



# УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ


## КАРПОВИЧ ВИКТОР ФРАНЦЕВИЧ

кандидат экономических наук, доцент

заместитель декана факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,

доцент кафедры «Экономика и управление инновационными проектами в промышленности»

Белорусский национальный технический университет



Современный этап формирования государственных активов Республики Беларусь тесно связан с обретением ею в 1991 году независимости и провозглашением государственного суверенитета.

Механизм управления коммерческими организациями с государственным участием в Республике Беларусь основан на международном опыте и лучших практиках организации корпоративного управления с адаптацией их к национальной системе государственного управления экономическими процессами в условиях построения и развития социально-ориентированной рыночной экономики.

**Управление государственными активами** – участие заинтересованных лиц, располагающих полномочиями в определенной юрисдикции с учетом интересов и ожиданий граждан.

**Государственные активы** – имущественные и неимущественные блага и права имеющие стоимостную оценку, полученные в государственную собственность в результате прошлых операций или событий.

**Объекты государственных активов:**

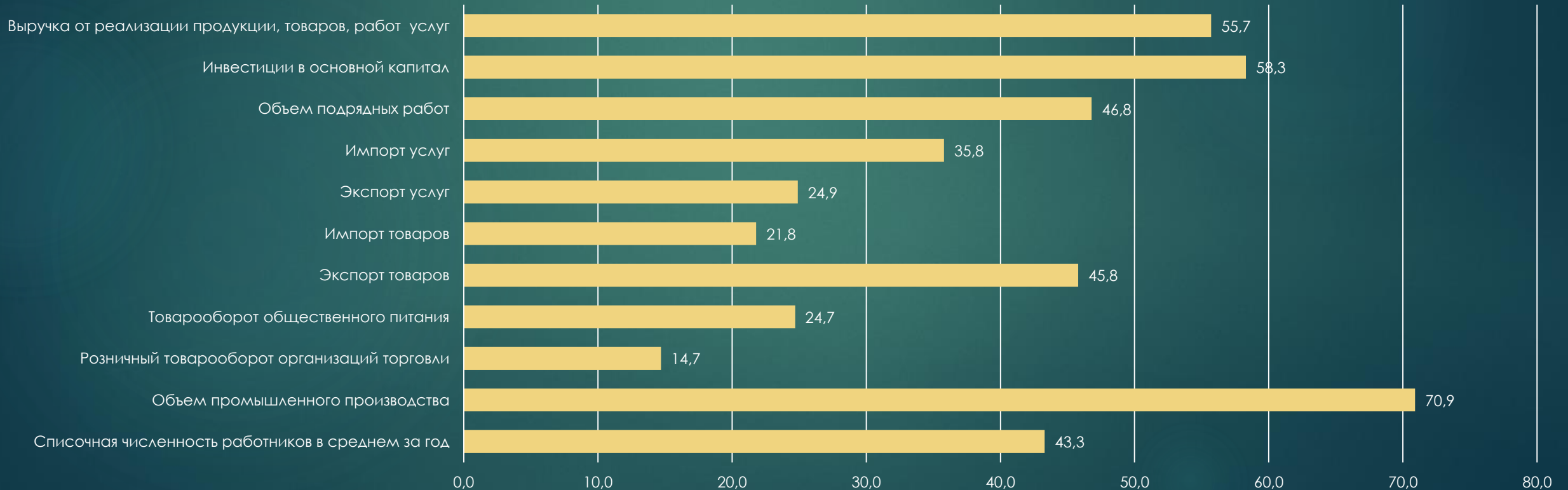
- Государственные организации;
- Акции (доли в уставных фондах) хозяйственных обществ, принадлежащих государству;
- Недвижимое имущество.

# Основной способ реформирования государственных предприятий республиканской и коммунальной формы собственности в Беларуси – акционирование

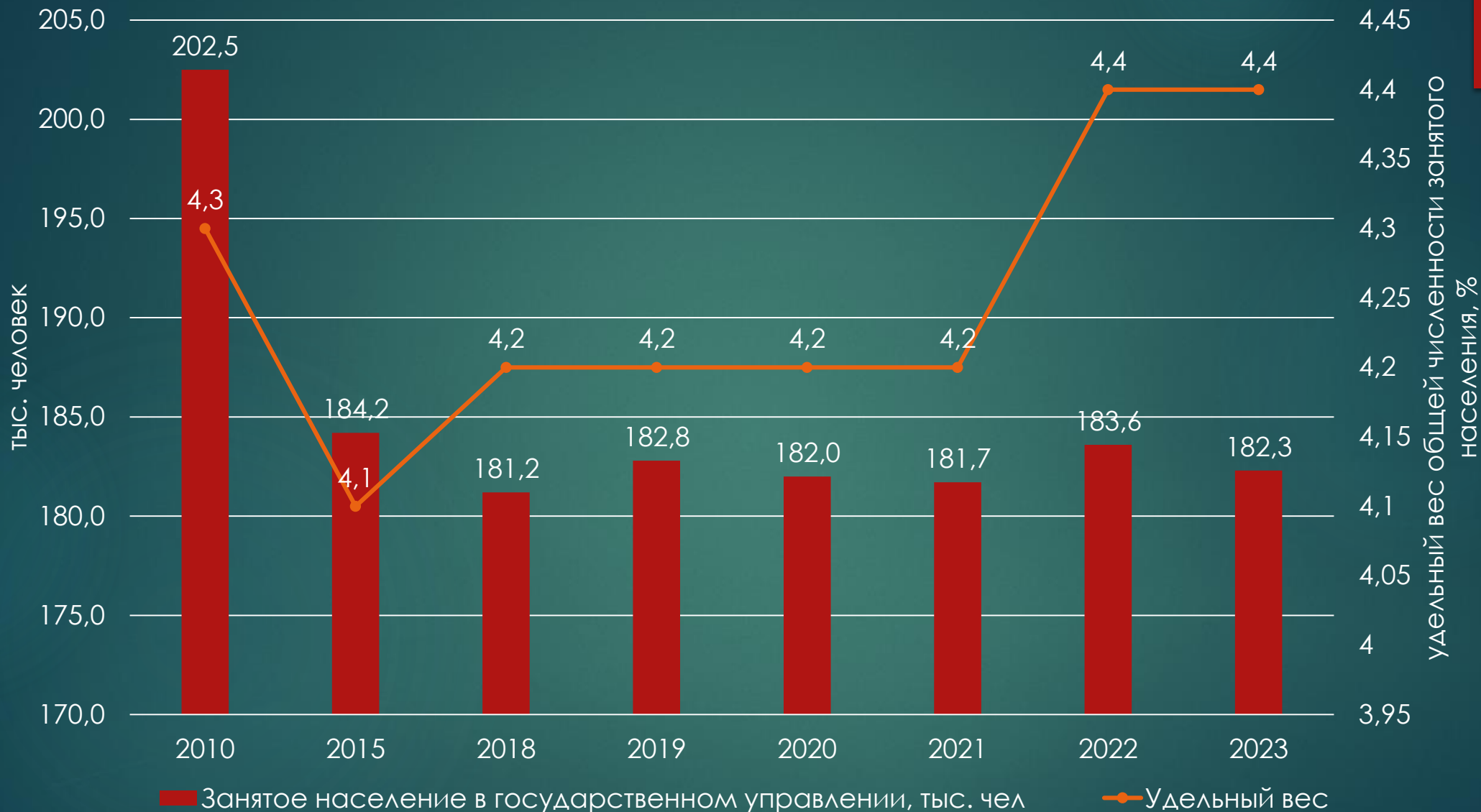
## Государственный сектор Беларуси включает:

- Организации государственной формы собственности
- Организации с долей государства в уставном фонде

## Основные показатели эффективности использования государственных АКТИВОВ

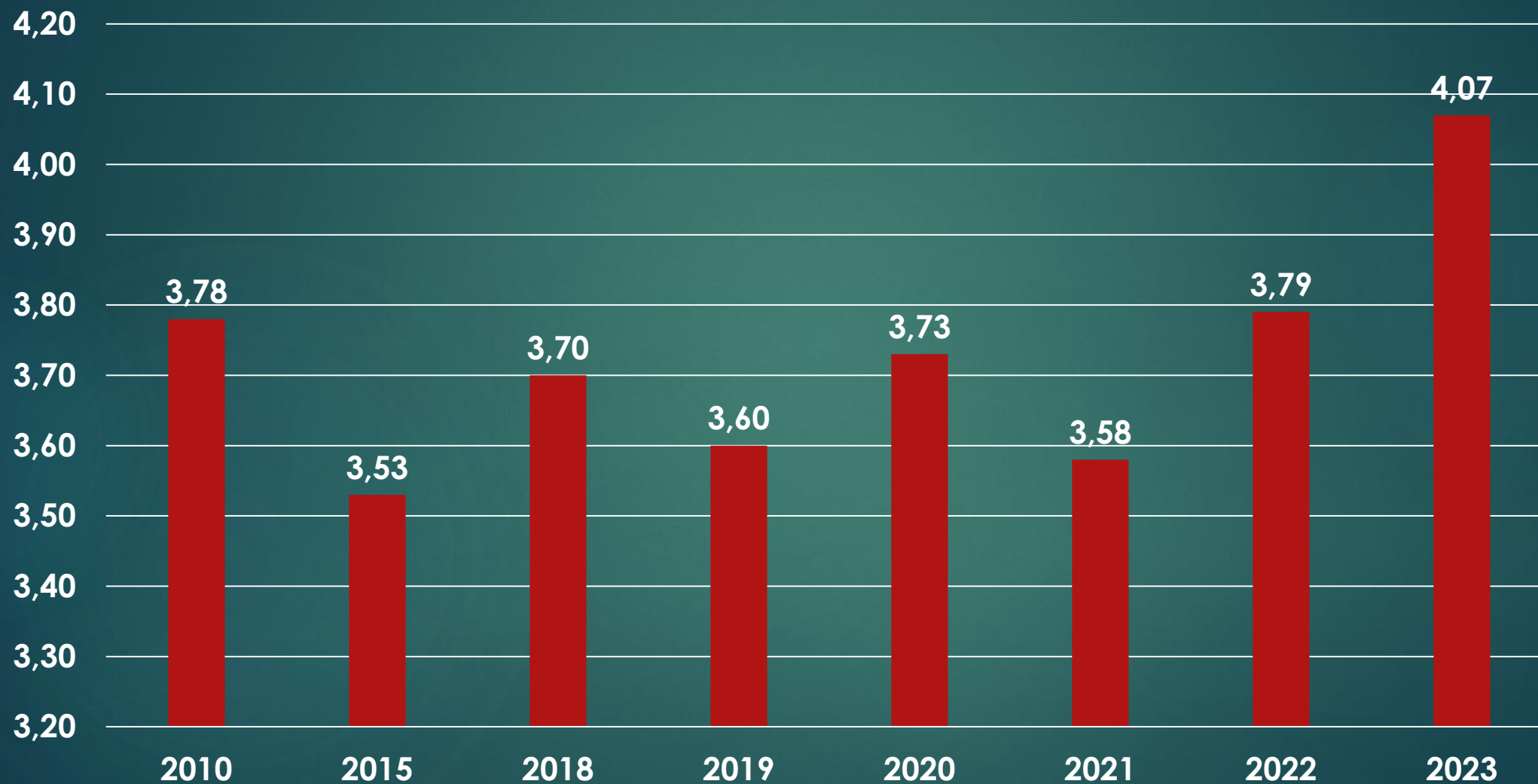


## Занятое население в государственном управлении

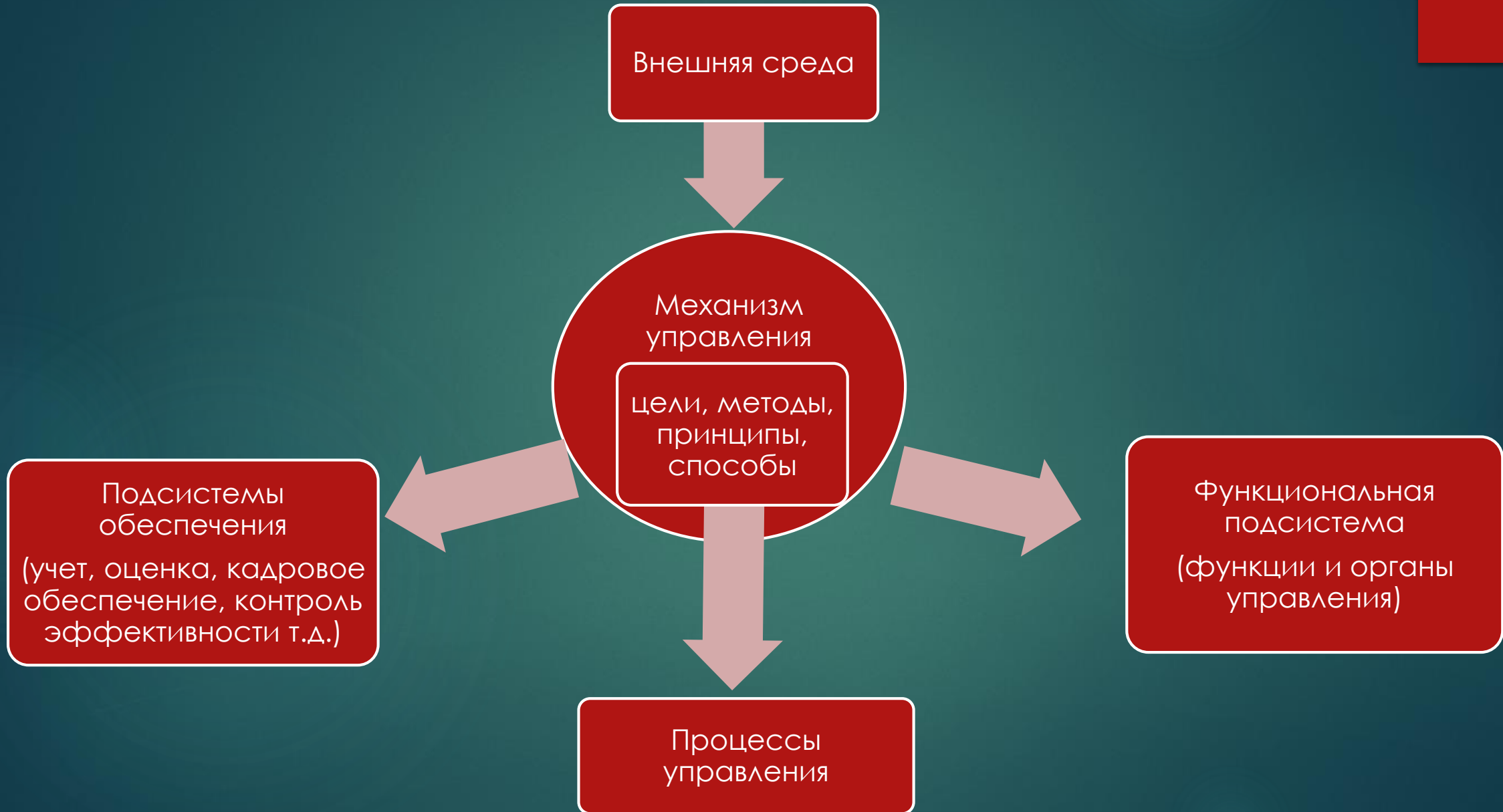


**Государственное управление** - деятельность государственного характера, обычно выполняемая органами государственного управления: принятие нормативных правовых актов, судебное толкование законов и соответствующих нормативных правовых актов, а также управление основанными на них программами, деятельность в сфере налогообложения, национальной обороны, обеспечения общественного порядка и безопасности, международных отношений, реализации государственных программ, обязательного социального страхования.

## Сектор «государственное управление» в формировании ВВП Республики Беларусь, %



# Система управления государственной собственностью





# Государственная политика Республики Беларусь по управлению государственными активами направлена на:

- Преобразование и повышение качества государственного управления;
- Оптимизация правовой системы управления государственными активами;
- Повышение эффективности использования государственного имущества;
- Повышение эффективности использования имущества хозяйственных обществ с участием государства



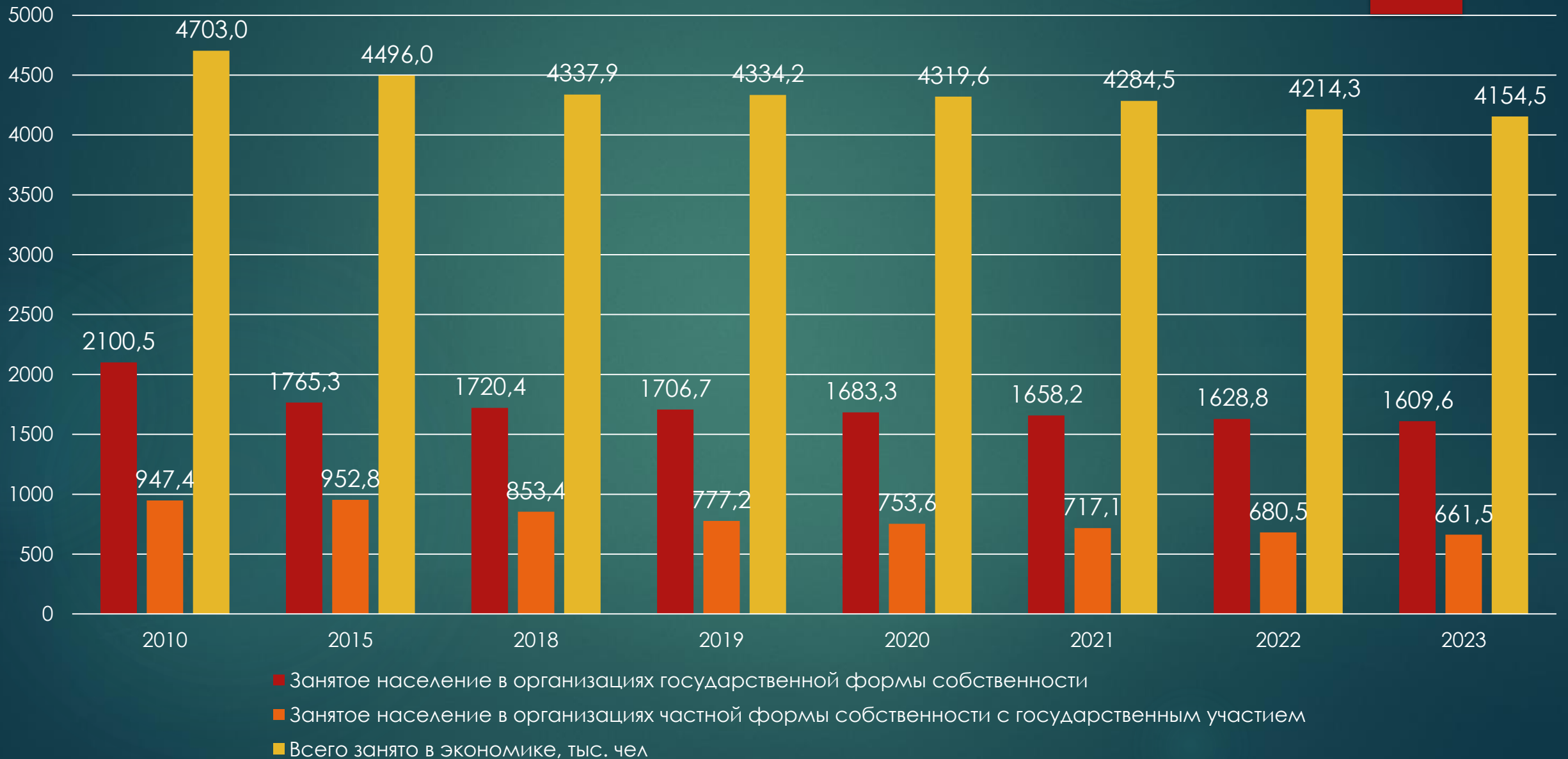
## Приоритетные направления преобразования действующей системы управления государственными активами:

- **Модернизация системы владельческого надзора** путем поэтапного перехода на профессиональную основу института представителей государства и избрания представителей государства на конкурсной основе, установление зависимого размера вознаграждения от результатов работы;
- **Привлечение профессиональных управляющих**, в том числе независимых директоров;
- **Продажа инвесторам пакетов акций хозяйственных обществ с участием государства** на торговой площадке ОАО «Белорусская валютно-фондовая биржа»;
- **Разработка проектов нормативных правовых актов**, технических нормативных правовых актов, предусматривающих учет национального богатства, проведение стоимостной оценки национального богатства;
- **Выработка механизмов** и вовлечение в экономический оборот на основе их оценки с учетом экономической целесообразности.

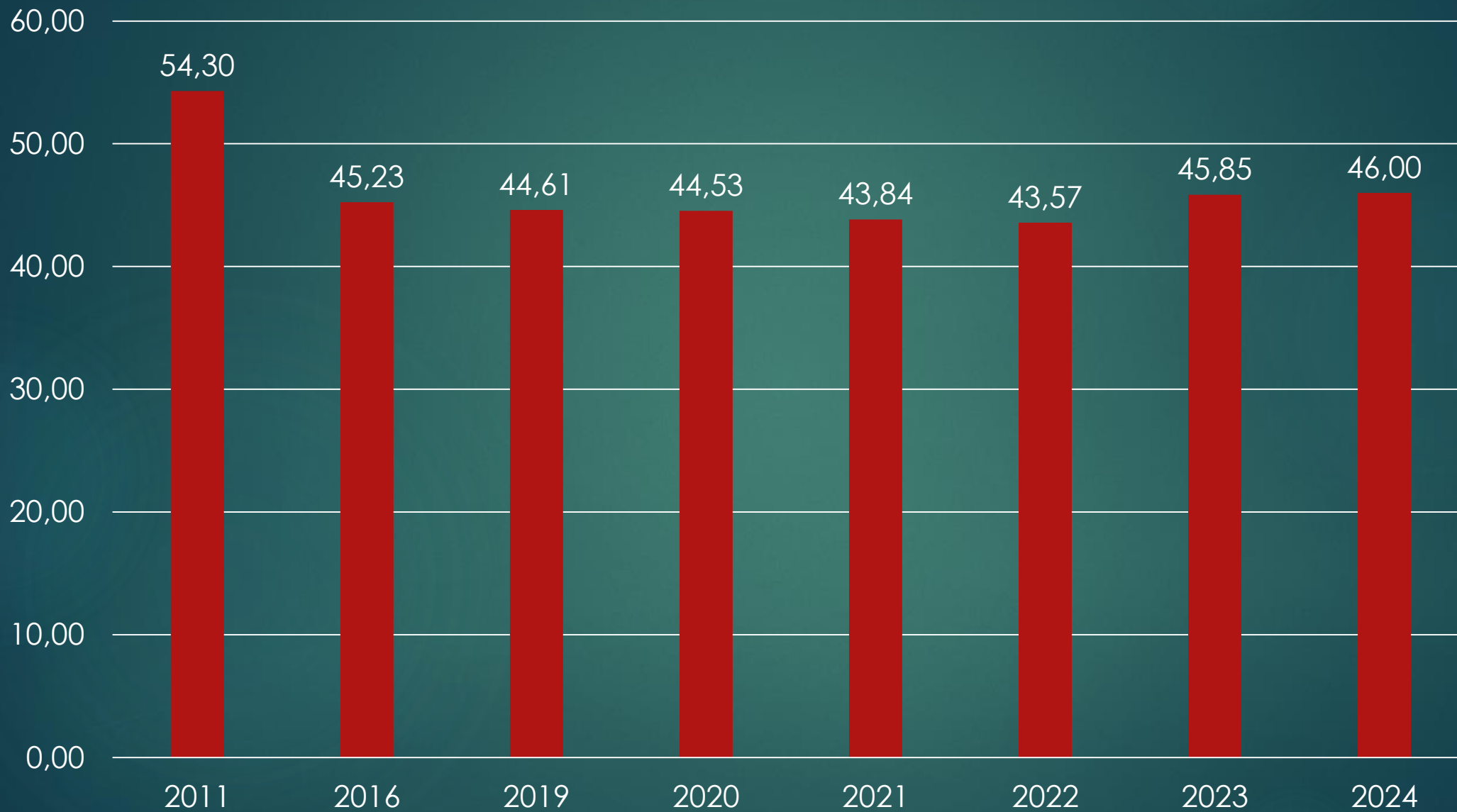
# Механизм достижения целей повышения качества государственного управления и эффективности государственных активов:

- **Осуществить переход на модель управления государственными предприятиями** путем объединения и укрупнения их активов с включением в их состав научно-исследовательских организаций.
- **Провести диагностику финансового состояния государственных организаций и организаций с долей государства**, позволяющую определить перспективы их развития и разработать комплекс необходимых мер по следующим группам:
  - прибыльные предприятия, способные развиваться самостоятельно – повышение капитализации, внедрение корпоративного управления;
  - предприятия со значительным долгом, но жизнеспособные – реструктуризация операционной деятельности и реинжиниринг бизнес-процессов;
  - устойчиво неэффективные организации, обремененные долгами и не имеющие перспектив – оздоровление путем санации и перепрофилирования.
- **Модернизировать систему владельческого надзора** за счет поэтапного перехода на профессиональную основу института представителей государства:
  - привлечение к работе в государственные организации профессиональных управляющих, деятельность которых будет оцениваться по росту чистой прибыли;
  - смещение акцентов в системе мотивации и поощрения руководителей организаций государственного сектора на долгосрочное развитие и на стимулирующие программы предусматривающие в том числе выплату вознаграждения акциями хозяйственных обществ.

# Численность занятого в экономике населения, в том числе в организациях государственной формы собственности и частной с государственным участием



# ОС: государственная форма собственности, %



# Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности холдинга "БЕЛАВТОМАЗ"

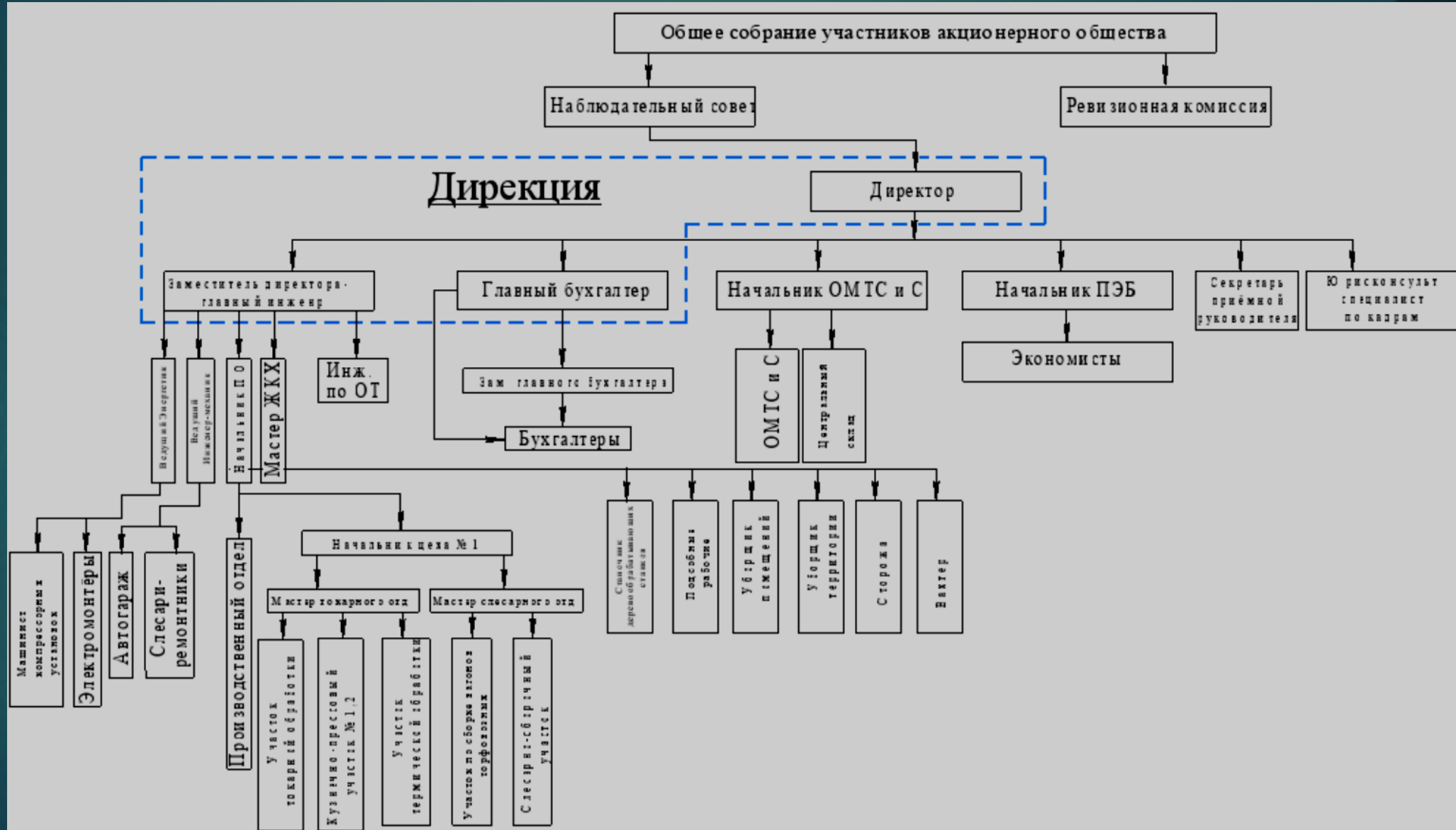
Наименование показателя	январь- декабрь 2023г. (отчет)	январь- декабрь 2024 (задание, бизнес-план)	январь- декабрь 2024 (отчет)
Объем промышленного производства в фактических ценах без учета давальческого сырья, тыс. руб.	3 071 447	3 558 049	3 695 301
в % к соответствующему периоду предыдущего года	119,2	114,7	120,3
Темп роста объёма производства промышленной продукции в сопоставимых ценах (ИФО), %	115,2	106,1	112,6
Запасы готовой продукции на складах на конец отчетного периода в фактических ценах, в % к среднемесячному объему промышленного производства	65,6	79,3	69,3
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг с налогами, в % к соответствующему периоду предыдущего года	131,4	110,6	116,7
Себестоимость реализованной продукции , товаров, работ, услуг, в % к соответствующему периоду предыдущего года	129,4	111,0	113,0
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс.руб.	238 426	136 588	364 228
Чистая прибыль, тыс. руб.	27 249	6 887*	37 305**
Рентабельность продаж в промышленности, %	6,3	3,3*	8,2
в соответствующем периоде предыдущего года, %	5,4	4,4	6,3

# Объемы реализации продукции ОАО «МАЗ» в сравнении за 2023 год и 2024 год

-	2023 год			2024 год			темп роста, %	
	РЕАЛИЗАЦИЯ с конечным регионом		ЭКСПОРТ С ПАЛ	РЕАЛИЗАЦИЯ с конечным регионом		ЭКСПОРТ С ПАЛ (ожидае мый)	шт.	экспорт, тыс.долл. США
	шт.	тыс.руб	тыс.\$	шт.	тыс.руб	тыс \$		
Всего по регионам	12 748	2 342 822,7	532 291,1	13 383	2 730 519,2	520 644,4	105,0%	97,81%
РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ	3 669	713 712		4 759	1 066 296,2		129,7%	
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	8 610	1 565 243	520 478,06	8 394	1 628 904,1	513 688,3	97,5%	98,7%
прочие страны СНГ	304	39 046	9 338,08	193	26 409,4	4 760,87	63,5%	51,0%
Дальнее зарубежье	165	24 822	2 475,00	37	8 909,6	2 195,3	22,4%	88,7%



# Организационная структура ОАО «Завод торфяного машиностроения «Большевик»







## Рекомендуемый оптимальный состав совета директоров для акционерных обществ в Беларуси:

с числом акционеров – владельцев голосующих акций акционерного общества  
не более 1000 – **не менее пяти членов;**

с числом акционеров – владельцев голосующих акций акционерного общества  
более 1000 – **не менее семи членов;**

с числом акционеров – владельцев голосующих акций акционерного общества  
более 10000 – **не менее девяти членов.**

Избрание членов совета директоров осуществляется общим собранием акционеров путем принятия решения простым большинством голосов по каждой кандидатуре или кумулятивным голосованием.

# НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ

К компетенции наблюдательного совета относятся следующие вопросы общего руководства деятельностью Общества:

1. определение основных направлений деятельности и стратегии развития Общества;
2. утверждение годового финансово-хозяйственного плана Общества и контроль за его выполнением;
3. утверждение стратегии развития Общества, холдинга с учетом стратегий и прогнозов развития его дочерних компаний;
4. принятие и утверждение решения о выпуске Обществом эмиссионных ценных бумаг, за исключением принятия решения о выпуске акций;
5. утверждение решения о выпуске эмиссионных ценных бумаг, за исключением утверждения решения о выпуске акций;
6. принятие решения о приобретении Обществом ценных бумаг этого Общества, за исключением принятия решения о приобретении акций;
7. иные вопросы в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества.

❑ Членом наблюдательного совета может быть только физическое лицо.

❑ В составе наблюдательного совета могут входить независимые директора. В случае избрания в состав наблюдательного совета независимых директоров в решении общего собрания акционера указывается их статус – «независимый директор».

❑ Генеральный директор не вправе входить в состав наблюдательного совета. Генеральный директор вправе присутствовать на заседаниях наблюдательного совета и вносить предложения по рассматриваемым вопросам без права голоса при принятии решений по этим вопросам.

❑ Лица, избранные в состав наблюдательного совета, могут в порядке, установленном Законом, переизбираться неограниченное число раз.



**Независимые директора** - это избранные в состав совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества **физические лица**, которые:

- не являются работниками этого общества;
- не являются аффилированными лицами этого общества (до избрания в состав совета директоров (наблюдательного совета));
- не являются близкими родственниками, работниками и (или) участниками аффилированных лиц этого общества;
- не являются в течение трех последних лет должностными лицами или работниками акционерного общества, управляющим или должностными лицами или работниками управляющей организации акционерного общества;
- не являются аффилированными лицами или работниками крупного контрагента этого общества;
- не находятся в иных отношениях с этим обществом, которые могут повлиять на независимость их мнения;
- голосуют по вопросам повестки дня заседаний совета директоров (наблюдательного совета) этого общества на основе личного профессионального мнения и опыта.

## Вознаграждение независимого директора состоит из двух частей:

- **Постоянная (базовая) часть** вознаграждения выплачивается независимым директорам ежемесячно за работу в совете директоров (наблюдательном совете). Размер постоянной (базовой) части вознаграждения независимому директору составляет 80 % от оклада руководителя акционерного общества.
- **Переменная (бонусная) часть** вознаграждения зависит от достижения заранее определенных количественных и качественных задач, являющихся критериями выплат стимулирующего характера для руководителя (выполнение прогнозных показателей, доведенных в установленном порядке в рамках обеспечения выполнения прогноза-социально-экономического развития Республики Беларусь, достижение опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы и др.)

Размер переменной (бонусной) части вознаграждения определяется путем суммирования премий, бонусов и вознаграждений, предусмотренных условиями контракта руководителя общества за отчетный период (квартал, год), но не может превышать размер выплачиваемой постоянной (базовой) части вознаграждения за отчетный период (квартал, год).

# КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

*С 21 ноября 2019 должность «Корпоративный секретарь акционерного общества» перенесена из раздела II «Специалисты» в раздел I «Руководители»*

## **Корпоративный секретарь акционерного общества:**

- осуществляет координацию взаимодействия между органами управления акционерного общества и комитетами при совете директоров (наблюдательном совете);
- обеспечивает организацию подготовки и проведения общих собраний акционеров, заседаний совета директоров (наблюдательного совета), согласование соответствующих материалов;
- организует разработку планов работы и повесток дня общего собрания акционеров и заседаний совета директоров (наблюдательного совета);
- организует работу по подготовке решений общего собрания акционеров и совета директоров (наблюдательного совета);
- контролирует работу счетной комиссии;
- контролирует исполнение решений, принятых общим собранием акционеров и советом директоров (наблюдательным советом), подготавливает информацию об их исполнении;
- оказывает правовое, организационное и техническое содействие членам совета директоров (наблюдательного совета) при осуществлении ими своих функций;
- способствует обеспечению высокого уровня деловой активности, соблюдению этики в отношениях между акционерами, членами органов управления акционерного общества, морально-этических стандартов корпоративного поведения и другое.



# НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Научно-технический совет является органом управления и рассматривает вопросы инновационной деятельности, выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытно-технологических работ, подготовки производства и выпуска новой продукции, внедрения новых технологий.

1. Научно-технический совет Общества действует на основании законодательства и Положения о научно-техническом совете Общества, утверждаемого генеральным директором Общества.
2. В компетенцию научно-технического совета Общества входит определение приоритетных направлений научно-технической деятельности Общества, выдвижение работ и авторских коллективов (автора) на соискание премий различного уровня, иные функции, предусмотренные Положением о научно-техническом совете Общества и актами законодательства.
3. Состав научно-технического совета Общества формируется генеральным директором Общества из числа работников Общества. Председателем научно-технического совета Общества является генеральный директор Общества.

Решения научно-технического совета оформляются протоколом и реализуются посредством приказов (распоряжений) генерального директора Общества.

## СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ ОБЩЕСТВА

Решение о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность его аффилированных лиц, если стоимость имущества, являющегося предметом сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, не превышает пяти процентов балансовой стоимости активов Общества, определенной на основании данных бухгалтерской и (или) финансовой отчетности за последний отчетный период, принимается большинством голосов членов совета директоров, не заинтересованных в совершении этой сделки (не являющихся аффилированными лицами Общества без учета статуса члена совета директоров).

Если общее количество голосов таких членов совета директоров составляет менее пятидесяти процентов общего числа голосов всех членов совета директоров, решение о совершении указанной сделки принимается общим собранием акционеров большинством голосов от общего количества голосов акционеров Общества, не заинтересованных в ее совершении.

Взаимосвязанными сделками признаются:

- сделки с однородными обязательствами, совершенные с участием одних и тех же лиц за квартал;
- несколько сделок с имуществом, которое может использоваться как единое целое по общему назначению (единый имущественный комплекс, сложные вещи и др.).

Решение о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность его аффилированных лиц, если стоимость имущества, являющегося предметом сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, превышает пять процентов балансовой стоимости активов Общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, принимается общим собранием акционеров большинством от общего количества голосов акционеров Общества, не заинтересованных в совершении этой сделки.

Спасибо за внимание