

УДК 338.24

**ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В  
РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Н.Н. Чмыр**

Полесский государственный университет, nikola7@mail.ru

В системе управления госпредприятиями Республики Беларусь можно выделить три проблемы:

1. Низкий уровень приемлемого риска при принятии решений по развитию предприятий, что сдерживает поиск новых направлений деятельности и нередко оборачивается упущенной выгодой.

2. У многих предприятий отсутствует реалистичная долгосрочная стратегия. Руководители принимают решения на основе прошлой динамики рынков и технологий, а не исходя из ожиданий их развития в будущем. Для этого необходимы компетенции, которые часто отсутствуют.

3. Противоречие интересов государства как регулятора и как собственника. Менеджмент госпредприятий ориентирован на выполнение объемных показателей, а не на прибыль. Предприятия нередко сохраняют на балансе непрофильные активы. Это приводит к возникновению несбалансированных финансовых моделей компаний.

Для решения этих проблем необходима трансформация системы управления госпредприятиями и среды их функционирования.

Трансформация предполагает одновременные изменения по направлениям:

- выстраивание действенной системы мотивации руководства государственных предприятий;
- разделение функций государства как регулятора и как собственника;
- улучшение доступа к финансированию;
- повышение квалификации топ-менеджеров и менеджеров среднего звена.

Сегодняшняя система мотивации топ-менеджмента государственных предприятий не стимулирует их к работе по максимизации прибыли. Прибыль компании не является приоритетом, а у прибыльных предприятий она нередко направляется в бюджет, так что потом предприятия вынуждены привлекать кредитные ресурсы банков для финансирования инвестиций.

В настоящее время сложилась такая система мотивации директоров госпредприятий, при которой успешные управленческие действия, которые ведут к росту продаж и прибыли, в материальном плане вознаграждаются минимально и, более того, имеют последствия в виде увеличения планов на основе достигнутых результатов, присоединения убыточных компаний, появления «подшефных» сельскохозяйственных организаций, которые чреваты серьезными негативными финансовыми последствиями. В таких условиях руководитель с высокой вероятностью будет избегать проявления инициативы. Чтобы преодолеть эту проблему, необходимо внедрение системы мотивации, ориентирующей руководителей на рост прибыли и отдачи на капитал [2].

Система мотивации менеджмента, ориентированная только на прибыль и не подкрепленная стратегическими задачами долгосрочного развития компании, может привести к оптимизации затрат в ущерб долгосрочному развитию компании. Поэтому необходимым элементом трансформации мотиваций менеджмента госкомпаний является постановка надлежащего и эффективного корпоративного управления. Советы директоров должны участвовать в разработке стратегии, утверждать стратегию и, соответственно, цели долгосрочного развития. Включенные в утвержденную наблюдательным советом стратегию цели становятся частью мотивационной системы менеджмента [2].

В силу объективных причин банки не могут стать ключевым источником финансирования долгосрочных капиталовложений, поскольку в стране практически отсутствуют инструменты привлечения «длинных» денег, «лояльных» к риску. Основным источником привлечения таких ресурсов может выступать фондовый рынок. При этом ошибочно полагать, что вывод государственных предприятий на фондовый рынок означает их приватизацию – контрольный пакет может оставаться в руках государства. Вместе с тем, это создает ряд возможностей:

1. возможность реализации более рискованных и в то же время более продуктивных проектов с распределенными рисками, чего не дает кредитное финансирование;
2. возможность более быстрого и эффективного формирования корпоративного управления за счет вовлечения в советы директоров представителей новых акционеров;
3. возможность выстроить эффективную систему мотивации менеджмента через такой инструмент как опционы для топ-менеджеров [1, с.73].

Необходимо разработать план действий, который позволит трансформировать «квази-институт» фондового рынка, существующий в нашей стране, в реально действующий фондовый рынок.

Любое изменение бизнес-моделей и практик функционирования требует изменения квалификаций менеджмента. С точки зрения национальной конкурентоспособности выигрывают те эконо-

мики, в которых квалификации управленцев, инженерно-исследовательского персонала и исполнителей высоки и гибко адаптируются к потребностям рынка.

Необходимо создание центров квалификационной поддержки компаниям из сегментов «нестратегические жизнеспособные» и «с высоким уровнем долга, но жизнеспособные». Всемирный банк уже имеет опыт реализации такой программы поддержки с привлечением международных и местных экспертов, и этот опыт может быть масштабирован при поддержке этой организации. В результате реализации таких программ появятся национальные эксперты, способные самостоятельно проводить программы квалификационного развития менеджмента государственных предприятий.

Для работы с предприятиями из сегмента «с высоким уровнем долга, но жизнеспособные» целесообразно создать Агентство по реструктуризации. Необходимо привлечение международной экспертизы, поэтому Агентство целесообразно создать как совместное предприятие государства и какой-либо международной финансовой организации. В результате реализации этого проекта важно сформировать команду национальных экспертов в данной сфере.

Необходимо создать систему подготовки производственных менеджеров, обладающих высокими компетенциями в области оптимизации производства и снижения издержек. Необходим перенос международного опыта в оптимизации издержек производства в нашу страну.

За базу формирования такой системы обучения можно взять немецкую национальную систему подготовки производственных менеджеров. Реализация такого проекта позволит сформировать национальную сеть преподавателей и разработку профессиональных стандартов.

Важным элементом реструктуризации государственных предприятий является ускоренное формирование компетенций менеджмента в области экспорта, которое может быть решено через создания Агентства поддержки экспорта. При его создании можно использовать поддержку международных финансовых организаций, имеющих доступ к необходимой экспертизе. Данная тема особенно актуальна в настоящее время в связи с уходом китайских поставщиков из многих производственных цепочек в европейской промышленности, что открывает возможность интеграции белорусских производителей в международные цепочки создания стоимости.

Создание Агентства позволит вывести предприятия на новые рынки и, возможно, начать производство новой продукции. Преодоление стратегических недостатков возможно путем соотнесения сильных сторон отечественных предприятий с дополнительными преимуществами других компаний, которые обладают компетенциями в вопросах торговли и управления брендом [2].

В рамках проекта могут быть привлечены опытные международные бизнес-брокеры, которые будут заниматься поиском заказов на контрактное производство для участвующих в проекте государственных предприятий. Постепенно возможности производства будут замещаться другими возможностями для формирования устойчивых долгосрочных стратегических связей с размещающими заказы иностранными компаниями.

При Агентстве поддержки экспорта необходимо создать Академию экспорта, которая должна будет обеспечить подготовку специалистов соответствующего уровня для предприятий всех форм собственности.

#### **Список использованных источников**

1. Гайдук, К. Как превратить сектор государственных предприятий в источник роста / К. Гайдук // Банковский вестник. - 2020. - №3. С.72-74.
2. Корпоративное управление, разделение функций регулятора и собственника: как повысить эффективность предприятий госсектора // Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/drayvery-nashego-rosta.html> - Дата доступа: 08.04.2021.