

ПЕРВЫЕ ШАГИ В НАУКЕ

УДК 33:334

JEL B52, E02, G34

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-142-153>

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ
УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Д. Л. Коновалов

pochta.dionis@mail.ru

руководитель бюро мониторинга

ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»,

исследователь Института экономики НАН Беларуси,

г. Минск, Республика Беларусь

Статья посвящена проблеме институциональной адаптации передовой практики корпоративного управления при обеспечении интересов участников корпоративных отношений. Раскрыты основные модели и дана сравнительная характеристика корпоративного управления, нашедшего свое применение в современной мировой практике. На базе международных принципов корпоративного управления определены приоритетные принципы, применимые в условиях становления и развития отечественной корпоративной практики холдинговых объединений с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, институциональная среда организации, белорусская модель корпоративного управления, принципы корпоративного управления, институциональный подход.

Цитирование: Коновалов, Д. Л. Корпоративное управление как институциональный инструмент обеспечения согласования интересов участников корпоративных отношений / Д. Л. Коновалов // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2022. – Вып. 15. – С. 142–153. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-142-153>

Введение. Корпоративное управление обеспечивает соблюдение интересов и определяет взаимоотношения между участниками корпоративных отношений (мажоритарными и миноритарными акционерами, советами директоров, исполнительными органами, трудовыми коллективами) [1, с. 21–23; 2, с. 171–175; 3, с. 45–47]. История становления корпоративного управления занимает, по меньшей мере, несколько веков, а теория развития корпоративных отношений как предмет научных исследований актуален и в настоящее время. Общепринятой предпосылкой развития корпоративного управления считается процесс, направленный на разделение функций владения и управления собственностью^{1,2} [4, с. 41–42; 5, с. 29–31].

¹ Современные тенденции развития корпораций [Электронный ресурс] / С. Н. Суетин [и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2. – Режим доступа: <https://s.science-education.ru/pdf/-2015/1-2/22.pdf>. – Дата доступа: 15.09.2021.

² Шаховой, В. А. Новый тренд корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. А. Шаховой // ЦИТИСЭ. – 2015. – № 1. – Режим доступа: http://ma123.su/load/citise_1_2015/08_00_00_ehkonomichekije_nauki/shkakhovoj_v_a_novyj_trend_korporativnogo_upravlenija/9-1-0-20. – Дата доступа: 15.09.2021.

В нормативно-правовом поле Республики Беларусь термин «корпоративное управление» определяется в широкой и более узкой интерпретации. Так, в широком смысле, согласно Банковскому кодексу Республики Беларусь, корпоративное управление – это система взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц и иных заинтересованных лиц, направленная на общее руководство деятельностью организации¹.

В более узком определении корпоративное управление – это организационная модель управления и контроля в акционерном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности². В данном подходе корпоративное управление правомерно рассматривать как систему управления предприятием при соблюдении интересов заинтересованных сторон относительно использования собственности (акционерного капитала), т. к. основное внимание акцентируется на внутриорганизационных отношениях. В наиболее обобщенном виде корпоративное управление представляется системой управленческих взаимосвязей как на внутрикорпоративном, так и межкорпоративном уровне, между корпоративными субъектами и заинтересованными сторонами (в том числе поставщиками, потребителями, государственными органами и пр.) для реализации определенных целей.

В рамках международного права содержание понятия «корпоративное управление» раскрывается в меморандуме Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР): «Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей компании, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля над деятельностью»³.

В научных трудах, посвященных вопросам корпоративного управления, существует ряд различных подходов к определению этого термина, которые, в сущности, более подробно и акцентировано дополняют обобщенное понятие. Основные подходы к определению понятия корпоративного управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные подходы к определению «корпоративное управление»

Автор	Определение корпоративного управления
Р. Монкс, Н. Милоу	«Сбалансированный менеджмент всеми аспектами развития корпорации» [6, р. 37].
А. Шлейфер, Р. У. Вишни	«Способы, которыми поставщики финансов корпорациям обеспечивают себе возврат своих инвестиций» [7, р. 757].

¹ Банковский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 25 окт. 2000 г., № 441-3 : принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г. : одобр. Советом Респ. 12 окт. 2000 г. // Кодексы Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://kodeksy.by/bankovskiy-kodeks>. – Дата доступа: 19.09.2021.

² Об утверждении методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [Электронный ресурс] : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь, Гос. ком. по имуществу Респ. Беларусь, 5 июля 2016 г., № 45/14 // iLex : информ. правовая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

³ Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР [Электронный ресурс] / OECD. – Paris : OECD Publ., 2016. – Режим доступа: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264252035-ru.pdf?expires=1631862780&id=id&accname=guest&checksum=7657E7597B648A5B2F657B5AE90DAA4E>. – Дата доступа: 17.09.2021.

Автор	Определение корпоративного управления
Д. Исаев	«Система отношений между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), складывающаяся в процессе формирования и реализации стратегий и направленная на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц» [8, с. 137].
И. В. Беликов, В. К. Вербицкий	«Система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (stakeholders) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и обеспечения эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам» [9, с. 117].
В. А. Цветков	«Комплексная система механизмов, которая направлена на оптимизацию структуры агентских отношений с целью осуществления справедливого баланса интересов различных владельцев капитала, эффективного инвестиционного процесса и роста стоимости компании» [10, с. 435].
В. Е. Адамов	«Целенаправленная деятельность по повышению стоимости организации за счет оптимизации корпоративных отношений» ¹ .
А. И. Килячков	«Комплекс мер, осуществляемых компаниями для защиты интересов собственников и в конечном итоге для повышения стоимости компании и привлечения инвестиций» [11, с. 51].

Источник: разработка автора.

Обобщенное понятие «корпоративное управление» с позиции институциональной теории можно определить как комплексную деятельность, осуществляемую в нормативно-правовом поле государства, направленную на полное и сбалансированное удовлетворение интересов всех участников корпоративных отношений (акционеров, менеджеров, коммерческих партнеров, государства, персонала) в процессе создания и распределения материальных ценностей, соблюдения этических норм и обеспечения социально-экономического развития организации. Широко применимы для изучения корпоративного управления методы институциональной теории, основанные на общих и частных универсальных положениях менеджмента. При этом методический инструментарий данного направления позволяет более точно и корректно интерпретировать сущность процессов корпоративного управления, а также обосновать возможность их адаптации в рамках устоявшейся государственной институциональной среды. При этом совершенствование корпоративного управления достигается за счет создания новых институциональных настроечных инструментов, согласующихся с базисной институциональной моделью государства [12, с. 90].

Дополнение методологических подходов институционального течения по отношению к процессам и явлениям корпоративной практики находит свое отражение в неинституциональной теоретической мысли. Так, наряду с проблемой достижения экономического роста методология неинституционального течения позволяет учитывать ряд факторов, оказывающих прямое и косвенное воздействие на корпоративную

¹ Адамов, В. Е. Организационно-экономические основы механизма корпоративной реструктуризации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. Е. Адамов ; Моск. гос. индустр. ун-т. – М., 2011. – 26 с.

практику организаций, что обеспечивает глубинное понимание причинно-следственных связей ее деятельности. Согласно неинституциональному подходу, эффективная деятельность хозяйственного субъекта осуществляется в условиях согласованности экономических интересов различных групп и участников хозяйственных отношений. При этом отдельно выделяются и учитываются факторы социального, политического, идеологического и исторического характера, что, безусловно, находит свое применение при изучении процессов управления и развития интегрированных структур.

Следует отметить, что экспорт институциональных норм корпоративных отношений, в соответствии с современной международной практикой, осуществляется через внедрение Принципов корпоративного управления, утвержденных Советом ОЭСР в 1999 г. (далее – Принципы). Ссылки на данный документ отмечаются в большинстве исследований (1999–2020 гг.), посвященных проблемам корпоративного управления, что свидетельствует о международном признании Принципов и значительном влиянии их на сферу научно-практической деятельности корпоративных отношений^{1,2} [13, р. 38–40; 14, р. 442–450; 15, с. 35–38]. Принципы, как правило, носят рекомендательный характер и в значительной степени определяют национальные стандарты, а также являются одним из основных ориентиров государственной политики в сфере корпоративных отношений. В процессе развития международных производственно-экономических отношений при активном изучении опыта стран, не входивших в ОЭСР и стран «Группы двадцатки», также претерпевали заметные изменения и эволюционировали руководящие принципы ОЭСР [16, с. 60–76]. Так, в обновленных редакциях 2004 и 2015 гг. было включено «Руководство ОЭСР по корпоративному управлению в государственных компаниях», а итоговым документом в настоящий момент являются «Принципы корпоративного управления G20 и ОЭСР»^{3,4}. При этом наблюдается усиление требований к таким аспектам, как ответственность перед акционерами, повышение прозрачности и доступа к корпоративной отчетности, справедливость вознаграждения высшего менеджмента.

Результаты и их обсуждение. Институциональная адаптация и внедрение в корпоративную практику принципов корпоративного управления послужит реальным стимулированием социально-экономического развития микро- и макросреды промышленных объединений с государственным участием. Обратимся к анализу Руководящих принципов ОЭСР по корпоративному управлению для организаций с государственным участием, представляющих интерес для данного исследования. Так, согласно современной международной практике, ключевые принципы в данном направлении обобщены и структурированы по аспектам, представленным на рисунке 3.

С целью дальнейшего дополнения и адаптации к институциональной корпоративной среде государственных объединений холдинговой формы подробно раскроем основные принципы ОЭСР в части обоснования и владения государственным имуществом. В данном направлении постановка принципов подразумевает осуществление

¹ Мулюкова, В. А. Международные и национальные стандарты в области корпоративного управления (на примере ОЭСР, ЮНКТАД и РФ) [Электронный ресурс] / В. А. Мулюкова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : сб. науч. ст. 4 Междунар. науч.-практ. конф., 17–19 сент 2014 г. / Юго-Зап. гос. ун-т [и др.] ; редкол.: А. А. Горохов (отв. ред.) [и др.]. – Курск, 2014. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_22550477_-31850106.pdf. – Дата доступа: 17.09.2021.

² OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises / OECD. – 2015 ed. – Paris : OECD, 2016. – 76 p.

³ OECD principles of corporate governance 2004 / OECD. – Paris : OECD, 2004. – 68 p.

⁴ OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises / OECD. – 2015 ed. – Paris : OECD, 2016. – 76 p.

прав собственности в отношении предприятий с государственным участием в интересах широкой общественности, при этом цели должны оправдывать государственное участие, быть публично доступны и периодически оцениваться. Оценка выполнения государством своих полномочий должна проводиться в более широких рамках, нежели стандартная оценка выполнения фидуциарных обязанностей корпоративного органа управления. В свою очередь, информирование общества о выполнении государственных целей, в соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления, должно соответствовать высоким стандартам прозрачности и открытости.

Согласно базовым принципам управления, конечной целью государственного участия в предприятиях должна быть максимизация стоимости для общества при рациональном ведении хозяйственной деятельности и эффективном распределении ресурсов. Очевидно, что руководство данным принципом осуществляется в случае обоснования и принятия решений об изменении доли участия государства в управлении и владении предприятием с расчетом на вероятное увеличение эффективности его функционирования.

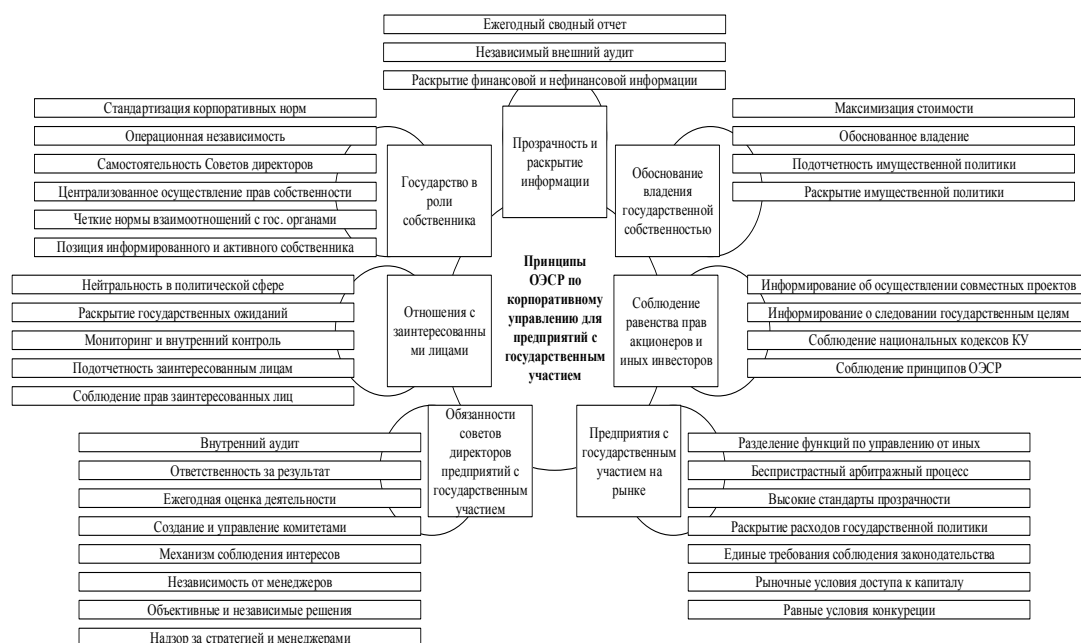


Рисунок 3 – Свод принципов корпоративного управления ОЭСР для предприятий с государственным участием

Источник: собственная разработка на основе¹.

В части соблюдения принципов *обоснованного владения* и *подотчетности имущественной политики* подразумевается разработка государственной политики, которая нормативно определяет роль государства в управлении предприятием и роль государственных органов в ее применении. При этом все обоснования должны быть доступны и своевременно доведены до сведения общественности и государственных лиц, осуществляющих права собственности. Следуя *принципу раскрытия имущественной политики*, государственным органам надлежит информировать о целях промышленного объединения, непосредственно направленных на осуществление государственной политики.

¹ Maher, M. Corporate governance: effects on firm performance and economic growth [Electronic resource] / M. Maher, T. Andersson // OECD: Organization for Economic Cooperation and Development. – Mode of access: <https://www.oecd.org/sti/ind/2090569.pdf>. – Date of access: 16.09.2021.

Отдельный раздел, раскрывающий принципы *государства в роли собственника*, направлен на повышение профессионализма и эффективности корпоративной практики. Так, согласно принципу *стандартизации корпоративных норм* представляется закономерным стремление к упрощению и унификации операционной практики организации. Отличия в организационно-правовых формах частных и государственных предприятий определяют различия их внутренних норм корпоративной практики, что, следует отметить, справедливо для отечественного корпоративного управления. Для задействования данного ресурса в отечественной практике представляется целесообразным адаптировать и развить принципы *операционной независимости* и *самостоятельности советов директоров* (наблюдательных советов). Развитие в данном направлении предусматривает структурированный и прозрачный процесс назначения членов управляющих органов компании, имеющих соответствующую квалификацию и опыт стратегического управления на уровне корпоративного объединения.

На более высоком уровне, по нормам международной практики, следуют принципы *централизованного осуществления прав собственности и взаимодействия с государственными органами*. На этих принципах осуществление прав собственности государственного имущества происходит централизованно в рамках единого ведомства либо иного координирующего органа, подчиненного определенному руководителю министерства. При этом создается основа разработки общей отчетности по государственной собственности, а также возможности разделения функций собственности от иной потенциально конфликтующей деятельности.

Отдельное внимание стоит уделить принципу *информированного и активного собственника*. Так, условием надлежащего осуществления прав собственности является информированное использование своих прав акционера, т. е. владельца пакета акций, принадлежащих государству. В этом ключе необходимо иметь информированную точку зрения по вопросам корпоративного управления путем построения системы отчетности и регулярного мониторинга результатов деятельности организации с государственным участием. По мнению автора, в настоящее время проблема построения адекватной системы и подбор методов корпоративной оценки с целью осуществления периодического мониторинга и сопоставления результатов деятельности актуальна для государственных объединений холдинговой формы.

Анализируя корпоративные принципы функционирования *предприятия с государственным участием на рынке*, следует отметить, что их конечная цель заключается в обеспечении однородной, конкурентной и справедливой рыночной среды. В этом ключе принцип *разделения функций управления* от функций регулятора рынка является ключевой предпосылкой для создания конкурентных рыночных условий для частных организаций и организаций с государственным участием. Правомерно отметить, что в условиях осуществления государственной политики посредством хозяйственной деятельности государственных объединений, в частности, реализации стратегии развития промышленного комплекса Республики Беларусь, полное разделение функций управления от регулятора рынка противоречит государственной институциональной модели, что накладывает соответствующие ограничения на внедрение данного принципа международной корпоративной практики. Однако, по мнению автора, отдельные современные принципы корпоративного управления могут быть органично вписаны в существующую институциональную среду государства и послужат базой совершенствования корпоративной практики промышленных объединений с государственным участием. В частности, соблюдение принципов *беспристрастного арбитражного процесса* и *предъявления единых требований соблюдения законодательства* снижают потенциальные риски и негативные инвестиционные ожидания, тем самым учитываются интересы участников корпоративных отношений. В то же время дифференцированный подход в рамках договорных обязательств и судебных процессов несет в себе

как репутационный государственный ущерб, так и отрицательное влияние на эффективность системы корпоративного управления государственных предприятий, лишая ее дополнительного стимулирующего фактора.

Следует отметить, что предпосылками для стимулирования эффективной корпоративной деятельности также служат принципы обеспечения рыночных условий *доступа к заемному акционерному капиталу*. При этом эффективное корпоративное управление в организациях с государственным участием обеспечивает выполнение обязательств по выплатам задолженностей без гарантий и непосредственного участия государства. Очевидно, что автоматическая выдача гарантий по обязательствам государственных предприятий, в случае их хронической коммерческой несостоятельности, с высокой долей вероятности повлечет за собой системные проблемы и снижение потенциальной отдачи от вложенных ресурсов. В этом ключе вполне закономерной представляется позиция современных отечественных ученых, поддерживающих политику государственного льготного кредитования под реализацию инвестиционных проектов [17, с. 106]. В этих условиях возникают конкретные обязательства и персональная ответственность экономических агентов за эффективное освоение предоставленных ресурсов, критерии которого утверждаются бизнес-планом проекта.

В то же время связующим звеном в данном процессе представляются нормы *высокой прозрачности и раскрытия расходов государственной политики*, которые создают предпосылки разрешения проблем недостаточности и неточности корпоративной информации, свойственной системам с преимущественно нерыночными механизмами перераспределения ресурсов. Так, в целях повышения экономической эффективности предполагается разделение издержек и выручки в зависимости от их принадлежности к хозяйственной деятельности организации и целям государственной политики, при этом информация должна публично раскрываться.

Отдельным блоком (рисунок 3) представляются принципы *соблюдения равенства прав акционеров и иных инвесторов*, которые актуальны при наличии негосударственных инвесторов в составе собственников публичных предприятий. Согласно международному опыту, соблюдение равных акционерных прав в условиях предсказуемости государства как собственника оказывает положительное воздействие на привлечение внешнего финансирования. Реализация данных принципов обеспечивается при функционировании средств правовой защиты в таких корпоративных процессах как: изменение структуры акционерного капитала в пользу доминирующего собственника, участие в принятии корпоративных решений, обеспечение обязательств в отношении раскрытия информации (согласно принципам *информирования о следовании государственным целям и информирования об осуществлении совместных проектов*), участие в общих собраниях акционеров и пр. При этом крайне важно сохранить равенство прав по отношению к мажоритарному акционеру во избежание сдерживающих процессов принятия им законных корпоративных решений.

Особое внимание в рамках данного исследования необходимо уделить принципам *отношений с заинтересованными лицами*. В силу высокой значимости функционирования государственных промышленных объединений для инфраструктуры и социально-экономического развития регионов Республики Беларусь соблюдение широкого спектра интересов заинтересованных лиц представляется особенно важным.

Следуя принципу *соблюдения прав заинтересованных лиц*, выстраиваются корпоративные механизмы и процедуры защиты интересов всех заинтересованных участников корпоративных отношений, предусмотренных нормами законодательства, локальными нормативными актами и соглашениями. Примером данного механизма в соответствии с передовой корпоративной практикой является активное участие представителей трудовых коллективов в составе советов директоров (наблюдательных советов). В этих условиях представляется последовательным руководствоваться прин-

ципом *подотчетности заинтересованным лицам*, согласно которому публичной организации с государственным участием надлежит систематически предоставлять информацию по спектру вопросов, касающихся заинтересованных лиц, тем самым демонстрируя прозрачность своих действий и готовность к взаимному сотрудничеству.

В ключе анализа международных принципов и выявления приоритетных направлений поступательного совершенствования отечественной корпоративной практики, как было отмечено ранее, значительный интерес представляет организация надлежащей и эффективной работы управляющего корпоративного органа – совета директоров (наблюдательного совета). Так, тематический блок принципов – *обязанности советов директоров предприятий с государственным участием* – представляется внутренним институциональным ядром обеспечения высококачественного и эффективного корпоративного управления.

Анализ результатов исследований в области мировой практики корпоративного управления позволяет заключить, что в качестве основных моделей, обусловленных сложившейся институциональной средой, выделяются модели внутреннего (инсайдерская) и внешнего (аутсайдерская) корпоративного управления¹. При этом основное различие моделей заключается в концентрации акционерного капитала. Так, инсайдерская модель отличается высокой концентрацией акционерного капитала корпорации в руках одного собственника либо немногочисленной группы лиц, что позволяет акционерам в значительной степени реализовывать право управления компанией и оказывать влияние на топ-менеджмент организации. Аутсайдерская модель, соответственно, предполагает низкую концентрацию капитала и рассеянную между многочисленными собственниками функцию управления корпорацией, что предполагает относительно меньшую (в расчете на одного акционера) роль в управлении и незначительное влияние на решения высших управляющих лиц [18, с. 1462–1468].

Экономика Беларуси традиционно опирается на государственные предприятия, которые рассматриваются в качестве движущей силы экономического развития страны. Наряду с этим, белорусская модель управления в организациях с государственной формой собственности представляет собой консервативную децентрализованную модель, которая, согласно исследованию, характеризуется управлением со стороны отраслевого органа государственной власти (министерства), обладающего значительным опытом и высокой компетентностью в осуществлении целенаправленной промышленной политики. В силу несовершенства данной модели возникают сложности в разделении функций собственника и регулятора, наблюдается высокая степень вмешательства государства в функции текущего управления, что чревато возникновением корпоративных конфликтов, а также рисков обеспечения равных конкурентных условий на рынке для предприятий всех форм собственности. В рамках данной модели корпоративные объединения выступают в качестве инструмента реализации системной социально-экономической политики государства, что в значительной степени определяет характер функционирования внутренних механизмов системы корпоративного управления, в т. ч. стратегических, инвестиционных, кадровых аспектов.

В силу того, что корпоративное управление в Беларуси признано относительно новым направлением правового регулирования, положения основных нормативно-правовых актов зачастую носят рекомендательный характер, что обуславливает делегирование полномочий по внедрению и совершенствованию корпоративной практики в рамках самих корпоративных объединений. Так, на законодательном уровне закреплены общие вопросы корпоративного управления, касающиеся обязательного наличия

¹ Maher, M. Corporate governance: effects on firm performance and economic growth [Electronic resource] / M. Maher, T. Andersson // OECD: Organization for Economic Cooperation and Development. – Mode of access: <https://www.oecd.org/sti/ind/2090569.pdf>. – Date of access: 16.09.2021.

управляющих органов, а также их основных прав и обязанностей. При этом нормы корпоративного поведения, такие как компетенция управляющих органов, порядок реализации их функций и целесообразность создания дополнительных элементов в структуре управления (профильных комитетов и пр.), предполагается реализовывать посредством разработки и закрепления прав во внутренних нормативных документах (устав общества, положения), которые отвечают его интересам.

Эволюционным этапом развития отечественных хозяйственных объединений стало вступление в силу Указа Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь», что можно рассматривать как шаг к сохранению и укреплению действующей децентрализованной модели управления. Так, по данным Министерства экономики в настоящее время в республике зарегистрировано 124 холдинга¹. Следует отметить, что процесс «холдинизации» представляется весьма динамичным. Так, на начало 2017 г. В Государственном реестре было зарегистрировано 79 холдингов, в более трети которых (или 73 % субъектах хозяйствования) корпоративное управление осуществляется с государственным участием в форме открытого акционерного общества. При этом на этапе становления системы, согласно докладу Международного валютного фонда, отмечается относительно низкая эффективность управления госсобственностью². В качестве причин выступают: высокие издержки на контроль большого спектра директивно доведенных заданий, привилегированное положение госкомпаний в части реструктуризации задолженностей и выплаты налогов, что в определенной мере лишает их стимула к выработке и осуществлению наиболее выгодных экономических решений [19, с. 82–86].

Выводы. Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что специфика отечественного корпоративного управления характеризуется рядом признаков инсайдерской модели, а именно: свойственной ей высокой концентрацией акционерного капитала с преимущественным влиянием государственного собственника над управленческой инициативой высшего менеджмента компании, слабым вовлечением трудовых коллективов в управление компанией. В условиях становления и преобразования практики корпоративных отношений характерными признаками модели отечественного корпоративного управления являются доминирующая роль мажоритарного акционера и слабые позиции совета директоров (наблюдательного совета), в лучшем случае выполняющего роль консультационного органа для общего собрания собственников.

Выявлено, что практика корпоративного управления в условиях преобладания государственного участия имеет определенные ограничительные особенности и качественные различия относительно моделей в странах с развитым фондовым рынком. Следовательно, при совершенствовании системы корпоративного управления следует исходить из институционального базиса и осуществлять последующие институциональные преобразования корпоративной практики с учетом характерных черт ее функционирования в Республике Беларусь. Все это предполагает органичную адаптацию международной практики к республиканским требованиям и формирование при этом самодостаточной и эффективной модели корпоративного управления.

¹ Белоусов, А. В. Корпоративные формы организации предпринимательской деятельности: особенности, преимущества, недостатки [Электронный ресурс] / А. В. Белоусов // Econ. Consultant. – 2016. – № 1. – Mode of access: <https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnye-formy-organizatsii-predprinimatelskoy-deyatelnosti-osobennosti-preimuschestva-nedostatki>. – Date of access: 16.09.2021.

² Республика Беларусь. Отдельные вопросы [Электронный ресурс] : 29 нояб. 2017 г. / Междунар. валют. фонд ; подгот.: Д. Бенедек [и др.] // Международный валютный фонд. – Режим доступа: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2017/Russian/cr17384r.ashx>. – Дата доступа: 17.09.2021.

Список использованных источников

1. Филиппова, С. Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия / С. Ю. Филиппова. – М. : Рос. акад. правосудия, 2009. – 306 с.
2. Миловидов, В. Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе / В. Д. Миловидов // Проблемы нац. стратегии. – 2017. – № 4. – С. 171–189.
3. Гутников, О. В. Государственные организации как субъекты корпоративных отношений: о допустимости участия в корпоративных отношениях унитарных юридических лиц / О. В. Гутников // Журн. рос. права. – 2016. – № 7. – С. 44–52.
4. Иванова, Е. А. Стратегическое управление компанией как фактор повышения ее конкурентных преимуществ / Е. А. Иванова // Вестн. Таганрог. ин-та упр. и экономики. – 2015. – № 2. – С. 41–42.
5. Воронцов, П. Г. Классические модели корпоративного управления / П. Г. Воронцов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 11 (51). – С. 29–36.
6. Monks, R. A. G. Corporate governance / R. A. G. Monks, N. Minow. – 3rd ed. – Malden : Blackwell, 2004. – 564 p.
7. Shleifer, A. A survey of corporate governance / A. Shleifer, R. W. Vishny // The J. of Finance. – 1997. – Vol. 52, № 2. – P. 737–783.
8. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект / Д. В. Исаев. – М. : Издат. дом Гос. ун-та – Высш. шк. экономики, 2010. – 218 с.
9. Беликов, И. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение / И. Беликов, В. Вербицкий // Общество и экономика. – 2005. – № 10/11. – С. 113–139.
10. Цветков, В. А. Корпоративный бизнес: теория и практика / В. А. Цветков. – СПб. : Нестор-История, 2011. – 501 с.
11. Килячков, А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций / А. Килячков // Рынок цен. бумаг. – 2003. – № 4. – С. 51–54.
12. Лученок, А. И. Институты правят экономикой / А. И. Лученок. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 278 с.
13. Wardhana, D. Y. Good corporate governance practices in family business: a case study in Indonesia / D. Y. Wardhana // Petra Intern. J. of Business Studies. – 2018. – Vol. 1, № 1. – P. 35–44.
14. Weian, Li. Corporate governance evaluation of Chinese listed companies / Weian Li // Nankai Business Rev. Intern. – 2018. – Vol. 9, № 4. – P. 437–456.
15. Бочарова, И. Ю. Соблюдение российского кодекса корпоративного управления в сфере защиты прав акционеров / И. Ю. Бочарова, А. Ю. Рыманов // Russian Journal of Agricultural and Socio-Econ. Sciences. – 2017. – Vol. 63, № 3. – P. 34–44.
16. Ларионова, М. В. Сотрудничество ОЭСР и «Группы двадцати» в целях повышения качества корпоративного управления / М. В. Ларионова, Т. А. Ланышина // Вестн. междунар. орг.: образование, наука, новая экономика. – 2016. – Т. 11, № 4. – С. 60–76.
17. Лученок, А. И. Совершенствование институциональной матрицы белорусской экономической модели / А. И. Лученок // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2016. – Вып. 4. – С. 102–112. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2016-4-102-112>
18. CEO selection as risktaking: a new vantage on the debate about the consequences of insiders versus outsiders / T. J. Quigley [et al.] // Strategic Management J. – 2019. – Vol. 40, № 9. – P. 1453–1470.
19. Мазоль, С. И. Формирование национальной системы корпоративного управления в государственном секторе Республике Беларусь: исторический аспект /

С. И. Мазоль // Корпоратив. упр. и инновац. развитие экономики Севера: вестн. науч.-исслед. центра корпоратив. права, упр. и венчур. инвестирования Сыктывк. гос. ун-та. – 2013. – № 2. – С. 77–94.

Статья поступила в редакцию 06 февраля 2022 года

CORPORATE GOVERNANCE AS INSTITUTIONAL SECURITY TOOL COORDINATION OF THE INTERESTS OF PARTICIPANTS CORPORATE RELATIONS

D. L. Konovalov

Researcher of the SSI «Institute of Economics
of the National Academy of Sciences of Belarus»
Minsk, Republic of Belarus

The article is devoted to the problem of institutional adaptation of best practices of corporate governance while ensuring the interests of the participants of corporate relations. The main models are disclosed and the comparable characteristic of the corporate governance, which has found its progress in modern world practice. On the basis of international principal management principal management, priority principles are identified, which are prioritized under the conditions of the formation and development of the domestic corporate practice of holding associations with state participation.

Keywords: corporate governance, institutional environment of the organization, Belarusian model of corporate governance, principles of corporate governance, institutional approach.

References

1. Filippova, S. Yu. (2009) *Korporativnyi konflikt: vozmozhnosti pravovogo vozdeistviya* [Corporate conflict: possibilities of legal influence]. Moscow, Ros. akad. pravosudiya. (In Russian).
2. Milovidov, V. D. (2017) *Korporativnoe upravlenie 2.0: evolyutsiya sistemy korporativnykh otnoshenii v informatsionnom obshchestve* [Corporate Governance 2.0: The Evolution of the System of Corporate Relations in the Information Society]. *National strategy issues*. 4, 171-189. (In Russian).
3. Gutnikov, O. V. (2016) *Gosudarstvennye organizatsii kak sub'ekty korporativnykh otnoshenii: o dopustimosti uchastiya v korporativnykh otnosheniyakh unitarnykh yuridicheskikh lits* [State organizations as subjects of corporate relations: on the admissibility of participation in corporate relations of unitary legal entities]. *Journal of Russian law*. 7, 44-52. (In Russian).
4. Ivanova, E. A. (2015) *Strategicheskoe upravlenie kompaniei kak faktor povysheniya ee konkurentnykh preimushchestv* [Strategic management of a company as a factor in increasing its competitive advantages]. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2, 41-42. (In Russian).
5. Vorontsov, P. G. (2015) *Klassicheskie modeli korporativnogo upravleniya* [Classical models of corporate governance] *Problems of Economics and Management*. 51 (11), 29-36. (In Russian).
6. Monks, R. A. G., Minow. N. (2004) *Corporate governance. 3rd ed.* Malden, Blackwell. (In Russian).
7. Shleifer, A. (1997) *A survey of corporate governance. The Journal of Finance*. 2 (52). 737-783.

8. Isaev, D. V. (2010) *Korporativnoe upravlenie i strategicheskii menedzhment: informatsionnyi aspekt* [Corporate management and strategic management: information aspect]. Moscow, Izdatel'skii dom gosudarstvennogo universiteta. Vysshaya shkola ekonomiki. (In Russian).
9. Belikov, I. Verbitskii, V. (2005) Korporativnoe upravlenie, ego standarty i ikh vnedrenie [Corporate governance, its standards and their implementation]. *Society and Economics*. 10/11. 113-139. (In Russian).
10. Tsvetkov, V. A. (2011) *Korporativnyi biznes: teoriya i praktika* [Corporate business: theory and practice]. Saint Peterburg, Nestor-Istoriya. (In Russian).
11. Kilyachkov, A. (2003) Korporativnoe upravlenie kak faktor privlecheniya i zashchity investitsii [Corporate governance as a factor in attracting and protecting investments]. *Stocks and bonds market*. 4, 51-54. (In Russian).
12. Luchenok, A. I. (2018) *Instituty pravyyat ekonomikoi* [Institutions rule the economy]. Minsk, Belaruskaya navuka. (In Russian).
13. Wardhana, D. Y. (2018) Good corporate governance practices in family business: a case study in Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*. 1(1), 35-44.
14. Weian, Li. (2018) Corporate governance evaluation of Chinese listed companies. *Nankai Business Review International*. 9(4), 437-456.
15. Bocharova, I. Yu., Rymanov, Yu. (2017) Soblyudeniye rossiiskogo kodeksa korporativnogo upravleniya v sfere zashchity prav aktsionerov [Compliance with the Russian corporate governance code in the field of protection of shareholder rights]. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 63(3), 34-44. (In Russian).
16. Larionova, M. V. Lanyshina, T. A. (2016) Sotrudnichestvo OESR i «Gruppy dvadtsati» v tselyakh povysheniya kachestva korporativnogo upravleniya [Cooperation between the OECD and the G20 to improve the quality of corporate governance]. *Bulletin of international organizations: education, science, new economy*. 11 (4), 60-76. (In Russian).
17. Luchenok, A. I. (2016) Sovershenstvovanie institutsional'noi matritsy belorusskoi ekonomicheskoi modeli [Improving the institutional matrix of the Belarusian economic model]. *Ekonomicheskaya nayka segodnya*. (4), 102-112. Available from: <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2016-4-102-112> (In Russian).
18. Quigley, T. J. et al. (2019) CEO selection as risk-taking: a new vantage on the debate about the consequences of insiders versus outsiders. *Strategic Management Journal*. 40 (9), 1453-1470.
19. Mazol', S. I. (2013) Formirovaniye natsional'noi sistemy korporativnogo upravleniya v gosudarstvennom sektore Respublike Belarus': istoricheskii aspekt [Formation of the national system of corporate governance in the public sector of the Republic of Belarus: a historical aspect] *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North*: bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar state university. 2, 77-94. (In Russian).