

1. Статистический бюллетень «Образование в Республике Беларусь (2016/2017 учебный год). – Минск, 2016. – 46 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_bulletin/index\\_6835/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_6835/). – Дата доступа: 28.02.2017.
2. Логинова, В. В. Этнопсихологическая детерминация взаимодействия и поведения иностранных студентов (на материалах изучения китайцев и арабов) / В. В. Логинова. – М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2006. – 255 с.
3. Киящук, Т. В. Психологическое сопровождение иностранных студентов в период обучения в российском вузе: дис. ...канд. психол. наук: 19.00.01 / Т. В. Киящук. – М., 2009. – 240 л.
4. Зимняя, И. А. Психология обучения иностранным языкам в школе / И. А. Зимняя. – М.: Просвещение, 1991. – 222 с.
5. Сурыгин, А. И. Основы теории обучения на неродном для учащихся языке / А. И. Сурыгин. – СПб. : Златоуст, 2000. – 230 с.
6. Мацумото, Д. Психология и культура / Д. Мацумото. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. – 416 с.

УДК 005.7:334.72(476)

**ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ  
СОВЕТОВ В ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЩЕСТВАХ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**ISSUES OF IMPROVING PERFORMANCE OF SUPERVISORY BOARDS  
IN ECONOMIC ENTITIES OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

**Киндрук Л.Ф., Кухарев В.И.  
Kindruk L., Kukharev V.**

Белорусский государственный экономический университет  
Минск, Беларусь

*В статье приведен анализ участия в наблюдательных советах хозяйственных обществ стран ближнего и дальнего зарубежья независимых директоров и профессиональных управляющих. Предложены критерии по отбору кандидатов в члены наблюдательных советов.*

*The article reviews participation of independent directors and professional managers in the supervisory boards of business entities in foreign countries. The criteria for selection of candidate members of supervisory boards are proposed.*

Залогом эффективности корпоративного управления, привлекательности компании для инвесторов и кредиторов являются общая, правовая и экономическая культура членов органов управления хозяйственных обществ и мажоритарных акционеров, наличие отлаженной системы взаимоотношений между органами управления и внутри их, в частности, существование дееспособного, высококвалифицированного наблюдательного совета.

В этой связи интересен анализ достаточно часто применяемого в дальнем и ближнем зарубежье избрания в наблюдательные советы хозяйственных обществ не-

зависимых директоров и профессиональных управляющих, а также перспективы применения этого метода в Республике Беларусь.

На основании проведенного анализа считаем возможным предложить следующие формулировки, определяющие таких специалистов по корпоративному управлению.

Независимый директор – член наблюдательного совета, неаффилированный с менеджментом компании, ее поставщиками, покупателями, консультантами, акционерами, имеющими существенный пакет акций (долей в уставном фонде). Для подтверждения статуса независимости директора важно, чтобы у него не было конфликта интересов в данной компании, а также то, что он имеет возможность (в том числе основанную на материальной независимости от компании) составлять независимое и профессиональное суждение.

Профессиональный управляющий – член наблюдательного совета, высококвалифицированный специалист, отвечающий предъявляемым к нему, как к субъекту управленческой деятельности, требованиям, способный вырабатывать и реализовывать решения по достижению основных целей, стоящих перед компанией.

Международная практика свидетельствует, что независимые директора и профессиональные управляющие являются важным элементом системы корпоративного управления. Так, правила листинга крупнейших международных бирж с недавнего времени требуют наличия независимых директоров в составе наблюдательных советов котируемых эмитентов. Кодекс корпоративного поведения многих стран мира рекомендует акционерным обществам включать в состав наблюдательного совета независимых директоров. По информации Всемирного банка, удельный вес независимых директоров в общем количестве членов наблюдательных советов составляет от 15-20 % процентов до более половины.

*Справочно.*

*В Российской Федерации ¼ состава наблюдательного совета должна формироваться из независимых директоров.*

*В Казахстане этот норматив составляет 30 процентов.*

В ряде стран к независимым директорам и профессиональным управляющим предъявляют дополнительные требования. Так, например, в Чехии и Венгрии обязательно наличие финансового, экономического или юридического образования, опыт работы в области корпоративного управления. В Швейцарии, Италии, Португалии у кандидатов на должность независимого директора по соответствующей методике определяется уровень честности и неподкупности. В Чили, Израиле, Литве существуют дополнительные требования в отношении квалификации и пригодности для отдельных наблюдательных советов крупных компаний. В Швейцарии предусмотрены отдельные критерии для различных должностей, включая наблюдательный совет в целом, отдельных членов наблюдательного совета, его председателя.

Многие страны внедрили формализованный порядок назначения независимых директоров и профессиональных управляющих в наблюдательные советы, который состоит из следующих этапов:

определение прозрачных и последовательных процедур отбора кандидатов из более широкого перечня, в том числе посредством механизмов предварительного отбора, интервью и оценки кандидатов, создание комитетов по отбору;

ведение базы данных кандидатов;

использование профессиональных групп по отбору персонала для определения кандидатов, с обязательным включением в их состав представителей крупных участников компании;

привлечение члена наблюдательного совета к участию в процессе отбора в качестве советника.

Международная практика свидетельствует о том, что независимые директора должны возглавлять ведущие комитеты наблюдательного совета по аудиту, кадрам, вознаграждениям, мониторингу финансовой отчетности, кредитному анализу, оценке факторов риска и др. Необходимо отметить, что в практике корпоративного управления в Республике Беларусь создание комитетов наблюдательных советов обществ встречается крайне редко, однако, несомненно, является фактором повышения результативности принятия управленческих решений.

Многие отечественные компании уже используют потенциал и преимущества независимых директоров для укрепления доверия со стороны инвесторов, повышения стоимости бизнеса и привлечения капитала. Независимые директора способствуют более продуктивной работе наблюдательных советов как в крупных компаниях, так и в средних, и малых фирмах. Они призваны внести значительный вклад в обсуждение и принятие решений по таким важным вопросам, как выработка стратегии развития общества, оценка качества, продуктивности и соответствия деятельности исполнительных органов избранной стратегии, разрешение корпоративных конфликтов. Для того, чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые наблюдательным советом, иметь возможность формировать широкий спектр мнений по обсуждаемым вопросам, законодательством многих стран определено, что количество независимых директоров должно составлять не менее одной четверти от общего количества членов наблюдательного совета.

Очень трудно количественно вычленить влияние фактора участия независимых директоров и профессиональных управляющих на повышение эффективности управленческих решений, но, несмотря на его латентный характер, значительность этого вклада в общую результативность никем не оспаривается.

Следует отметить, что в Республике Беларусь в настоящее время существует определенная законодательная база по участию независимых директоров и профессиональных управляющих в работе наблюдательных советов хозяйственных обществ.

Так, например, в соответствии с частью пятой статьи 109-1 Банковского кодекса Республики Беларусь от 25 октября 2000 г. № 441-3 (далее – Банковский кодекс) наблюдательный совет банка обеспечивает организацию корпоративного управления банком, системы управления рисками и системы внутреннего контроля, исключения конфликта интересов в деятельности банка и условий его возникновения [1]. Требования к организации системы управления рисками и системы внутреннего контроля в банке устанавливаются Национальным банком.

В составе наблюдательного совета банка должно быть не менее одного независимого директора, если иное количество не определено Национальным банком. Независимый директор не может входить в состав коллегиального исполнительного органа и (или) являться руководителем банка. Независимый директор возглавляет аудиторский комитет, создаваемый наблюдательным советом банка, в функции которого входит обеспечение деятельности системы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита банка.

Член наблюдательного совета, за исключением представителя государства в органах управления банка, руководитель и главный бухгалтер банка, их заместители, члены коллегиального исполнительного органа банка, а также кандидаты на указанные должности должны соответствовать предъявляемым к ним квалификационным требованиям, устанавливаемым Национальным банком, и (или) требованиям к деловой репутации. Оценка соответствия таким требованиям производится специальной квалифика-

ционной комиссией Национального банка в случаях и порядке, установленных Национальным банком (части шестая – восьмая статьи 109-1 Банковского кодекса).

Банк, решением органа управления, определенным уставом, обязан назначить должностных лиц, ответственных за управление рисками и внутренний контроль в банке, а также создать постоянно действующее подразделение (подразделения) по этим функциям. Такие должностные лица подчиняются непосредственно руководителю банка и подотчетны наблюдательному совету (части 14, 17, 18 статьи 109-1 Банковского кодекса).

Подпунктом 12-1.4 Указа Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» установлено, что не менее одной трети членов совета директоров (наблюдательного совета) управляющей компании холдинга с участием государства должны быть независимыми директорами [2]. Независимый директор не должен быть связан правовыми отношениями, в том числе договорными, с аффилированными лицами общества.

Совет Министров Республики Беларусь предложил республиканским органам государственного управления, осуществляющим владельческий надзор в хозяйственных обществах с участием государства, областным (Минскому городскому) исполнительным комитетам (далее – органы, осуществляющие владельческий надзор) дать свои предложения по совершенствованию корпоративного управления в хозяйственных обществах с участием государства.

*Справочно.*

*На данный момент в Республике Беларусь функционирует более 1800 хозяйственных обществ с участием государства, что составляет более 47 процентов от общего количества коммерческих юридических лиц государственного сектора экономики. В последние годы динамика доли хозяйственных обществ с участием государства в государственном секторе экономики имеет стабильную тенденцию к увеличению.*

Практически все органы, осуществляющие владельческий надзор, сами хозяйственные общества считают, что привлечение профессиональных управляющих и независимых директоров к работе в наблюдательных советах является прогрессивным направлением совершенствования корпоративного управления, т.к. снижает риски принятия непрофессиональных управленческих решений.

Предлагается по этому принципу формировать наблюдательные советы, прежде всего, неплатежеспособных и убыточных обществ.

Предлагаются следующие критерии по отбору кандидатов:

- специальное образование в области управления;
- опыт работы на руководящих должностях не менее 3 лет;
- опыт работы в наблюдательных советах хозяйственных обществ не менее 2 лет;
- опыт работы в отрасли, в которой осуществляет деятельность данное общество;
- высокая квалификация в аудите, финансовой, бухгалтерской, инновационной, инвестиционной деятельности;
- специальная подготовка и аттестация.

Обучение может быть обеспечено одним из ведущих вузов страны с привлечением специалистов по корпоративному управлению и отраслевых специалистов из институтов повышения квалификации соответствующих министерств и ведомств.

В связи с указанным следует также предусмотреть создание банка данных таких специалистов, аккредитованных в этом виде деятельности, который может находиться в компетенции Министерства экономики, либо Государственного комитета по имуществу, либо обучающей организации.

Анализ проведенной работы по данному вопросу в последующем может стать основой для разработки системы рейтинговой оценки уровня развития корпоративного управления.

1. Банковский кодекс Республики Беларусь от 25 октября 2000 г. № 441-З.
2. Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь».

УДК 001.895,377/378

## **АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ УНИВЕРСИТЕТОВ КАК ИНТЕГРАТОРОВ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

### **ANALYSIS OF UNIVERSITY FUNCTIONS AS INTEGRATORS OF INNOVATIVE ECONOMICS**

**Кирпич С.В.**

**Kirpich S.**

Белорусский государственный университет  
Минск, Беларусь

*Работа содержит краткий анализ роли и места университетов (образовательных, исследовательских, предпринимательских) и указывает на необходимость изучения инновационных аспектов деятельности университетов. Университеты становятся ключевыми компонентами инновационной инфраструктуры современного информационного общества. Обозначены новые направления развития предпринимательского университета (создание технологических и сервисных центров, коммерциализация технологий, деловая активность и пр.).*

*The article contains a brief analysis of the role of universities (educational, research, entrepreneurial) and focuses on the need to study innovative aspects of university activities. Universities have become key components of innovative infrastructure of a modern information society. The paper presents new directions for the development of an innovative university (creation of technological and service centers, commercialization of technologies, entrepreneurial activity, etc.).*

В условиях трансформации современных экономических процессов (глобализация рынков, научные достижения и технологические решения, переосмысление социальных ценностей и др.) изменяются не только модели социального развития, но и принципы управления. Бурное развитие технологий и формирующаяся экономика знаний становятся сегодня движущими силами современного развития.

Современные образовательные учреждения вынуждены выполнять не только роль институтов подготовки кадров, но и принимать на себя новые роли. Они вынуждены подстраиваться под современные потребности социально-экономического развития. Умение концентрировать и использовать актуальные знания в современных условиях становится важнейшей задачей в условиях современной конкурентной борьбы. При этом становится всё более очевидным, что без главного «ресурса», т.е. без человеческого капитала, становится невозможным активно развиваться и осуществлять прорывные инновации [1].

Ключевым фактором роста (драйвером) в современной экономике становится