационный период в Польше и других странах была успешно позаимствована *шведско-немецкая модель* функционирования «госсектора» на основе *корпоративных стандартов* управления. Есть основание утверждать, что при «корпоративном подходе», без ликвидации собственности государства, открывается возможность разработать креативную программу реформирования госсектора. Инкорпорирование госпредприятий вполне может выступить как альтернатива приватизации.

В свое время одну из задач реформирования немецкой экономики В. Ойкен – теоретик «социального рыночного хозяйства» – усмотрел в том, чтобы «приоткрыть занавес таинственности *частной собственности бюрократии*». В белорусских условиях признание наличия *собственности бюрократии* должно быть дополнено признанием необходимости «*управленческой революции*» в сфере распоряжения национальным капиталом – от министерства до низового производства.

Тогда появится шанс заблокировать сценарий долговременного консервирования административно-командной системы. В основе обновленной модели функционирования госсектора экономики должно находиться предприятие *корпоративного* типа. Формируется такой *институциональный порядок*, когда на основе прозрачных процедур функционирования центров экономической власти обеспечивается ассоциативность управления общенациональным капиталом. Корпоративность в управлении воспринимается как признак цивилизованности экономических отношений.

Исторические треки инкорпорирования.

Обратим внимание на то, что *корпорация* (от лат. *corporation* – объединение, альянс партнеров, группа единомышленников) обычно не признается в качестве самостоятельной *организационно-правовой* формы бизнеса. Хотя сам термин «корпорация» достаточно вольготно используется при характеристике разнообразных форм хозяйствования. Прежде всего это касается *акционерного общества (АО)* – открытого, закрытого и специального (S-корпо-

рация). Сюда же примыкают различные *товарищества*, хозяйственные общества с долевой собственностью (*ООО; ОДО*). Без особых на то оговорок как корпорацию обычно идентифицируют любое *крупное* предприятие со сложной цепью внутренних взаимосвязей. В качестве корпорации признается инвестиционный фонд, а также «стратегическая группировка банка».

Следует отметить, что трансформация госпредприятия административного типа в обновленную корпорацию: а) соответствует исторической тенденции формирования «смешанной экономики»; б) не противоречит закреплению *общенародной* природы государственной (публичной) собственности.

Прежде всего, обратим внимание на ряд важных исторических закономерностей (*треков*) становления корпоративных отношений.

Первое обстоятельство такого рода связано с имевшим место усложнением *технологического* способа производства, первоначально под воздействием Великой промышленной революции, а затем и НТР. Необходимость располагать огромным массивом специальных управленческих знаний заметно ослабила позиции собственника-предпринимателя. Возникла потребность в *профессиональном* управляющем технократе. В итоге исторически от капитала-*собственности* обособилась функция *управления*, которая была монополизирована *технократией* предприятия (собственник + технократия).

Второе обстоятельство инкорпорирования экономики связано с укрупнением и деперсонализацией капитала. Мелкая собственность вытесняется крупной – смешанной, или ассоциированной. Наиболее конфликтную форму данный процесс приобрел в акционерной среде. Чтобы противостоять «агентской проблеме» и моральным рискам, связанных с технократией, акционеры стали обзаводиться независимой *системой контроля* (диффузия собственности + технократия + публичный контроль).

Третье обстоятельство инкорпорирования исторически обусловлено формированием на предприятии *производственной ассоциации*, необходимостью мобилизовать социальные факторы развития. Социальное партнерство, обеспечение единства интересов наемного труда и капитала – сущностные признаки современной корпорации. Обратим внимание на то, что в странах ЕС включение наемных рабочих в состав *наблюдательного совета*, полномочия *совета предприятия* закреплены законодательно (+ производственное соуправление).

Четвертое обстоятельство «альянса» связано с тем, что при стратегическом поведении конкурентной фирме необходимо учитывать

интересы партнеров по бизнесу, а также гражданского общества. В современных условиях субъектам «внешней стороны» придают статус «заинтересованных лиц», или «совладельцев». Их представители входят в состав независимого НСД. Объектом партнерской консолидации становятся не только финансовые ресурсы, но и деловая информация, кадры управления (+ «совладельцы» или «альянс партнеров»).

Обратим внимание на то, что исторические *треки* инкорпорирования бизнеса соответствовали становлению как акционерной, так и государственной (публичной) собственности.

Общим моментом выступают формирование технократического управления, необходимость защиты полномочий собственника от технократии, признание конструктивного взаимодействия менеджеров с внешними партнерами-совладельцами, а также формирование производственной ассоциации (рис. 1).

Природа акционерного бизнеса максимально стимулирует внедрение стандартов корпоративного управления. Содержание рис. 1 объясняет, почему *признаки* корпоративного управления чаще всего постулируют при обобщении практики *акционерного* капитала [3].

Конечно, у госпредприятия есть своя специфика, которая в состоянии повлиять на кон-

фигурацию корпоративного управления. К примеру, отсутствует возможность осуществлять *публичный контроль* за результативностью топ-менеджеров через механизм фондового рынка. Не столь актуальна максимизация рыночной стоимости активов, более тяжелыми последствиями чревата «агентская проблема».

Но подобная специфика госсобственности не отрицает, а лишь усиливает потребность во внедрении стандартов корпоративного управления [4].

Что касается экономической *природы* госсобственности, то здесь нет препятствий для внедрения стандартов корпоративного управления. Последнее лишь способствует преодолению ее отчужденности, обеспечивает демонтаж непрозрачных схем принятия управленческих решений бюрократией и технократией.

Алгоритм внедрения корпоративных стандартов. Со стратегических позиций внедрение таких стандартов обуславливается, с одной стороны, *кризисом* госпредприятия административного типа (детерминирована трансформация типа $A1 \rightarrow A2$); а с другой – признанием наличия у корпоративной модели мощного преобразующего потенциала, соответствующего концепции «смешанной экономики» (рис. 2).

	Публичный контроль	Менеджеры-акционеры или совладельцы	Производственное соуправление (совет предприятия)	Демонополизация стратегии развития
Акционерное общество	+ (НСД)	+/-	+	+ (НСД)
Госпредприятие административного типа	-	-	-	-
<i>Основные треки инкорпорирования</i> →	↑ “Внешние партнеры”	↑ Отчуждение собственности	↑ Производственная ассоциация	↑ Технократия, “агентская проблема”

Рис. 1. Сравнительный анализ корпоративных характеристик современного АО и госпредприятия административного типа

Государственное предприятие		
Административный тип (A)		Корпоративный тип будущего (K)
A1	Основные черты	
Частная собственность бюрократии. Отчужденность госсобственности. Технократичность управления. Номенклатурность кадровых назначений. Бюрократический торг за ресурсы. Низкое качество бюрократии и технократии	Публичный контроль. Ассоциативность. Единство труда и капитала. Конкурентность при подборе кадров. Прозрачность управления. Обособление стратегии и тактики развития. Внешнее партнерство. «Совладение»	
A2	Трансформация свойств	
Ригидность к рыночным сигналам. 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 и отчетность команды менеджеров. Идеальная технократия	

Рис. 2. Трансформация свойств госпредприятия административного и корпоративного типа

Тотальная *отчужденность* государственной собственности и ее обезличивание были доказаны практикой коммунистического строительства [5]. Однако на текущий момент *отчужденность* национального капитала фактически сохранена в перевозданном виде. Бюрократия склонна рассматривать госсобственность как источник *первоначального накопления* капитала. При этом имеет место открытая приватизация технократией *оборотного* капитала.

Параметры целеполагания корпоративного реформирования объективно определяются следующим образом: $A1(A2) \rightarrow K1(K2)$; при этом $K1$ есть отрицание свойств $A1$; $K2 = f(K1)$. Корпоративное управление госпредприятием трактуется как *публичный порядок* реализации прав общенародной собственности на активы субъектами хозяйствования, заинтересованными в эффективном взаимодействии. В качестве основных признаков госпредприятия корпоративного типа выступают:

- наличие независимого центра экономической власти в лице Наблюдательного совета директоров (НСД), в состав которого входят представители производственной ассоциации и внешние «заинтересованные лица»;

- монополизация НСД процедур принятия решений по стратегии развития; иерархия внутреннего и внешнего контроля;

- контроль текущей деятельности технократии, минимизация моральных рисков, преодоление агентской проблемы;

- признание полномочий ассоциации предприятия; развитие производственного соуправления;

- экономическая ответственность за результаты хозяйствования.

Госпредприятие корпоративного типа должно быть образцом цивилизованных отношений найма рабочей силы, включая и уровень оплаты труда.

Программа пополнения корпоративных знаний. При выработке в Беларуси *национальной* модели корпоративного управления в первоочередном обосновании нуждаются:

- выбор американской или европейской модели корпоративного управления; полномочия НСД, условия обеспечения его независимости;

- порядок разграничения стратегического и оперативного управления, демонополизация стратегических решений;

- обновляемость состава НСД; показатели эффективности его деятельности;

- принципы подбора команды менеджеров; развитие контрактных отношений;

- полномочия производственной ассоциации; конфигурация совета предприятия;

- взаимоотношения с управляющей компанией.

Для белорусской экономики неизбежно обращение прежде всего к западноевропейской корпоративной практике. Обобщение такого опыта должно быть положено в основу разработки *национальной модели* корпоративного управления.

Безусловно, внедрение стандартов корпоративного управления потребует внесения *существенных* изменений в механизм хозяйствования. Поэтому конструктивным моментом следует признать то, что предусмотрена разработка *концепции Закона Республики Беларусь*, который призван в новых условиях «регулировать вопросы функционирования *государственных организаций*» [2, пункт 106].

Системные предпосылки инкорпорирования. Воплощение в жизнь концепции «корпоративной модернизации» предполагает наличие соответствующих предпосылок.

На макроуровне предстоит сформировать новую систему взаимоотношений между Центром и госпредприятием как хозяйствующим субъектом. За предприятием должны быть признаны *права публичной собственности* на продукт. С позиций бюджетной ответственности и современных корпоративных стандартов следует определить алгоритмы банкротства и кризисного управления.

В данном аспекте предстоит обеспечить следующие *системные* предпосылки: разграничение функций государства как *собственника* и *регулятора*; обоснование форм хозяйствования в рамках *публичного* и *частного* права; изменение стратегии регулирования ценообразования; изменение методов формирования инвестиционных госпрограмм, мониторинг программ господдержки; функционирование многосекторного рынка ценных бумаг; внедрение МСФО; совершенствование налогового администрирования.

На микроуровне должно быть обеспечено:

- наличие эффективной системы показателей, отражающих результативность хозяйственной деятельности предприятия;

- совершенствование механизма притока национального капитала, включая реинвестирование амортизационных отчислений; развитие практики коллективного инвестирования;

- антимонопольное регулирование отраслевого рынка и обеспечение его прозрачности.

Функционирование госпредприятия корпоративного типа актуализирует: демократизацию *условий ведения* бизнеса (лицензирование, налоговое администрирование); стимулирование предприятий-экспортеров и инновационных производств; проведение независимых *аудиторских* проверок.

Заключение. Инкорпорирование и демократизация управления бессмысленны без реформирования *внутрипроизводственных* отношений. Поэтому важным остается: применение эффективных систем оплаты труда; рационализация структуры, вовлекаемой в производство рабочей силы; социальная защита уволенных работников. Следует исходить

из того, что на современном госпредприятии *эффективным собственником* может выступить не менеджер, а лишь производственная *ассоциация*. Поэтому корпоративное управление должно не замыкаться заводоуправлением, а иметь институциональный выход на уровень отдельного производства, а также цеха, смены и бригады.

Литература

1. Комплекс мер по решению задач социально-экономического развития Республики Беларусь в 2016 году и обеспечение макроэкономической сбалансированности: утверждено совместным постановлением Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 18.01.2016 г., № 28/2 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.government.by> (дата обращения: 25.02.2017).
2. Комплекс мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: утверждено постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.01.2017 г., № 18 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.government.by> (дата обращения: 25.02.2017).
3. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление. Москва: ИНФРА-М, 2014. 368 с.
4. Лемешевский И. М. Микроэкономика: основы микроанализа и современная практика: учеб. пособие. 6-е изд. Минск: Мисанта, 2017. 400 с.
5. Лемешевский И. М. Экономическое самоуправление. Минск: Высшая школа, 1992. 248 с.

References

1. *Kompleks mer po resheniyu zadach sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus' v 2016 godu i obespecheniye makroekonomicheskoy sbalansirovannosti: utverzhdeno sovместnym postanovleniyem Soveta Ministrov Respubliki Belarus' i Natsional'nogo banka Respubliki Belarus' ot 18.01.2016 g., № 28/2* [A set of measures to address the socio-economic development of the Republic of Belarus in 2016 and ensure macroeconomic balance: Joint Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus and the National Bank of Belarus of 18.01.2016, No 28/2]. Available at: <http://www.government.by> (accessed 25.02.2017).
2. *Kompleks mer po realizatsii Programmy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus' na 2016–2020 gody: utverzhdeno postanovleniyem Soveta Ministrov Respubliki Belarus' ot 12.01.2017 g., № 18* [A set of measures for the implementation of the Program for the Social and Economic Development of the Republic of Belarus for 2016-2020: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of 12.01.2017, No. 18]. Available at: <http://www.government.by> (accessed 25.02.2017).
3. Bocharova I. Y. *Korporativnoye upravleniye* [Corporate Governance]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 368 p.
4. Lemeshevskiy I. M. *Mikroekonomika: osnovy mikroanaliza i sovremennaya praktika: ucheb. posobiye* [Microeconomics: the fundamentals of microanalysis and modern practice: Tutorial]. 6th ed. Minsk, Misanta Publ., 2017. 400 p.
5. Lemeshevskiy I. M. *Ekonomicheskoye samoupravleniye* [Economic self-government]. Minsk, Vysshaya shkola Publ., 1992. 248 p.

Информация об авторе

Лемешевский Иван Михайлович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов. Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета (220007, г. Минск, ул. Московская, 5, Республика Беларусь). E-mail: 3653090@rambler.ru

Information about the author

Lemeshevskiy Ivan Miyhajylovich – DSc (Economics), Professor of the Department of Economics and Finance. School of Business and Management of Technology of Belarusian State University (5, Moskovskaya str., 220007, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: 3653090@rambler.ru

Поступила 14.03.2017