

УДК 330.1: 351.711: 316.34

<https://doi.org/10.56619/2078-7138-2026-174-2-44-48>

КОНВЕНЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

С.С. Рябова,

доцент каф. государственной экономической политики Академии управления при
Президенте Республики Беларусь, канд. экон. наук, доцент

В статье рассмотрены основные положения теории конвенций применительно к управлению государственными активами в Республике Беларусь, в том числе и для организаций АПК. Проанализированы институциональные подсистемы и способы их координации (рыночная, индустриальная, традиционная, гражданская, экологическая, общественного мнения, творческой деятельности), а также виды соглашений в зонах пересечения. Обоснованы цели, объекты и процедуры координации при управлении государственными активами в Республике Беларусь.

Ключевые слова: аграрный бизнес, государственные активы, теория конвенций, институциональные подсистемы, координация, соглашения, субъекты управления.

The article examines the fundamental principles of convention theory to state asset management in the Republic of Belarus, including for agro-industrial complex organizations. The institutional subsystems and methods of their coordination (market, industrial, traditional, civil, environmental, public opinion, and creative activity), as well as the types of agreements in the areas of intersection are analyzed. The objectives, objects, and procedures of coordination in state asset management in the Republic of Belarus are substantiated.

Keywords: agrarian business, state assets, convention theory, institutional subsystems, coordination, agreements, governmental entities.

Введение

Аграрный бизнес является приоритетным видом экономической деятельности в национальной экономике Республики Беларусь, значительная часть организаций которого имеет долю государства. При этом для повышения эффективности управления государственными активами необходимо вырабатывать новые подходы, обеспечивающие решение производственных, экономических и социальных задач общества и трудовых коллективов.

Следует отметить, что государство, используя государственные активы в предпринимательской деятельности, становится равноправным участником рыночных отношений. Выполненный анализ научных трудов зарубежных и отечественных авторов (Л. Болтански, В.В. Волков, О.Б. Ионова, А.Н. Олейник, С.М. Пястолов, Г. Россинская, В.В. Радаев, В.В. Разумова, Ф. Эймар-Дюверне, О. Фаверо, А. Орлеан, Р. Сале, Л. Тевено) показал, что особое значение в современном обществе имеют социальные проблемы и понимание справедливости в рыночной экономике [1-10]. В рамках нового французского институционализма (Л. Болтански, В.В. Волков, О.Б. Ионова, А.Н. Олейник, О. Фаверо, А. Орлеан, Р. Сале, Л. Тевено, Ф. Эймар-Дюверне) рыночная экономика как подсистема общества, имеющая в своей структуре разные системы координации, которые могут выступать социальными двигателями повышения эффективности [1-4; 9, 10].

В свою очередь, институциональный подход базируется на положениях и нормах институционализма (неоинституционализма) для развития теоретико-методических основ управления государственными активами как института.

В данном контексте цель статьи состоит в изучении экономической теории конвенций как направления институционализма применительно к управлению государственными активами.

Материалы и методы

Научное исследование базировалось на изучении, систематизации и обобщении методических подходов отечественных и зарубежных авторов в области институционализма. В процессе проведения научного исследования использованы сравнительный анализ, метод обобщения и синтез, метод диалектической логики и познания объективной действительности.

Основная часть

Аграрная экономика вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие Республики Беларусь, обеспечивая национальную продовольственную безопасность и экспортный потенциал страны. Анализ показал, что темп производства продукции сельского хозяйства за пятилетку составил 104,2 % к уровню 2020 г. Непосредственно в 2025 г. производство продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий составило 40,1 млрд руб. (в текущих ценах), в том

числе в сельскохозяйственных организациях (фермерских хозяйствах) – 33,3 млрд руб. Данные результаты обеспечены за счет роста валового сбора зерновых и зернобобовых культур (9,1 млн т), сахарной свеклы (5,9 млн т), льноволокна (58,3 тыс. т) [11]. В 2025 г. надой на одну корову составил 6 577 кг, что на 379 кг (на 6,1 %) больше, чем в 2024 г.

В 2025 г. отмечается улучшение финансовых результатов деятельности организаций сельского хозяйства. Так, рост выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг составил 111,2 %, прибыли от реализации продукции – 126,6 %, чистой прибыли – 124,6 %, рентабельности продаж – 1,0 п. п. Количество убыточных организаций находилось на уровне 62, что на 29 субъектов меньше, чем в 2024 г. [11].

Для дальнейшего устойчивого развития и сохранения достигнутых результатов необходимо расширение мер и механизмов, направленных на повышение эффективности функционирования государственных активов. Институт управления государственными активами включает институт государственного управления (макро-, мезоуровень) и институт корпоративного управления (микроуровень), которые создают ограничения поведения и формируются в рамках определенной системы координации. На первый план в институциональном подходе к управлению выходит координация как «согласованное взаимодействие всех элементов предметной сферы управления в пространстве и во времени» [12, с. 124]. В таком контексте взаимодействия субъектов управления государственными активами на разных уровнях характеризуются определенными типами соглашений, а, следовательно, должны иметь различные способы координации. Координация действий должна быть, во-первых, между исполнительным органом и наблюдательным советом (согласование интересов), а, во-вторых, между субъектами разных уровней (макро- и мезо-) в системе государственного управления.

Проблему множественной координации исследовали Л. Болтански, Л. Тевено, идеи которых легли в основу экономики конвенций [1; 9, 10]. Так, Л. Тевено пишет, что «в некоторых критических ситуациях рыночный механизм не способен установить равновесие, существуют «провалы рынка». Возникает концепция множественной координации, суть которой сводится к тому, что в разных ситуациях (разных мирах), которые конструируются объектами взаимодействия, люди руководствуются разными мотивами и разной рациональностью, соответственно в каждой ситуации равновесие устанавливается иными, нерыночными механизмами» [10, с. 78].

В развитие этого данные авторы признают координирующую роль рынка, но при этом выделяют и формы координации, обеспечивающие взаимодействия [1]. «Плюрализм способов координации не совпадает с границами организованных или институционально зафиксированных видов деятельности. Конкретный вид экономической деятельности, даже четко определенный, может осуществляться на основе

различных форм координации, которые разнятся еще в зависимости от фирмы. Проблема координации в таком плюралистическом мире заключается в соотношении различных принципов оценки или неодинаковых способностей к ней, которые имеют различные люди» [13, с. 94-95].

Систематизируя сложный и неоднозначный терминологический аппарат экономики конвенций, Л. Тевено и Л. Болтански предложили термин «мир» [1; 10], которые в российской научной литературе В.В. Разумова определяет как «институциональные подсистемы» [8], А.Н. Олейник – соглашения [4], О.Б. Ионова – «социальный порядок» [3]. А.Н. Олейник определила, что соглашения регулируют «деятельность индивидов в различных сферах» [4, с. 49]. Это предполагает отождествление «соглашение» и «координация».

Каждая институциональная подсистема или «мир» характеризуется определенным способом координации – «соглашения» и «нормы», которые позволяют достичь специфической цели данной подсистемы [14, 15]. В экономике соглашений А.Н. Олейник выделяет семь типов соглашений: рыночный, индустриальный, традиционный, гражданский, экологический, общественного мнения, творческой деятельности [4, с. 50]. Соглашения, включая нормы, обеспечивают порядок во взаимодействиях между людьми. Таким образом, с одной стороны, они координируют взаимоотношения внутри институциональной системы, а с другой – институциональные системы определяются нормами, которые обеспечивают достижение равновесия и компромисса между институциональными системами [16, с. 157].

По мнению А.Н. Олейник, к элементам соглашений относят нормы поведения, предметный мир («совокупность материальных объектов, по поводу которых осуществляется взаимодействие»), источник информации, вектор времени (настоящее, будущее, прошлое), «примеры сферы деятельности, на основе которых лежит то или иное соглашение» [4, с. 49].

Каждый способ координации имеет свою логику. При этом логика одного из способов может войти в конфликт с логикой другого способа координации. В соответствии с экономикой конвенций, например, любой организации присущи как минимум два способа координации – рыночная и индустриальная [10]. Первый вид основан на получении прибыли в краткосрочном периоде, гибкости и изменчивости, второй – направлен на будущее, планирование долгосрочных инвестиций и стабильности. Между двумя этими логиками возникает конфликтная ситуация [17].

У каждой институциональной подсистемы («мира») есть своя зона действия. При этом в масштабах функционирования всего социума есть их пересечение между собой, на границах которых возникает неопределенность. В таких случаях предусмотрены определенные варианты соглашений (способы координации), такие как «экспансия – взаимодействие на основе одних норм в пересекающихся системах координации; касание – взаимодействие на основе взаи-

моисключающих норм; компромисс – взаимодействие на основании норм, удовлетворяющих требованиям пересекающимся системам координации» [4, с. 51-52]. Способы координации дают возможность устранить противоречия институциональных подсистем за счет компромисса и установления границ рационального поведения.

В данном исследовании будем применять термин «институциональная подсистема» как пространство, имеющее свой способ координации. При этом координация основана на соглашениях – «совокупности неформальных норм, составляющих «правила игры»» [4, с. 48]. Таким образом, особое значение в экономике конвенций приобретают нормы, которые приняты как нормы социального поведения субъектов в соответствующем институциональном механизме. То есть институт эффективен, если он является не столько фактором принуждения и контроля, а «функционирует в рамках «доверительного поля» тех субъектов, для которых декларируемые нормы становятся фактом повседневной практики» [3, с. 161]. Таким образом, для обеспечения экономического роста необходимы социальные двигатели [2].

Нормами, координирующими институциональные подсистемы, являются: доверие, эмпатия, утилитаризм и интерпретативная рациональность [18]. В управлении государственными активами участвуют индивиды (государственные служащие, работающие по гражданско-правовому договору, представители государства, менеджеры, независимые члены наблюдательного совета, работники организации). Институт управления государственными активами имеет формальные и неформальные нормы, обеспечивающие его координацию. Управление является неоднородным и включает как административно-нормативное управление, так и корпоративное. Права собственности не всегда имеют четкую спецификацию, что обуславливает использование неформальных правил в управлении государственными активами.

В развитие этого автором представлена классификация институциональных подсистем и набор характеристик применительно к управлению государственными активами (табл. 1).

Управление государственными активами характеризуется институциональным оформлением и отношениями, складывающимися между государственными служащими, представителем государства, менеджментом, в том числе в рамках агентских отношений. Это обуславливает учет человеческого фактора и отведение социальным отношениям определяющей роли в управлении государственными активами. При этом в каждой институциональной подсистеме субъекты выстраивают взаимодействия, которые реализуются во взаимоотношениях между людьми – государственными служащими, представителем государства, руководителем организации, членами органов управления, что предполагает учитывать социальные отношения.

Для учета социальных отношений автором использован конвенциональный подход, на основе ко-

торого институциональная система управления состоит из подсистем (рыночная, индустриальная, традиционная, гражданская, экологическая, общественное мнение, творческая деятельность). Каждый способ координации имеет свои объекты, процедуры, цели и источники информации, а также нормы социального поведения, позволяющие достичь высокого уровня результативности управления.

Заключение

На основании проведенного исследования получены следующие результаты:

1. Аграрный бизнес как стратегическая отрасль Республики Беларусь обеспечивает национальную продовольственную безопасность. Эффективное его функционирование зависит от рациональных управленческих решений, в том числе и государственными активами. Это обусловлено тем, что особую роль в управлении организаций АПК занимают системы координации, позволяющие использовать разные нормы социального поведения работников.

2. Определено, что конвенциональный подход базируется на координации хозяйственных взаимодействий субъектов бизнеса, нивелируя потерю рациональности. Суть множественной координации заключается в том, что при разных ситуациях (в разных институциональных подсистемах) равновесие может достигаться нерыночными механизмами и зависеть от мотивов и рациональности индивидов при их взаимодействии. В настоящее время в мировой практике выделяются институциональные подсистемы, каждая из которых характеризуется целью, задачами и направлениями функционирования (рыночная, индустриальная, традиционная, гражданская, экологическая, общественное мнение, творческая деятельность).

3. Управление государственными активами как институт может включать в себя институциональные подсистемы с разными системами координации. Иерархическая цепь их взаимодействий позволила классифицировать способы координации, включая объекты и процедуры на макро- и микроуровнях. В данном контексте управление государственными активами предполагает достижение конвенции между менеджментом организаций с участием государства и представителями государства от органов владельческого надзора. При этом возможно смягчение формальных правил со стороны органов владельческого надзора, что позволяет повысить рациональность в принятии управленческих решений в отношении государственных активов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Болтански, Л. Критика и обоснование справедливости: очерки теории графов / Л. Болтански, Л. Тевено; пер. с фр. О.В. Ковеневой; предисл. Н.Е. Копосова. – М.: Новое лит. обозрение, 2013. – 572 с. (Библиотека журнала «Неприкосновенный запас»).

Таблица 1. Классификация институциональных подсистем и координации института управления государственными активами

Институциональные подсистемы	Процедуры координации	Объект координации	Источник информации	Цели	Пример сферы деятельности
Рыночное	Подчинение коммерческим интересам, конкуренция, снижение транзакционных издержек	Прибыль, конкурентоспособность	Финансовая отчетность, отчет представителя государства	Рост прибыли, расширение рынков сбыта	Классический рынок
Индустриальное	Модернизация, стратегическое планирование, стандартизация, Профессионализм, компетентность	Инвестиции, экономическая безопасность	Стандарты, прогнозы развития, инвестиционные бизнес-планы, бизнес-планы развития	Повышение производительности труда, эффективности, обеспечение платежеспособности	Организация с участием государства
Традиционное	Неформальные связи, авторитет, иерархия, преемственность традиций, взаимодоверие, личные отношения	Регламенты поведения, Вознаграждение	Корпоративная культура, традиции	Организация деятельности органов управления, эффективного корпоративного управления, мотивация менеджмента	Наблюдательный совет, общее собрание акционеров (участников), исполнительный орган
Гражданское	Подчинение стратегическим и социальным интересам, воспроизводство норм принуждения, общественное согласие, коллективизм, равенство, солидарность	Целевые показатели, неналоговые доходы бюджета	Закон, государственные программы	Разработка стратегических планов, государственных программ, повышение неналоговых доходов бюджета	Органы государственного управления, органы владельческого надзора
Экологическое	Обеспечение устойчивого развития и реализации ЦУР, ESG-принципы	Цели устойчивого развития, ESG-практики	Отчет о реализации ЦУР, нефинансовая отчетность	Внедрение ЦУР в деятельность организации, ESG-трансформация	Деятельность по реализации Национальной стратегии устойчивого развития
Общественное мнение	Репутация, престиж	Бренды, торговые марки	Потребительские ожидания	Повышение стоимости ценных бумаг, стоимости чистых активов	Фондовый рынок
Творческая деятельность	Инновационность, научность, инновационные программы, внедрение нового	Изобретения, инновации	Научно-техническая продукция	Разработка и внедрение инноваций	Научная и инновационная деятельность

Примечание. Составлена автором на основе источников [1; 5; 6; 19].

2. Волков, В.В. Теория практик / В.В. Волков, О.В. Хархордин. – СПб.: Европ. ун-т в СПб., 2008. – 297 с. (Прагматичный поворот, вып. 2).

3. Ионова, О.Б. Социальное партнерство: опыт социального анализа / О.Б. Ионова. – М.: МАКС Пресс, 2004. – 292 с.

4. Олейник, А.Н. Институциональная экономика: учеб. пособие (высшее образование – бакалавриат) / А.Н. Олейник. – М.: Инфра-М, 2023. – 414 с.

5. Пястолов, С.М. Конвенциональный подход к решению задач мобилизации наукоемких произ-

водств / С.М. Пястолов // Научно-исследовательские исследования. – 2022. – № 2. – С. 108-129.

6. Россинская, Г. Теория соглашений (конвенций) как методологическая основа исследования поведения индивидов в сфере денежных отношений / Г. Россинская, И. Коцегулова // Экономика и управление. – 2018. – № 5. – С. 21-25.

7. Радаев, В.В. Современные экономико-социологические концепции рынка / В.В. Радаев // Экономическая социология. – 2008. – № 1. – Т. 9. – С. 20-50.

8. Неинституциональная экономическая теория:

учеб. пособие / под ред. В.В. Разумова. – М.: Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации, 2005. – 338 с.

9. Eymard-Duverany, F., Favereau, O., Orlean, A., Salais, R., Thévenot, L. Pluralist Integration in the Economic and Social Sciences: The Economy of Conventions / F. Eymard-Duverany, O. Favereau, A. Orlean, R. Salais, L. Thévenot // Post-Autistic Economic Review. – 2005. – № 34. – P. 1-15. – URL: https://www.researchgate.net/publication/285090297_Pluralist_integration_in_the_economic_and_social_sciences_The_economy_of_conventions. (date of access: 15.02.2026).

10. Тевено, Л. Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире / Л. Тевено // Вопросы экономики. – 1997. – № 10. – С. 69-84.

11. Социально-экономическое положение Республики Беларусь за январь-декабрь 2025 г. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_161186/ (дата обращения: 25.02.2026).

12. Клейнер, Г.Б. Институциональное управление, институты управления, управление институтами / Г.Б. Клейнер // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения: материалы III Междунар. конф., Москва, 19–20 нояб. 2013 г. / Гос. ун-т упр.; под ред. Г.Б. Клейнера. – М., 2013. – С. 122-127.

13. Тевено, Л. Ценности, координация и рациональность: экономика соглашений или эпоха сближения экономических, социальных и политических наук / Л. Тевено; при участии Ф. Эймар-Дюверне [и др.] // Ин-

ституциональная экономика / А. Олейник, Р. Нуреев, В. Андреев [и др.]; под общ. ред. А. Олейника. – М., 2009. – С. 76-112.

14. Малкина, М.Ю. Институциональная экономика: учеб. пособие / М.Ю. Малкина, Т.П. Логинова, Е.В. Лядова. – Н. Новгород: Нижегород. гос. ун-т, 2015. – 258 с.

15. Скоробогатов, А.С. Макроэкономическая роль институтов: от онтологической неопределенности к концепции делового цикла / А.С. Скоробогатов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 83-95.

16. Тевено, Л. Рациональность или социальные нормы: преодоленное противоречие / Л. Тевено // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2, № 1. – С. 88-122. – URL: <https://ecsoc.hse.ru/2001-2-1/26594965.html> (дата обращения: 11.11.2025).

17. Тевено, Л. Организованная комплексность: конвенции координации и структура экономических преобразований / Л. Тевено // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Моск. высш. шк. соц. и экон. наук; сост. и науч. ред. В.В. Радаев. – М., 2002. – С. 19-46.

18. Олейник, А. Издержки и перспективы реформ в России: институциональный подход / А.Н. Олейник // Мировая экономика и международные отношения. – 1997. – № 12. – С. 25-36.

19. Ковенева, О.В. Французская прагматическая социология: от модели «градов» к теории «множественных режимов вовлеченности» / О.В. Ковенева // Социологический журнал. – 2008. – № 1. – С. 5-21.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 12.03.2026

Система микропроцессорного автоматизированного регулирования положения распределительной штанги относительно обрабатываемой поверхности

Предназначена для повышения равномерности внесения рабочего раствора пестицидов штанговыми опрыскивателями, снижения времени на подготовку агрегата к работе и его регулировки в процессе работы.

Система обеспечивает соблюдение постоянства расстояния между распылителями и обрабатываемой поверхностью в процессе работы опрыскивателя, как на склонах, так и на равнинной местности.



Основные технические данные

Тип механизма изменения угла наклона штанги	Гидравлический
Тип системы	Микропроцессорная
Тип датчиков	Ультразвуковые
Диапазон измерения, м	0,4 – 2,0
Погрешность измерения расстояния между штангой и обрабатываемым объектом, м	0,040
Время готовности системы к работе, мин.	до 1
Напряжение питающей сети, В	=12 ± 2,5
Продолжительность постоянного измерительного сигнала, после которого вырабатывается управляющее воздействие на исполнительный привод, с	2
Масса, кг, не более	40