

Окончание таблицы 1

Проблемы	<p>1. Затраты на переподготовку огромны, а результаты не очевидны в краткосрочной перспективе; каждый сотрудник имеет свои рабочие функции и потребности в переподготовке; опытные работники могут быть легко переманены другими организациями.</p> <p>2. Высококвалифицированным специалистам требуется время, чтобы адаптироваться после приема на работу, а организациям необходимо соответствующим образом оснастить этих сотрудников, и существует риск возврата этих инвестиций.</p>	<p>1. Система высшего образования изменяется только по модулям (например, по определенному предмету), но общие учебные программы, не меняются вовремя в соответствии с потребностями общества и имеют отставание, поэтому существует разрыв между качествами выпускников и требованиями, необходимыми предприятиям.</p> <p>2. Политика переподготовки и обучения обычно не воспринимается всерьез промышленными организациями</p> <p>3. Миграция талантливого населения также вызывает особую озабоченность у правительств.</p>
----------	--	---

Примечание – Источник: разработка автора

В Евразийском экономическом союзе обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы или «четыре свободы». Свобода движения рабочей силы в членах ЕАЭС указывает на то, что у работников будет больше возможностей для трудоустройства. С одной стороны, они смогут продолжить образование в странах-членах ЕАЭС и изучать передовые технологии зарубежных стран; в то же время, они смогут работать и жить в других странах и получать более высокий доход. Для организаций будут снижены ограничения на национальность их сотрудников, увеличится потенциальное количество и качество высококвалифицированных иностранных сотрудников. Инвестиционная политика страны в развитие кадрового потенциала основана на «четырёх свободах» и адаптирована к потребностям внутренней экономики, одновременно приводя ее в соответствие с членами ЕАЭС.

Заключение. Предприятия очень осторожно относятся к инвестициям в развитие кадрового потенциала, поскольку существует риск, что «стоимость инвестиций в развитие кадрового потенциала намного превышает выгоды от инвестиций». Поэтому необходимы государственная политика и финансовая поддержка. Только когда государство и организации инвестируют в кадровый потенциал органично, он может быть максимизирован, и выгоды тоже будут максимальными. Инвестициям в кадровый потенциал и уверенности бизнеса в кадровом потенциале способствует также поддержка членов ЕАЭС в плане политики, государственных сотрудничеств.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." *International Business Strategy*. Routledge, 2015. 283-301.
2. Du, X., Yin, J., & Hou, F. (2018). Auditor human capital and financial misstatement: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(4), 279-305.
3. Сидунов, И. А. (2011). Эффективность инвестиций в развитие кадрового потенциала предпринимательской структуры как основа повышения ее конкурентоспособности. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*, 57 (3), 110-112.
4. Anetor, F. O. (2020). Human capital threshold, foreign direct investment and economic growth: evidence from sub-Saharan Africa. *International Journal of Development Issues*, 19(3), 323-337.
5. Pudjihardjo, M., & Muljaningsih, S (2019). The effect of capital-intensive investment on employment: a case study in east borneo. *International Journal of Business, Economics and Law*, 19(5), 322-327.
6. Mukhibad, H., Anisykurlillah, I., & Jayanto, P. Y. (2020). The relationship between human capital investment, non-performing financing, and profitability. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 8(1), 837-843.
7. Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), 127–133.
8. Довлетмурзаева, М. А., & Приданцева, Н. А. (2012). Формирование инвестиционной программы развития кадрового потенциала научно-производственного предприятия. *Транспортное дело России*, (1), 43-49.

УДК 334.722.8

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Шевченко С.В., БНТУ, г. Минск

Резюме. В статье анализируются пути повышения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности путем внедрения лучших практик корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление; устойчивое развитие бизнеса; конкурентоспособность.

Введение. Для большинства белорусских предприятий является актуальной задача повышения качества управления и прежде всего на стратегическом уровне.

Для государственного сектора характерна проблема «перекрещивания» функций владельческого контроля и ведомственного управления, когда профильное государственное ведомство (министерство или концерн) совмещает задачи отраслевого регулятора и собственника. В результате непосредственные руководители предприятий концентрируются на операционных целях, а стратегическому планированию и развитию внимание уделяется по остаточному принципу.

Для частных компаний проблематика корпоративного управления сопряжена либо с их акционированием, когда прежде унитарное предприятие привлекает дополнительных собственников-инвесторов, либо с моментом, когда собственник - основатель компании, ранее являвшийся и топ-менеджером, отходит от текущего управления и привлекает наемный менеджмент.

Подобная трансформация собственности и/или разделение управления на «стратегическое» и «операционное» всегда сопряжены с проблемой адаптации привычных механизмов принятия управленческих решений.

Основная часть.

Ключевое предназначение механизма корпоративного управления – оптимизация взаимоотношений акционеров между собой и с менеджментом и формирование баланса между стратегическими и тактическими (операционными) целями. В английской научной литературе помимо классического слова «management» (исполнительное управление на операционном уровне) часто применяется самостоятельное понятие «governance» (управление в смысле формирования стратегии, надзора и контроля).

Основными задачами корпоративного управления являются 1) защита интересов миноритарных акционеров от недобросовестного поведения контрольного собственника, в том числе в части сделок с аффилированными лицами 2) удержание собственника от прямого вмешательства в деятельность высших исполнительных органов и 3) обеспечение должного внимания формированию и контролю стратегических планов развития предприятия.

В литературе чаще всего упоминается три модели корпоративного управления - англо-американскую, немецкую (континентальную), японскую [1]. Для англо-американского рынка характерно преобладание акционерных компаний с сильно раздробленной структурой акционеров, когда часто акционеры – это мелкие фондовые инвесторы, которые не могут и не хотят участвовать в управлении. Эта модель называется двухзвенной, поскольку в дополнение к высшему органу управления – общему собранию акционеров – формируется единственный (единый) Совет директоров (Board of directors), состоящий из независимых директоров (де-факто представляющих интересы разрозненных акционеров) и исполнительных директоров, являющихся менеджментом компании.

Немецкая модель учитывает то, что в европейских компаниях чаще всего имеет большая концентрация капитала и среди акционеров есть один или несколько крупных акционеров, обладающих контролем. Поэтому в континентальной модели появляется третье звено – помимо общего собрания акционеров (как по-прежнему главному органу управления) добавляется еще «неисполнительный» Наблюдательный совет (Supervisory Board), включающий представителей акционеров итак называемых независимых директоров, а также Правление (Board), сформированное исполнительным менеджментом.

Японская модель отличается ориентацией на формирование «закрытых» финансово-промышленных групп.

В Беларуси имплементирована именно немецкая трехзвенная модель корпоративного управления, в т.ч. и потому, что в большинстве своем и у белорусских компаний высокая концентрация акционерного капитала.

Каковы основные сложности характерны для практики функционирования институтов корпоративного управления?

В частных компаниях нередко ситуация, когда формально Наблюдательный совет сформирован, но является декларативным, поскольку де-факто все решения все равно принимает основной акционер. А в случае систематического несогласия Совета с собственником «неугодные» члены Совета просто меняются на более покладистых.

Для государственных организаций Наблюдательные советы часто формально транслируют позицию вышестоящих ведомств. Более того, иногда членами и даже Председателями Наблюдательных советов госпредприятий становятся простые сотрудники этих же предприятий, что естественно не позволяет им полноценно «оппонировать» и тем более контролировать менеджмент, которому они напрямую подчиняются в штатном смысле.

В подобных ситуациях для эффективности механизма корпоративного управления ключевую роль должны играть независимые директора. Функционал независимых директоров обычно включает непосредственное консультационное участие в формировании бизнес-стратегии, обеспечение должного бюджетного контроля, содействие в выстраивании отношений с регуляторами. Часто сюда же передются вопросы развития программ корпоративной социальной ответственности.

Независимость членов совета директоров естественно носит условный характер – ведь их избрание осуществляется собранием акционеров. Но еще более удивительным является ситуация, когда подбор независимых директоров возлагается на сам менеджмент. Это является очевидной профанацией идеи «дополнительного» контроля топ-менеджмента со стороны независимых директоров.

Для цели формирования эффективного наблюдательного совета есть целый ряд выработанных на практике рекомендаций [2]:

- у совета должны быть полноценные рабочие органы — профильные комитеты (чаще всего – по стратегии, по аудиту и/или контролю, по рискам, по вознаграждениям);
- следует давать приоритет приглашению в совет специалистов, компетентных в профильном бизнесе компании;
- наименее продуктивными являются заочные заседания, не предполагающие полноценного обсуждения, при этом современные системы дистанционных коммуникаций не требуют физического присутствия членов совета для проведения очных заседаний совета.

Использование опыта международных стандартов корпоративного управления влечет за собой как безусловные положительные эффекты, так и риски.

Основными плюсами являются:

снижение рисков конфликтов между акционерами и между акционерами и менеджментом.

более глубокая проработанность и взвешенность принимаемых управленческих решений за счет привлечения к их принятию экспертов – независимых директоров.

- повышение уверенности в качестве управления со стороны внешних контрагентов компании (банки-кредиторы, поставщики и т.д.).

Основным риском естественно является избыточное усложнение контура управления и его постепенное «размывание». Это возможное следствие гипервовлеченности Наблюдательного совета, когда изначально «неисполнительные» независимые директора становятся де-факто «исполнительными», вовлекаясь не только в стратегические вопросы, но и в текущие. Очевидным решением этой проблемы является максимально четкое распределение зон ответственности, а также совершенствование управленческой отчетности, позволяющей Наблюдательному совету получать нужную «стратегическую» и «контрольную» информацию, не погружаясь в непосредственные бизнес-процессы.

Заключение. Наличие эффективно действующего наблюдательного совета (совета директоров) является предпосылкой совершенствования практики стратегического планирования, обеспечивает более качественный бюджетный процесс контроль на предприятиях и в конечном итоге напрямую влияет на их долгосрочную конкурентоспособность.

Можно также отметить, что наблюдающаяся в сложившихся внешнеэкономических условиях активизация интеграционных процессов в ЕАЭС предполагает формирование совместных предприятий со сложной структурой собственности, что автоматически повышает актуальность и важность задачи качественного роста уровня корпоративного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Матненко Н.И., Марудова Ю.И. Сравнительная характеристика моделей корпоративного управления. Вопросы экономики и управления №3, 2019.
2. Kibirige A.D., Hamer A. Corporate Governance. ICSA Publishing Ltd, 2019.
3. Басаргин В.Ф., Перевалов Ю.В. Анализ закономерностей формирования корпоративного контроля на приватизированных предприятиях // Проблемы прогнозирования. 2000. № 5. С. 120-139.
4. Морозова И. В. Проблемы корпоративного управления в России и способы их решения / И. В. Морозова // Вестник Московского университета. Сер. 6. - Экономика. - 2018. - № 2. - С. 32-43.
5. Sosnowska, E., Belousova, V. & Arner, D. (2019). Corporate Governance and Social Responsibility: Emerging Markets Focus. Palgrave Macmillan. Режим доступа Corporate social responsibility and governance | SpringerLink дата доступа 28.02.2022

УДК 339.924

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В ЕАЭС

А.В.Шиманская, Минская региональная таможня, г. Минск

Резюме. *Исследуется вопрос развития электронной торговли в ЕАЭС. Представлены преимущества создания электронных торговых площадок в рамках реализации цифровой инициативы цифровой торговли в ЕАЭС. Выделены проблемы в развитии электронной торговли в странах ЕАЭС, в том числе вопрос правового регулирования и перевода торговых документов в электронный вид. Представлена перспектива создания проекта в области внешней электронной торговли товарами с интернет-площадок в ЕАЭС. Выделены некоторые аспекты, касающиеся изменений в таможенном законодательстве ЕАЭС в результате реализации проекта.*

Ключевые слова: *электронная торговля; ЕАЭС; цифровая торговля, внешняя электронная торговля; электронные документы, единое окно.*

Введение. В эпоху развития цифровых технологий, формирования цифровых экономик и цифровых пространств весьма активно развивается электронная торговля. В 2021 году число онлайн-покупателей в мире достигло 2,14 млрд человек. Доля интернет коммерции в общем объеме мировой торговли в 2020 году составила 17%.

В настоящее время в ЕАЭС реализуется ряд цифровых инициатив в контексте построения Цифрового пространства. Многие из цифровых проектов связаны между собой и в то же время многие элементы данных