

А. К. Костенко

nafilet@list.ru

ГГУ им. Ф. Скорины, Республика Беларусь

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСАКТИВАМИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В статье анализируется текущее состояние финансово-хозяйственной деятельности государственных организаций и хозяйственных обществ с участием государства и обуславливающие его негативные тенденции в организации управления на госпредприятиях; рассматриваются возможные пути повышения эффективности управления госактивами на местах с учетом принятой в стране экономической доктрины и важнейших принципов ее устойчивого социально-экономического развития.

Ключевые слова: управление на предприятии, государственные активы, имущественные комплексы, эффективность управления, отношения собственности, устойчивое развитие, мотивация руководителей.

Стремительный рост экономики страны зависит сегодня не только от структурных изменений, которые во многом связаны с ее цикличностью на фоне глобальных изменений и кризисных явлений в мировой экономике. Многое зависит непосредственно от эффективности управления на предприятии. Административный ресурс «ручного управления», несмотря на глубокую проработку ключевых приоритетов в рамках Национальной стратегии устойчивого развития (НСУР) и их подробную детализацию в пятилетних программах социально-экономического развития страны, имеет свои пределы. Инициатива принятия гибких управленческих решений, имеющих важное хозяйственное значение, должна исходить, прежде всего, от управленцев на местах и быть мотивированной. Тем более что «совершенствование системы управления, механизмов принятия и реализации управленческих решений» является одним из важнейших принципов устойчивости, заявленных в белорусской модели устойчивого развития, выступающей концептуальным ядром НСУР-2030. [1]

По состоянию на 01.01.2021 в частичной либо полной собственности государства находились 3169 (3275 на 01.01.2020) юридических лиц, которые обеспечивали работой 1 239 297 человек или 42,7% (43,4% на 01.01.2020) всех наемных работников, занятых в белорусской экономике. Анализ итогов финансово-хозяйственной деятельности государственных организаций и хозяйственных обществ с участием государства (далее госпредприятия) за 2019-й и озаменованный началом в стране пандемии COVID-19 2020-й годы выявил следующие закономерности:

- после того как в 2019 году госпредприятия существенно увеличили чистую прибыль, заработав 5,49 млрд руб. против 1,76 млрд руб. в 2018 году, финансовый результат 2020 года составил всего 242,1 млн. руб., т.е. падание составило 22,6 раза;
- рост выручки от реализации продукции госпредприятий за последние 3 года (131,1 млрд. руб. в 2018; 136,8 млрд. руб. в 2019; 138,8 млрд. руб. в 2020) сопровождался уменьшением их операционной эффективности: в 2019 году прибыль от реализации уменьшилась на 656 млн. руб. и составила 9,3 млрд. руб., сохранившись примерно на этом же уровне в 2020 году, а средние значения рентабельности реализованной продукции упали на 1% и составили в 2019 году 8,4%, а в 2020 году – 8,3%. [2]

На этом фоне совокупные инвестиции госпредприятий в основные средства в 2019 году составили около 16 млрд руб., что на 13,5% больше, чем в 2018 году, а в 2020 году – 16,8 млрд. руб. или на 816,3 млн. руб. больше, чем в 2019 году. Оценить эффективность таких инвестиций очень трудно с учетом фактического падения операционной эффективности и высокого уровня за кредитованности госпредприятий. Очевидно одно, масштабные инвестиции, превышающие в 1,7 раза годовую прибыль от реализации, ведут к увеличению общей долговой нагрузки таких предприятий. Так, например, просроченная кредиторская задолженность госпредприятий по данным Белстата составила 5,66 млрд. руб. на начало 2020 года или 76,5% от совокупного объема просроченной дебиторской задолженности в стране и 5,14 млрд. руб. или 69,5% на начало 2021 года. Просроченная задолженность госпредприятий по кредитам и займам, в свою очередь, составила в указанные периоды 2,45 млрд. руб. (80%) и 2,15 млрд. руб. (77,6%) соответственно. Совокупный объем просроченных долговых обязательств госпредприятий таким образом превысил их совокупную годовую прибыль в 1,48 и 30,1 раза соответственно. Если же принять во внимание общий объем долговых обязательств госпредприятий, то полученные результаты будут красноречивее на порядок [2].

По словам зам. Министра экономики Дмитрия Ярошевича: *«Государство присутствует во всех отраслях и видах деятельности, не ограничиваясь объектами стратегической экономики, как это принято в подавляющем большинстве стран. Оно принимает активное участие в малом и среднем предпринимательстве. Около 70 % всех госорганизаций – это субъекты микро-, малого и среднего бизнеса. При этом результаты деятельности госсектора, эффективность его работы, к сожалению, не так значимы, как его размеры, и оставляют желать лучшего»¹.*

Именно поэтому резервы роста экономики с учетом принятой в стране экономической доктрины, факторов внешнего и внутреннего воздействия, включая долгосрочный, непредсказуемый характер последствий пандемии COVID-19, а также сложившейся на госпредприятиях финансовой ситуации, по нашему мнению, лежат в плоскости повышения эффективности того, что уже есть. Это скорее жизненно необходимая тактика, нежели стратегия, ответ на вопрос «Как?» в условиях, когда всем ясно «Что?» нужно делать.

Во главу угла должна быть поставлена эффективность деятельности руководителей госпредприятий, продукция которых составляет сегодня основную долю в объеме ВВП страны. Ревизии должны быть подвергнуты все бизнес-процессы вверенных им субъектов хозяйствования без исключения, дабы отчетливо увидеть существующие узкие места и возможности для повышения эффективности управления госактивами, т.е. всем тем, что имеет ценность для госпредприятия, выраженную в стоимостной оценке его имущественных и неимущественных интересов, и находится в распоряжении представителей собственника (руководителей госпредприятий) для достижения намеченных целей хозяйствования. От совершенствования механизмов «ручного» управления госактивами со стороны представителей государства, пределы результативности которого по многим параметрам уже достигнуты, следует поэтапно переходить к повышению эффективности хозяйствования за счет привлечения к участию в управлении госпредприятиями их возможных будущих собственников из числа профессиональных управленцев, состоявшихся в своих сферах профессиональной деятельности хозяйственников.

¹ <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2020/mart/46869>.

А это значит, что в самое кратчайшее время должны быть пересмотрены нынешние способы ведения хозяйственной деятельности, поскольку текущее состояние госсектора – это уже не просто вопрос сохранения рабочих мест. От эффективности работы госпредприятий сегодня зависит судьба всей экономики страны в целом, ее способность обеспечивать заданные темпы экономического роста. Низкая операционная эффективность предприятий госсектора обусловлена невысокой отдачей направляемых в госактивы инвестиций, невозможностью или неспособностью многих из них воспользоваться «эффектом финансового рычага», следствием чего является высокий уровень за кредитованности экономики. В конечном итоге проблемы тяжелого финансового состояния предприятий госсектора негативным образом отражаются на состоянии бюджета, государственного долга и устойчивости банковского сектора, вынужденного обслуживать нерентабельные активы в рамках программ реструктуризации старых долгов.

В конце февраля 2020 года состоялась первая попытка обсудить проект Закона Республики Беларусь «О государственных организациях и хозяйственных обществах с участием государства» во время круглого стола в Академии управления при Президенте РБ, участие в котором приняли представители министерств экономики, финансов, антимонопольного регулирования и торговли, Госкомимущества и других госорганов, парламентарии, ученые, руководители бизнес-союзов². Приведем лишь некоторые цитаты экспертов, подчеркивающие актуальность представленных ниже предложений.

Зам. Министра экономики Дмитрий Ярошевич: *«Что мы имеем сегодня? Концепцию «управляю, как понимаю» – каждый госорган управляет госорганизацией с позиции узковедомственных интересов. Нередко возникают перекосы управления. Нет ориентира, к чему стремиться... Среди профессиональных управленцев госакциями можно встретить госпредприятия, филиалы, лесхозы, колледжи и даже дома-интернаты... Необходимо четко определить, кто и каким образом вправе управлять акциями, долями, хозобществами... Следует выработать минимальный государственный стандарт корпоративного управления госсектором. Ведь как происходит сейчас: назначаются представители государства в хозяйственных обществах. Но они зачастую заняты по основному месту работы, им попросту не хватает времени, чтобы погрузиться в проблемы предприятий и выработать пути их решения...».*

Зав. кафедрой государственной экономической политики Института госслужбы Академии управления при Президенте РБ, к.э.н., доцент Владислав Щепов: *«Нам нужны наши инвесторы, внутренние, которые будут оставлять прибыль и реинвестировать на белорусской земле. В структуре собственности в Беларуси много открытых акционерных обществ с 100-процентной долей государства. Как правило, ОАО создаются для того, чтобы привлекать инвестиции, продавать миноритарные, мажоритарные пакеты. Однако этим мало кто пользуется. Есть много препятствий, в том числе законодательного плана, которые нужно устранить в новом законопроекте... Речь не идет о массовой продаже или ликвидации неэффективных госактивов...».*

По нашему мнению, в целях повышения эффективности управления госактивами необходимо: во-первых, пересмотреть роль, статус и механизмы стимулирования руководящего состава (директорского корпуса) госпредприятий, в том числе предоставив

² <http://house.gov.by/ru/news-ru/view/26-fevralja-2020-goda-postojanno-j-komissiej-palaty-predstavitelejpo-ekonomicheskoy-politike-sovmestno-s-62458-2020>.

ему возможность участвовать в управлении имуществом хозяйственных обществ с участием государства в качестве акционера (собственника), «оплатившего» свою долю участия в капитале высокопрофессиональным трудом. Директорами госпредприятий должны быть не только и не столько наемные работники, сколько, в конечном итоге, собственники, как бы мы не пытались уйти от этого вопроса на повестке дня. Только собственник по-настоящему будет заинтересован в максимальной отдаче от каждого рубля вложенных средств. Именно поэтому вопрос эффективности работы отечественных субъектов хозяйствования лежит в плоскости мотивации их руководителей, основу которой в перспективе должны составлять отношения собственности.

Во-вторых, на госпредприятия, в первую очередь хронически убыточные, должны прийти эффективные управленцы (команды управленцев), уровень оплаты труда которых не будет привязан к традиционной тарифной сетке или среднемесячной заработной плате по соответствующему виду экономической деятельности. Его следует оговаривать персонально в виде процента чистой прибыли или величины снижения чистого убытка с учетом прогнозных сроков выхода субъекта хозяйствования на положительный финансовый результат и закреплять в контракте. При этом возможности роста данного процента должны ставиться в зависимость от выполнения понятных для всех и реально достижимых показателей финансово-хозяйственной деятельности, определяющих в конечном итоге конкурентоспособность организации на рынке, что также должно быть отражено в контракте руководителя. Это прежде всего базовые показатели финансовой деятельности организации и ее эффективности, такие как:

- выручка, прибыль, рентабельность продаж, активов, собственного капитала;
- показатели баланса и формируемые на их основе финансовые коэффициенты, характеризующие финансовое состояние организации (коэффициент автономии, соотношение чистых активов и уставного капитала), его платежеспособность (коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами) и деловую активность (оборачиваемость активов, капитала, кредиторской и дебиторской задолженностей, запасов);
- показатели, характеризующие эффективность управления денежными потоками от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности и др.

Конкретный перечень показателей потребует дополнительной проработки с учетом имеющегося для этих целей методического инструментария и подходов к анализу конкурентных позиций организации на рынке.

В-третьих, обеспечить соответствие между уровнем принимаемой руководителем госпредприятия ответственности и размером материального вознаграждения с учетом выполнения доведенных (закрепленных в контракте руководителя) показателей эффективности хозяйствования, предоставить (закрепить законодательно) руководителю госпредприятия право на риск и гарантии защиты его прав и интересов. Обладая колоссальной ответственностью, директор госпредприятия не имеет право на риск, на ошибку, которая может стоить ему потери репутации и уголовного преследования. В рыночной экономике высокий уровень риска всегда сопряжен с высоким уровнем дохода. Платой за риск выступает высокий размер вознаграждения, мотивирующий руководителя максимально раскрыть свой потенциал. На сегодняшний день размер оплаты труда руководителя не сопоставим с уровнем риска, который ему ежедневно приходится брать на себя.

Литература

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года: протокол заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017г .№10 [Электронныйресурс]. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialnoekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 10.10.2021.
2. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь-декабрь 2018-2020 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnayastatistika/realny-sector-ekonomiki/strukturnaja_statistika/statisticheskie-izdaniya. – Дата доступа: 10.10.2021.