

Анатолий ТАКУН, Оксана ГОРБАТОВСКАЯ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: atakun@mail.ru,
hahomova@mail.ru*

УДК 631.152:330.111.62

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-3-23-32>

Оптимизация управления хозяйственными обществами АПК с государственной долей собственности

На основе современного состава и структуры организаций АПК Республики Беларусь выявлена динамика изменения доли государства в уставных фондах сельскохозяйственных, а также промышленных и обслуживающих хозяйственных обществ; исследованы особенности нормативно-правового регулирования управления хозяйственными обществами АПК с государственной долей собственности; предложены схема организационного механизма управления ими и направления совершенствования оценки результативности деятельности представителей государства в управляющих структурах хозяйственных обществ.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, акционерное общество, представитель государства, управление хозяйственными обществами, владельческий надзор, механизм управления.

Anatoli TAKUN, Oksana GORBATOVSAYA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: atakun@mail.ru,
hahomova@mail.ru*

Optimization of management of economic companies of the agroindustrial complex with state share of ownership

On the basis of the current composition and structure of agroindustrial complex organizations of the Republic of Belarus, the dynamics of change of the state's share in the authorized capital of agricultural, as well as industrial and service economic societies has been revealed; the peculiarities of normative-legal regulation of management of economic societies of agroindustrial complex with the state share of ownership have been studied; the scheme of the organizational mechanism of their management and the directions of improving the assessment of the performance of the state representatives in the management structure have been proposed.

Keywords: agroindustrial complex, joint-stock company, state representative, company management, owner's supervision, management mechanism.

Введение

Управление хозяйственными обществами АПК с государственной долей собственности (часть акций (долей в уставных фондах) находятся в собственности Республики Беларусь) осуществляется посредством владельческого надзора – системы мер по обеспечению интересов страны.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2020–2025 годы [1] в сфере повышения качества государственного управления и эффективности использования государственных активов, в том числе на отраслевом уровне, основными задачами являются рост качества госуслуг до уровня лучших мировых практик, эффективности работы и профессионализма, улучшение менеджмента в отраслях экономики.

Достижение поставленных целей [1] требует проведения исследований и разработки рекомендаций, включая предложения по оптимизации управления хозяйственными обществами АПК с государственной долей собственности.

Основная часть

Хозяйственным обществом признается коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли (акции) ее участников [2]. В настоящее время такие структуры являются доминирующей организационно-правовой формой в АПК страны. За последние 17 лет их удельный вес среди сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода увеличился с 7,5 % (2005 г.) до 61,7 % (2022 г.) (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Изменение структуры сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода, 2005–2022 гг., %

Организационно-правовая форма	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2022 г.	2022 г., п. п. к 2005 г.
Республиканское унитарное предприятие (РУП)	7,3	1,0	1,1	0,9	1,1	–6,2
Коммунальное унитарное предприятие (КУП)	19,5	27,9	26,6	30,0	28,2	8,7
Хозяйственное общество	7,5	33,7	49,8	62	61,7	54,2
Коллективное сельскохозяйственное предприятие	64,6	36,3	21,3	3,2	3,5	–61,1
Частное унитарное предприятие (ЧУП)	1,1	1,1	1,2	3,9	5,5	4,4

П р и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

В сфере переработки картина несколько отличается. За последние 10 лет удельный вес хозяйственных обществ незначительно сократился – с 62,9 % в 2013 г. до 59,4 % в 2022 г. (табл. 2).

Сельскохозяйственные и перерабатывающие организации АПК, действующие в настоящее время, подразделяются на открытые акционерные общества (ОАО), закрытые акционерные общества (ЗАО), общества с ограниченной ответственностью (ООО), общества с дополнительной ответственностью (ОДО).

Т а б л и ц а 2. Изменение структуры промышленных и обслуживающих организаций АПК Республики Беларусь, 2013–2022 гг., %

Организационно-правовая форма	2013 г.	2016 г.	2019 г.	2022 г.	2022 г., п. п. к 2013 г.
Республиканское унитарное предприятие (РУП)	4,0	3,3	2,1	2,1	-1,9
Коммунальное унитарное предприятие (КУП)	23,9	22,7	23,6	24,1	0,2
Хозяйственное общество	62,9	64,3	62,0	59,4	-3,5
Коллективное сельскохозяйственное предприятие	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0
Частное унитарное предприятие (ЧУП)	9,0	9,5	12,1	14,2	5,2

П р и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

Наиболее распространенной формой хозяйственных обществ в отечественном АПК является ОАО – более 96 %, далее следуют ЗАО – 1,8 % (2,6 % в сельском хозяйстве и 0,4 % в переработке) и ООО, ОДО – 1,7 % (0,5 % и 4,0 % соответственно) (рис. 1).

Анализ государственной доли собственности в уставных фондах ОАО свидетельствует, что в сельскохозяйственных организациях в последние годы она стабильно находится в диапазоне 70–80 %, в то время как в промышленных и обслуживающих сократилась с 80 % до 40–50 % (рис. 2 и 3).

В рамках реализации Программы деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года обеспечение роста отдачи от государственных активов и преобразование госуправления предполагает повышение его качества; оптимизацию правовой системы управления активами; повышение эффективности использования имущества государства и хозяйственных обществ с его участием. В этой связи совершенствование работы представителей государства в акционерных обществах должно базироваться на модернизации системы

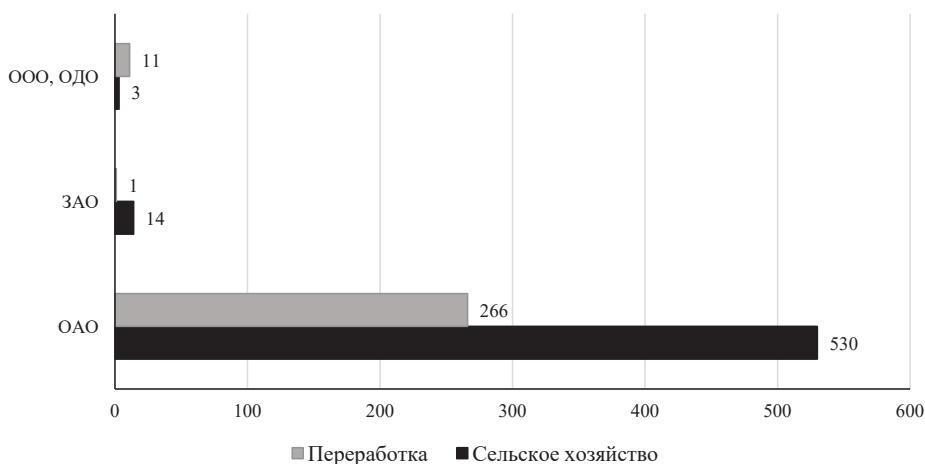


Рис. 1. Состав хозяйственных обществ АПК Республики Беларусь в 2022 г., ед. (выполнен по результатам собственных расчетов)

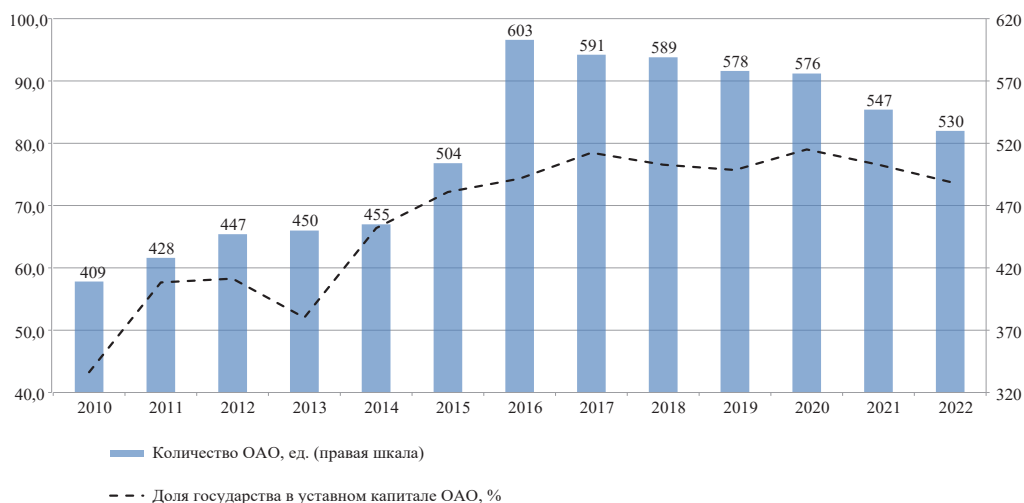


Рис. 2. Динамика количества ОАО (сельхозорганизации) и доли государства в их уставных фондах в 2010–2022 гг. (выполнен по результатам собственных расчетов)

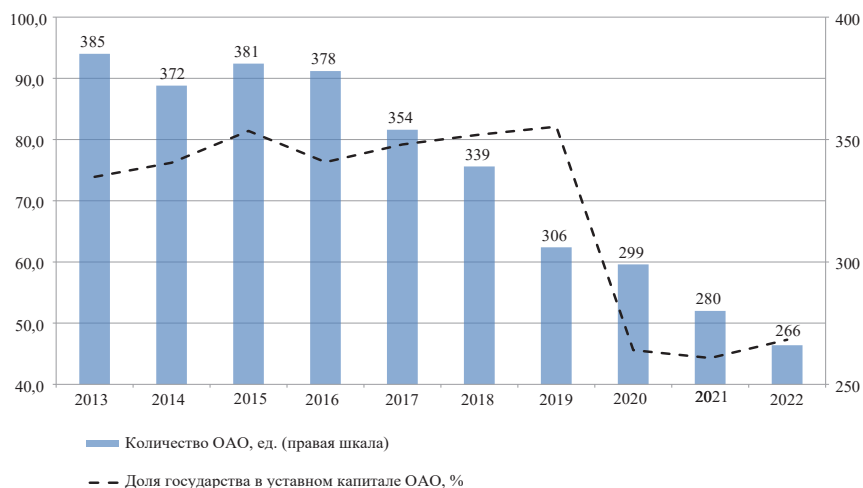


Рис. 3. Динамика количества ОАО (промышленные и обслуживающие организации АПК) и доли государства в их уставных фондах в 2013–2022 гг. (выполнен по результатам собственных расчетов)

владельческого надзора при поэтапном переходе данного института на профессиональную основу, формировании правовой базы, регламентирующей порядок их избрания на конкурсной основе, установлении зависимости вознаграждения от результатов работы. Кроме того, ориентация на внедрение лучших мировых практик позволит привлекать профессиональных управляющих, в том числе независимых директоров, к руководству хозяйствами для целей реализации в них централизованного стратегического менеджмента [3].

В настоящее время поставленные задачи решаются путем активной работы по совершенствованию институциональных основ владельческого надзора, являющегося основным инструментом управления имуществом государства – акций (долей в уставных фондах), принадлежащих Республике Беларусь либо административно-территориальным единицам. С 7 сентября 2023 г. после вступления в силу постановления Совета Министров Республики Беларусь № 359 [4] на законодательном уровне расширены положения, регламентирующие порядок назначения и работы представителей государства в хозяйственных обществах с учетом правоприменительной практики по данной деятельности.

В рамках формализации подхода по управлению акциями (долями в уставных фондах) обществ с участием государства его представитель назначается в органы управления в зависимости от уровня принадлежности имущества (п. 4, 5, 8 Положения о представителях государства в органах управления хозяйственных обществ, далее – Положение) [4]:

1) акции (доли в уставных фондах) принадлежат Республике Беларусь – решением Совета Министров Республики Беларусь из числа заместителей Премьер-министра Республики Беларусь, руководителей республиканских органов государственного управления и иных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, и их заместителей;

решением органа, осуществляющего владельческий надзор, по согласованию с Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь – из числа работников данного органа, включая государственных гражданских служащих, и иных граждан Республики Беларусь, включая государственных гражданских служащих, не являющихся работниками данного органа;

2) акции (доли в уставных фондах) принадлежат административно-территориальной единице – распоряжением председателя местного исполнительного и распорядительного органа либо по его поручению решением руководителя находящегося в его подчинении (входящего в структуру местного исполнительного и распорядительного органа) органа, осуществляющего владельческий надзор, по согласованию с комитетом государственного имущества. Представители государства назначаются из числа работников, включая государственных гражданских служащих, органа, осуществляющего владельческий надзор, и иных граждан Республики Беларусь, включая государственных гражданских служащих, не являющихся работниками данного органа.

На основе письменного указания органа, осуществляющего владельческий надзор, представитель государства участвует в принятии решений руководства обществом с целью защиты экономических интересов страны в его деятельности и обеспечения эффективной работы организации. При этом законодательство обязывает представителя (за исключением назначаемых Президентом Республики Беларусь, а также Советом Министров Республики Беларусь из числа заместителей Премьер-министра Республики Беларусь) к письменному согласованию с органом, осуществляющим владельческий надзор, своей позиции

по выносимым на рассмотрение совета директоров (наблюдательного совета) и общего собрания участников общества вопросам (п. 13 Положения) [5]:

избрания единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа общества, досрочного прекращения их полномочий;

передачи полномочий исполнительного органа общества другой коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему);

создания обществом других юридических лиц, а также участия в них и др.

В рамках совершенствования правоприменительной практики произошло расширение круга обязательных к согласованию для представителей государства вопросов:

определения условий оплаты труда членов исполнительных органов общества или размера оплаты услуг управляющей организации (управляющего);

выработки стратегии развития общества;

утверждения годового финансово-хозяйственного плана.

Следует отметить, что в отношении дочерних компаний холдингов с долей государства законодательством не допускается участие госорганов и иных государственных организаций, подчиненных Президенту Республики Беларусь, республиканских органов государственного управления и т. п. при доведении ключевых показателей эффективности работы их руководителям, а также согласовании утвержденных прогнозов на 5 лет и бизнес-планов развития этих организаций (п. 8 Положения [5]).

Таким образом, в АПК система управления хозяйственными обществами с долей Республики Беларусь развивается в направлении совершенствования владельческого надзора как способа прямого участия государства посредством его представительства как собственника в руководстве. Вместе с тем стимулируется дальнейшее развитие корпоративного менеджмента в хозяйственных обществах с его участием [3, 6]. В данной ситуации формируется специфический организационный механизм управления, при котором совокупность факторов, определяющих воздействие субъектов управления (общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный (единоличный) исполнительный орган), дополнена институтом представителей государства в рамках решения спектра вопросов работы органов управления и установления процедур мониторинга и контроля деятельности (рис. 4).

Кроме того, в контексте изучения вопросов эффективности госсектора сельского хозяйства ученые Института системных исследований в АПК НАН Беларуси указывают на наличие рисков консервации существующей модели управления в отрасли [7]. В этой связи возникает необходимость выделить организационные аспекты совершенствования владельческого надзора как в направлении внедрения элементов корпоративного менеджмента в хозяйствах с долей государства, так и оптимизации методических подходов к оценке экономической эффективности управления госсобственностью с целью повышения его качества.

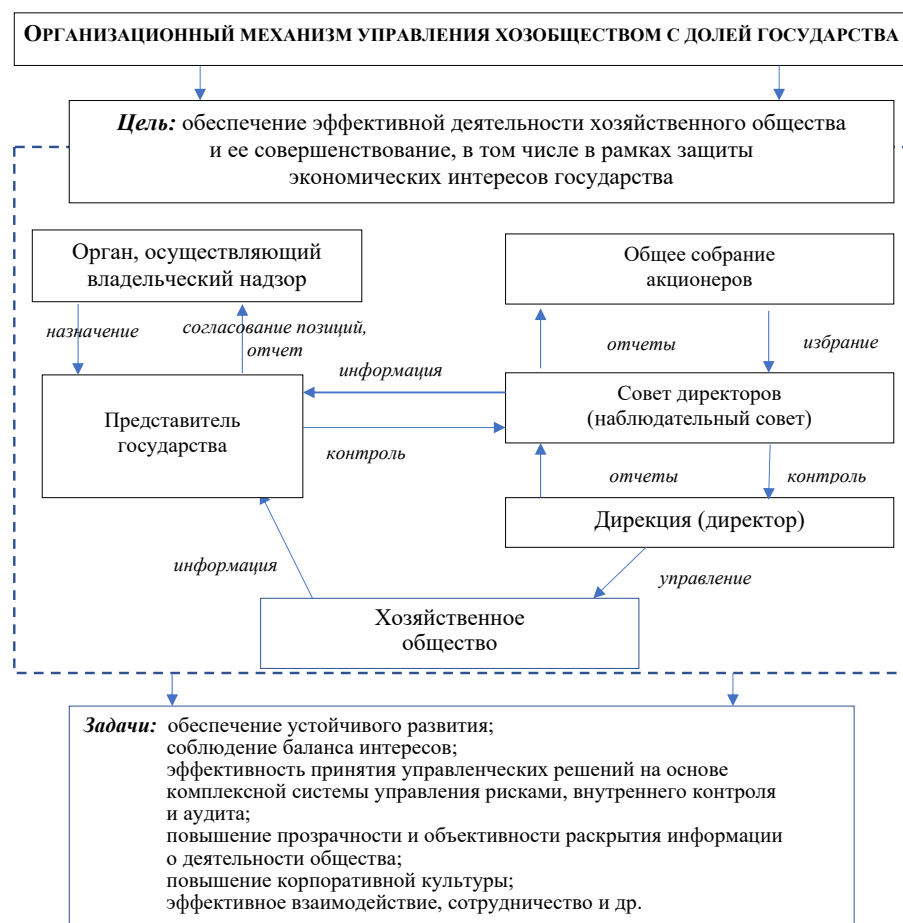


Рис. 4. Организационный механизм управления хозяйственным обществом с долей государства (выполнен по [2, 6])

В данном контексте важным направлением организации эффективного владельческого надзора выступает совершенствование оценки деятельности представителя государства. В настоящее время основными критериями определения его соответствия предъявляемым требованиям являются:

участие в работе органов управления хозяйственного общества и в принятии решений по основным вопросам, влияющим на результаты деятельности организации;

выполнение хозобществом показателей стратегии развития и (или) годового финансово-хозяйственного плана, утвержденного его органами управления;

инициативные предложения;

контроль за полнотой и своевременностью перечисления в соответствующий бюджет дивидендов (части прибыли), начисленных на акции (долю в уставном фонде) хозобщества, принадлежащие административно-территориальной единице;

результаты деятельности по вовлечению в хозяйственный оборот объектов либо их снос;

реализуемые субъектом хозяйствования мероприятия по совершенствованию корпоративного управления;

наличие нарушений законодательства: несвоевременное представление (непредставление) предложений в органы, осуществляющие владельческий надзор, по вопросам, требующим их согласования; неисполнение указаний данного органа; несвоевременное представление и ненадлежащее оформление отчета о своей деятельности в рамках реализуемых компетенций; иные нарушения законодательства [8].

Приведенные критерии имеют свои параметры оценки, выраженные в баллах, минимальная сумма которых (17 и более) свидетельствует о соответствии представителя государства предъявляемым требованиям. В случае отсутствия реализации в хозяйственном обществе мероприятий по совершенствованию корпоративного управления данная минимальная сумма соответствия равна 10.

С точки зрения главенствующей роли государства в достижении стратегических целей по повышению уровня жизни населения и обеспечению устойчивого развития АПК необходимо согласовать качественную оценку работы представителей государства с показателями эффективности управления хозяйством. В настоящее время не ставится задача выявить ее уровень, как это осуществляется, например, в Российской Федерации, даже несмотря на то, что в представленных выше критериях оценки имеется блок, позволяющий определить степень выполнения показателей стратегии развития организации. В данной связи нами предлагается дополнить перечень критериев блоком индикаторов конкурентоспособности хозяйственных обществ, включающим:

уровень рентабельности активов в сравнении с общеотраслевым уровнем их рентабельности:

$$РА = \frac{РА_{\text{пр}}}{РА_{\text{отр}}} 100 \%,$$

$$РА_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{дн}}}{СА} 100 \%,$$

где $РА$ – уровень рентабельности активов, %; $РА_{\text{пр}}$ – рентабельность активов предприятия, %; $РА_{\text{отр}}$ – общеотраслевой уровень рентабельности активов, %; $\Pi_{\text{дн}}$ – прибыль до налогообложения (строка 50 отчета о прибылях и убытках), бел. руб.; $СА$ – стоимость активов (строка 300 бухгалтерского баланса), бел. руб.;

уровень рентабельности реализованной продукции (товаров, услуг) в сравнении с общеотраслевым, %;

доля чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, %;

уровень выполнения ключевых показателей эффективности хозяйства (рентабельность собственного капитала, %; совокупная акционерная доходность, %).

Данный блок оценки конкурентоспособности хозяйств позволит как представителям государства, так и хозяйственному менеджменту определить основные направления и деструктивные факторы в реализации задач роста экономической эффективности управления государственной долей собственности (табл. 3).

Таблица 3. Конкурентоспособность ОАО (сельхозорганизации) по уровню эффективности управления долей государственной собственности в 2022 г.

Доля государства в уставном фонде ОАО, %	Количество ОАО, ед.	Рентабельность активов, %	Рентабельность реализованной продукции, %	Доля чистой прибыли на выплату дивидендов, %	Рентабельность собственного капитала, %	Совокупная акционерная доходность, %
До 10,0	45	6,6	14,2	0,6	11,2	35,9
11,0–49,0	31	6,0	14,2	0,2	10,8	32,7
50,0–69,0	63	4,8	1,8	0,3	8,7	25,4
70,0–89,0	45	5,6	7,4	1,6	11,5	32,4
90–100,0	305	4,1	2,4	2,2	8,8	37,4

Примечания.

1. Составлена по результатам собственных расчетов.
2. Суммарно доля государства в уставном фонде ОАО (сельское хозяйство) составила 72,2 %.

Результаты анализа свидетельствуют, что рентабельность реализованной продукции более 10 % наблюдается у открытых акционерных обществ с долей государства до 50 % (1-я и 2-я группы). При этом удельный вес прибыли, направляемой на выплату дивидендов, заметно больше у организаций с высокой долей государства в уставном фонде.

Заключение

В настоящее время в АПК Республики Беларусь объективно сохраняется высокий удельный вес госпредприятий и организаций с долей государства в уставных фондах. В сельскохозяйственных организациях в последние годы она устойчиво находится в диапазоне 70–80 %, а в промышленных и обслуживающих – 40–50 %.

Система управления хозяйственными обществами АПК с государственной долей собственности в республике постоянно совершенствуется с учетом задач и вызовов современности.

С целью повышения эффективности управления предприятиями из указанной группы нами сформулированы предложения по включению блока конкурентоспособности в систему оценки деятельности представителей государства в хозяйственных обществах. Данный блок содержит следующие показатели: уровень рентабельности активов и уровень рентабельности реализованной продукции (товаров, услуг) в сравнении с общеотраслевым значением рентабельности; доля чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов; уровень

выполнения ключевых показателей эффективности организации. Их учет позволит более объективно оценивать результативность деятельности представителей государства в управляющих структурах хозяйственных обществ и целенаправленно совершенствовать механизм управления сельскохозяйственным производством.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100292&p1=1>. – Дата доступа: 16.02.2024.

2. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 9 дек. 1992 г., № 2020-ХП // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

3. Об утверждении Программы деятельности Правительства Респ. Беларусь на период до 2025 года [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 дек. 2020 г., № 758 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22000758>. – Дата доступа: 16.02.2024.

4. О представителях государства в органах управления хозяйственных обществ, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь либо административно-территориальным единицам [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 мая 2008 г., № 694 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C20800694>. – Дата доступа: 16.02.2024.

5. О создании и деятельности холдингов [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 7 окт. 2021 г., № 385 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

6. Рябова, С. С. Владельческий надзор и корпоративное управление в акционерной собственности Республики Беларусь / С. С. Рябова // Учен. зап. Крым. федер. ун-та им. В. И. Вернадского. Экономика и упр. – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 109–117.

7. Бычков, Н. А. Эффективность государственного сектора сельского хозяйства и пути его трансформации в Республике Беларусь / Н. А. Бычков, Н. Г. Мохначева // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. 48. – С. 56–69.

8. Об установлении формы отчета представителя государства в органах управления хозяйственного общества, акции (доли в уставном фонде) которого принадлежат Республике Беларусь [Электронный ресурс]: постановление Гос. ком. по имуществу Респ. Беларусь, 11 авг. 2015 г., № 34 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21530411>. – Дата доступа: 16.02.2024.

Поступила в редакцию 20.02.2024

Сведения об авторах

Такун Анатолий Петрович – заведующий отделом организации и управления, кандидат экономических наук, доцент;

Горбатовская Оксана Николаевна – заведующая сектором управления и цифровизации, кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors

Takun Anatoli Petrovich – Head of the Department of Organization and Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Gorbatovskaya Oksana Nikolaevna – Head of the Sector of Management and Digitalization, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor