

УДК 338.24

JEL: D23; M14; O16

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-164-171>

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ПО ОПЫТУ КНР

Сюй, Цзинь

аспирант

Белорусский национальный технический университет

г. Минск, Республика Беларусь

В статье предложена концептуальная модель системы корпоративного управления предприятиями Республики Беларусь по опыту КНР. Она содержит в себе новейшие методы в области учета, анализа, планирования мониторинга, диагностики, контроля и т. д. и направлена на обеспечение принятия эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: система корпоративного управления, государственные предприятия, совет директоров, акционеры, инновации.

Цитирование: Сюй, Цзинь. Концептуальная модель системы корпоративного управления предприятиями Республики Беларусь по опыту КНР / Цзинь Сюй // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2022. – Вып. 15. – С. 164–171. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-164-171>

Введение. Несмотря на относительно небольшое количество исследований, посвященных системе корпоративного управления предприятиями, это исследование выявляет некоторые важные различия между государственными предприятиями и частными организациями в ключевых аспектах развития системы корпоративного управления. Это объясняется следующими факторами.

Во-первых, госпредприятия (далее – ГП) Китая и Беларуси в меньшей степени подчиняются дисциплине механизмов внешнего управления, таких как государственное регулирование и рыночные силы. Например, хотя в последние годы было принято новое законодательство для улучшения управления в банковской системе, субъекты отрасли серьезно сомневаются в применении обновленных законов (таких как закон о банкротстве) в отношении государственных банков, особенно крупных [1]. В этой связи способность государственных предприятий выживать обычно объясняется государственной защитой и лучшим доступом к кредитам через ссуды государственных банков, несмотря на их более низкую операционную эффективность и производительность, чем у частных компаний [2, с. 29].

Второе отличие касается целей функционирования. Поскольку частные фирмы сталкиваются с острой рыночной конкуренцией и испытывают трудности с получением ссуд в государственных банках, они должны эффективно работать, чтобы выжить [3, с. 89]. В результате частные компании сильно ориентированы на рынок и сосредоточены на достижении экономических целей. В отличие от этого, правительство по-прежнему требует, чтобы ГП осуществляли деятельность в социальных и политических целях, такую как обеспечение занятости и социальной стабильности, что делает эти ГП менее ориентированными на рынок [4, с. 138]. Разница в целях может повлиять на различия их инвестиционных решений и результатов деятельности. ГП с меньшей вероятностью будут вкладывать средства в новые высокотехнологичные проекты [5, с. 261], с большей вероятностью инвестируют в проекты с более низкой доходностью

[6, с. 308], у них наблюдается отставание в реинвестировании доходов компаний [7, с. 761], а также в практике найма и обучения [8, с. 873]. ГП обычно имеют более низкую производительность, чем частные фирмы [9].

Приведенные выше результаты позволяют предположить, что механизмы внутреннего корпоративного управления более важны и трудны для внедрения на государственных предприятиях, чем в частных. Поскольку госпредприятия в значительной степени защищены от механизмов внешнего управления, таких как рыночные силы, механизмы внутреннего управления становятся более важными.

Результаты и их обсуждение. Критическое различие между Республикой Беларусь и западными экономически развитыми странами заключается в том, что в Беларуси имеется большое количество государственных предприятий. Более того, после реформы государство по-прежнему владеет значительной долей собственности. Реформа дробления акций привела к значительному сокращению государственной собственности после 2011 г. Тем не менее, доля государства остается высокой, и оно сохраняет контроль над собственностью в стратегически важных отраслях промышленности.

Учитывая то, что белорусские социальные институты и правительство оказывают огромное влияние на листинговые компании, один важный вопрос о структуре собственности белорусских организаций заключается в том, связана ли степень государственной собственности с производительностью предприятия.

Опыт Китая указывает на то, что ключом к совершенствованию структуры корпоративного управления компании является содействие созданию советов директоров для формирования и совершенствования механизмов принятия решений, реализации и надзора с равными правами и обязанностями, скоординированными операциями и эффективной системой сдержек и противовесов. Кроме того, важно стандартизировать поведение председателя и генерального директора и в полной мере задействовать роль совета директоров в принятии решений, надзорную роль наблюдательного совета, управленческую роль руководства, и основная политическая роль партии.

Для усиления внутренней системы сдержек и противовесов совета директоров полностью государственного предприятия или компании, единственным инвестором которой является государство, в ее совет директоров и наблюдательный совет должны входить представители сотрудников. Внешние директора должны составлять большинство в совете, должна применяться система «один человек – один голос», и директора несут ответственность за решения совета. ГП должны продолжать совершенствоваться, создавая команду внешних директоров и приветствуя внешних директоров с различным опытом.

Меры независимой конструкции модели системы корпоративного управления (рисунок 1).

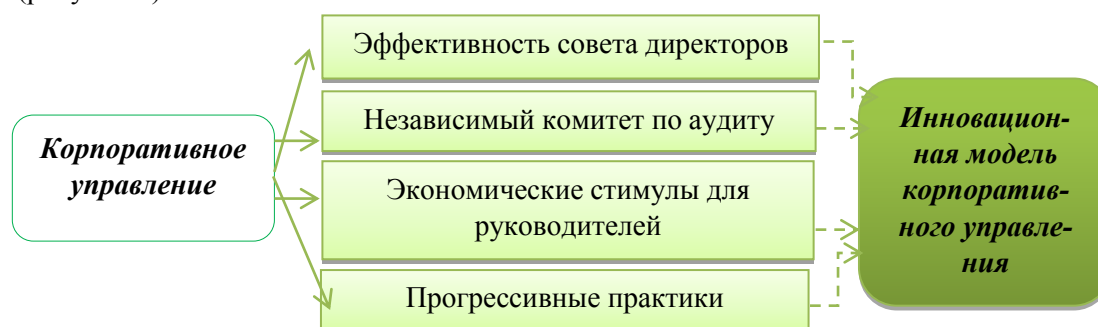


Рисунок 1 – Концептуальная модель системы корпоративного управления предприятиями Республики Беларусь по опыту КНР

Источник: разработка автора.

Существующие эмпирические исследования показали преобладание четырех механизмов, а именно эффективности совета директоров, независимости комитета по аудиту, вознаграждения руководителей и прогрессивные практики:

1) Эффективность совета директоров относится к тому, насколько хорошо последний выполняет свои функции мониторинга и стратегического консультирования, такие как комитеты по управлению и вознаграждениям.

2) Независимый комитет по аудиту: некоторые исследования показали, что компании с наличием комитета по аудиту, особенно когда комитет является активным и независимым, имеют меньше финансовых неточностей и других нарушений в отчетности.

3) Экономические стимулы для руководителей. Фундаментальная дилемма корпоративного управления заключается в несовершенном согласовании стимулов между акционерами и менеджерами, что может привести к поведению и решениям менеджеров, не отвечающим интересам акционеров.

4) Прогрессивные практики: согласно когнитивной парадигме, система корпоративного управления поощряет менеджеров к приобретению определенных компетенций и, таким образом, внедряет новые прогрессивные практики в свой стиль управления [10, с. 303].

Согласно когнитивной парадигме корпоративного управления, совет директоров играет стимулирующую роль посредством создания и развития конкретных знаний и инкубации инноваций внутри компании. Поэтому сформируем первую гипотезу как:

Гипотеза 1. Эффективность совета директоров положительно влияет на инновации внутри предприятия.

При этом инновационная деятельность и непосредственный отбор инвестиционных проектов рекомендуется осуществлять специализированной рабочей комиссией. Процедура формирования совместной рабочей комиссии предполагает следующие этапы:

1) проведение заседания наблюдательного совета по вопросам образования общих рабочих комиссий, на котором: определяются необходимые комиссии и их количественный состав; осуществляется голосование за количество и состав комиссий;

2) избрание и утверждение представителей наблюдательного совета в состав комиссии;

3) избрание и утверждение представителей совещательного органа в состав комиссии;

4) избрание председателя комиссии из представителей наблюдательного совета;

5) избрание секретаря из представителей совещательного органа.

Взаимодействие членов наблюдательного совета и совещательного органа может реализовываться по трем вариантам:

во-первых, путем создания постоянных совместных комиссий из числа представителей обоих органов;

во-вторых, путем параллельной обособленной работы представителей обоих органов над проблемным вопросом с последующим представлением результатов работы на рассмотрение наблюдательного совета на очередном заседании;

в-третьих, путем создания временных совместных рабочих групп для решения проблемных вопросов, которые носят оперативный характер для рассмотрения на заседании наблюдательного совета.

Следовательно, взаимодействие членов совещательного органа (рабочей комиссии) с членами наблюдательного совета в процессе совместной деятельности по решению проблемных вопросов и возможностей взаимодействия членов обоих органов между собой представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Механизм взаимодействия членов совещательного органа и наблюдательного совета в процессе совместной деятельности

Направления	1. Создание постоянных комиссий из числа представителей обоих органов	2. Параллельная работа представителей обоих органов	3. Создание временных совместных рабочих групп
Характер взаимодействия	Сотрудничество на постоянной основе, направления обсуждения и решение текущих вопросов по деятельности общества, которые требуют решения	Временная работа по решению проблемных вопросов с целью получения двух альтернативных решений и последующего выбора эффективного из них	Временная работа по решению проблемных вопросов с целью получения согласованного решения
Реализация	Голосование в совместной комиссии и передача на голосование в наблюдательный совет	Обособленное голосование в обоих органах и передача результатов голосования на рассмотрение в наблюдательный совет	Голосование в общей группе и передача на рассмотрение наблюдательному совету
Результаты	Готовые рекомендации, которые подаются на голосование в наблюдательный совет	Предварительные варианты рекомендаций, представляемых на обсуждение в наблюдательный совет	Готовые рекомендации, которые подаются на рассмотрение в наблюдательный совет

Источник: разработка автора.

С теоретической точки зрения считается, что эффективность практик корпоративного управления инкубирует инновационную экосистему внутри компании через эффективные когнитивные каналы компетенций и знаний. Это заставляет нас предположить, что, как и эффективность совета директоров, АС будет продвигать инновации в компании. Таким образом, несмотря на отсутствие эмпирических исследований, мы постулируем вторую гипотезу:

Гипотеза 2. Независимый комитет по аудиту положительно влияет на финансовые результаты предприятия.

В результате обоснования причин необходимости обеспечения, сущности и путей усовершенствования учетной прозрачности в корпоративных структурах предлагается пересмотр ее концептуальных основ (таблица 2).

В результате изучения учетных инструментов (креативный учет, агрессивный учет, управление доходами), которые используются агентами для осуществления оппортунистического поведения, снижающих прозрачность в корпоративных структурах, установлено наличие у них одной цели – введение в заблуждение агентами тех ее групп стейкхолдеров, которые не причастны к процессу ведения и организация системы бухгалтерского учета.

Таблица 2 – Трансформирование концептуальных основ учетной прозрачности в корпоративных структурах

Основные составляющие концепции	Значение составляющих	Характеристика составляющих
Причины необходимости учетной прозрачности в корпоративных структурах	Улучшение функционирование разнообразных институтов, что касаются корпоративных структур	1. Облегчает процесс заключения контрактов в корпоративных структурах. 2. Повышает уровень доверия к менеджмент корпоративных структур. 3. Улучшает инвестиционную привлекательность корпоративных структур. 4. Повышает эффективность функционирования рынков капитала.
Сущность учетной прозрачности в корпоративных структурах	Совокупность отдельных качественных характеристик финансовой информации	Учетная прозрачность – это объединяющая качественная характеристика полезной финансовой информации, связана с релевантностью, правдивым представлением, своевременностью и понятностью.

Основные составляющие концепции	Значение составляющих	Характеристика составляющих
Пути достижения и повышение учетной прозрачности в корпоративных структурах	Могут быть реализованы путем осуществление организационных, методических и контрольных мероприятий	1. Совершенствование институционального взаимодействия с другими подсистемами и подчиненностью учетной службы в составе корпоративной структуры. 2. Коммуникация с разными видами стейкхолдеров. 3. Обоснование принимаемых решений в рамках реализации учетных процедур.

Источник: разработка автора.

Влияние вознаграждения руководителей на инновации. Одним из немногих является исследование Б. Бальсмайер, А. Бухвальд, Дж. Штибале, в котором изучается влияние компенсации опционов на акции сторонних директоров на интенсивность НИОКР фирм, включенных в индекс Standard and Poog's. На основании результатов авторы данного исследования предлагают включить опционы на акции в вознаграждение руководителей, чтобы улучшить НИОКР фирм [11]. Таким образом, мы предлагаем третью гипотезу:

Гипотеза 3. Экономические стимулы для руководителей корпоративных предприятий положительно влияют на инновации.

Необходимо повысить профессиональный уровень независимых (внешних) директоров и повысить независимость советов директоров. Республике Беларусь следует и дальше повышать профессиональный уровень независимых директоров и полностью осознавать влияние независимых директоров из других профессиональных областей, чтобы лучше контролировать процесс принятия решений контролирующими акционерами и руководством. Для повышения независимости советов директоров необходимо еще больше увеличить долю внешних директоров.

Внедрение системы внешнего директора на ГП также открывает новые возможности для академических исследований, особенно для изучения политики стимулирования и экономических последствий внешних директоров. Отечественные исследования советов директоров в основном сосредоточены на независимых директорах. Однако, помимо найма независимых директоров, доля внешних директоров может быть дополнительно увеличена в советах директоров белорусских госпредприятий, поскольку внешние директора из разных источников имеют разные стимулы. Исследование механизмов отбора и найма внешних директоров, работающих полный рабочий день, и эффективности компенсационных стимулов побудит внешних директоров, работающих полный рабочий день, контролировать эффективность реализации принимаемых решений.

Гипотеза 4. Прогрессивные практики корпоративного управления положительно влияют на инновации внутри фирмы.

Одной из основных причин возникновения агентской проблемы в корпоративных структурах признано существование информационной асимметрии между принципалами и агентами, позволяющими осуществлять последним оппортунистическое поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов. Во избежание такого поведения владельцы корпоративной структуры вынуждены нести агентские расходы, которые рекомендуется рассматривать как средства устранения причин и последствий возникновения информационной асимметрии. На основе анализа последствий возникновения информационной асимметрии (неблагоприятный отбор, нравственный риск, вымогательство) на предконтрактной и постконтрактной стадиях обоснована их роль в возникновении корпоративных конфликтов, что порождается несовпадением интересов принципалов и агентов.

Использование положений институциональной теории позволяет обосновать противоположность интересов менеджмента (как субъектов организации бухгалтерского учета в корпоративных структурах и стейкхолдеров) как основную причину возникновения агентской проблемы в корпоративном управлении (рисунок 2).



Рисунок 2 – Противоположность интересов менеджмента и стейкхолдеров как основная причина агентской проблемы

Источник: разработка автора.

Важно то, что применение в системе контроллинга любого из элементов, принадлежащих к инструментам типа «сбалансированной системы показателей», поможет оценить достижение стратегии предприятия, которая традиционно разлагается по четырем аспектам: финансы, отношений с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Выводы. Обобщая исследуемую составляющую концептуальной модели системы корпоративного управления предприятиями Республики Беларусь, целесообразно отметить, что большинство теоретиков и практиков придерживаются мнения о необходимости четкого моделирования процессов и этапов разработки адекватной современной рыночной экономики с коррекцией на особенности экономики Республики Беларусь и условий деятельности государственных предприятий к системам информационного обеспечения корпоративного управления.

Рекомендуется ускорить реформу смешанного владения и полностью признать влияние директоров, назначаемых неконтролирующими акционерами, в системе корпоративного управления. Реформы смешанного владения могут не только привлечь капитал от неконтролирующих акционеров, но и дать больше прав неконтролирующим акционерам, особенно прав в советах директоров. Чтобы эффективно снизить агентские издержки, вызванные агентскими проблемами, Республика Беларусь должна полностью признать управленческую роль директоров, назначаемых неконтролирующими акционерами, постепенно увеличивать долю таких директоров в советах директоров и позволить этим директорам осуществлять более активный надзор за контролирующими акционерами и менеджментом.

Список используемых источников

1. Grove, H. Major Financial Reporting Frauds of the 21st Century: Corporate Governance and Risk Lessons Learned / H. Grove, E. Basilio // *Forensic Investig. Account.* – 2011. – № 3. – P. 36. Available from: <https://ssrn.com/abstract=2277524>.
2. Rathnayake, D. N. Corporate Ownership, Governance and Performance: Evidence from Asian Countries / D. N. Rathnayake, G. Sun // *Res. J. Financ. Account.* – 2017. – № 8. – P. 28–36.
3. Albu, C. N. Compliance with corporate governance codes in emerging economies. How do Romanian listed companies “comply-or-explain”? / C. N. Albu, M. M. Girbina // *Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc.* – 2015. – № 15. – P. 85–107.
4. An, Z. Earnings management, capital structure, and the role of institutional environments / Z. An, D. Li, J. Yu // *Bank. Financ.* – 2016. – № 68. – P. 131–152.
5. Beiner, S. An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation / S. Beiner [et al.] // *Eur. Financ. Manag.* – 2006. – № 12. – P. 249–283.
6. Bushman, R. M.; Smith, A.J. Financial accounting information and corporate governance / R. M. Bushman, A. J. Smith // *Account. Econ.* – 2001. – № 32. – P. 237–333.
7. Collier, P. Convergence in European corporate governance: The audit committee concept / P. Collier, M. Zaman // *Corp. Gov.* – 2005. – № 13. – P. 753–768.
8. Finegold, D. Corporate Boards and Company Performance: Review of research in light of recent reforms / D. Finegold, G. S. Benson, D. Hecht // *Corp. Gov. Int. Rev.* – 2007. – № 15. – P. 865–878.
9. Guéry-Stévenot, A. Conflits entre investisseurs et dirigeants: une analyse en termes de gouvernance cognitive / A. Guéry-Stévenot // *Revue Française de Gestion.* – 2006. – Vol. 32. – № 164. – P. 157–180.
10. Zona, F. A contingency model of boards of directors and firm innovation: the moderating role of firm size / F. Zona, A. Zattoni, A. Minichilli // *British Journal of Management.* – 2013. – Vol. 24. – № 3. – P. 299–315.
11. Balsmeier, B. Outside directors on the board and innovative firm performance / B. Balsmeier, A. Buchwald, J. Stiebale // *Research Policy.* – 2014. – Vol. 43. – № 10. – P. 1800–1815.

Статья поступила в редакцию 29 марта 2022 года

**CONCEPTUAL MODEL OF THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM
OF ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF BELARUS
ON THE EXPERIENCE OF PRC**

XU, JING

postgraduate student
Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

The article proposes a conceptual model of the system of corporate management of enterprises in the Republic of Belarus based on the experience of China. It contains the latest methods in the field of accounting, analysis, monitoring planning, diagnostics, control, etc. would ensure the adoption of effective management decisions.

Key words: *corporate governance system, state-owned enterprises, board of directors, shareholders, innovations.*

References

1. Grove, H., Basilico, E. (2011) Major Financial Reporting Frauds of the 21st Century: Corporate Governance and Risk Lessons Learned. *Forensic Investig.*(3), 36.
2. Rathnayake, D. N. (2017) Corporate Ownership, Governance and Performance: Evidence from Asian Countries. *Res. J. Financ. Account.* (8). 28-36.
3. Albu, C. N. (2015) Compliance with corporate governance codes in emerging economies. How do Romanian listed companies “comply-or-explain”? *Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc.* (15). 85-107.
4. An, Z. (2016) Earnings management, capital structure, and the role of institutional environments. *Bank. Financ.* (15). 131-152.
5. Beiner, S. (2006) An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation. *Eur. Financ. Manag.* (15). 249-283.
6. Bushman, R. M., Smith, A.J. (2001) Financial accounting information and corporate governance. *Account. Econ.* (15). 237-333.
7. Collier, P., Zaman, M. (2005) Convergence in European corporate governance: The audit committee concept. *Corp. Gov.* (13). 753-768.
8. Finegold, D., Benson, G. S., Hecht D. (2007) Corporate Boards and Company Performance: Review of research in light of recent reforms. *Corp. Gov. Int. Rev.* (15). 865-878.
9. Guéry-Stévenot, A. (2006) Conflits entre investisseurs et dirigeants: une analyse en termes de gouvernance cognitive. *Revue Française de Gestion.* 32 (164). 157-180.
10. Zona, F., Zattoni, A., Minichilli, A. (2013) A contingency model of boards of directors and firm innovation: the moderating role of firm size. *British Journal of Management.* 24 (3). 299-315.
11. Balsmeier, B., Buchwald, A., Stiebale, J. (2014) Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy.* 43 (10). 1800-1815.