

4. Дымова, Л.Г. Многокритериальная оценка уровня социально-экономического развития регионов / Л.Г. Дымова, П.В. Севастьянов, Л.И. Шейграцева // Белорусский экономический журнал. – 1999. – № 2. – С. 112–118.

5. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

### Резюме

Одной из приоритетных задач управления регионом является оценка уровня его развития и составляющих административных единиц. Решение ее требует серьезного методического обеспечения, разработки моделей и методов оценки текущего уровня экономического развития.

Основная идея исследований заключается в попытке на основе изучения деятельности районов Могилевской области выявить наиболее важные факторы, оказывающие влияние на уровень экономического развития региона, и на их основе построить интегральную оценку уровня экономического развития. В данной статье поэтапно описывается методика интегральной оценки уровня экономического развития региона с применением теории нечетких множеств с учетом большого количества критериев.

\* Статья поступила в редакцию 3 ноября 2008 г.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ БЕЛАРУСИ (на материалах Гомельской области)<sup>1</sup>

*Зайцев В.В., доцент кафедры экономики и управления производством ГГУ им. Ф. Скорины,  
кандидат экономических наук*

Повышение роли негосударственного сектора, изменение условий конкуренции и глобализации обуславливают актуальность проблемы развития системы управления акционерными обществами, повышения ее эффективности в современном деловом мире.

Управление открытыми акционерными обществами согласно уставу представлено следующими органами: общим собранием акционеров, наблюдательным советом (советом директоров), коллегиальным (дирекция) или единоличным (директор, генеральный

директор) исполнительным органом. Создается также ревизионная комиссия (ревизор), но она в основном осуществляет контрольные, а не управленческие, функции.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления, но так как оно в качестве очередного, главного в большинстве обществ проводится один раз в год (в необходимых случаях дополняется внеочередными собраниями), основную нагрузку в управлении акционерными обществами выполняют наблюдательный совет и дирекция (директор).

<sup>1</sup> Данные исследования выполняются в рамках гранта Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований по теме «Адаптационное развитие акционерных обществ как условие формирования и функционирования эффективной социально ориентированной рыночной экономики (на примере Гомельской области)» (№ ГР 20072434).

Наблюдательный совет (совет директоров) акционерного общества в мировой практике и по процедуре его формирования, и по составу является важнейшим органом управления. Его члены обычно обладают достаточно крупными пакетами акций, чтобы быть непосредственно заинтересованными в результатах работы и оказывать значительное влияние на выработку решений. Белорусский опыт формирования советов отражает прежде всего специфику реформирования, проводимого государством, включая ряд заимствований из прошлой и современной практики государственных предприятий.

Сбор, систематизация и последующий анализ данных о формировании и работе органов управления акционерных обществ, в том числе наблюдательных советов, проводились по отобраным для исследования открытым акционерным обществам Гомельской области (порядка четырех десятков), составившим репрезентативную выборку. При этом автор столкнулся с рядом организационных трудностей сбора такой информации, что не могло не затруднить выполнение исследования.

Вначале проведем анализ качественного и количественного состава и структуры органов управления акционерными обществами в динамике изменений за последнюю пятилетку на ее начало и конец (на 01.01.2002 и 01.01.2007) для выявления сложившихся

тенденций в формировании и развитии органов управления акционерными обществами. Так, по данным на 01.01.2002 г. минимальное количество членом в наблюдательном совете – 2 человека, максимальное – 12 человек, среднее – примерно 7. На 01.01.2007 г. минимальное количество членом в наблюдательном совете – 1 человек, максимальное – 9, среднее – примерно 6.

В начале 90-х годов XX века, когда создавались первые акционерные общества, органы приватизации обращали специальное внимание на то, чтобы в правление избирались акционеры, имеющие наибольшее количество акций. Для обеспечения независимости членом правлений устава включали определенные трудовые гарантии избранным в состав правлений работникам общества. Так, например, в уставе ОАО «Ритм» (г. Речица) было записано: «Член правления, работник общества, в течение срока осуществления своих полномочий в правлении и 24 месяцев после их прекращения не может быть без согласия акционеров уволен по инициативе дирекции или переведен на работу, не обусловленную трудовым договором». В настоящее время разброс долей членом наблюдательного совета (НС) в уставном фонде (УФ) (здесь и далее без доли представителя государства) составлял на 01.01.2002 г. от 0 до 58,9 %, а на 01.01.2007 г. от 0 до 85,98 % (рис. 1, 2).

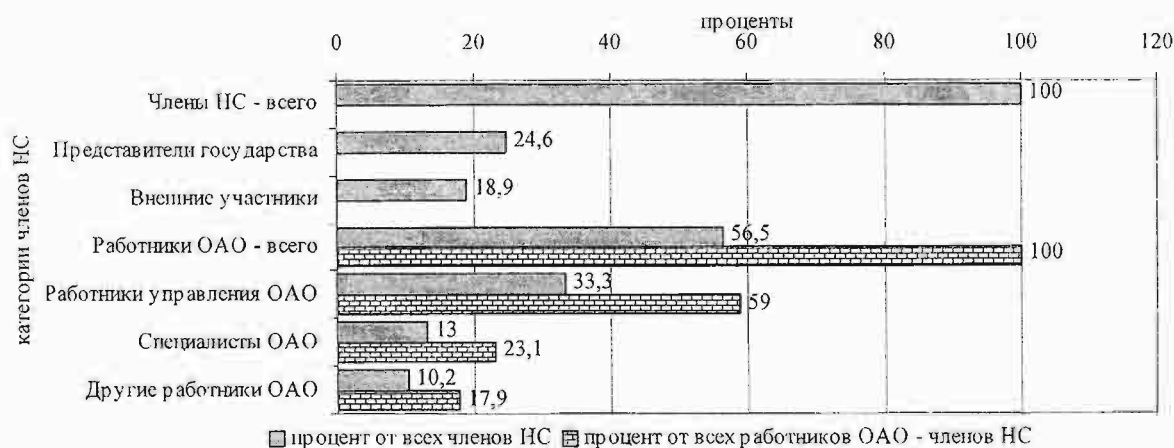


Рисунок 1 – Структура ОАО с учетом доли УФ, которую имели все члены НС на 01.01.2002 г., %

Представители государства в наблюдательном совете открытого акционерного общества (здесь и далее по категориям – исходя из средних значений) составляли 24,6 % всех членом на 01.01.2002 г. и 19,6 % на

01.01.2007 г. Причем практически одинаковым было и количество обществ, где представителей государства 1 человек (37,7 % и 40,5 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно) и 2 человека (39,6 % и 29,7 % на

01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно). Редко (6,7 % обществ на 01.01.2002 г. и 0 на 01.01.2007 г.) представители государства имеют и собственные акции (при этом их доля незначительна), но, как правило, осуществляя

владельческий надзор, они действуют только от имени государства. При этом они (как и любой акционер), согласно законодательству, имеют по одному голосу на каждые 10 % акций.

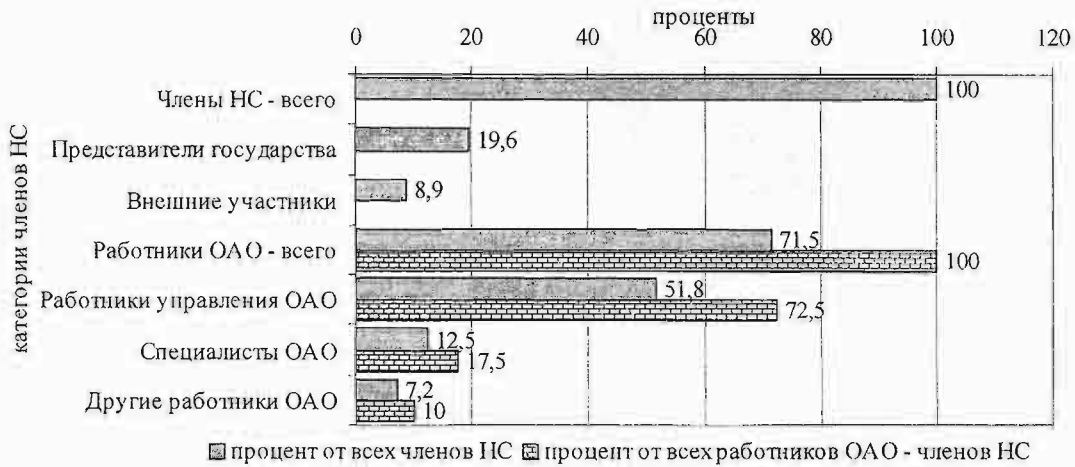


Рисунок 2 – Структура ОАО с учетом доли УФ, которую имели все члены НС на 01.01.2007 г., %

По количеству среди работников обществ членов наблюдательного совета на первом месте находятся работники управления (59 % и 72,5 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно), на втором – специалисты (23,1% и 17,5 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно), затем – другие работники (17,9 % и 10 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно).

Внешние участники составляли соответственно 18,9 % и 8,9 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. всех членов наблюдательного совета общества (см. рис. 1 и 2). При этом почти половина обществ (45,7 % и 73 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно) «обходились» без них. Немало обществ в составе советов имели внешних участников, вообще не владеющих акциями общества.

Внешними участниками – не акционерами – часто являлись физические лица, приглашенные к участию в совете для поднятия его престижа и «защиты». Они выступали как от своего имени, так и в качестве представителей заинтересованных юридических лиц. В других случаях это приглашенные представители организаций, в которых заинтересовано само руководство эмитента. Как правило, являются членами совета, но не акционеры, первые руководители других организаций, хотя уставами обществ это не предусмотрено.

Из рис. 3 и 4 видно, что все члены наблюдательного совета на 01.01.2002 г. в 83,3 %, а на 01.01.2007 г. в 73 % обществ не имели (не владели лично и не распоряжались) и 5 % акций – законодательного уровня крупного пакета.

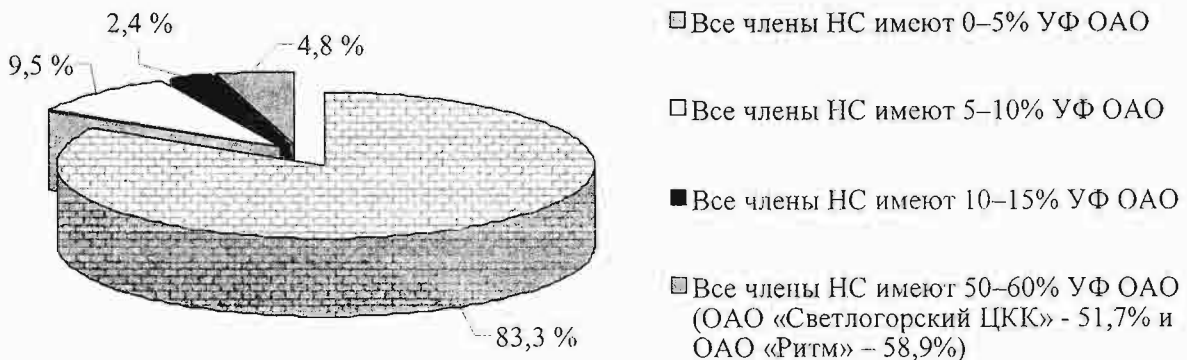


Рисунок 3 – Структура наблюдательных советов по категориям их членов на 01.01.2002 г., %

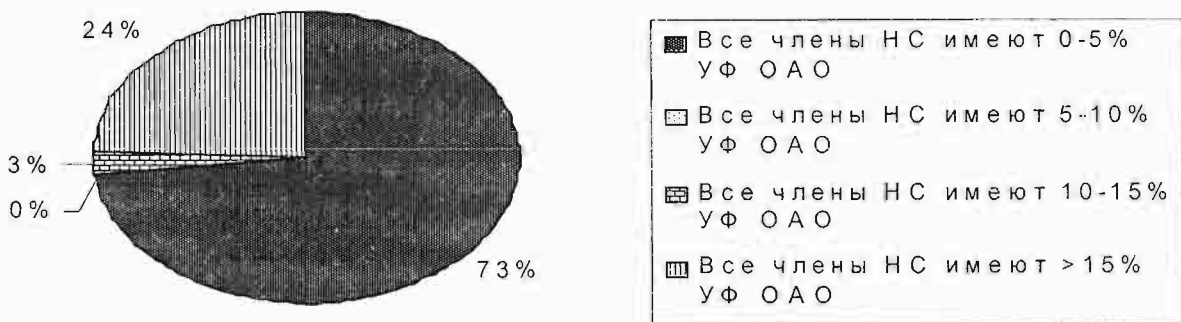


Рисунок 4 – Структура наблюдательных советов по категориям их членов на 01.01.2007 г., %

Следующая классификационная группа, входящая в наблюдательный совет, – это работники открытого акционерного общества. Она в свою очередь состоит из сотрудников управления, специалистов, других работников. Как свидетельствуют (здесь и далее) данные выборки, работники общества в наблюдательном совете составляли больше половины (56,5 % и 71,5 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно) состава совета. Эта группа почти нигде (98 % и 87 % обществ на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г.

соответственно) не имели более 3 % уставного фонда соответствующего общества. Исключение на 01.01.2002 г. составило ОАО «Гомельская фабрика мороженого», где работникам общества – членам наблюдательного совета принадлежала максимальная среди всех обществ доля в уставном фонде – 9,7 %. При этом на 01.01.2002 г. в 75 % и на 01.01.2007 г. в 73 % обществ их работники – члены наблюдательного совета владели более 50 % доли уставного фонда, принадлежащей всем членам наблюдательного совета (рис. 5, 6).

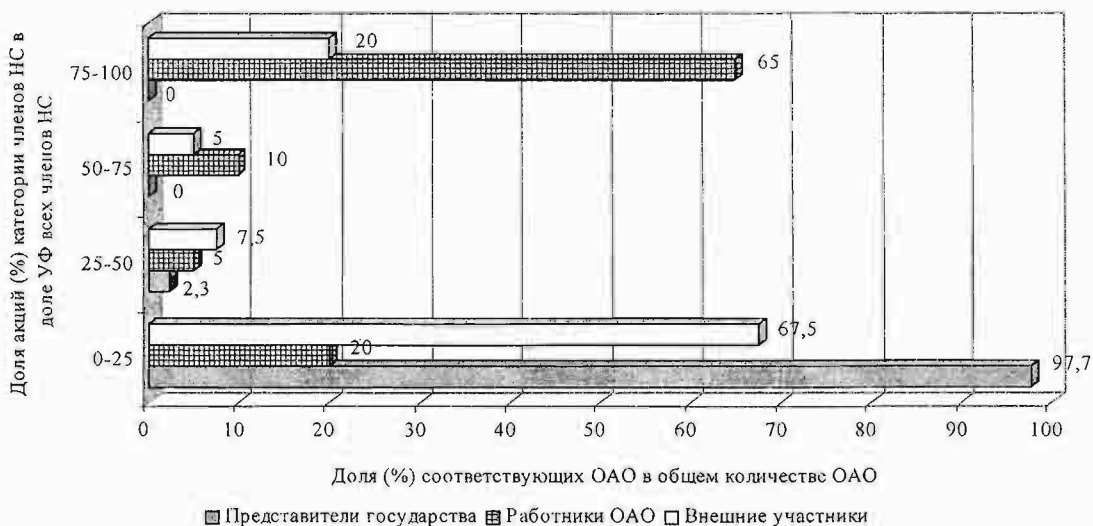


Рисунок 5 – Структура ОАО с учетом доли акций (%) представителей государства, работников ОАО и внешних участников в доле УФ всех членов НС на 01.01.2002 г., %

Значительной являлась группа (67,5 % и 75,7 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно), где внешние участники владели

менее 25 % доли уставного фонда, находившейся в собственности членов совета в целом (см. рис. 5, 6).

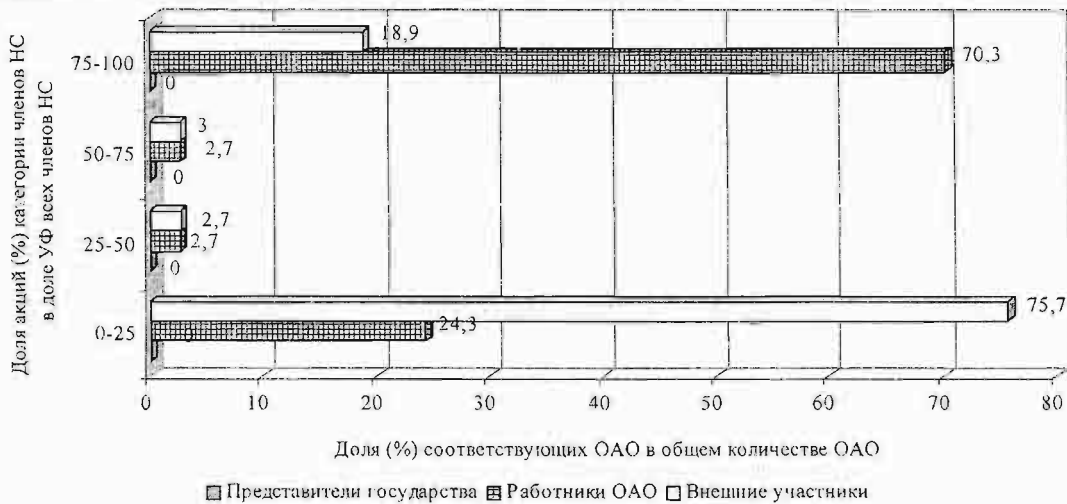


Рисунок 6 -- Структура ОАО с учетом доли акций (%) представителей государства, работников ОАО и внешних участников в доле УФ всех членов НС на 01.01.2007 г., %

Общую картину участия категорий работников обществ в наблюдательных советах иллюстрируют рис. 7-10.

Из рис. 9 и 10 видно, что доля работников управления в НС составляла более 75 % в

38,3 % и 40,5 % ОАО на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. Менее 25 % составляют в основном другие работники ОАО (74,5 % и 91,9 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно).

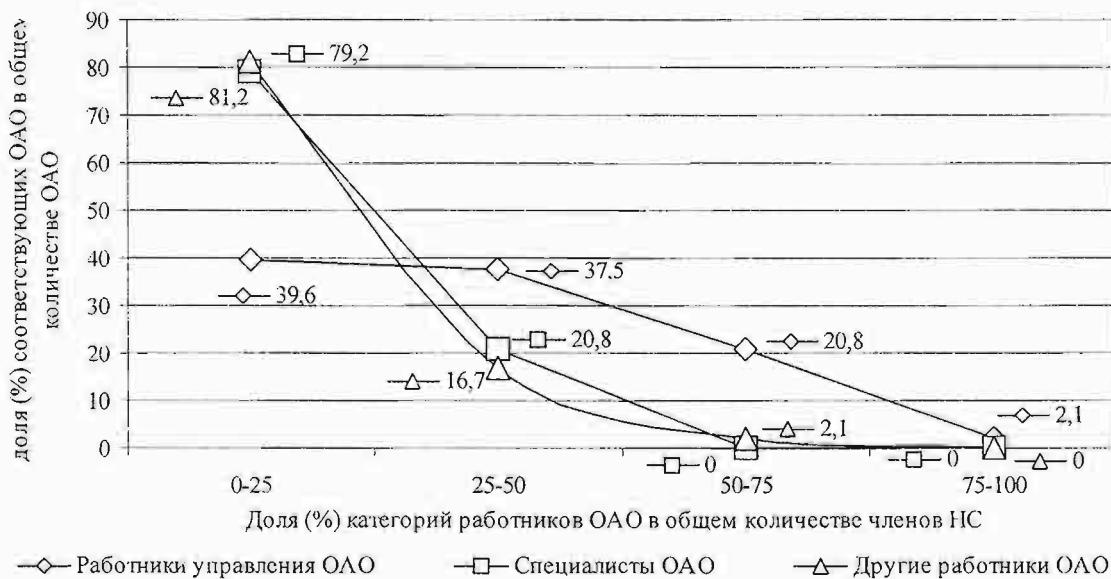


Рисунок 7 -- Структура ОАО с учетом доли определенной категории работников ОАО в общем количестве членов НС на 01.01.2002 г., %

О внешних участниках. Из рис. 11 и 12 следует, что в 3 из 4 случаев общества с внешними участниками – членами наблюдательного совета входили в группу с долей внешних участников менее 25 % от всех членов совета. В группу с долей более 75 % работников в общем количестве членов НС

входили 25 % и 41,7 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. Таким образом (см. рис. 5, 6, 11, 12), для большинства обществ внешние участники в наблюдательном совете – это в основном физические лица, имевшие в личной собственности акции общества.

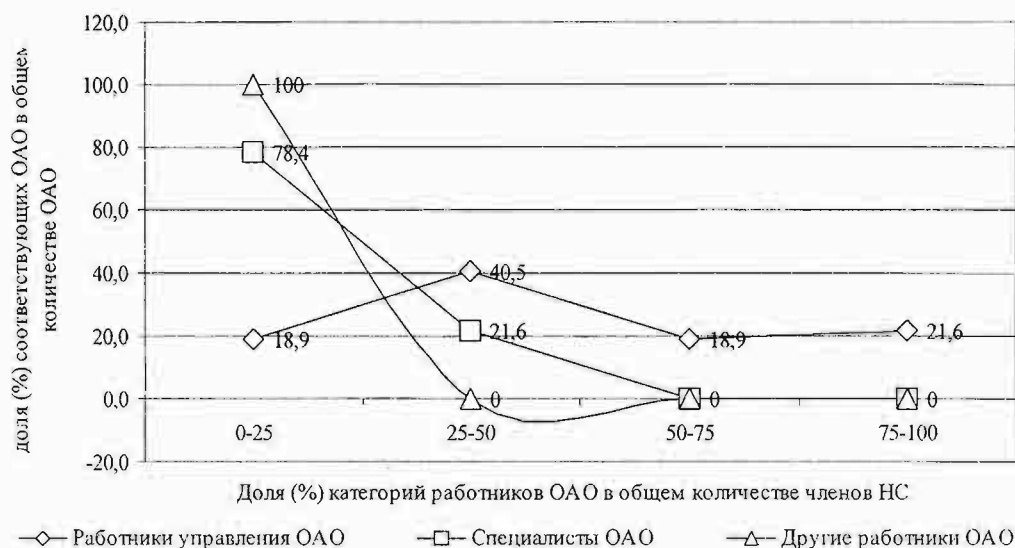


Рисунок 8 – Структура ОАО с учетом доли определенной категории работников ОАО в общем количестве членов НС на 01.01.2007 г., %

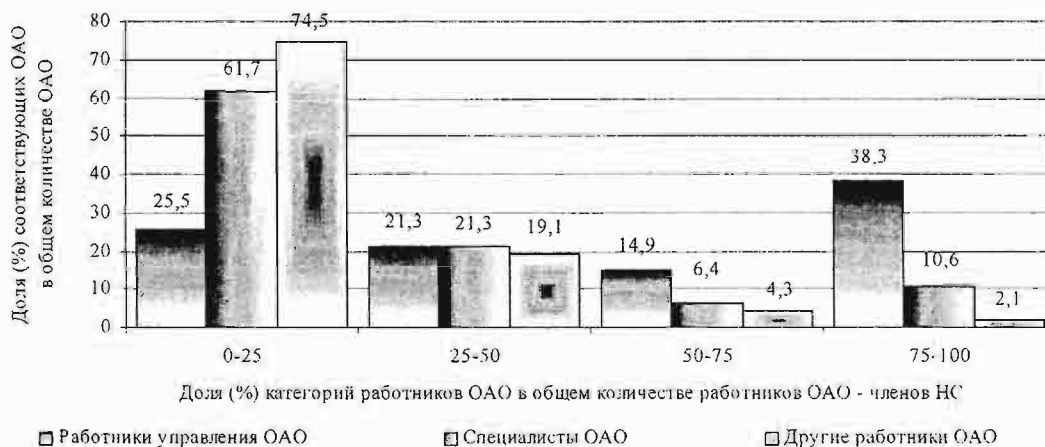


Рисунок 9 – Структура ОАО с учетом доли категории работников ОАО в общем количестве всех работников ОАО – членов НС на 01.01.2002 г., %

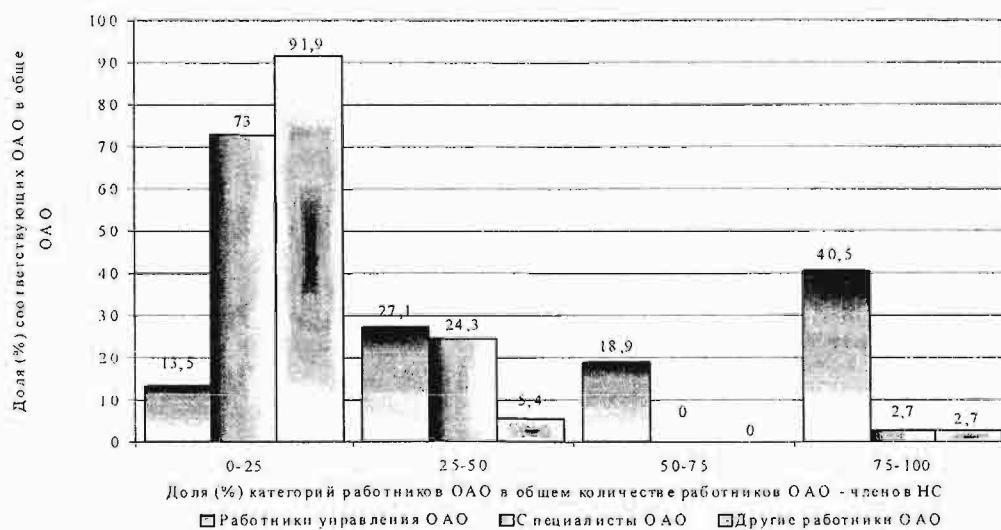


Рисунок 10 – Структура ОАО с учетом доли категории работников ОАО в общем количестве всех работников ОАО – членов НС на 01.01.2007 г., %

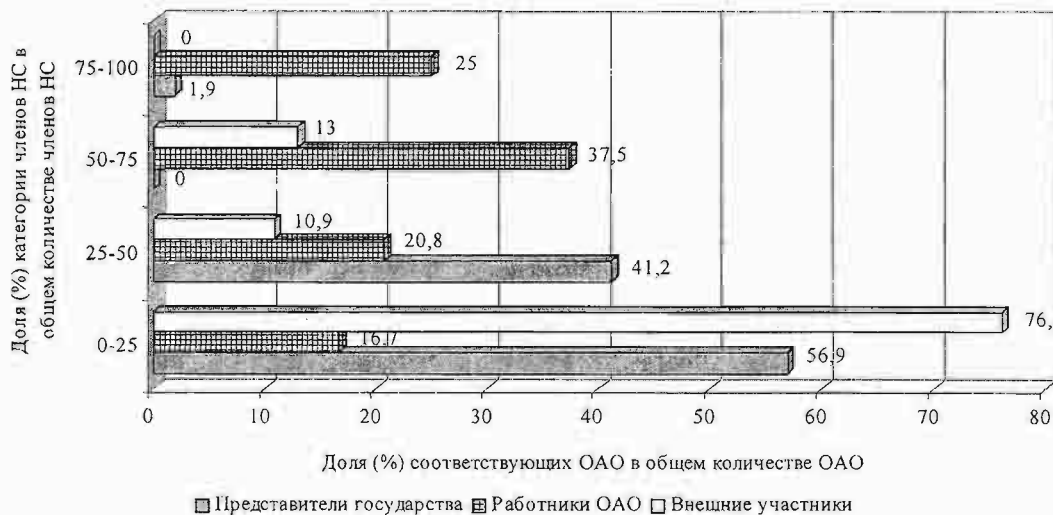


Рисунок 11 – Структура ОАО с учетом доли представителей государства, работников ОАО и внешних участников в общем количестве членов НС на 01.01.2002 г., %

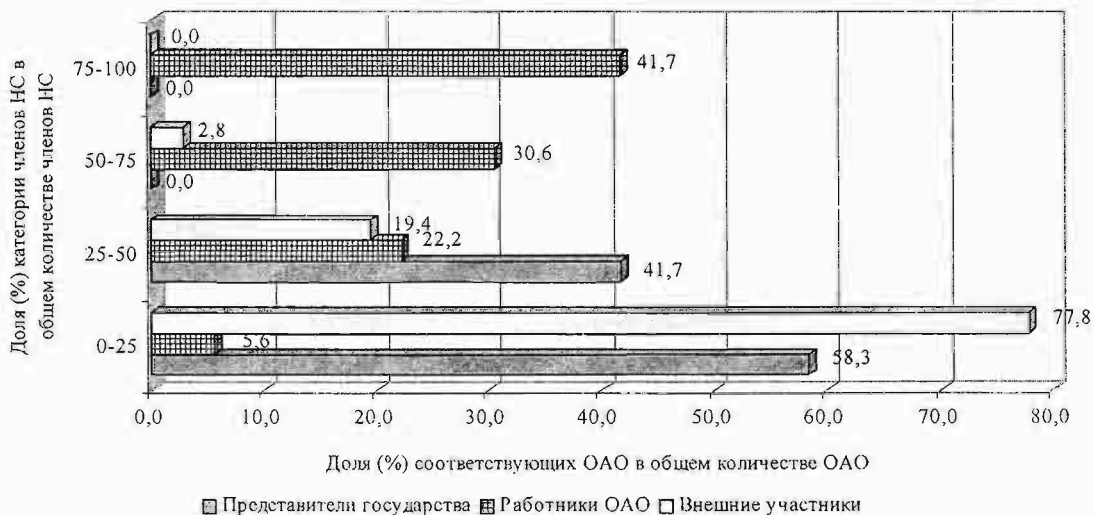


Рисунок 12 – Структура ОАО с учетом доли представителей государства, работников ОАО и внешних участников в общем количестве членов НС на 01.01.2007 г., %

Об акционерах, обладающих крупными пакетами акций (кроме государства). Это в основном представители юридических лиц. Из практически всех обществ среди владельцев крупных пакетов акций быть юридические лица только в 11,8 % на 01.01.2002 г и 2,7 % на 01.01.2007 г. Минимальное их количество в одном обществе – 1 (3 общества) на 01.01.2002 г. и 1 (5 обществ) на 01.01.2007 г., максимальное – 3 (2 общества) на 01.01.2002 г. и 2 (2 общества) на 01.01.2007 г. Минимальная доля уставного фонда, которой владели в рамках одного общества юридические лица, – обладатели крупных пакетов акций, – 9,14 % и 11,6 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г.

соответственно, максимальная – 57,8 % и 86 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. Причем в указанных обществах нет других владельцев крупных пакетов акций (физических лиц), кроме юридических лиц.

Среди владельцев крупных пакетов акций физические лица были только в 7,8 % и 8,1 % обществ на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. Минимальная доля уставного фонда, которой владело в рамках одного общества физическое лицо – обладатель крупного пакета акций, – 5,2 % и 23,4 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. Максимальная – 21,9 % и 37 % на 01.01.2002 г. и 01.01.2007 г. соответственно. В этих обществах

нет других владельцев крупных пакетов акций (юридических лиц), кроме физических лиц.

Итак, в подавляющем большинстве открытых акционерных обществ (80 %) нет акционеров, владеющих крупными пакетами акций. При этом недостаточное представительство в органах управления обществ юридических лиц – владельцев крупных пакетов акций – компенсируется большими размерами пакетов акций по сравнению с аналогичными физическими лицами.

Таким образом, в подавляющем большинстве обществ члены наблюдательных советов даже совместно не владеют (и не распоряжаются) крупным пакетом акций. В большинстве обществ их работники составляют более 50 % всех членов наблюдательных советов, являются его председателями (как правило, это работники управления) и владеют более 50 % доли уставного фонда всех членов совета. Представители государства в органах управления обществ только в 6,7 % на 01.01.2002 г. и в 0 % случаев на 01.01.2007 г. лично владели незначительным количеством акций. В половине обществ внешних участников в наблюдательном совете нет вообще, а в большинстве обществ нет акций внешних участников. В подавляющем количестве обществ нет крупных акционеров (кроме государства).

Наблюдательные советы акционерных обществ, созданных в результате преобразования бывших государственных предприятий, еще не стали предметом изучения в ходе трансформации отношений собственности в Республике Беларусь. Это подтверждает и фактическое отсутствие научных публикаций по их становлению и развитию. Уже первое исследование динамики развития наблюдательных советов, проведенное на материалах Гомельской области, подтверждает мнение о том, что:

– наблюдательные советы открытых акционерных обществ формируются в значительной степени стихийно, повторяя многие из сложившихся в прежние времена черт органов управления, создававшихся на государственных предприятиях, с формально значительными контрольно-управленческими функциями при реальном подчинении руководителю предприятия;

– при избрании наблюдательных советов открытых акционерных обществ не соблюдается принцип предпочтения акционерам, обладающим большими по сравнению с другими пакетами акций. Даже «суммарные» пакеты советов не позволяют им занять подобающего места в структуре органов управления;

– в Беларуси не создана система подготовки и повышения квалификации специалистов, обладающих знаниями, необходимыми для руководства наблюдательными советами, а также квалифицированного участия в их работе;

– ждет ответа вопрос о рационализации участия в работе наблюдательных советов представителей мелких акционеров.

О втором важнейшем органе управления открытыми акционерными обществами – дирекции (директор и высшие менеджеры – другие члены дирекции) как коллегиальном исполнительном органе или директоре как единоличном исполнительном органе (для удобства изложения результатов анализа в дальнейшем будем использовать только понятие «дирекция», подразумевая, что если количество членов дирекции – 1, то в обществе действует единоличный исполнительный орган (директор), если больше – коллегиальный (дирекция).

В теории управления при ответе на вопрос «Кто наиболее заинтересован и реально способен эффективно управлять и развивать открытые акционерные общества, в том числе созданные в процессе приватизации государственной собственности?» – выделяют три основных субъекта подобного управления: первый – директор и менеджерский корпус в целом, второй – государство, третий – внешние собственники. Из трех субъектов управления схожую мотивацию имеют первый и третий. Именно они стремятся к увеличению прибыли и капитализации предприятия, к участию в прибылях. Несколько иными мотивами руководствуется государство, у которого ярче выражены социальные (социальная инфраструктура) и фискальные (налоги, внебюджетные формы изъятия доходов) интересы. Нередко здесь присутствуют и политические соображения.

Изучение такого органа управления, как дирекция открытого акционерного общества, показало, что минимальное количество членов в дирекции на 01.01.2007 г. – 2 человека, максимальное – 9 человек, среднее количество – 4 человека.

Анализ по отобранной группе гомельских открытых акционерных обществ на 01.01.2007 г. показал, что у 43 % обществ директор (генеральный директор) акций не имеет, в полном смысле является наемным менеджером. Максимальная доля у директора – 17,36 %.

Директор и другие члены дирекции в подавляющем большинстве обществ (80,9 % и 79,5 % соответственно на 01.01.2002 г. и 83,8 % и 86,5 % соответственно на 01.01.2007 г.) владели



долей уставного фонда, не превышающей 1 % (табл. 1, 2). Есть и 1 общество, где другие члены дирекции вместе владеют крупным пакетом акций – 5,325 %. Доля уставного фонда

членов дирекции чаще – больше (или равна) доли уставного фонда директора. Как правило, это общества, возникшие до законодательных ограничений размеров пакетов физических лиц.

Таблица 1 – Распределение обществ по объектам «директор» и «другие члены дирекции» с учетом принадлежащей им величины уставного фонда на 01.01.2002 г.

Показатель	(0–1)% уставного фонда		(1–5)% уставного фонда		(5–6)% уставного фонда		(20–25)% уставного фонда	
	Ди-ректор	Другие чле-ны дирекции	Дирек-тор	Другие чле-ны дирекции	Ди-ректор	Другие чле-ны дирекции	Ди-ректор	Другие члены дирекции
% от общего числа ОАО	80,9	79,5	14,3	18,2	2,4	2,3	2,4	0

Таблица 2 – Распределение обществ по объектам «директор» и «другие члены дирекции» с учетом принадлежащей им величины уставного фонда на 01.01.2007 г.

Показатель	(0–1)% уставного фонда		(1–5)% уставного фонда		(5–10)% уставного фонда		(10–20)% уставного фонда	
	Ди-ректор	Другие члены дирекции	Ди-ректор	Другие члены дирекции	Ди-ректор	Другие чле-ны дирекции	Ди-ректор	Другие чле-ны дирекции
% от общего числа ОАО	83,8	86,5	10,8	10,8	2,7	2,7	2,7	0

Мотивация директора и других менеджеров при общей ориентации на рост прибыли имеет свои особенности. Не все из них имеют специальную подготовку для работы в рыночных условиях. Некоторые директора сформировались в традициях административного руководства и не всегда стремятся к рыночной самостоятельности, ответственности.

Пакеты акций, принадлежащие директорам, другим менеджерам, чрезвычайно малы. До 1994 г. директор и его заместители могли приобретать до 5 % акций. В начале 1995 г. в республиканских союзах предпринимателей среди специалистов обсуждался проект документа, подготовленного тремя руководителями правительства, под названием «Концептуальные подходы правительства Республики

Беларусь к вопросам разгосударствления и приватизации государственных объектов в 1995–1996 годах». Предлагалось разрешить директорам акционирующихся предприятий и их заместителям приобретать не 5 % акций, а 10 %. Но в 1995 г. руководители в этом отношении были вообще приравнены к остальным (рядовым) членам трудового коллектива. Попытки заинтересовать директоров пакетами акций предпринимались в Беларуси и позже, но серьезного успеха не принесли.

Только совместные усилия исполнительных органов государственной власти и органов управления открытыми акционерными обществами позволят адаптировать последних к условиям хозяйствования при их развитии наилучшим образом.

### Резюме

Статья посвящена актуальной проблематике развития системы управления акционерными обществами Республики Беларусь. На основании анализа данных первичной отчетности по отобранной совокупности открытых акционерных обществ Гомельской области проведено исследование качественного и количественного состава и структуры их органов управления в динамике изменений за последнюю пятилетку с целью выявления сложившихся тенденций в формировании и развитии системы управления акционерными обществами. Разработан ряд рекомендаций по совершенствованию управления акционерными обществами (наблюдательных советов, дирекции). Обращено внимание на высокую актуальность подготовки кадров по специализации «управление акционерными обществами».

\* Статья поступила в редакцию 6 октября 2008 г.