

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК 65.0 (075.8)

**ШАХУБ**

**Мухтар Халифа**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫМ, СТРАТЕГИЧЕСКИМ  
И ВОЕННЫМ СЕКТОРАМИ ЭКОНОМИКИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(специализация: экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

Минск, 2020

Работа выполнена в Белорусском государственном университете

Научный руководитель –

**Ковалев Михаил Михайлович,**  
доктор физико-математических наук, профессор,  
профессор кафедры аналитической экономики и  
эконометрики экономического факультета  
Белорусского государственного университета

Официальные оппоненты:

**Быков Алексей Александрович,**  
доктор экономических наук, профессор,  
проректор по научной работе  
УО «Белорусский государственный  
экономический университет»;

**Швайба Дмитрий Николаевич,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
председатель Минской областной организации  
Белорусского профсоюза работников  
химической, горной и нефтяной  
отраслей промышленности

Оппонирующая организация –

Академия управления  
при Президенте Республики Беларусь

Защита состоится «08» мая 2020 г. в 14<sup>30</sup> на заседании совета по защите диссертаций Д 02.01.15 при Белорусском государственном университете по адресу: 220030, г. Минск, ул. Ленинградская, 8 (юридический факультет), ауд. 407. Телефон ученого секретаря: +37517 328 58 98.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного университета.

Автореферат разослан «    » апреля 2020 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
доктор экономических наук, профессор

В. Ф. Байнев

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Государственный сектор (госсектор) экономики присутствует в каждой стране, например, в США это кроме NASA, почта, железные дороги, во Франции это более 1000 госпредприятий, в том числе таких крупных как Электрисите де Франс (EDF), Газ де Франс (GDF) с более чем 1 млн. занятых. Стандартные аргументы в пользу госсектора общеизвестны: естественные монополии, недостатки рынка капитала (сектора с высокими рисками и длительным периодом окупаемости), внешние эффекты, равенство в обслуживании. Истоки представлений о необходимости госсектора экономики находим в трудах социалистов-утопистов Т. Мора и Т. Кампанеллы. Их взгляды были дополнены в работах Ж.Ж. Руссо, П. Прудона, К. Маркса, Ф. Энгельса, О. Ланге в контексте решения на базе госсобственности проблемы социальной справедливости. Позднее маятник мнений ученых-экономистов больше склонялся в сторону экономической эффективности, оставляя в стороне проблему социальной справедливости. В то же время изредка известные экономисты обращались к возможностям госсектора в перераспределении национального богатства – М. Алле, Дж. Стиглиц, В. Танзи, Т. Пиккети.

Дискуссии ученых-экономистов о необходимости и размерах госсектора экономики продолжаются и сегодня. Стандартному мифу о большей эффективности частного сектора (иногда доказуемому с помощью эмпирических выборочных исследований) противопоставляют примеры высокоэффективных государственных организаций – американской NASA, французских автомобилестроителей, корейских, японских и китайских финансовых институтов. В то же время большинство практиков считают, что госсектор менее эффективен, чем частный. Однако по мере возрастания угроз национальной безопасности извне (санкции) роль госсектора экономики возрастает.

Исследование системы управления госсектором экономики в современных условиях актуально как для госсектора в целом, так и для отдельных госпредприятий. Во многих странах, в том числе в Беларуси, до сих пор функции государства как регулятора и собственника не разделены. Поэтому вызывает большой научный и практический интерес проблема: какую модель (отраслевую, дуальную, централизованную) управления госсектором выбрать для той или иной страны. Четких ответов на этот вопрос не дает даже МВФ.

Исключительно важен также вопрос организации эффективного корпоративного управления на госпредприятиях. Для Беларуси из-за большого веса госпредприятий в белорусской экономике этот вопрос особо важен, но в белорусской научной литературе эта проблема практически не исследована. В то же время в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. сказано: «... укрепление корпоративного управления в организациях государственного сектора экономики, в том числе за счет проведения политики разделения функций

собственника и регулятора, дает возможность осуществить их снижения до уровня, позволяющего управлять рисками и будет способствовать увеличению эффективности работы государственного сектора экономики...».

Необходимость дальнейшего изучения всех основных аспектов разработки современной системы управления госсектором экономики, в том числе его специфичными секторами стратегических и военных предприятий, и особенно оценки качества корпоративного управления, повышения его эффективности обусловили в конечном итоге выбор темы данного исследования.

В исследовании мы опирались на многочисленные работы по повышению эффективности управления госсектором экономики международных ученых: Э. Аткинсон, Дж. Букалрт, Х. Брюйн, Д. Осборн, С. Поллитт, Дж. Стиглиц, К. Эклунд, Р. Ускауз, в том числе и российских: Л. Абалкин, Е.В. Балацкий, И.В. Герсонская, М.В. Клинов, Л.И. Якобсон, а также докторские и кандидатские диссертации по проблемам управления госсектором: И.И. Бабленкова, Н.С. Вишневская, Г.В. Горланов, З.О. Гукасян, А.Н. Зорин, Н.П. Кононкова, А.В. Савченко, защищенные в России. Существенно использовался также Закон Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» а также Постановление Министерства экономики и Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 05.07.2016 г. №45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства».

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Работа выполнялась в рамках научно-исследовательских работ БГУ: «Теоретико-модельные основы прогнозирования экономического развития ЕАЭС и его позиций в мировой экономике с учетом глобальных трендов, динамики рейтингов и гибридных моделей роста» по заданию ГПНИ «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества» (№ГР 20161691, 2016–2018 гг., подпрограмма «Экономика») и «Разработка прогноза инновационного развития АПК Республики Беларусь на период до 2030 года с учетом мировых тенденций» по заданию ГПНИ «Качество и эффективность агропромышленного производства» (№ГР 20161640, 2016–2018 гг., подпрограмма «Экономика АПК») а также университетского научно-исследовательского проекта «Совершенствование механизма прогнозирования инновационного устойчивого развития национальной экономики» (2013–2017 гг.).

**Цель и задачи исследования.** *Цель* диссертационной работы – развитие теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по повышению качества управления государственным сектором экономики в целом и государственными предприятиями в частности с концентрацией на стратегических и военных предприятиях.

В соответствии с поставленной целью решались следующие *задачи*:

- 1) расширить теоретико-методические основы развития системы управления госсектором экономики и госпредприятиями, включая стратегические и военные;
- 2) разработать методики оценки качества корпоративного управления госпредприятиями, включая стратегические и военные в современных условиях;
- 3) выработать практические рекомендации по повышению качества управления госпредприятиями, включая стратегические и военные.

*Объект исследования* – система управления госсектором экономики. *Предмет исследования* – механизмы управления госсектором экономики, включая стратегический и военный, в условиях рыночной системы хозяйствования.

**Научная новизна** исследования состоит в развитии теоретико-методических основ управления госсектором экономики, включая описание и обоснование выбора эффективной модели управления госсектором, а также уточнение сущности и особенностей корпоративного управления госпредприятиями с учетом исторической и географической специфики их организации, разработку двух рейтинговых методик измерения качества корпоративного управления, учитывающих специфику собственника-государства. Новизна методик заключается:

- в особом подборе показателей, учитывающих интересы общества и государства, а также специфику государственного владельческого надзора;
- в специальных алгоритмах агрегации показателей в микроиндексы, измеряющие каждое качество исполнения определенных функций по управлению госпредприятием в целях приумножения принадлежащих ему активов.

Основной примененный метод сравнительный, который позволил сопоставить организационные аспекты системы управления госсектором экономики и корпоративного управления госпредприятиями в разных зарубежных странах и выделить однотипные классы систем, которые в диссертации описаны построенными моделями управления госсектором (отраслевая, дуальная и централизованная) и двумя моделями корпоративного управления госпредприятиями (англо-американская и германская).

Исследована специфика и роль, а также предложено определение стратегического сектора экономики страны, как сектора предприятий, важных для экономической безопасности страны и выделены 6 глобальных трендов в развитии системы управления этим сектором, на основе которых разработаны 7 механизмов обеспечения контроля за развитием стратегических объектов страны.

Новизна моделей управления госсектором в описании функций органов госуправления, отвечающих за госсектор экономики, а моделей корпоративного управления – их увязка со структурой собственности (концентрированная или распыленная).

Детально проанализирована специфика военного сектора экономики с концентрацией внимания на развитии современных систем управления военно-

промышленным комплексом (ВПК) и построена организационная модель корпоративного управления холдингами ВПК с описанием целей, принципов и механизмов холдингостроения. Построена методика измерения качества корпоративного управления военным холдингом новизна которой состоит в нацеленности на самооценку экспертами ВПК эффективности работы холдинга и качества его управления по специально разработанным критериям.

### **Положения, выносимые на защиту.**

***1. Комплекс теоретико-методических положений, раскрывающий категориальный и модельный аппарат исследования системы управления госсектором, включающий:***

– уточнение понятий государственный сектор экономики, государственное предприятие, стратегический сектор экономики, стратегическое предприятие, военный сектор экономики, государственное военное предприятие, военный холдинг;

– исторический и географический анализ генезиса и трансформации двухуровневой системы управления госсектором экономики, включающей верхний уровень – управление государственной собственностью и нижний – корпоративное управление госпредприятиями, который позволил выделить следующие современные тренды: акционирование и создание государственно-частных предприятий (французский и китайский опыт), концентрация госсектора в стратегических отраслях, внедрение эффективной корпоративной системы управления, наращивание активов государства, и сформулировать на их основе три модели развития: европейская, азиатская и американская;

– детальный анализ причин (падение доходов государства в пользу иностранных компаний) и результатов (уменьшение зависимости от развитых стран, увеличение доходов государства, улучшение управляемости в национальных интересах национализации стратегических предприятий в энергетическом секторе развивающихся стран);

– сравнительный анализ и классификация опыта развития системы управления госсектором и формулировка трех моделей: отраслевая, дуальная и централизованная управления госсектором экономики, отличающихся степенью разделения функций управления и владельческого надзора.

Все это позволило:

а) обосновать следующие причины сохранения госсектора в современной экономике:

– нежелание частного сектора заниматься определенными видами деятельности, длительные сроки окупаемости инвестиций, низкая рентабельность и т.д.;

– провалы рынка (общественные блага, высокие транзакционные издержки и затраты на НИОКР, неполная информированность);

– из-за стремления избежать вывода прибыли за рубеж;

– из-за секретности (военная экономика).

б) сформулировать для Беларуси и других стран пути перехода от малоэффективной отраслевой модели через дуальную к централизованной.

в) сформулировать два типа контрактных отношений (контракты управления и контракты функционирования) между государством и госпредприятиями.

**2. Авторская трактовка особенностей управления госпредприятиями, определение роли государства в качестве совладельца предприятия при корпоративном управлении, выраженная в методическом обеспечении корпоративного управления госпредприятиями, включая две новые методики оценки качества корпоративного управления,** которые в отличие от устаревшей и не используемой ныне методики Standarts and Poors для частных предприятий, концентрируются на специфике госпредприятий и учитывают с помощью новых микроиндексов такие факторы, как интересы общества в целом, так и интересы государства как собственника. Государство как собственник вступает в партнерство при корпоративном управлении с другими акционерами, эффективность которого предлагается оценивать микроиндексом «Интересы государственных и частных акционеров». Другой микроиндекс «Интересы государства и общества» оценивает обеспечение наблюдательным советом (советом директоров) соблюдение интересов государства и степень его контроля за эффективностью использования имущества государства, приращением его активов и получением дивидендных доходов государства, т.е. эффективность использования акционерного капитала государства. Усиление роли государственных органов в повышении эффективности работы госпредприятия оценивается микроиндексами: «Качество работы комитетов по стратегии, оценке рисков, аудиту и контролю финансовых потоков» и «Кадровая политика и система мотивации (вознаграждений)». Новизна методик состоит как в новых индексах, учитывающих специфику государства как собственника, так и в способах их агрегации.

Использование рейтинговых методик позволяет:

а) выполнить требования нормативных документов о проведении самооценки корпоративного управления;

б) органам госуправления оценить качество корпоративного управления на принадлежащих им предприятиях;

в) сравнить качество корпоративного управления на однотипных предприятиях и предложить меры по их улучшению.

**3. Рекомендации по совершенствованию управления стратегическим и военным секторами экономики и включенными в них предприятиями** на основе исследования специфики и роли стратегического и военного секторов экономики, обоснованы на обобщении обширного зарубежного опыта, необходимости сохранения их в госсобственности или при запрете на иностранные инвестиции, которые позволили сформулировать **предложения по совершенствованию управления стратегическим и военным госсекторами,** основные из них обоснование и

предложения по эффективному созданию холдингов из предприятий военно-промышленного комплекса – ВПК, а также *методика оценки качества управления холдингом военного сектора экономики*. Методика разработана на основе анализа таких выделенных трендов в управлении военным сектором экономики, как необходимость повышения результативности военных НИОКР и эффективности их освоения, организации деятельности военных стартапов в рамках госпрограмм создания современных вооружений, интеграции предприятий ВПК в военные холдинги.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является законченным научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно, в рамках выбранной темы и в соответствии с поставленной целью и задачами. Выносимые на защиту положения, рекомендации и выводы разработаны соискателем лично.

**Апробация результатов диссертации.** Основные результаты исследования апробированы на 73, 74 и 75-й научных конференциях студентов и аспирантов БГУ (Минск, май 2016, 2017 и 2018 гг.) и 4-й международной научной конференции «Беларусь 2030: государство, бизнес, наука, образование» (Минск, 2017, 26 октября). Монография, написанная в соавторстве, передана в Госкомимущество и эффективно используется.

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме исследования опубликовано 9 научных работ, из них: 1 монография (в соавторстве), 5 – статьи в научных рецензируемых журналах из Перечня ВАК Беларуси (4,2 авт. листа), 1 статья в научном журнале, 2 – в сборниках материалов научных конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит введения, общей характеристики работы, четырех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем диссертации составляет 113 страниц, включая 13 рисунков, 12 таблиц, на 10 страницах. Библиографический список включает 96 источников, составляет 7 страниц, включая 9 публикаций соискателя на 1 странице.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические основы развития системы управления государственным сектором экономики» осуществлена систематизация исследований в области управления госсектором экономики, т.е. сектором, состоящим из предприятий, находящихся в собственности государства, уточнен понятийный аппарат и прослежена его эволюция, выделены и классифицированы три модели организации управления госсектором экономики: европейская, американская и азиатская, выделены глобальные тренды в управлении госсектором и сформулированы современные три модели управления госсектором: отраслевая, дуальная и централизованная.

В экономике любой страны, в одной в большем объеме (Греция, Италия, Франция), в другой в меньшем (США, Великобритания, Япония, Люксембург),



имеются предприятия, находящиеся в госсобственности полностью или частично. Вопрос оправданности госсектора экономики и его доли в экономике 10–30% или больше, был и остается предметом острой полемики экономистов. Вопрос же построения эффективной системы управления госсектором экономики каждого государства бесспорен, и решают его более или менее одинаково – путем построения эффективной двухуровневой системы управления: собственнический надзор над всем сектором в целом и корпоративное управление на каждом госпредприятии.

Под госпредприятием, госкомпанией, госкорпорацией (public enterprise, state owned enterprise (SOE)) будем понимать предприятие – юридическое лицо с долей государства в собственности более 50% (контрольный пакет акций в открытых акционерных обществах – ОАО). Такое определение близко данному Всемирным банком: «госпредприятия представляют собой структуры, находящиеся в собственности или управлении государства, которые получают свою прибыль за счет продажи товаров и услуг».

Первый пример системы управления госсектором экономики показал китайский император У Ди в 140 г. до н.э., на построенных им стратегических предприятиях империи, а это были шахты, кузнечное производство, солеварни, строительные организации, транспорт. В Древнем Египте частная собственность имела ограниченные масштабы – доминировала госсобственность, исключение – ремесла и обработка земли. Фараон управлял и владел оросительной системой, землей и добычей мрамора, камней и т.д., жрецы составляли планы, народ работал. В Древней Греции, на начальной стадии сосуществовали государственный и общинно-частный сектора экономики. В Древнем Риме наоборот доминировала частная собственность, в руках государства сохранялись только стратегические предприятия в горном деле, в производстве оружия и тканей для армии.

Таким образом, каждое государство на протяжении тысячелетий выступает собственником предприятий. Иными словами, государство не только регулирует экономические процессы, но и реализует функции собственника по управлению собственными предприятиями. В силу специфики собственника – государства – возникают некоторые отличия в управлении по сравнению с частными предприятиями, возникающие, зачастую, из-за того, что правительства интересуют не только доходность конкретного госпредприятия, но и его воздействие на стратегию развития страны. В государственном предпринимательстве пытаются оптимально сочетать коммерческие и социально-экономические цели. Госпредприятия иногда продают свою социальную продукцию по заниженным ценам (культура), инвестируют в инфраструктурные проекты с пониженной рентабельностью, реализуют капиталоемкие проекты. Проблему эффективности и результативности госпредприятий следует понимать в широком смысле с учетом многоаспектной общественной отдачи.

Государство как собственник осуществляет стратегическое и оперативное управление своими хозяйствующими субъектами, т.е. формирует стратегию и тактику деятельности госпредприятий в соответствии с 5 выявленными глобальными трендами:

- *повышение экономической эффективности;*
- *акционирование госпредприятий*, т.е. реструктуризация госпредприятий публичного права (бюджетные и унитарные) в госпредприятия частного права (ОАО). В Беларуси 1835 ОАО находится в собственности государства, из них 362 на 100% принадлежат государству и 1300 – на 75%, у 88% – контрольный пакет у государства;
- *создание государственно-частных ОАО* путем продажи 20–30% акций частным, в том числе иностранным инвесторам (китайский опыт);
- *концентрация госсектора только в стратегических отраслях;*
- *внедрение эффективной корпоративной системы управления.* Все крупнейшие госпредприятия являются открытыми акционерными обществами, что требует перехода к корпоративной системе управления, фундамент которой – эффективный Наблюдательный совет (Совет директоров) с четко прописанными полномочиями и ответственностью представителей государства.

Сформулированы три модели осуществления владельческого надзора и управления госсектором экономики:

*Децентрализованная (отраслевая) модель.* Госпредприятия при такой модели управляются отраслевыми министерствами, которые проводят активную отраслевую (промышленную) политику. При такой модели консолидируются усилия госпредприятий, на выполнение оперативных целевых показателей, на проведение совместных НИОКР, совместное внедрение инноваций (отраслевые инновационные фонды). При отраслевой модели сложно разделить функции государства как собственника и регулятора. На примере Беларуси, где сохраняется система управления госпредприятиями посредством отраслевых министерств, отчетливо видны вышеперечисленные недостатки. Функции собственника белорусское государство распылило между отраслевыми министерствами и госконцернами с участием Минэкономики и Госкомимущества.

*Дуальная модель.* Модель, являясь промежуточной между отраслевой и централизованной, предполагает наряду с отраслевым наличие в стране единого органа для всех госпредприятий – основная функция которого собственник, который заботится о приумножении активов госпредприятий. Таким органом в Австралии является Министерство финансов и управления, в Италии – Министерство экономики и финансов и Министерство Госимущества, во Франции – Министерство экономики, в Турции – Министерство финансов и управления по вопросам приватизации, в Венгрии – государственное управление приватизацией и имуществом. В дуальной модели оба органа – отраслевой и общий – ответственны за реализацию функций собственника. Это удобно при акционерной форме – в наблюдательный совет входят представители обоих ведомств. Долгое время эта модель была ключевой в странах ОЭСР.

*Централизованная модель* возникла в Сингапуре и Малайзии и распространилась по миру. В этой модели функции собственника в стране выполняет одно ведомство. В Бельгии для этой цели создано Министерство государственных и корпоративных прав государства, во Франции – Агентство госимущества при Министерстве финансов, в Китае – Госкомитет управления и контроля госимущества (известный SASAC).

Централизация осуществляется с целью обеспечить государственную политику в сфере собственности, включающую:

- контроль и аудит финансовых потоков с целью повышения экономической эффективности и снижения коррупции;
- управление инвестиционными процессами и процессами приватизации.

**Во второй главе «Концептуально-методические аспекты развития корпоративного управления госпредприятиями и измерение его качества»** обозначено, что большинством крупнейших госпредприятий как ОАО управляют наблюдательные советы совместно с топ-менеджерами предприятия. Считается, что такая дуальная система разделения власти дает наилучшие результаты, сдерживает коррупцию и позволяет реализовывать стратегические цели госпредприятий.

Корпоративное управление начало формироваться с появлением крупных корпораций на рубеже XIX–XX вв., когда стал происходить процесс разделения права собственности и управления этой собственностью. До этого Рокфеллеры и Морганы были полновластными хозяевами и держали в одних руках как исполнительные, так и контрольные функции.

Обобщив все определения и понятия, в диссертации подытожено, что корпоративное управление – это система:

- взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами;
- контроля за деятельностью компании;
- определения целей компании и средств их достижения;
- создания заинтересованности у совета директоров и руководства компании в следовании ее целям.

Цель корпоративного управления – эффективная и бесконфликтная деятельность всех институтов управления компании. Основная задача корпоративного управления – сохранение баланса интересов между собственниками (в случае госпредприятия – государством) директорами, работниками, профсоюзами, клиентами, обществом.

Выделены и описаны две основные модели корпоративного управления: англо-американская и германская.

*Англо-американская* (аутсайдерская) модель управления свойственна тем хозяйствующим субъектам, в которых уставный фонд в значительной степени распылен среди большого числа миноритарных акционеров. Такие акционеры независимы, не имеют друг с другом и с компанией устойчивых связей, за исключением непосредственно участия в данном обществе. В модели обязательно

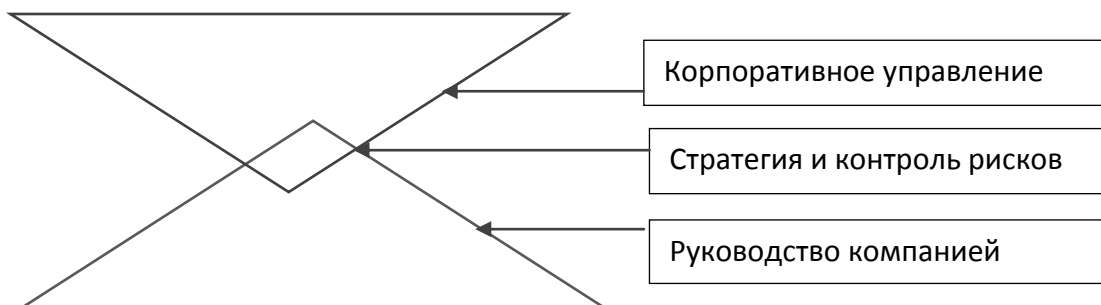
наличие сильного совета директоров, который не только выполняет надзорную функцию, но и непосредственно осуществляет управление компанией.

Акционерный капитал при *германской* модели концентрирован. В крупных немецких компаниях на долю 5 крупнейших акционеров приходится более 40% акций. В состав наблюдательного совета (AUFSEHRAT) в Европе обязательно включают представителей трудового коллектива (профсоюзов) и банков, кредитующих предприятие, причем, как правило, представители банков доминируют в советах, так как согласно немецкой практике миноритарии им передают свои голоса. Банки в советах присутствуют не только как собственники, но и как владельцы долга компании. Германская модель корпоративного управления наиболее подходит для белорусских госпредприятий, имеющих значительные долги.

На рисунках 1 и 2 представлена возможная современная корпоративная модель управления госпредприятиями.



**Рисунок 1. – Взаимодействие между основными органами управления**



**Рисунок 2. – Отличие корпоративного управления от руководства**

Предлагается новая методика рейтинга измерения качества корпоративного управления госпредприятия, включающая 5 равноценных микроиндексов (Таблица 1):

$$K_{предпр.} = \sum_{i=1}^5 0,2K_i, \quad (1)$$

где каждый микроиндекс  $K_i$  есть среднеарифметическое своих  $n_i$  показателей.

$$K_i = \sum_{j=1}^{n_i} K_{ij}. \quad (2)$$

Таблица 1. – Методика рейтинга измерения качества корпоративного управления

	<b>Микроиндексы и показатели</b>	<b>Вес</b>
<b>1</b>	<b><i>Микроиндекс «Интересы государства и общества»</i></b>	<b>0,20</b>
1.1	Наличие у государства, как собственника, соответствующей политики эффективности (прибыль, дивиденды, занятость и т.д.);	0,20
1.2	Наличие целей и задач у госпредприятия, установленных государством;	0,20
1.3	Четкость формулировки в уставных документах нерыночных (социальных) обязательств госпредприятия;	0,20
1.4	Четкость бюджетных компенсаций нерыночных обязательств предприятия;	0,20
1.5	Четкость выполнения государством функций собственника (подобно частному).	0,20
<b>2</b>	<b><i>Микроиндекс «Интересы государственных и частных акционеров»</i></b>	<b>0,20<sup>1</sup></b>
2.1	Факты нарушения прав акционеров;	0,33
2.2	Полнота и прозрачность информации и сроки ее раскрытия акционерам;	0,33
2.3	Участие миноритарных акционеров в выборах наблюдательного совета (совета директоров);	0,33
<b>3</b>	<b><i>Микроиндекс «Формирование профессионализма и независимости наблюдательного совета (совета директоров)»</i></b>	<b>0,20</b>
3.1	Прозрачность выдвижения в совет директоров;	0,17
3.2	Наличие конфликта интересов у членов совета (собственность, обладание инсайдерской информацией);	0,17
3.3	Представительство работников госпредприятия в наблюдательном совете (совете директоров)	0,17
3.4	Право принимать решение о замене директора госпредприятия	0,17
3.5	Наличие кодекса этики и его соблюдение	0,17
3.6	Проведение ежегодной самооценки деятельности наблюдательного совета (совета директоров)	0,17
<b>4</b>	<b><i>Микроиндекс «Структура наблюдательного совета (совета директоров) и качество работы его комитетов по стратегии, оценке рисков, аудита и контроля финансовых потоков»</i></b>	<b>0,20</b>
4.1	Наличие и качество стратегического плана;	0,17
4.2	Создание системы отчетности, позволяющей вести регулярный мониторинг и оценку результатов по достижению стратегических целей;	0,17
4.3	Учет и контроль существенных факторов риска, наличие комитета по рискам;	0,17
4.4	Проведение ежегодной самооценки работы комитетов наблюдательного совета (совета директоров);	0,17
4.5	Подконтрольность внутреннего аудита наблюдательному совету (совету директоров);	0,17
4.6	Прохождение независимого внешнего аудита	0,17
<b>5</b>	<b><i>Микроиндекс «Кадровая политика и система мотивации (вознаграждений)»</i></b>	<b>0,20</b>
5.1	Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям;	0,25
5.2	Эффективность системы мотивации квалифицированных специалистов;	0,25
5.3	Насколько схемы вознаграждения высших менеджеров и членов советов директоров соответствуют долгосрочным целям;	0,25
5.4	Производительность труда по сравнению с конкурентами.	0,25

<sup>1</sup> В случае, когда предприятие на 100% принадлежит государству, из рейтинга этот микроиндекс исключаются, а рейтинг строится по 4 микроиндексам, причем их веса равны 0,25.

По каждому микроиндексу сформулировано от 4 до 6 показателей с равными весами. По каждому из показателей экспертами выставляются баллы от 1 до 10. Микроиндекс есть среднеарифметическое своих показателей, а итоговый рейтинговый критерий есть среднеарифметическое из 5 сформулированных микроиндексов. В зависимости от значения рейтингового критерия госпредприятию присваивается класс А, В, С, D с тремя подклассами: «+», без знака, «-».

Баллы выставляются независимыми экспертами, в том числе из госорганов, выполняющих функции собственника, а также аудиторами и экспертами по 10-балльной системе. Далее они агрегируются (усредняются) с учетом весов в микроиндексы и итоговый рейтинговый критерий.

Рейтинг А присваивается госпредприятию, которое имеет очень сильные процессы и практику корпоративного управления (средний балл 10–8). В зависимости от незначительности недостатков выставляется класс А<sup>+</sup>, А или А<sup>-</sup>. Рейтинг В присваивается госпредприятию с сильными процессами и практикой корпоративного управления (средний балл 6–8). В зависимости от недостатков в определенных областях выставляется класс В<sup>+</sup>, В, В<sup>-</sup>. Рейтинг С присваивается госпредприятию со средними процессами и практикой корпоративного управления (средний балл 4–6). В зависимости от недостатков в основных областях корпоративного управления присваивается класс С<sup>+</sup>, С, С<sup>-</sup>. Рейтинг D присваивается госпредприятиям со слабыми процессами и просчетами в практике корпоративного управления со значительными недостатками в основных областях и средним баллом менее 4. В зависимости от серьезности недостатков выставляется класс D<sup>-</sup>, D, D<sup>+</sup>.

Экспериментальный анализ корпоративного управления на нескольких госпредприятиях по нашей методике позволил присвоить им рейтинги: Банк развития – А, Беларускалий – В<sup>-</sup>, Нафтан – С.

Построена также, основанная на аналогичных идеях, методика самооценки качества управления членами наблюдательного совета, ее отличие в подборе показателей, характеризующих качество работы членов наблюдательного совета.

**В третьей главе «Государственное управление стратегическим сектором экономики»** исследована специфика и роль стратегического сектора экономики, стратегических предприятий, дан сравнительный анализ подходов к управлению стратегическим сектором экономики в России, Китае, Казахстане, Украине, Беларуси проанализированы тенденции мировой практики ограничения банкротств и привлечения иностранных инвестиций в стратегическом секторе экономики.

Уточнено понятие стратегического предприятия и выделены следующие критерии отнесения:

- объекты военного значения (производство вооружений);
- инфраструктурные предприятия важные для национальной безопасности (аэропорты, порты, космодромы и т.д.);
- естественные монополии (электричество, газ, вода, канализация, связь и т.п.);

- важнейшие добывающие предприятия (нефть, газ и т.п.);
- идеологические сектора (СМИ и интернет).

Сформулированы 6 глобальных трендов в развитии стратегического сектора экономики:

- *повышение эффективности стратегических госпредприятий;*
- *повышение информационной прозрачности стратегических предприятий;*
- *ужесточение контроля за сроками эксплуатации стратегических объектов, износом их оборудования, соблюдением экологических требований;*
- *ужесточение регулирования естественных монополий;*
- *постепенная приватизация стратегических предприятий;*
- *усиление контроля за иностранными инвесторами.*

Сопоставлены два противоположных взгляда на развитие стратегического сектора экономики и на возможности приватизации отдельных его предприятий (Таблица 2).

Таблица 2. – Позиции по отношению к приватизации стратегического сектора

<b>Сторонники приватизации</b>	<b>Сторонники сохранения госсобственности</b>
частный сектор гораздо эффективнее государственного в вопросах, касающихся распределения ресурсов и общего развития;	– потребности общества и интересы частных акционеров, как правило, не совпадают, и контроль государства над стратегическим сектором ослабляется; – доступ к месторождениям через собственные компании дает более дешевую нефть, газ, электроэнергию и т.д.
конкуренция послужит экономическому росту и, следовательно, скажется на снижении стоимости стратегической продукции;	естественные частные монополии и ТНК на практике повышают тарифы, а не снижают;
политика рыночного благоприятствования (market-friendly policies) сделает стратегический сектор доступным контролю через потребительский спрос;	контроль частных компаний усложнен из-за недостатка прозрачности;
либерализация сделает возможной замену устаревших и экологически грязных технологий современными разработками, учитывающими экологические стандарты, что благотворно скажется на состоянии окружающей среды.	частная компания не способна и не желает осуществить значительные капитальные вложения, рассчитанные на долгосрочный период.

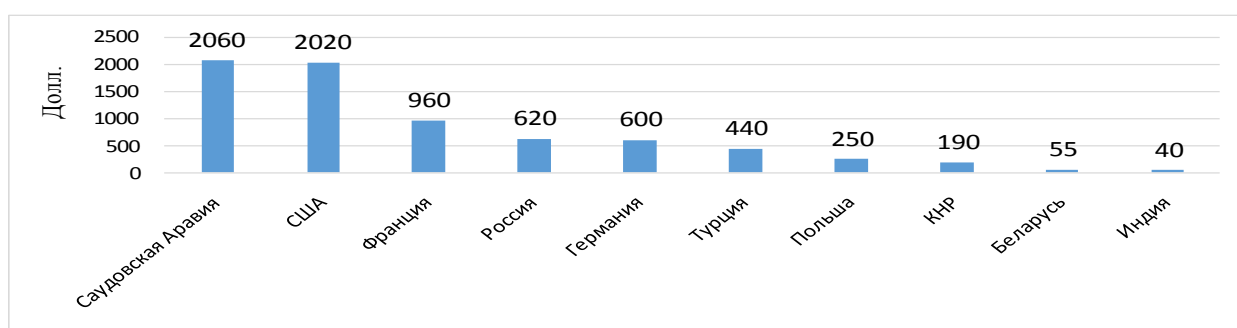
Анализ глобальных трендов в отношении ограничений на приобретение акций иностранными инвесторами позволяет сделать вывод, что основные ограничения существуют в таких стратегических отраслях, как освоение природных ресурсов, оборонная промышленность, транспорт и инфраструктура, энергетика, телекоммуникации, финансы и средства массовой информации. В большинстве европейских стран ограничения на осуществление сделки по приобретению акций стратегического предприятия (особенно китайцами) существуют в форме требования получить одобрение компетентных государственных органов, в целях соблюдения национальных интересов.

Сравнительный анализ стратегического сектора в разных странах показал, что каждое государство, в том числе Беларусь, должно иметь в своем арсенале набор

механизмов обеспечения контроля за развитием стратегических объектов.

**Четвертая глава «Государственное управление сектором военной экономики»** посвящена исследованию и уточнению понятий «экономика военная», анализу ее организационных моделей, специфике финансирования военных расходов, применения программно-целевого подхода планирования масштабов и структуры расходования средств для вооружений, организации военных холдингов.

Детально проанализирована специфика системы управления и финансирования военной экономики в разных странах, в том числе в Беларуси (рис. 3). Выделено понятие военный бизнес, как форма участия частных фирм в выполнении военных заказов через партнерство государства и военных фирм, в том числе военных стартапов. Обоснована необходимость создания военных холдингов и сформулирована концепция их формирования.



**Рисунок 3. – Среднедушевой (за 3 последних года) уровень военных расходов (долл.)**

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Стокгольмского института проблем мира

Специфика предприятий ВПК определяет специфику военных объединений холдингового типа – это, как правило, объединение проектной организации, которая занимается разработкой вооружений, с промышленным производством военной продукции. Фактически объединение создается для того, чтобы восстанавливать связи между проектными организациями и производителями, которые были разрушены в 1990-е гг. Проанализированы принципы создания холдингов в белорусском ВПК, где базовым этапом интеграции являлось создание пары «организация – разработчик – организация – производитель».

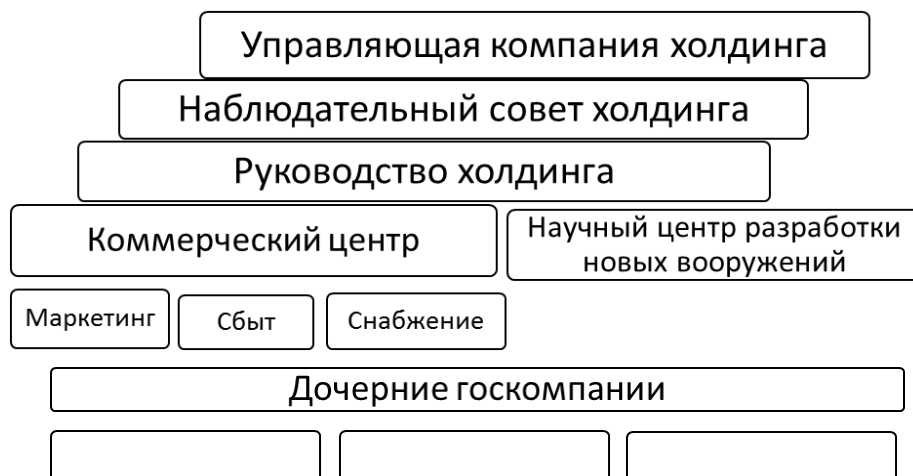
Объединение организаций военной промышленности в холдинги способствует созданию замкнутого цикла освоения военных разработок, размещению разработок на существующих промышленных мощностях, росту экспорта.

Создание структур холдингового типа в отраслях ВПК, имеющих значение для национальной экономики Республики Беларусь, началось в 2010 г. Уже в 2011 г. появился успешно работающий на внутреннем и зарубежных рынках холдинг «Геоинформационные системы управления» с управляющей компанией ОАО «АГАТ – системы управления». Данный холдинг продемонстрировал синергию интеграции разработчиков и изготовителей военной вычислительной техники, АСУ и



навигационно-временных систем, включая спутниковые для войск, а также успешность экспорта.

Холдинговая модель (Рисунок 4) представляет собой процесс управления и координации деятельности дочерних военных компаний со стороны управляющей компании, координация, как правило, базируется на тщательно спланированных и выстроенных экономических управленческих процессах.



**Рисунок 4. – Организационная модель корпоративного управления холдингами ВПК Беларуси**

Переход к холдингам повысит их качество управления, что даст новые возможности для сокращения операционных издержек, увеличение объемов прибыли, а это в итоге повысит финансовую устойчивость компаний, адаптирует их для работы на внешних рынках.

Цель холдингостроения в ВПК Беларуси – обеспечить превентивное противодействие развитию кризисных явлений в финансово-экономической и производственно-технической сферах предприятий ВПК и повысить их эффективность. Первоочередными задачами, реализующими указанную цель холдингостроения в ВПК на краткосрочный и среднесрочный периоды, выступают:

- сохранение военных предприятий как имущественных комплексов;
- поддержание выше средней по промышленности заработной платы и обеспечение налоговых поступлений в бюджет;
- повышение конкурентоспособности за счет создания высокотехнологичных продуктов, с учетом того, что в стране существует необходимая база для проведения военных научных исследований.
- создание условий для внедрения инноваций;
- создание условий для разработки и вывода на рынок новых конкурентоспособных и востребованных военных продуктов;
- сохранение имеющихся и создание новых эффективных рабочих мест, повышение производительности труда.

Поставленные выше задачи можно реализовать за счет военно-промышленной

политики, которая должна стать системой кратко-, средне- и долгосрочных мер, направленных на предотвращение возможных кризисных явлений в ВПК и повышения его конкурентоспособности. Необходимо, чтобы белорусские холдинги ВПК создавали и производили инновационную военную продукцию и выводили ее на мировой рынок, создав замкнутые циклы производства и вывода продукта на рынок, подразумевающие все процедуры – от создания изделия до подписания контракта. У крупных холдингов большой объем ресурсов, что создает дополнительное преимущество в инновационной активности и конкурентов.

Белорусская военно-промышленная политика провозглашает нацеленность на модернизацию, разработку и внедрение инноваций с целью поддержания конкурентоспособности и освоения новых рынков. Военно-промышленная политика ориентирует на использование ряда общеизвестных процедур, таких, как реструктуризация, субсидирование, госзаказ, налоговые льготы, инвестиционное планирование, интеграция в холдинги.

Сформулируем перечень дополнительных направлений военно-промышленной политики для холдингов ВПК Беларуси:

- интеграция разработчиков и производителей новой продукции в целях создания замкнутого производственного цикла с обязательным включением военных НИОКР в состав холдингов, что создаст условия для обеспечения полноценного инновационного взаимодействия, превращения научных разработок инноваций в промышленную военную продукцию;

- создание организационно-экономического механизма, который позволит выводить на рынок военные товары или услуги, прошедшие стадию расцвета и находящиеся на завершающих стадиях кривой их жизненного цикла, а также активно вовлекать на мировые рынки новую продукцию;

- создание организационно-экономического механизма, который позволит своевременно перераспределять ресурсы для обновления военной продукции и военных услуг, сокращая предложения устаревших и наращивая новые;

- введение современного корпоративного управления в холдингах поможет решить проблемы привлечения квалифицированных кадров в управление;

- развитие маркетинговой сети на перспективных военных рынках в целях продвижения военной продукции.

Главным направлением решения проблем в управлении холдингами ВПК (Рисунок 5) является создание эффективных управляющих компаний, которые будут определять промышленную и рыночную политику дочерних производителей, на профессиональной основе управлять финансовыми ресурсами, что позволит повысить эффективность за счет следующих преимуществ:

- снижения издержек за счет централизации функций, т.е. облегченного доступа к различного вида ресурсам;

- повышения устойчивости деятельности к внешним воздействиям, запас

прочности и снижение рисков, связанных с воздействием внешней среды;

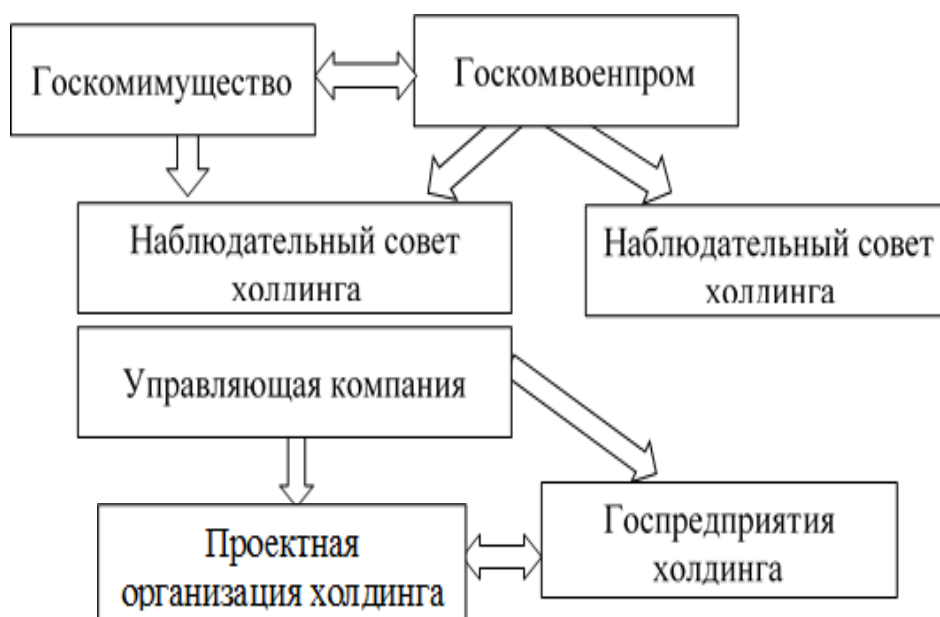
- усиления возможностей контроля производственной, хозяйственной, коммерческой деятельности и освоения рынка;

- оптимизации системы поставок и сбыта;

- создания единой информационной базы для реализации инновационной стратегии и концентрации ресурсов;

- объединения ресурсов для реализации единой имиджевой стратегии и защиты коммерческих интересов;

- объединения исследовательско-проектных организации в единый цикл с производством.



**Рисунок 5. – Предлагаемая модель управления холдингами ВПК Беларуси**

В холдингах ВПК провести оценку качества корпоративного управления внешними экспертами невозможно из-за военной специфики (секретность). Поэтому предлагается новая методика, которая есть синтез методик оценки внешними экспертами и самооценки, изложенных в главе 2 с учетом военной специфики. В качестве внешних могут выступать специалисты Госкомвоенпрома, как заказчики вооружений, и Минобороны, как потребители вооружений, а также внутренние эксперты, в качестве которых выступают члены наблюдательного совета и руководители дочерних компаний. Показатели для рейтинга сгруппированы в 4 микроиндекса и приведены в таблице 3. Сводный критерий есть среднее микроиндексов, каждый из которых есть среднее своих показателей. Таким образом, вес показателя зависит от их числа в группе, характеризующей микроиндекс.

Таблица 3. – Методика измерения качества корпоративного управления военным холдингом

	<b>Микроиндексы и показатели</b>	<b>Вес</b>
<b>1</b>	<b><i>Микроиндекс «Соответствие работы холдинга политике государства в области вооружений»</i></b>	<b>0,25</b>
1.1	Соответствие стратегических целей холдинга программам развития оборонного комплекса страны, наличие военных заказов	0,20
1.2	Наличие у государства, как собственника, соответствующей политики эффективности (прибыль, занятость, экспорт и т.д.)	0,20
1.3	Научоемкость холдинга	0,20
1.4	Конкурентоспособность холдинга на мировом рынке вооружений.	0,20
1.5	Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью холдинга	0,20
<b>2</b>	<b><i>Микроиндекс «Формирование профессионализма и независимости наблюдательного совета (совета директоров)»</i></b>	<b>0,25</b>
2.1	Представленность акционеров ОАО, входящих в холдинг, Госвоенпрома, Минобороны, Госкомимущества, работников холдинга, ученых, представителей экспортных агентств	0,17
2.2	Профессионализм и независимость	0,17
2.3	Право принимать решение о замене директоров управляющей компании, предприятий	0,17
2.4	Наличие кодекса поведения и его соблюдение	0,17
2.5	Наличие уставных и других локальных нормативных актов	0,17
2.6	Эффективность взаимодействия с руководством холдинга и предприятий	0,17
<b>3</b>	<b><i>Микроиндекс «Структура наблюдательного совета (совета директоров) и качество работы его комитетов по стратегии, оценке рисков, аудита и контроля финансовых потоков»</i></b>	<b>0,25</b>
3.1	Наличие и качество стратегического плана;	0,20
3.2	Создание системы отчетности, позволяющей вести регулярный мониторинг и оценку результатов по достижению стратегических целей;	0,20
3.3	Учет и контроль существенных факторов риска, наличие комитета по рискам;	0,20
3.4	Проведение ежегодной самооценки работы комитетов наблюдательного совета (совета директоров);	0,20
3.5	Подконтрольность внутреннего аудита наблюдательному совету (совету директоров);	0,20
<b>4</b>	<b><i>Микроиндекс «Кадровая политика и система мотивации (вознаграждений)»</i></b>	<b>0,25</b>
4.1	Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям;	0,25
4.2	Эффективность системы мотивации квалифицированных специалистов;	0,25
4.3	Насколько схемы вознаграждения высших менеджеров и членов советов директоров соответствуют долгосрочным целям;	0,25
4.4	Производительность труда по сравнению с конкурентами.	0,25

Выводы и рекомендации по развитию системы управления военным сектором экономики:

1. Происходящая революция в военном деле, появление качественно новых вооружений предъявляют новые требования к военному потенциалу страны, к системе финансового обеспечения производства вооружений. Строительство военной экономики страны требует четкого стратегического обоснования, исходя из современного геостратегического и геополитического положения, потребностей в вооружениях, их структуры и задач, прежде всего определения, к ведению каких войн страна должна быть готова с учетом внешнеполитической обстановки, возникновением новых центров влияния, возможности введения международных санкций, касающихся

военных предприятий. При формировании стратегического плана вооружений необходимо формировать их оптимальную номенклатуру на основе прогноза международной ситуации и угроз, технологического форсайта и анализа соотношения «затраты-результат», избегая многотипности систем вооружений.

2. ВПК играет важную роль в экономике страны, обеспечивая поставку вооружений как на внутренний, так и на внешний рынок, определяя направления развития наукоемких отраслей промышленности и промышленно-технологический уровень страны, а также ее положение на мировом рынке вооружений. Потенциальные направления укрепления ВПК базируются на совершенствовании:

- инвестиционно-инновационной деятельности в результате приоритетного финансирования, вооружений и военной техники а также эффективной государственной поддержки военных НИОКР. Особое внимание следует уделить защите прав на объекты интеллектуальной собственности на военную технику;

- контрактно-конкурсного механизма;

- законодательно-правового обеспечения военно-технической сферы;

- информационно-аналитического обеспечения военно-технической сферы, что связано с рядом проблем, в частности отнесением отдельных информационных ресурсов к государственной тайне.

3. Первостепенное значение для военной экономики имеет структура военного бюджета: необходимо увеличение доли затрат на инвестиции и инновации (военные НИОКР), на закупку вооружений, строительство военных объектов и уменьшение доли затрат на содержание вооруженных сил. В ведущих странах соотношение между этими двумя группами расходов составляет примерно 50/50%, в Беларуси на содержание армии идет больше 50%, что снижает затраты на инвестиции в новые виды вооружений. Выход на мировой уровень ВПК возможен только за счет перенаправления части средств с закупки импортных (российских) вооружений на создание собственных ключевых технологий для обеспечения современного уровня вооруженных сил. Для этого необходимы:

- государственная поддержка и финансирование прорывных по мировым меркам или критических с точки зрения обороноспособности страны областей научно-технических исследований и разработок;

- приоритетное, по сравнению с финансированием закупок вооружений и военной техники, выделение средств на военные НИОКР и формирование ядра военных НИОКР, особо значимых с точки зрения как сохранения и развития научно-технического потенциала, так и обеспечения мирового уровня вооружений, предоставление им независимо от форм собственности стимулирующих налоговых и экспортно-импортных льгот, а также кредитных гарантий и т.п.;

- государственная поддержка коммерческой деятельности научных и опытно-конструкторских организаций и предприятий ВПК;

- создание военных венчурных фондов.

Без эффективного программно-целевого управления финансированием невозможна реализация военно-экономической политики и стратегии, эффективное реформирование ВПК, управление основными элементами военного потенциала.

4. Создание адекватных рыночной экономике законодательной базы и институционально-управленческого механизма госуправления сектором военной экономики, в частности, систем военного финансирования, контрактации, ценообразования на военную продукцию, при этом целесообразно повышать прозрачность формирования государственного оборонного заказа, при реальном контроле эффективности военных расходов со стороны правительства и парламента.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации:**

1. Разработаны теоретико-модельные подходы к современному управлению госсектором экономики, включающем все предприятия страны с госсобственностью (более 50%), которые включают уточнение понятий госсектор экономики, госпредприятие, стратегический сектор экономики, стратегическое предприятие (не обязательно государственное), военная экономика, военное предприятие, военный холдинг. Прослежена историческая и географическая эволюция развития госсектора экономики. Полученные результаты исследования позволили обосновать авторский подход к построению двухуровневой иерархии управления госсектором экономики: управление системой всех госпредприятий страны и корпоративное управление госпредприятием, с выделением стратегических предприятий и военной экономики (ВПК, оборонное предприятие и его научно-проектные институты) [1–6, 9].

2. Проведенный сравнительный анализ, классификация и уточнение институциональных систем и моделей управления госсектором экономики позволил выделить глобальные тренды как в управлении госсектором экономики в целом, так и его секторами – стратегическим и военным, и на их основе сформулировать предложения для национальных систем управления данными секторами. Главные из них – акционирование и внедрение современных систем корпоративного управления, направленных на повышение эффективности госпредприятий и разделение функций государства как регулятора и как собственника. Обоснована необходимость перехода от отраслевой через дуальную к централизованной системе управления [4–7].

3. На основе анализа зарубежного опыта (Австралии, Бельгии, Великобритании, Канады, Германии, Франции, Японии, США) разработаны предложения по улучшению корпоративного управления государственными акционерными обществами, включающие 5 авторских принципов корпоративного управления, т.е. схемы взаимодействия корпоративных и руководящих (исполнительных) органов с учетом интересов государства как собственника.

Предложена новая методика рейтинга качества корпоративного управления, нацеленная на специфику госпредприятия, которая включает 5 равноценных факторов,

измеряемых соответствующими микроиндексами: 1) Интересы государства и общества; 2) Интересы государственных и частных акционеров; 3) Формирование профессионального и независимого наблюдательного совета (совета директоров); 4) Структура наблюдательного совета (совета директоров) и качество работы его комитетов по стратегии, оценке рисков, аудита и контролю финансовых потоков; 5) Кадровая политика и система мотивации (вознаграждений).

Микроиндексы агрегируются в рейтинговый индекс и в зависимости от его значения госпредприятие попадает в один из четырех классов: А, В, С, D в каждом с тремя подклассами: «+», без знака, «-». Экспериментальный анализ методики по нескольким предприятиям показал ее надежность и точность [4–8].

4. Впервые в белорусской научной литературе исследована специфика, роль и тенденции развития стратегического сектора экономики, как сектора, содержащего предприятия, важнейшие для военной и экономической безопасности государства, экономического суверенитета на основе сравнительного анализа подходов в регулировании стратегического сектора в России, Казахстане, Кыргызстане, Китае, даны рекомендации для Беларуси по развитию системы управления стратегическим сектором экономики:

- 1) *нормативное регулирование частного присутствия;*
- 2) *нормативное регулирование участия иностранных инвесторов, исходя из соображений национальной экономической безопасности;*
- 3) *возможность пересмотра контрактов при условии не выполнения инвестиционных обязательств;*
- 4) *мониторинг текущего состояния, в том числе эффективности управления;*
- 5) *административные рычаги контроля и недопущения нежелательных слияний и поглощений;*
- 6) *защиту государственных интересов при преобразовании в акционерные общества;*
- 7) *список стратегических объектов корректируется с учетом защищенности от внешних и внутренних угроз [6–8].*

5. Выделены современные тренды в развитии национальной военной экономики и на их основе даны рекомендации по развитию белорусского ВПК. Введено понятие военного бизнеса, как формы участия частных фирм в выполнении военного заказа на основе программно-целевого подхода. Сформулированы предложения по строительству холдингов белорусского ВПК, как формы интеграции научно-инновационных разработчиков новых вооружений и госпредприятий их осваивающих [5, 8].

6. Развитие системы управления госсектором экономики на основе разработанного методического обеспечения (моделей госуправления, методик оценки качества корпоративного управления) повысит его финансовую эффективность на 5–7%, увеличит активы государства, повысит конкурентоспособность госпредприятий,

увеличит поступления в бюджет от доходов акционерного государственного капитала [1, 5].

**Рекомендации по практическому использованию результатов** состоят в том, что результаты диссертации могут быть использованы национальными органами государственного управления, участвующими в выполнении функций государства как собственника. В частности, рекомендовано следующее:

- акции всех республиканских госпредприятий сконцентрировать в Госкомимуществе, наделив его функциями владельческого надзора;

- принять нормативный акт с четким механизмом формирования наблюдательных советов, например, по одному представителю назначают Госкомимущество, отраслевое министерство (или концерн), Минфин, Минэкономики, кредитующий банк. Отраслевое министерство совместно с Госкомимуществом также назначает независимых директоров. Ведется единая база данных независимых директоров и организуется их учеба. Наблюдательные советы обязаны формировать полноценные комитеты по стратегии и рискам, по кадрам и вознаграждениям и др.;

- для каждого госпредприятия вводятся обязательные нормативы, например, чистая прибыль, отношение активов к задолженности, операционная маржа, инвестиции в НИОКР и инновации, соблюдение которых отслеживают наблюдательные советы и мониторинг орган владельческого надзора.

Предложенная централизованная модель ориентирована, в первую очередь, на эффективность функционирования госпредприятия, на контроль его финансовых потоков и проводится под лозунгом «от управления текущей деятельностью к управлению капиталом» – она позволит существенно приумножить дивиденды от активов государства.

При создании в ВПК холдингов необходимо сделать акцент не только на построение эффективной корпоративной системы управления материнской и дочерними компаниями, но на создание в холдинге центров, отвечающих за разработки, маркетинг и продажи продукции. Разработанное методическое обеспечение измерения качества корпоративного управления временными холдингами поможет в решении этой задачи.

Большая часть тиража монографии «Управление государственным сектором экономики», соавтором которой является диссертант, передана Государственному комитету по имуществу Республики Беларусь. Результаты диссертации будут использованы также в Ливии в управлении Национальной нефтяной компанией, предприятиями ВПК и стратегическими инфраструктурными предприятиями.

Результаты исследования используются в отчетах НИР и учебном процессе кафедры аналитической экономики и эконометрики Белорусского государственного университета.



## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ

### *Монографии*

1. Управление государственным сектором экономики : моногр. / М. М. Ковалев, С. Н. Румас, М. Х. Шахуб, К. Ю. Юшко. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 250 с.

### *Статьи в изданиях, включенных в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований*

2. Шахуб, М. Регулирование стратегического сектора экономики / М. Шахуб // Новая экономика. – 2015. – №1. – С. 279–288.

3. Шахуб, М. Государственное регулирование военной экономики / М. Шахуб // Новая экономика. – 2017. – №2. – С. 114–120.

4. Шахуб, М. Управление государственными предприятиями / М. Шахуб // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2017. – №1. – С. 111–116.

5. Шахуб, М. Государственное регулирование военной экономики / М. Шахуб // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2017. – №2. – С. 87–94.

6. Шахуб, М. Корпоративное управление государственными предприятиями / М. Шахуб // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2018. – №1. – С. 49–55.

### *Статьи в научных журналах и сборниках научных трудов*

7. Шахуб, М. Стратегические сектора экономики / М. Шахуб // Вестник ассоциации белорусских банков. – 2016. – №14. – С. 7–11.

### *Материалы конференций*

8. Шахуб, М. Государственное регулирование военной экономики / М. Шахуб // Сб. работ 74-ой науч. конф. студентов и аспирантов Белорус. гос. ун-та: в 3 ч.; редкол.: С. Г. Берлинская [и др.]. – БГУ, 2017. – Ч.2. – С. 471–476.

9. Шахуб, М. Управление госсектором экономики / М. Шахуб // Беларусь 2030: государство, бизнес, наука, образование: материалы 4-й междунар. науч. конф., Минск, 26 окт. 2017 г. / науч.-ред. совет: М.М. Ковалев [и др.]; Белорус. гос. ун-т. – Минск: Право и экономика, 2017. – С. 28–30.

**Шахуб Мухтар Халіфа****Развіццё сістэмы кіравання дзяржаўным, стратэгічным і ваенным сектарамі эканомікі**

**Ключавыя словы:** дзяржаўны сектар эканомікі, дзяржпрадпрыемства, стратэгічныя прадпрыемствы, абаронныя прадпрыемствы, карпаратыўнае кіраванне.

**Мэта працы:** развіццё тэарэтыка-метадычных палажэнняў і распрацоўка практычных рэкамендацый па павышэнню якасці кіравання дзяржаўным сектарам эканомікі ў цэлым і дзяржаўнымі прадпрыемствамі ў прыватнасці з канцэнтрацыяй на стратэгічных і ваенных прадпрыемствах.

**Метады даследавання:** сістэмны і інстытуцыянальны падыходы, эканоміка-статыстычны аналіз, рэйтынжавыя метадыкі.

**Навуковая навізна атрыманых вынікаў:** даследаванні складаецца ва ўдасканаленні і дапаўненні тэарэтыка-метадычных асноў кіравання дзяржсектарам эканомікі, уключаючы абгрунтаванне выбару эфектыўнай мадэлі кіравання дзяржсектарам, уключаючы стратэгічную і ваенную эканомікі, а таксама ўдакладненне сутнасці і паняццяў карпаратыўнага кіравання дзяржпрадпрыемствамі з улікам гістарычнай спецыфікі іх арганізацыі, распрацоўцы метадыкі вымярэння якасці карпаратыўнага кіравання дзяржпрадпрыемствамі, уключаючы стратэгічны і ваенны, распрацавана метад ацэнкі якасці карпаратыўнага кіравання, ўдасканалена метадыка ацэнкі якасці кіравання ваенным сектарам эканомікі.

**Ступень выкарыстання вынікаў даследавання:** у навучальным і навуковым працэсе кафедры аналітычнай эканомікі і эканаметрыка БДУ.

**Вобласць прымянення:** у дзейнасці органаў дзяржаўнага кіравання.

## РЕЗЮМЕ

**Шахуб Мухтар Халифа**

### **Развитие системы управления государственным, стратегическим и военным секторами экономики**

**Ключевые слова:** государственный сектор экономики, госпредприятия, стратегические предприятия, оборонные предприятия, корпоративное управление.

**Цель работы:** развитие теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по повышению качества управления государственным сектором экономики в целом и государственными предприятиями в частности с концентрацией на стратегических и военных предприятиях.

**Методы исследования:** системный и институциональный подходы, экономико-статистический анализ, рейтинговые методики.

**Научная новизна полученных результатов:** исследования состоит в совершенствовании и дополнении теоретико-методических основ управления госсектором экономики, включая обоснование выбора эффективной модели управления госсектором, включая стратегическую и военную экономики, а также уточнение сущности и понятий корпоративного управления госпредприятиями с учетом исторической специфики их организации, разработке методики измерения качества корпоративного управления госпредприятиями, включая стратегические и военные, разработана методика оценки качества корпоративного управления, усовершенствована методика оценки качества управления военным сектором экономики.

**Степень использования результатов исследования:** в учебном и научном процессе кафедры аналитической экономики и эконометрики БГУ.

**Область применения:** в деятельности органов государственного управления.

## SUMMARY

**Shahob Moktar Khalifa**

### **Development of a system for managing the state, strategic and military sectors of the economy**

**Key words:** The state sector of the economy, the state, the strategic companies, the corporate enterprises, corporate governance.

**Objective of the research:** development of theoretical and methodological concepts and development of practical recommendations on the state sectoral sector of the economy with the state-owned enterprises in the concentration of strategic and military firms.

**Methods of the research applied in** systemic and institutional approach, economic-statistical analysis, rating methods.

**Scientific novelty of the received results consists of:** in improving and supplementing the theoretical and methodological framework for managing the public sector of the economy, including justifying the choice of an effective model of public sector management, including strategic and military economics, and clarifying the essence and concepts of corporate governance of state enterprises, taking into account the historical specifics of their organization, methods for measuring the quality of corporate governance of state-owned enterprises, including strategic and military, developed The assessment of the quality of corporate governance has been made, the methodology for assessing the quality of management of the military sector of the economy has been improved.

**Degree of application** in the academic and research department of the Analytical Economics and Economics Department of the BSU.

**Sphere of application** to the state body of the state governance.