



PROBLEMS AND WAYS TO FURTHER IMPROVE THE ECONOMIC EFFICIENCY OF STATE-OWNED ENTERPRISES

Tashmatov Rustam Husanovich

Center for Research on Privatization and State Asset Management at the Agency for State Asset Management of the Republic of Uzbekistan, Head of the Department, Doctor of Economics, Professor at the Tashkent Branch of Plekhanov Russian University of Economics. tel.:

(90)9374692, e-mail: rustam9837@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14973860>

ARTICLE INFO

Received: 24th February 2025

Accepted: 27th February 2025

Online: 28th February 2025

KEYWORDS

State-owned enterprises, key performance indicators (KPIs), gender equality, succession planning, remuneration of corporate governance bodies, corporate governance report.

ABSTRACT

This article argues for the relevance and relevance of the research area, analyzes the ongoing reforms in the field of management of enterprises with state participation, in particular, in ensuring the full transition of enterprises with state participation to market conditions, the full application of modern corporate governance methods in the activities of enterprises with state participation, the transition to evaluating the activities of the executive body based on key performance indicators, and the activities of the Supervisory Board – Based on the level of implementation of the principles of corporate governance, ensuring a reduction in the number of state-owned enterprises, as well as on the basis of the research results, the main problems are formulated and directions for further development and improvement of the economic efficiency of state-owned enterprises are substantiated.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Ташматов Рустам Хусанович

Центр исследований проблем приватизации и управления государственными активами при Агентстве по управлению государственными активами Республики Узбекистан, заведующий отделом, доктор экономических наук, профессор

Ташкентского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова. тел.: (90)9374692, e-mail:

rustam9837@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14973860>

ARTICLE INFO

Received: 24th February 2025

Accepted: 27th February 2025

Online: 28th February 2025

ABSTRACT

В данной статье аргументирована актуальность и востребованность направления исследования, проведен анализ проводимых реформ в сфере управления предприятий с государственным участием, в частности, в сфере обеспечения полного



KEYWORDS

Предприятия с государственным участием, ключевые показатели эффективности (KPI), гендерное равенство, планирование преемственности, вознаграждение органов корпоративного управления, отчет о корпоративном управлении.

перехода предприятий с государственным участием к рыночным условиям, полного применения современных методов корпоративного управления в деятельности предприятий с государственным участием, перехода к оценке деятельности исполнительного органа на основе ключевых показателей эффективности, а деятельности наблюдательного совета – на основе уровня реализации принципов корпоративного управления, обеспечения сокращения количества государственных предприятий, а также на основе результатов исследования сформулированы основные проблемы и обоснованы направления по дальнейшему развитию и повышению экономической эффективности функционирования предприятий с государственным участием.

Одним из ключевых аспектов в управления предприятием, в т.ч. с государственным участием, является рациональное использование и правильное распределение имеющихся на предприятии ресурсов, что непосредственно влияет на экономическую эффективность их деятельности. В связи с этим, требуется проведение анализа существующего состояния и на основе результатов анализа выработать проблемы и направления развития предприятий с государственным участием с точки зрения повышения экономической эффективности их деятельности.

Необходимо отметить, что в нашей стране поэтапно и последовательно проводятся реформы по трансформации и оптимизации различных форм собственности, сформированных за годы независимости. Однако, в последнее время наряду с развитием частного сектора, особое внимание уделяется развитию предприятий с государственным участием. В рамках проводимых реформ в сфере повышения эффективности функционирования предприятий с государственным участием осуществлены меры по следующим направлениям:

1. Обеспечение полного перехода предприятий с государственным участием к рыночным условиям:

а) согласно требованиям Закона № ЗРУ-821 [1]:

созданы равные условия для государственных предприятий и негосударственных юридических лиц для их экономической деятельности, а также предоставлены дополнительные льготы и преференции государственным предприятиям;

созданы равные условия для государственных унитарных предприятий или государственных учреждений, соответствующие критериям владения государственным имуществом, с другими негосударственными юридическими лицами при ведении хозяйственной деятельности, установлена необходимость преобразования их в хозяйственные общества в целях обеспечения эффективности, открытости и прозрачности их деятельности, а также внедрение корпоративного управления.



б) Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-415 [9] прекращена практика создания государственных унитарных предприятий;

в) Указом Президента Республики Узбекистан УП-101 [2] отменен ряд налоговых и таможенных льгот, предоставляемых государством государственным организациям;

г) Указом Президента Республики Узбекистан №УП-85 [6] отменены специальные (исключительные) права предприятий с государственным участием, таких как «Узметкомбинат», «Узвторцветмет», «Узтрейд», «Узкимёимпекс», «УзГазТрейд» и «Узэнергосотиш».

II. Полное применение современных методов корпоративного управления в деятельности предприятий с государственным участием:

а) в рамках Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29.03.2021 г. № 166 [12]:

в целях дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления и привлечения в состав наблюдательного совета и исполнительного органа высококвалифицированных кадров создана Ассоциация независимых членов наблюдательных советов Узбекистана;

введена практика избрания руководителя исполнительного органа государственных предприятий и членов наблюдательного совета от имени государства на конкурсной основе.

объявлен международный конкурс на подбор хедхантинговой компании для привлечения международных независимых членов на предприятия;

сформирован список из 99 кандидатов с целью включения иностранных независимых членов в наблюдательные советы 38 крупных предприятий совместно с компанией "Strikitsa Consulting" (Великобритания), ставшая победителем конкурса, 39 из них были избраны в Наблюдательные советы 20 предприятий с государственным участием, 17 – выдвинуты для избрания их в органы управления на 10 предприятиях.

б) Постановлением Кабинета Министров от 4 ноября 2022 года № 647 [14]:

утверждено положение «О порядке отбора кандидатов в наблюдательный совет предприятий с государственным участием».

на специальном сайте (www.cns.davaktiv.uz) проведен конкурс более 2500 претендентов от более чем 100 предприятий с участием Агентства госактивов. Из них, в состав наблюдательного совета 83 предприятий на основе государственной доли отобрано 317 кандидатов, из них в наблюдательный совет включены 271 человек;

в более чем 120 предприятиях при наблюдательном совете созданы комитеты по соответствующим направлениям и в 39 предприятиях создана служба комплаенса;

совместно со специалистами Азиатского банка развития разработана методология (scorecard) оценки системы корпоративного управления, включая деятельность наблюдательного совета, которые применены в 20 хозяйственных обществах;

совместно с Азиатским банком развития и Европейским банком реконструкции и развития разработаны и утверждены Правила корпоративного управления и Кодекс этики государственных предприятий. На первом этапе утвержден график внедрения этих документов на 62 крупных предприятиях и на сегодняшний день идет процесс внедрения их на основании данного графика.



III. Переход к оценке деятельности исполнительного органа на основе ключевых показателей эффективности, а деятельности наблюдательного совета – на основе уровня реализации принципов корпоративного управления:

а) согласно требованиям закона № ЗРУ-821 [1]:

разработаны и введены критерии оценки эффективности (KPI) деятельности предприятий с государственным участием, которые использованы при определении (оценки) эффективности исполнительного органа государственного предприятия;

внедрена система, при которой эффективность деятельности наблюдательного совета предприятия с государственным участием оценивается по результатам оценки внедрения системы корпоративного управления.

б) введен порядок, при котором на предприятиях с государственным участием, где введен Кодекс корпоративного управления, система корпоративного управления ежегодно оценивается независимыми профессиональными организациями на основании требований Кодекса, итоги которого рассматриваются на общем собрании акционеров.

IV. Обеспечение сокращения количества государственных предприятий:

а) реализован принцип «продай или объясни». В частности, в статье 21 Закона № ЗРУ-821 [1] указано, что Кабинет Министров каждый год утверждает список предприятий с участием государства, не соответствующих критериям владения государственным имуществом, подлежащих реализации, реорганизации и ликвидации;

б) в Государственных программах, утвержденных Указами Президента Республики Узбекистан №УП-27 [3] и №УП-37 [5], предусмотрено сокращение количества предприятий с государственной долей по принципу «продай или объясни»;

в) по приватизации, реорганизации и ликвидации государственных предприятий по принципу «продай или объясни» приняты постановления Президента Республики Узбекистан №ПП-168 [8], №ПП-102 [10], №ПП-162 [11], Постановление Кабинета Министров № 350 [13];

г) в результате проведенных мероприятий в этом направлении 1712 государственных предприятий или 58 процент от общего их количества были исключены из реестра государственных предприятий;

д) согласно постановления Президента Республики Узбекистан №ПП-123 [7] в системе 50 министерств и ведомств:

62 предприятия с участием государства будут реорганизованы в государственные учреждения;

289 государственных учреждений и 110 предприятий с участием государства будут ликвидированы в установленном законодательством порядке [19].

е) приняты соответствующие правительственные решения о реформировании 590 предприятий, в результате чего к концу 2025 года предполагается сократить количество государственных предприятий на 78%.

Несмотря на проделанные работы и предпринятые меры в области совершенствования управления государственными предприятиями, все же существуют ряд проблем, сдерживающих дальнейшее повышения экономической эффективности функционирования предприятий с государственным участием. Среди них:



1. Низкий уровень вовлеченности женщин в управлении предприятиями с государственным участием.

Нужно отметить, что обеспечение гендерного равенства стоит во главе угла концепций, стратегий и программ всех международных организаций, и занимает все более приоритетное место в формировании социально-экономической политики всех стран мира. основополагающие положения гендерного равенства были заложены уже на ранних стадиях формирования государственности нашей страны, что нашло отражение во всех редакциях Конституции Республики Узбекистан. Сфера корпоративных взаимоотношений, в которой предприятия с государственным участием имеют решающую роль, становится все более значимым фактором развития национальной экономики.

Как показал анализ, в Узбекистане наблюдается низкий уровень вовлеченности женщин в управлении предприятиями с государственным участием. В связи с этим, в Стратегии «Узбекистан-2030» [5] поставлена задача увеличить долю женщин на руководящих должностях до 30 процентов путем продолжения политики обеспечения гендерного равенства, повышения социально-политической активности женщин.

В соответствии с Постановления Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан № ПС-297-IV [15] поставлена задача по увеличению доли женщин в составе наблюдательных советов на предприятиях с государственным участием.

Кроме этого, в Правилах корпоративного управления для предприятий с государственным участием [16] также отмечено обеспечение гендерного равенства при формировании наблюдательного совета и исполнительного органа общества путем конкурсного отбора. В частности, «Для обеспечения гендерного равенства уполномоченным органом по отбору кандидатов в процессе отбора кандидатов предусматривается включение не менее одного кандидата женского пола. При этом, кандидатам женского пола присваивается дополнительное количество баллов, не менее 15 процентов от общего числа баллов» (п.21¹).

(Для справки: как показывают результаты многочисленных исследований престижных ученых, применение принципа «гендерное равенство» в управлении прямо влияет на повышение эффективности, экологичности деятельности предприятия, снижение рисков, предотвращение коррупционных деяний и т.д. На сегодняшний день отношение мужчин и женщин в управлении организаций стран Европы в среднем составляет 35 и 65 процентов [20]).

В этом направлении необходимо предусмотреть следующие меры:

доведение доли женщин в составе наблюдательного совета предприятий с государственным участием до 30 процентов;

внесение изменений и дополнений в действующие законодательные и нормативно-правовые документы, в части норм и правил конкурсного отбора и назначения женщин в органы корпоративного управления и контроля;

разработка Положения о подготовке и переподготовке женщин-управленцев с учетом предоставления специальных льгот, предусмотренных в системе образования.

2. Отсутствие механизма оценки эффективности деятельности каждого члена наблюдательного совета.



На сегодняшний день совместно со специалистами Азиатского банка развития разработана методология (scorecard) оценки системы корпоративного управления, включая деятельность наблюдательного совета, которые применены в 20 хозяйственных обществах. Однако отсутствует механизм оценки членов наблюдательного совета.

(Для справки: как показывает передовой зарубежный опыт, проведение оценки эффективности деятельности каждого члена наблюдательного совета, в т.ч. и председателя, способствует активизации работы наблюдательного совета, повышению индивидуального вклада его членов в работу предприятия с государственным участием, а также выявлению сфер, в которых эффективность работы может быть повышена. По результатам такой оценки можно определить пути и способы дальнейшего развития предприятия с государственным участием [21]):

В этом направлении необходимо предусмотреть следующие меры:

разработка методики оценки эффективности деятельности членов наблюдательного совета с включением критериев оценки их личностно-профессиональные качества, выполнения возложенных на них обязанностей в рамках полномочий наблюдательного совета и осведомленностью их с деятельностью данного предприятия;

подготовка Положения о проведении оценки (самооценки, внешней оценки) эффективности деятельности членов наблюдательного совета в предприятиях с государственным участием;

внесение изменений и дополнений в действующие законодательные акты в части регулирования вопросов оценки эффективности деятельности членов наблюдательного совета в предприятиях с государственным участием.

3. Несовершенная система вознаграждения органов корпоративного управления.

Как показывает практика, в хозяйственных обществах с долей государства, в том числе коммерческих банках и государственных унитарных предприятиях, вознаграждение членам наблюдательного совета за их работу в наблюдательном совете осуществляется исключительно на материальной основе (денежное вознаграждение). Кроме этого, сумма вознаграждения членов наблюдательного совета государственных предприятий намного ниже суммы вознаграждения, выплачиваемые частными предприятиями.

(Для справки: как показали исследования передовой практики корпоративного управления в мире существуют различные формы нематериального вознаграждения [17, 18] и размер вознаграждения членам наблюдательного совета превышает размер вознаграждения, получаемые в частных предприятиях [19]).

В этом направлении необходимо предусмотреть следующие меры:

внедрение системы нематериального вознаграждения органов корпоративного управления и контроля в предприятиях с государственным участием. При этом предусмотреть, такие виды вознаграждения, как вознаграждения, связанные с акциями хозяйствующего общества, опционы на приобретение акций, различные неденежные льготы, а также формы разового вознаграждения;



унификация документов, связанные с вознаграждением органов корпоративного управления и контроля;

законодательно установить размер вознаграждения для органов корпоративного управления на предприятиях с государственным участием на порядок выше, чем в частных предприятиях;

внедрение механизма «золотой парашют» в предприятиях с государственным участием для членов органов корпоративного управления и контроля при досрочном их выходе.

4. Отсутствие системы формирования резерва кадров и планирования преемственности органов корпоративного управления.

В целом, как показал анализ нормативно-правовых документов, принятых в нашей стране, которые регламентируют деятельность предприятий с государственным участием, планирование преемственности и формирование кадров для органов корпоративного управления не предусмотрено. В Стратегии управления и реформирования предприятий с государственным участием на 2021- 2025 годы [12] поставлена задача по внедрению порядка о резерве человеческих ресурсов на предприятиях с государственным участием (6-§. п.62), а также формирование кадрового резерва в органах управления (п.20 «Дорожной карты»).

(Для справки: формирование кадрового резерва в предприятиях, в том числе с государственным участием – одна из процедур, позволяющая не только оперативно решить вопрос замещения руководителя или специалиста на время его отсутствия, но и вырастить собственного должным образом подготовленного сотрудника, подходящего для занятия ответственной должности на длительный срок. Планирование преемственности играет решающую роль в корпоративном управлении, обеспечивая преемственность руководства, способствуя развитию талантов, соответствуя стратегическим целям, повышая доверие акционеров и обеспечивая конкурентное преимущество. Это проактивный подход, который помогает предприятиям с государственным участием подготовиться к будущему и плавно осуществлять переход руководства, тем самым обеспечивать стабильный процесс управления предприятием).

В этом направлении необходимо предусмотреть следующие меры:

внесение изменений и дополнений в действующие нормативно-правовые акты, а также во внутренние документы предприятий с государственным участием в части регламентирования порядка формирования резерва кадров и планирования преемственности органов корпоративного управления;

разработка типовой политики обеспечения преемственности членов наблюдательного совета;

5. Отсутствие системы отчетности о корпоративном управлении на предприятиях с государственным участием.

Применительно к реалиям Республики Узбекистан представляется, что переход отчетности о практике корпоративного управления следует рассматривать в качестве стратегической среднесрочной перспективы, так как большинство организаций на сегодняшний момент еще не составляет такого вида отчетности. Представляется, что



переход на содержательную и понятную отчетность о практике корпоративного управления у большинства национальных компаний может занять 2-3 года.

(Для справки: отчет о практике корпоративного управления – информирование о стандартах, политике и практике корпоративного управления компании и предоставление достоверного обзора бизнес-модели и деятельности компании, структуры, видов деятельности и результатов деятельности.)

В этом направлении необходимо предусмотреть следующие меры:

внесение в действующее законодательство, нормы, которые бы регламентировали процесс формирования системы отчетности о корпоративном управлении на предприятиях с государственным участием;

разработка и утверждение методических рекомендаций по составлению отчета о корпоративном управлении в предприятиях с государственным участием Узбекистана.

References:

1. Закон «Об управлении государственным имуществом» от 09.03.2023 г. № ЗРУ-821. URL: <https://lex.uz/uz/docs/6401701>
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 08.04.2022 г. № УП-101 «Об очередных реформах по созданию условий для стабильного экономического роста путем улучшения предпринимательской среды и развития частного сектора». URL: <https://lex.uz/uz/docs/5947782>
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.02.2023 г. № УП-27 «О Государственной программе по реализации Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы в «Год заботы о человеке и качественного образования». URL: <https://lex.uz/uz/docs/6396150>.
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 11.09.2023 г. № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан – 2030». URL: <https://lex.uz/uz/docs/6600404>
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 21.02.2024 г. № УП-37 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год поддержки молодежи и бизнеса». URL: <https://lex.uz/docs/6811938>
6. Указ Президента Республики Узбекистан от 03.06.2024 г. № УП-85 «Об очередных мерах по дальнейшему ускорению рыночных реформ и приведению национального законодательства Республики Узбекистан в соответствии с соглашениями Всемирной торговой организации». URL: <https://lex.uz/docs/6949905>
7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 8.02.2022 г. № ПП-123 «О мерах по ускорению реформирования государственных учреждений». URL: <https://lex.uz/uz/docs/5851501>
8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 18.03.2022 г. № ПП-168 «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению государственного участия в экономике и ускорению приватизации». URL: <https://lex.uz/uz/docs/5918985>
9. Постановление Президента Республики Узбекистан от 08.11.2022 г. № ПП-415 «О мерах по дальнейшему совершенствованию правовых основ корпоративных отношений». URL: <https://lex.uz/uz/docs/6277774>



10. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24.03.2023 г. № ПП-102 «О дополнительных мерах по сокращению государственного участия в экономике». URL: <https://lex.uz/docs/6417195>
11. Постановление Президента Республики Узбекистан от 19.04.2024 г. № ПП-162 «О дополнительных мерах по сокращению участия государства в экономике». URL: <https://lex.uz/docs/6417195>
12. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29.03.2021 г. № 166 «Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с участием государства в 2021 — 2025 годах». URL: <https://lex.uz/uz/docs/5351244>.
13. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 03.06.2021 г. № 350 «О мерах по реорганизации деятельности и ликвидации предприятий с участием государства». URL: <https://lex.uz/docs/5443565>
14. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 04.11.2022 г. № 647 «О мерах по совершенствованию порядка формирования кандидатов в наблюдательный совет предприятий с участием государства». URL: <https://lex.uz/uz/docs/6276130>.
15. Постановление Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 28.05.2021 г. № ПС-297-IV «Об утверждении стратегии достижения гендерного равенства в Республике Узбекистан до 2030 года». URL: <https://lex.uz/uz/docs/5466725>
16. Правила корпоративного управления для предприятий с государственным участием (Приложение №1 к Приказу Агентства госактивов от 20 мая 2024 года №179)
17. Бочарова И.Ю., Рыманов А.Ю. Вознаграждение топ-менеджмента и совета директоров в российских компаниях // RJOAS, 10(70), October 2017 – с. 107-115. [Электронный ресурс]. URL: https://rjoas.com/issue-2017-10/article_17.pdf
18. Лысенко М.И. К вопросу построения качественной системы стимулирования персонала в органах публичного управления [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/%D0%A0%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BC/Downloads/k-voprosu-postroeniya-kachestvennoy-sistemy-stimulirovaniya-personala-v-organah-publichnogo-upravleniya.pdf>
19. У российских гендиректоров зарплаты и премии выше, чем у британских – SpencerStuart // Ведомости: Электронное периодическое издание. 31 августа 2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/09/01/655226-rossiiskih-gendirektorov-zarplati>
20. <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernoe-ravnopravie-v-sfere-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/viewer>
21. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b05bbeef-da3d-4db1-8f9c-1c7fea9a8601/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kl3oWP4>
22. <https://davaktiv.uz/ru/news/another-measures-to-reduce-state-institutions-and-enterprises-with-state-participation-was-adopted>