



Перспективы развития корпоративного управления в Беларуси

Родион Морозов*, Елена Артёменко-Мельянцова**, Ирина Аноп***, 2020

BEROC Working Paper Series, WP no. 70

*Центр экономических исследований «БЕРОК»¹ marozau@beroc.by

**Белорусский государственный университет

*** Адвокатское бюро «Степановский, Папакуль и партнёры»

Исследование было проведено при поддержке Центра международного частного предпринимательства (CIPE)².

Отдельные мнения, высказанные в публикациях, отражают личную позицию авторов и могут не совпадать со взглядами правительства США и Центра международного частного предпринимательства (CIPE).

Резюме

Целью статьи является анализ состояния и перспектив развития корпоративного управления в Беларуси для более эффективного и широкого внедрения основных принципов и инструментов корпоративного управления в государственном и частном секторе.

Основой для исследования служат результаты проведения двух фокус-групп с представителями наблюдательных советов (советов директоров) и руководителями государственных предприятий, 10

¹ Центр экономических исследований «БЕРОК» выражает благодарность за финансовую поддержку со стороны Шведского Агентства по Развитию Международного Сотрудничества (SIDA).

² Центр международного частного предпринимательства (CIPE) направляет свою деятельность на укрепление демократии во всем мире путем развития частного предпринимательства и проведения рыночных реформ. К ключевым сферам деятельности CIPE принадлежат развитие экосистем предпринимательства, продвижение демократического правления, отстаивание интересов предпринимателей, борьба с коррупцией и развитие этики предпринимательства.

глубинных полуструктурированных интервью с экспертами и практиками, а также выборочного опроса 120 коммерческих организаций различной организационно-правовой формы с численностью более 100 сотрудников. Анализ количественных и качественных данных свидетельствует о фрагментарном внедрения инструментов корпоративного управления в государственном и частном секторе, что обусловлено, прежде всего, сложившимися моделями управления, недостаточной осведомленностью о практиках и выгодах корпоративного управления, низким уровнем доверия в обществе. По результатам исследования предлагается ряд рекомендаций, которые направлены на совершенствование института корпоративного управления в Беларуси с учетом существующих барьеров.

1. Введение

Глобализация и усиление конкуренции, как на внешних, так и на внутренних рынках повышают значимость системы управления предприятиями для их устойчивого развития. В зависимости от экономического, правового, социального, культурного контекста в странах формируются различные модели корпоративного управления, которые, тем не менее, имеют общую цель – повышение эффективности предприятия с учетом интересов собственников, сотрудников, государства, партнеров и других стейкхолдеров.

В последние несколько лет в Республике Беларусь отмечается явно возросший интерес к корпоративному управлению со стороны различных групп, а также активная позиция Государственного комитета по имуществу в данном вопросе и государственных органов. В страновом отчете о функционировании корпоративного управления в Беларуси Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) отмечается определённый прогресс и присутствие некоторых элементов передовых практик, но подчёркиваются слабые места и делается вывод о необходимости реформирования (EBRD, 2017). Сравнение с соседними странами также показывает значительное отставание Беларуси в развитии корпоративного управления, что препятствует повышению эффективности экономики в целом и ставит под угрозу устойчивое развитие и финансовую стабильность.

В этой связи, целью статьи является анализ состояния и перспектив развития корпоративного управления в Беларуси для более эффективного и широкого внедрения его основных принципов и инструментов в государственном и частном секторе. Для достижения данной цели статья выстроена следующим образом. В первой главе рассматриваются значение

и основные принципы корпоративного управления. Во второй главе представлено краткое описание политики в сфере корпоративного управления в Беларуси. Четвертая глава описывает методологию исследования. Пятая глава полностью посвящена описанию результатов количественного и качественного исследования. В заключении предлагаются основные рекомендации по развитию института корпоративного управления в Беларуси, которые дополняют выводы ранее проведенных исследований ЕБРР (EBRD, 2017), BISS (Автушко-Сикорский и др., 2016) и Мазоль & Мазоль (2018).

2. Значение корпоративного управления.

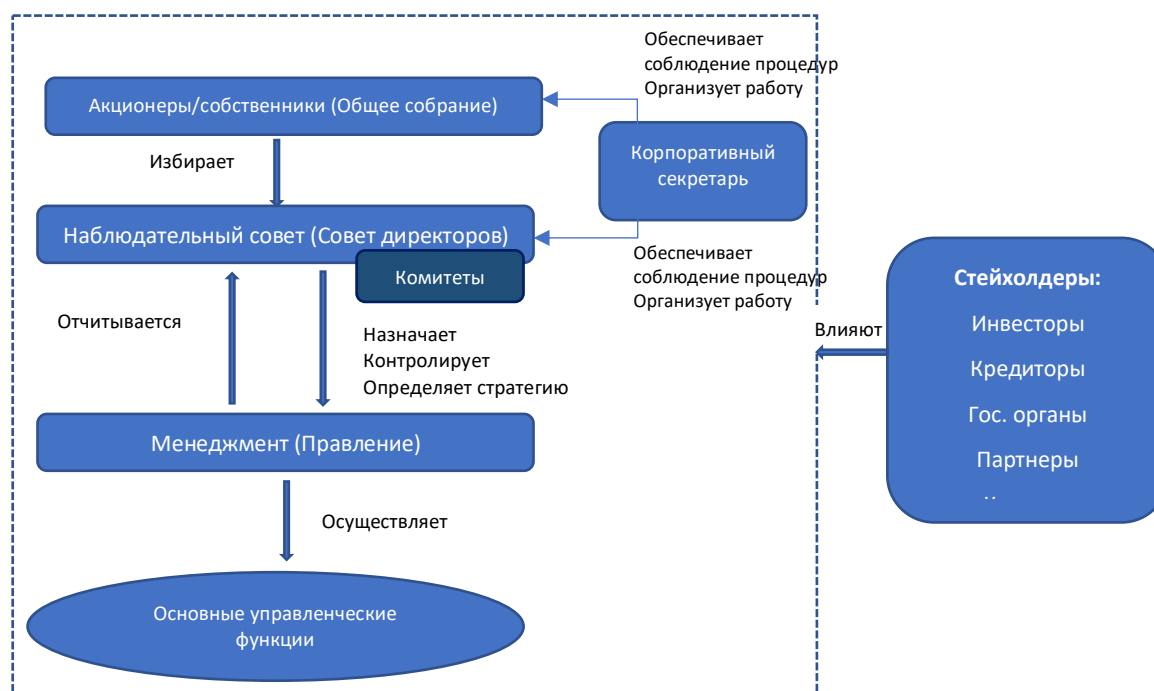
Если обобщать различные представления о корпоративном управлении, то эту концепцию можно определить как систему взаимоотношений между собственниками (акционерами), менеджментом предприятия и другими заинтересованными сторонами, создающую структуру для определения целей предприятия, выработки путей их достижения, а также оценки и контроля результатов деятельности. Эффективная система корпоративного управления должна обеспечивать адекватные стимулы для менеджмента и наблюдательного совета (совета директоров)³ для следования и достижения целей предприятия в интересах собственников и других стейкхолдеров (OECD, 2015).

В целом, систему корпоративного управления можно представить схематично, обозначив основные субъекты и связи между ними (Рисунок 1).

Внедрение корпоративного управления считается целесообразным не только в транснациональных корпорациях или крупных холдингах. Государственные предприятия, а также средний и крупный частный бизнес, включая приватизированные предприятия и семейный бизнес как правило также заинтересованы в получении выгоды от внедрения практик и инструментов корпоративного управления для сохранения экономической устойчивости и конкурентоспособности.

³ Далее по тексту в основном используется термин «наблюдательный совет» кроме дословных цитат из интервью и фокус-групп, где также употребляется термин «совет директоров» и «набсовет».

Рисунок 1. Концептуальная схема системы корпоративного управления



Источник: собственная разработка на основе Iskander & Chamlou (2000)

Положительный эффект для предприятий от внедрения корпоративного управления может заключаться в следующем:

- ◆ повышение эффективности деятельности предприятия за счет принятия более взвешенных стратегических решений и управления внутренними и внешними рисками;
- ◆ формирование механизмов контроля над деятельностью менеджмента предприятия со стороны собственника;
- ◆ возможность для собственников (в т.ч. государства) передать оперативное управление предприятием профессиональным менеджерам с минимально возможными рисками;
- ◆ повышение доверия между собственниками, менеджментом, государством и другими заинтересованными сторонами;
- ◆ повышение привлекательности для инвесторов и кредиторов и, как следствие, повышение рыночной стоимости предприятия и снижение стоимости заимствований;
- ◆ возможность размещения ценных бумаг предприятия на ведущих фондовых биржах.

Кроме обозначенных выгод эффективная система корпоративного управления на государственных предприятиях способствует тому, чтобы выделяемые государством финансовые ресурсы использовались наиболее

рациональным образом в соответствии со стратегией предприятия и текущей и будущей ситуацией на рынке. В связи с тем, что во многих случаях государственные предприятия обеспечивают работой значительную часть жителей региона или небольшого города, производят социально значимые товары или предоставляют социально значимые услуги, корпоративное управление позволяет не допустить их банкротства, которое может иметь существенный негативный социальный эффект.

Важно также отметить, что во многих случаях государственные предприятия функционируют без четкой стратегии, но со сложной системой подотчетности, что приводит к столкновению бюрократических интересов и соперничеству между государственными органами за влияние на деятельность предприятия и коррупции (CIPE, 2009). В такой ситуации корпоративное управление создает четкую структуру подотчетности, в которой только уполномоченный государственный орган транслирует политические и социальные задачи государства-собственника квалифицированному наблюдательному совету предприятия. Совет, в свою очередь, вырабатывает стратегию, принимает стратегические решения и транслирует их менеджменту (правлению), которое несет ответственность за реализацию стратегии и достижение целей (см. Рисунок 1). В случае принятия государством решения о приватизации предприятия сформированная и эффективно функционирующая система корпоративного управления существенно повышает привлекательность для инвесторов и рыночную стоимость предприятия (Ehrke et al., 2014).

Для достижения выгод система корпоративного управления на отдельно взятом предприятии должна отвечать следующим требованиям:

1. Соответствие системы корпоративного управления стадии развития, размеру и структуре собственности предприятия.
2. Четкая и прозрачная система отчетности, принятия решений и контроля рисков, которая должна быть рассмотрена и одобрена наблюдательным советом.
3. Система должна способствовать пониманию ролей и обязанностей, а также пределов полномочий и устанавливать желаемый баланс, например, между приемлемым риском и вознаграждением.
4. Система мотивации персонала (в том числе руководства) должна быть четко увязана со стратегией, определяемой наблюдательным советом;
5. Должны быть выстроены четкие и понятные коммуникации между наблюдательным советом и менеджментом для

информирования о стратегических целях, плане и результатах деятельности и т.д.).

6. Наблюдательные советы должны обладать всей полнотой информации об управленческих действиях и принятии решений, что предполагает предоставление им полной и достоверной информации о результатах деятельности бизнеса и управлении рисками (АССА, 2015).

В целом, как для контролируемых государством, так и для частных предприятий процесс формирования системы корпоративного управления предполагает перераспределение ролей и выстраивания новых отношений между собственниками и менеджментом.

3. Политика Республики Беларусь в сфере корпоративного управления

В Республике Беларусь планы по развитию отдельных отраслей экономики, сфер деятельности, направлений, работы государственных органов находят отражение в соответствующих концепциях, программах, стратегиях, как правило, разрабатываемых на пять-десять лет. Такой подход применим и к корпоративному управлению.

Одно из первых упоминаний о необходимости развития корпоративного управления содержится, например, в Постановлении Палаты представителей Национального собрания Республики Беларусь от 21.05.1997 N 165-П/II "О программе деятельности Правительства Республики Беларусь". В данном документе одной из задач реформирования государственных предприятий являлось создание эффективного механизма управления, дальнейшее совершенствование контрактного права, развитие корпоративного управления в создаваемых акционерных обществах.

В дальнейшем, положения о необходимости совершенствования корпоративного управления и внедрения передовых практик были включены в Постановление Совета Министров Республики Беларусь, Национального банка Республики Беларусь от 12.04.2011 N 482/10 "О Программе развития рынка ценных бумаг Республики Беларусь на 2011-2015 годы". Это произошло, в том числе и из-за оживления или ожидания активности на рынке ценных бумаг после многолетнего моратория, отмененного в несколько этапов. Для сравнения, Постановление Совета Министров Республики Беларусь, Национального банка Республики Беларусь от 21.01.2008 N 78/1 "О Программе развития рынка корпоративных ценных бумаг Республики Беларусь на 2008-2010 годы" не

содержит ни одного положения о корпоративном управлении, хотя 18.08.2007 года был издан Приказ Министерства финансов Республики Беларусь от N 293 "О применении Свода правил корпоративного поведения", и акционерным обществам рекомендовано применять данные правила.

В Программе развития рынка ценных бумаг Республики Беларусь на 2011-2015 годы была сделана попытка дать определение корпоративному управлению, как «...правилам корпоративного поведения, охватывающим систему отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг, а также другими заинтересованными лицами, вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом». Основной задачей на том этапе (в документе указан срок – 2012 год) было создание условий, стимулирующих принятие участниками рынка ценных бумаг кодексов корпоративного поведения.

В целом, можно согласиться с позицией Министерства экономики, изложенной на его сайте⁴, что очередной этап развития корпоративного управления начался относительно недавно, а именно с 2012 года, когда были приняты ряд документов, и он продолжается до сих пор. Уже в Постановлении Совета Министров Республики Беларусь, Национального банка Республики Беларусь от 28.03.2017 N 229/6 (ред. от 01.08.2019) "О стратегии развития финансового рынка Республики Беларусь до 2020 года" развитие/совершенствование/повышение качества корпоративного управления/внедрение передовых методик является и инструментом активизации конкуренции; и одним из направлений, влияющих на развитие банковской системы, и одной из задач для качественной трансформации рынка ценных бумаг, ликвидности акций; для страхового сектора. Сроки мероприятий/действий (2017-2020 годы), направленных на повышение качества корпоративного управления до уровня, соответствующего международным стандартам в вышеуказанном документе, были предусмотрены для банковского сектора.

На первом месте среди субъектов, применяющих, совершенствующих, стремящихся достигнуть международные стандарты в области корпоративного управления, находятся банки. Для этого, в том числе уполномоченными органами были приняты нормативные правовые акты, которые установили соответствующие требования (не носили рекомендательный характер в отличие от Свода правил корпоративного поведения). Если проанализировать отчеты Национального банка,

⁴ https://economy.gov.by/ru/korporat_formy_uprav-ru/

утверждаемые Указами Президента Республики Беларусь, в разные годы⁵, отмечается совершение конкретных действий, направленных на развитие корпоративного управления в банках, особенно, начиная с 2012 года, в том числе с учетом рекомендаций МВФ и Всемирного банка, а также дальнейшего внедрения обновленных международных стандартов в области корпоративного управления⁶. В действительности, задача по совершенствованию корпоративного управления в банках была сформулирована еще в Концепции развития банковской системы Республики Беларусь на 2001-2010 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 28.05.2002 N 274⁷. Со временем, уполномоченными органами в нормативных правовых актах были установлены конкретные процедуры, порядок, правила и т.д.

Другая категория субъектов, для которых было необходимо внедрять, совершенствовать корпоративное управление, – хозяйственные общества с долей государства. Помимо различных стратегий, программ развития, в которых указывается на необходимость развития корпоративного управления, были приняты два важных документа: Постановление Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 09.07.2015 N 29 "Об утверждении примерных форм корпоративного кодекса и положений о комитетах при совете директоров (наблюдательном совете) открытого акционерного общества" и Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 05.07.2016 N 45/14 "Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства". Нужно отметить, что нет официальных данных о том, в скольких хозяйственных обществах с долей государства от общего их количества (1896)⁸ корпоративное управление соответствует положениям данных нормативных правовых актов, а также другим документам, содержащим нормы, направленные на совершенствование

⁵ Необходимо учитывать, что в свободном доступе часть информации из отчетов 2001-2008 годов отсутствует.

⁶ Указ Президента Республики Беларусь от 25.05.2017 N 182 "Об утверждении отчета Национального банка за 2016 год".

⁷ Подпункт 2.3.5. Совершенствование корпоративного управления и внутреннего контроля в банках

⁸ <http://www.gki.gov.by/ru/about-press-news-ru/view/seminar-po-voprosam-realizatsii-funktsij-predstavitelej-gosudarstva-v-organax-upravlenija-xozjajstvennyx-5332/>

корпоративного управления⁹. В открытых источниках упоминалось о 10 пилотных проектах¹⁰.

Таким образом, в последние два года можно отметить явно возросший интерес к корпоративному управлению со стороны различных групп, а также определенную активную позицию Государственного комитета по имуществу¹¹ и других государственных органов.

Если говорить о формальной международной оценке политики и практики корпоративного управления, то наиболее адекватное представление о положении дел в разных странах дает исследование Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Инструмент для оценки разрабатывался в соответствии с основными принципами корпоративного управления ОЭСР (OECD, 2015). Посредством опроса представителей юридических и аудиторских компаний, десяти крупнейших акционерных обществ, фондовой биржи и государственных органов политика и практика корпоративного управления оценивается по пяти направлениям: (i) структура и функционирование наблюдательного совета; (ii) прозрачность и раскрытие информации о компании; (iii) внутренний контроль; (iv) права акционеров; и (v) заинтересованные стороны и институты¹². Сравнение с соседними странами показывает значительное отставание Беларуси, особенно по таким направлениям как «прозрачность и раскрытие информации» и «заинтересованные стороны и институты» (Рисунок 2). На основании этого можно сделать вывод о необходимости

⁹ Свод правил корпоративного поведения; Письмо Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 24.11.2017 N 28-02-03/9686/10-24/76/8-2-18/377 "О направлении рекомендаций" (вместе с "Рекомендациями по управлению (участием в управлении) деятельностью организаций, подчиненных (входящих в состав (систему)) государственным органам"); Разъяснение комитета государственного имущества Минского областного исполнительного комитета от 09.03.2020 "Рекомендации о проведении годовых общих собраний участников хозяйственных обществ"; Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.11.2019 N 57 "Об изменении некоторых постановлений Министерства труда Республики Беларусь" (о корпоративном секретаре акционерного общества).

¹⁰ <http://gki.gov.by/special/ru/about-press-news-ru/view/issledovatel'sko-informatsionnoym-uchrezhdeniem-tsentr-ekonomicheskix-issledovanij-berok-v-minske-budet-5134/>

¹¹ <http://gki.gov.by/ru/about-press-news-ru/view/gosudarstvennyj-komitet-po-imuschestvu-i-predstavitelstvo-vsemirnogo-banka-prodolzhat-tsikl-seminarov-po-6156/>

<http://gki.gov.by/ru/about-press-news-ru/view/v-gomele-nachal-svoju-rabotu-vyezdnoj-respublikanskij-seminar-soveshanie-korporativnoe-upravlenie-v-5490/>

¹² Ознакомиться с методологией оценки и описанием направлений можно в Отчете по Беларуси, доступном по ссылке <https://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395251704793&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument>

дальнейшего совершенствования как политики, так и практики в этой сфере.

Рисунок 2. Сравнительная оценка политики и практики корпоративного управления



Источник: собственная разработка на основе данных ЕБРР¹³.

4. Методология исследования

Для достижения цели исследования данные о состоянии, вызовах и перспективах развития корпоративного управления собирались в три этапа:

1 этап – Проведение двух фокус-групп.

Задачей данного этапа было выявление внутренних и внешних факторов, в наибольшей степени способствующих и препятствующих формированию эффективной системы корпоративного управления на предприятиях с государственной долей собственности. Для этого в феврале 2020 года были организованы и проведены две фокус-группы с общим количеством участников – 30 человек. В первой фокус-группе приняли участие члены наблюдательных советов, в том числе независимые директора. В состав второй фокус группы входили руководители и заместители руководителей предприятий. Таким образом, было изучено видение как представителей наблюдательных советов, так и

¹³ Отчеты по странам доступны по ссылке <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment.html>

исполнительных органов (правление, дирекция). Проведение фокус-групп также позволило сформулировать и уточнить ряд вопросов для последующих интервью и опроса предприятий.

2 этап – Проведение глубинных интервью.

Для интервью были выбраны члены наблюдательных советов, руководители и собственники предприятий, а также представители Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь. Основные вопросы интервью были связаны с:

- ◆ предпосылками и препятствиями для формирования и эффективного функционирования системы корпоративного управления;
- ◆ направления совершенствования корпоративного управления на белорусских предприятиях;
- ◆ функциями наблюдательных советов;
- ◆ ролями и функциями независимых директоров и корпоративных секретарей.

3 этап – Выборочный опрос средних и крупных предприятий.

Компанией MIA Research была сформирована случайная выборка и проведен опрос руководителей, заместителей руководителей или членов наблюдательных советов 120 белорусских предприятий с численностью сотрудников от 100 человек. Представителям предприятий, попавших в выборку было предложено заполнить анкету онлайн или ответить на вопросы по телефону. Опрос проводился с 27 июня по 21 августа 2020 года. Структура выборки представлена в таблице 1.

Важно отметить, что в исследовании рассматривались предприятия из различных отраслей за исключением банков, которые значительно опережают другие отрасли в развитии корпоративного управления.

Для целей исследования все предприятия были разделены на две группы: 1) предприятия, в которых доля государства не превышает 25% и 2) предприятия, в которых доля государства составляет как минимум 25% + 1 акция, то есть, государство имеет блокирующий пакет (см. таблицу 1).

Таблица 1. Структура выборки

Критерий	Структура выборки	%
Регион	г. Минск	33,3
	Минская область	18,3
	Брест и Брестская область	13,3
	Витебск и Витебская область	6,7
	Гомель и Гомельская область	15,8
	Гродно и Гродненская область	9,2
	Могилев и Могилевская область	3,3
Отрасль	Промышленность	37,5
	Сельское, лесное хозяйство и рыболовство	12,5
	Строительство	20,0
	Торговля, ремонт	15,0
	Гостиницы и рестораны	4,2
	Транспорт и связь	5,0
	Финансовая деятельность, операции с недвижимым имуществом (кроме банков)	3,3
	Компьютерные услуги	2,5
Численность сотрудников	100-250 человек	39,2
	250-500 человек	26,7
	500-1000 человек	18,3
	1000-5000 человек	12,5
	Более 5000 человек	3,3
Доля государства в капитале	0%	34,2
	0-25%	4,2
	25%+1 акция - 50%	7,5
	50%+1 – 75%	39,2
	75%+1 акция – 99%	15
	100%	0
Организационно-правовая форма	Унитарное предприятие	5,8
	Общество с ограниченной ответственностью	10,8
	Общество с дополнительной ответственностью	0,8
	Открытое акционерное общество	75,8
	Закрытое акционерное общество	6,7
	Производственный кооператив	0,7

Примечание: в связи с округлением сумма процентов может быть больше или меньше 100 процентов.

5. Вызовы, проблемы и возможности для развития корпоративного управления в Беларуси

Общая ситуация

Участовавшие в исследовании представители государственных предприятий в большинстве своем оценивают систему как неэффективную и требующую доработки. По мнению респондентов, с одной стороны, развитие корпоративного управления является необходимым условием жизнеспособности предприятий, так как принятая в большинстве случаев модель управления, направленная на интенсификацию производства, не способствует повышению конкурентоспособности. Переориентация управления государственной собственностью с управления материальными активами на управление нематериальными активами, или с повышения объемов производства на повышение рыночной привлекательности продукции и инвестиционной привлекательности предприятий, а также просто работа на конкурентных рынках влечет и усложнение системы управления. В этих процессах отмечается ключевая роль института корпоративного управления, что требует внедрения практики, доказавшей свою эффективность и являющейся признанным мировым стандартом (CIPЕ, 2009). Эффективное функционирование системы корпоративного управления, по мнению экспертов, позволяет предприятию функционировать сбалансировано.

«Задача корпоративного управления – найти здоровый баланс между ответственностью, властью, компетенциями и доходностью».

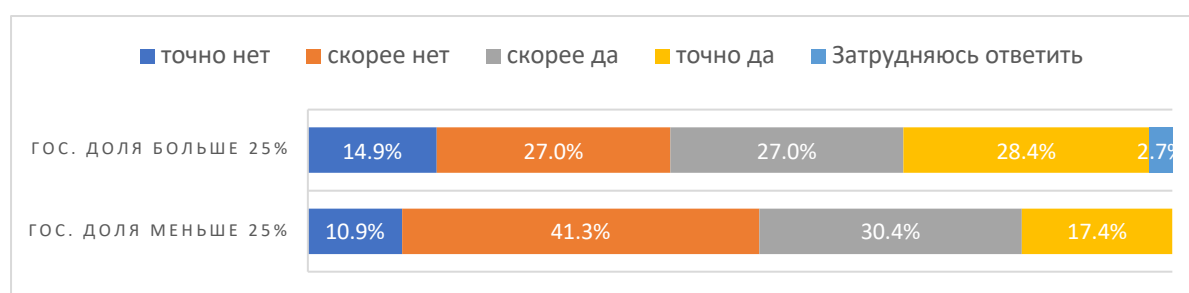
Ситуация с корпоративным управлением в белорусском частном секторе отличается от ситуации в хозяйственных обществах, контролируемых государством. Если в случае с государственными предприятиями система корпоративного управления формально внедрена по требованиям законодательства, однако функционирует неэффективно, то на предприятиях частного сектора чаще всего корпоративное управление не применяется, но если применяется, работает более эффективно, чем в государственном секторе.

По мнению, экспертов, проникновение практик полноценного корпоративного управления в частном секторе Беларуси очень ограничено. Связано это, в том числе, с культурно-историческими факторами: отсутствием опыта и традиции передачи бизнеса наследникам, условиями становления предприятий, низким уровнем доверия в обществе. Эти

особенности бизнес-среды, с одной стороны, определяют барьеры для дальнейшего развития системы корпоративного управления, но с другой стороны, создают условия, при которых только бизнесы, открытые новым практикам эффективного управления, продолжают свое существование. Это является триггером для внедрения системы.

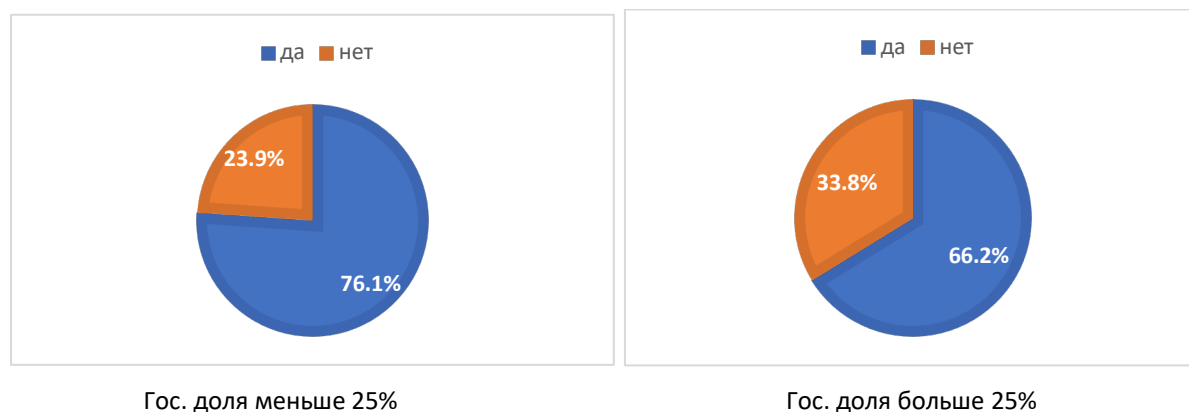
При том, что респонденты с 47.8% частных предприятий считают, что на предприятии система корпоративного управления в их представлении сформирована (Рисунок 3), на 76% частных предприятий собственник остается вовлеченным в оперативное управление (Рисунок 4).

Рисунок 3. Сформирована ли на предприятии система корпоративного управления¹⁴?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Рисунок 4. Вовлечен ли основной собственник/и в оперативное управление предприятием?



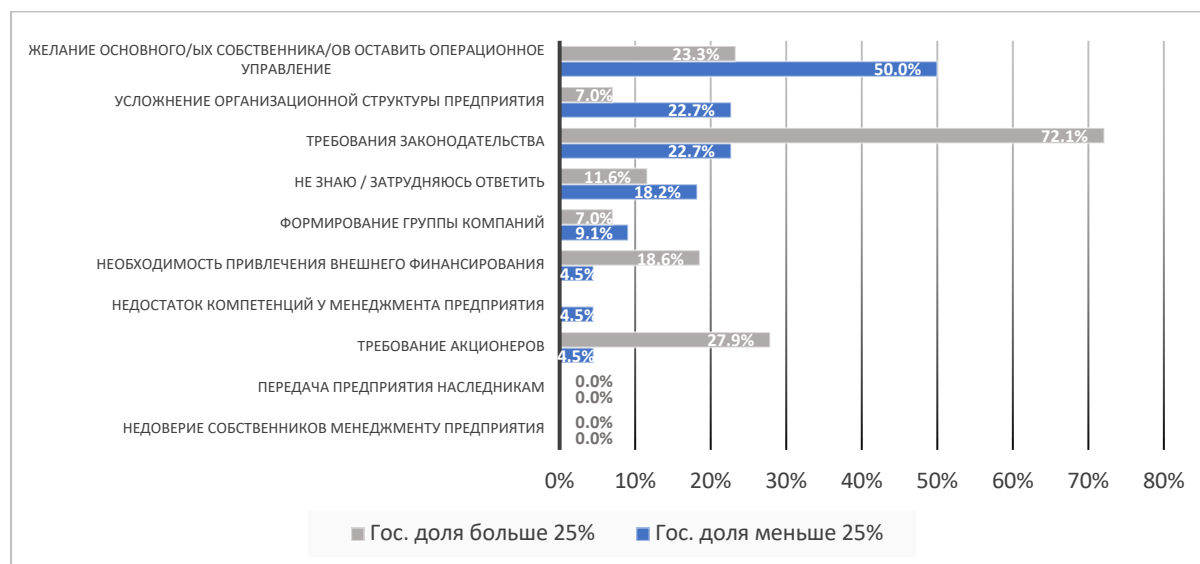
Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

¹⁴ Респондентам пояснялось, что система корпоративного управления – это принципы и правила управления и взаимоотношений между собственниками, менеджерами и другими заинтересованными сторонами хозяйствующих субъектов, направленная на повышение эффективности его деятельности.

В целом, по результатам опроса видно, что в государственном секторе внедрение корпоративного управления в основном явилось результатом требований законодательства (72.1%) (Рисунок 5). Еще представители государственных предприятий отметили в качестве причины требование акционеров (в т.ч. государства) – 27.9%, а 23.3% назвали одной из причин желание основного собственника (государства) не участвовать в операционном управлении. Условно выбор трех данных вариантов ответа свидетельствует о том, что именно государство играет важнейшую роль в развитии корпоративного управления. «Внутренние» причины (усложнение организационной структуры, необходимость привлечения финансовых ресурсов и др.) в значительно меньшей степени повлияли на развитие корпоративного управления на государственных предприятиях.

Что касается частного сектора, основной причиной явилось желание собственников (предпринимателей) оставить оперативное управление (50%), что часто является вызовом и препятствием для дальнейшего роста развития (см. Рисунок 4). Также среди указанных причин стоит отметить усложнение организационной структуры (22.7%), требования законодательства¹⁵ (22.7%).

Рисунок 5. Что послужило причиной формирования системы корпоративного управления? (Возможно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

¹⁵ Вероятно, в первую очередь имелось в виду необходимость обществ с количеством акционеров более пятидесяти иметь наблюдательные советы.

Прежде чем развивать систему управления государственными предприятиями, необходимо четко определиться с мандатом и целями, которые ставятся перед предприятиями. Во многих случаях спектр целей шире, чем повышения прибыли или рост капитализации.

«Самому государству нужно разобраться с собственными целями в плане управления, чего оно хочет? Оно хочет прямо сегодня извлекать прибыль из этих предприятий, оно хочет, чтобы эти предприятия были фундаментом инфраструктуры, и тогда не очень важно, какую прибыль они будут приносить. Оно хочет, чтобы эти предприятия выполняли социальную функцию, и тогда тоже не очень важно, какую прибыль они будут приносить. Или оно хочет, чтобы эти предприятия с точки зрения владельца, с точки зрения подхода к ним как к имуществу, чтобы это имущество улучшалось в стратегической перспективе на 5-10 лет?»

Проблемой, по мнению экспертов, является то, что на самом высшем уровне принятия решений ценности и принципы корпоративного управления предприятиями не разделяются. Правительством не принимаются принципиальные решения для повышения эффективности деятельности и инвестиционной привлекательности предприятий посредством развития корпоративного управления.

«Можно ввести корпоративное управление, увеличить капитализацию компаний, изменить ситуацию, потом продать эти компании, положить деньги в бюджет и по-другому развивать страну. Вопрос заключается в том – а кто это скажет?»

Без расставленных приоритетов и четкого понимания задач, которые ставятся перед предприятиями, и, соответственно, перед их органами управления, эффективное функционирование системы корпоративного управления невозможно. Во многих случаях достижение показателей экономической эффективности предприятий идет вразрез с задачами, которые ставятся перед руководителем со стороны органов, осуществляющих владельческий надзор, и других органов государственной власти.

«Зачастую люди, которые не имеют ответственности, имеют полномочия, а люди, которые несут ответственность, не имеют таких полномочий. Большое количество так называемых стейкхолдеров, это и собственник, и местные власти, и силовые структуры, и общество имеют большую власть, чем непосредственно директор предприятия. При этом их власть не формализована зачастую, и ответственность сводится к нулю, но это вынуждает директора отвлекаться от задач, непосредственно связанных с управлением предприятия. Его фокус переводится на то, чтобы быть удобным для всех стейкхолдеров и выполнять их многочисленные и бессистемные требования».

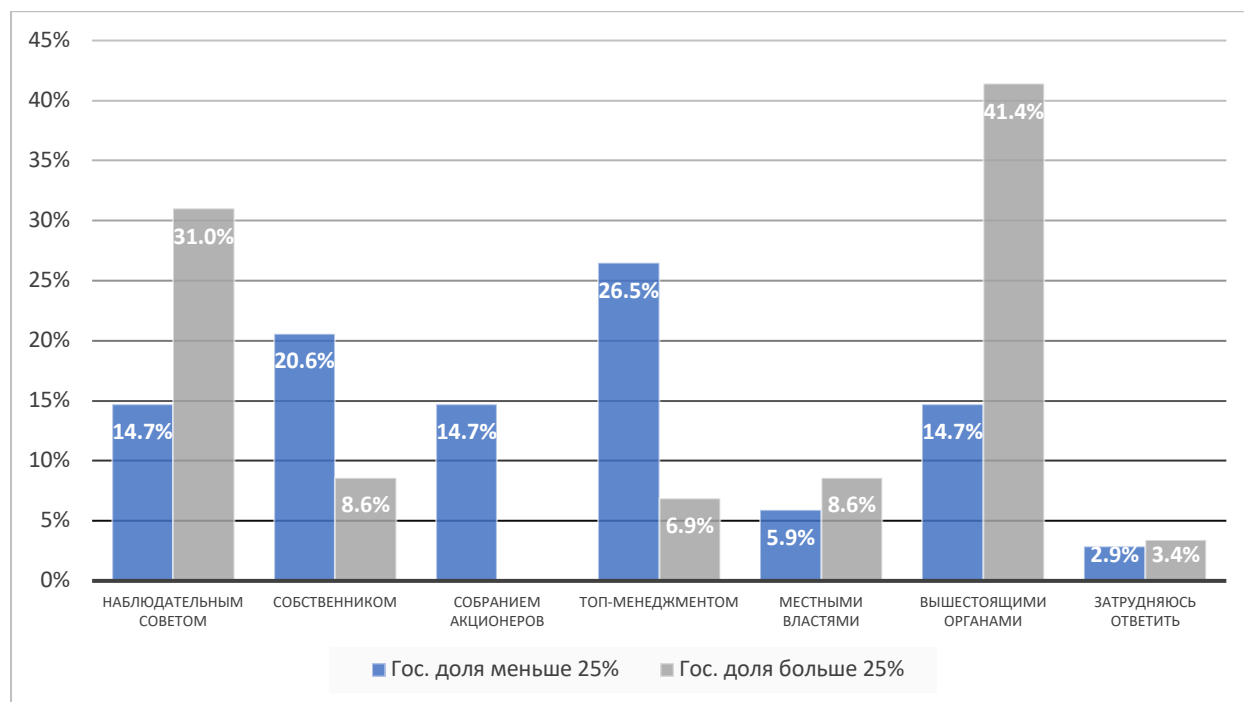
Наличие множества центров принятия решений относительно работы государственных предприятий также создает условия, в которых эффективная работа системы корпоративного управления затруднена. Это усугубляется тем, что зачастую стороны, принимающие решения относительно деятельности предприятий, не несут за них ответственность.

Руководители предприятий часто сталкиваются с ситуацией, когда...

«топ-менеджменту даётся поручение от вышестоящих лиц, вице-премьеров или министров... Аргументы руководителя, аргументы здравого смысла, технические или технологические не принимаются в расчёт. Надо и всё. Отказать очень сложно, директор рискует своей должностью, если он не выполнит поручение».

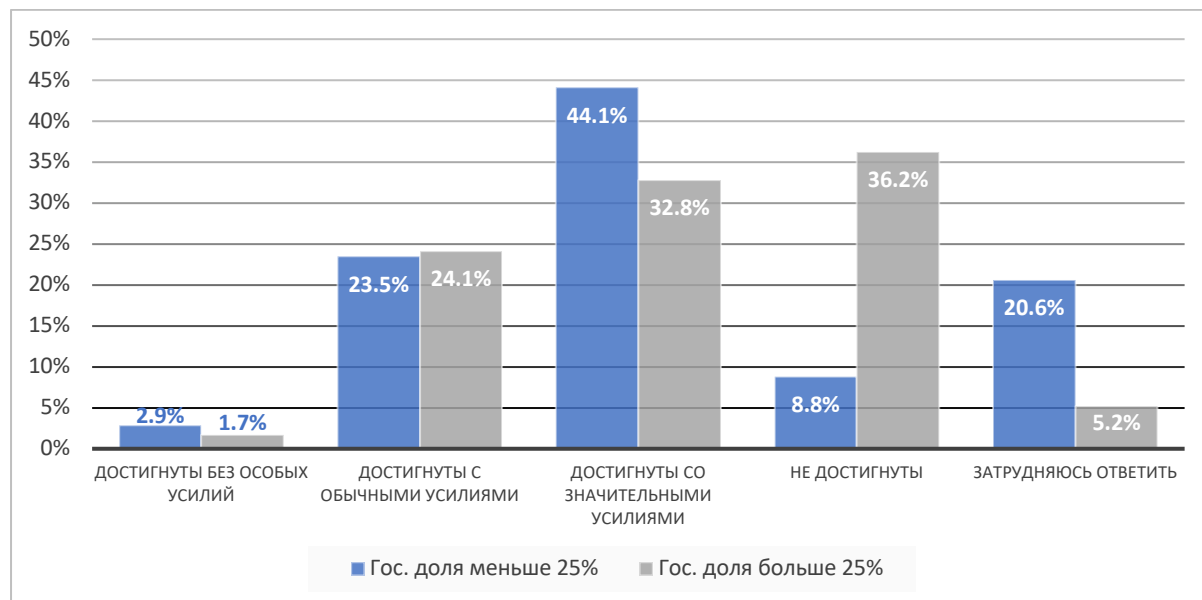
Зависимость деятельности государственных предприятий от государственных органов и вышестоящих организаций можно видеть в ответах на вопрос, о том, кем определяются целевые показатели. Наблюдаются значимые различия между частными и государственными предприятиями (Рисунок 6). Так, почти на трети государственных предприятиях именно наблюдательный совет, определяет целевые показатели, хотя по-прежнему в основном показатели спускаются «сверху» от вышестоящих органов (41.4%), что не соответствует передовым практикам корпоративного управления. В результате в 36.2% случаев установленные для государственных предприятий показатели не достигаются, в то время как этот показатель в частном секторе составляет 8.8% (Рисунок 7). В частном бизнесе за определение целей прежде всего отвечает топ-менеджмент (26.5%) и собственники (20.6%), тогда как наблюдательный совет определяет показатели эффективности только на 14.7% предприятий.

Рисунок 6. Кем в основном определялись основные показатели эффективности работы предприятия?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Рисунок 7. Насколько легко было достичь предприятию установленных показателей?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

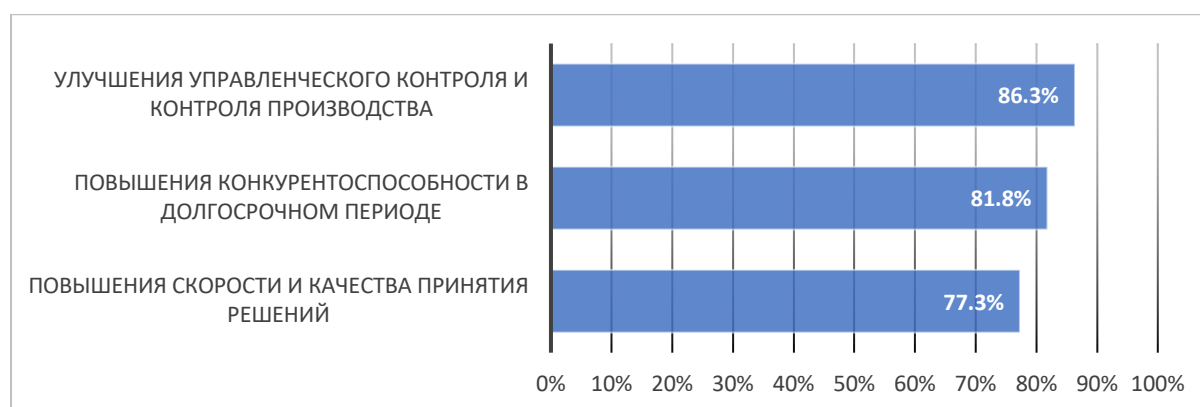
На основе представленных на рисунке 7 данных можно отметить более адекватное и реалистичное формирование целевых показателей в частном секторе. В пятидесяти процентах случаев показатели,

определенные вышестоящими органами, государственными предприятиями не достигнуты.

Ожидания от внедрения системы корпоративного управления значительно отличаются у представителей частного (Рисунок 8) и государственного сектора (Рисунок 9). Тем не менее, для обеих групп предприятий на первом месте предсказуемо находится улучшение управленческого контроля и контроля производства – реализация контролирующей функции с целью добиться от руководства предприятия эффективной деятельности в интересах собственников. Значительная доля частных предприятий также видят в корпоративном управлении потенциал для долгосрочной конкурентоспособности (81.8%) и повышения скорости и качества управленческих решений (77.3%). В этой связи, можно утверждать, что частными предприятиями осознается выгода от внедрения корпоративного управления, и этот процесс будет активизироваться.

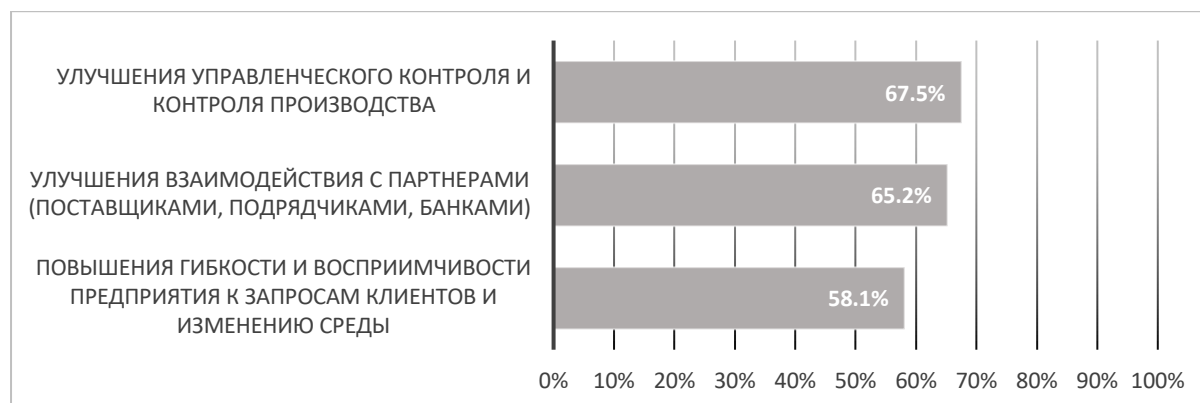
Что касается ожиданий представителей государственных предприятий, по их мнению, система корпоративного управления может позволить предприятиям более эффективно взаимодействовать с партнерами (65.2%), а также стать более гибкими и восприимчивыми к изменениям внешней среды (58.1%). Такие ожидания могут свидетельствовать о перспективах привлечения независимых директоров, в том числе из-за рубежа, имеющих необходимые деловые связи, опыт и компетенции в отрасли.

Рисунок 8. Чего вы, прежде всего, ожидаете от системы корпоративного управления? (Гос. доля меньше 25%)



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

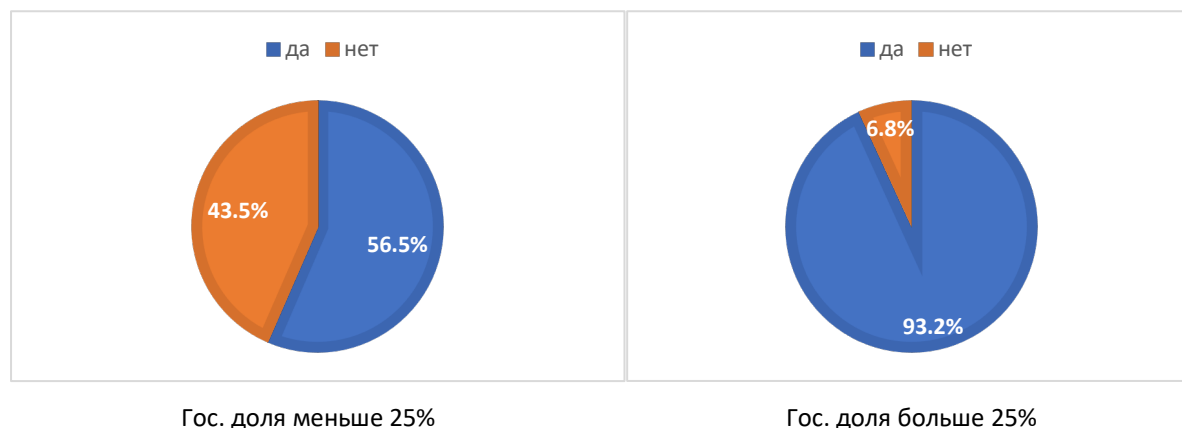
Рисунок 9. Чего вы, прежде всего, ожидаете от системы корпоративного управления? (Гос. доля больше 25%)



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Примечательно также, что доля частных предприятий, на которых созданы наблюдательные советы значительно меньше доли государственных предприятий – 56.5% и 93.2% (Рисунок 10).

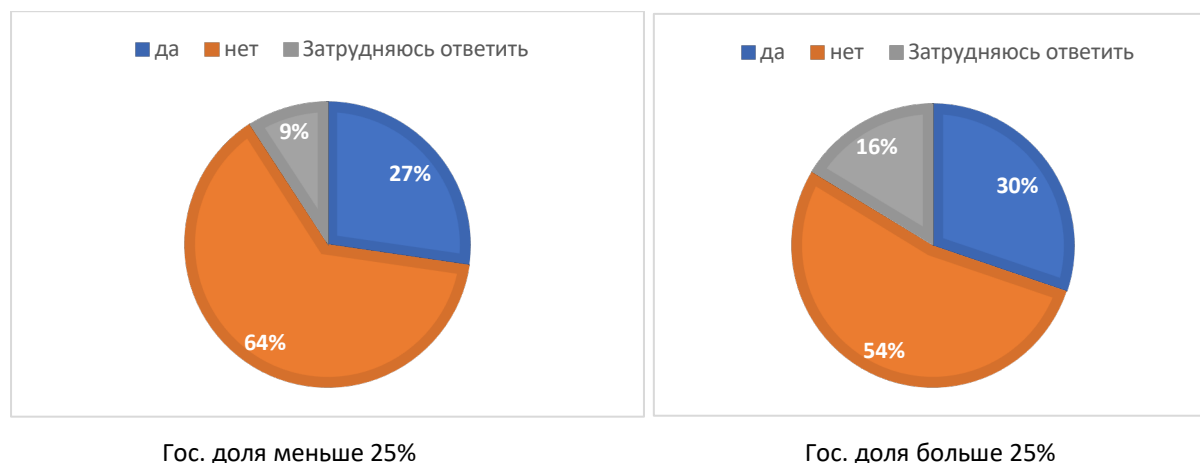
Рисунок 10. Действует ли на предприятии наблюдательный совет или совет директоров, включающий представителей разных заинтересованных сторон (партнеров, клиентов, государство)?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Другим показателем того, насколько сформирована и регламентирована система корпоративного управления, является наличие на предприятии конкретного документа (кодекса, положения и пр.), определяющего функционирование системы корпоративного управления (Рисунок 11). Меньше трети государственных и частных предприятий, где система корпоративного управления сформирована и есть наблюдательный совет, имеют подобный документ.

Рисунок 11. Есть ли на предприятии кодекс или другой документ, определяющий функционирование системы корпоративном управлении?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Владельцы частных предприятий, по мнению респондентов, редко интересуются практиками эффективного менеджмента и системой корпоративного управления в частности.

«В Беларуси корпоративное управление ещё не развито. Это просто единицы частных компаний, может, 20%, а может, это очень оптимистично, которые действительно создают такую систему, передают руководство нанятому топ-менеджменту, а собственники уходят на стратегический уровень - уровень совета директоров».

Как результат только на 23.9% частных предприятий основной собственник не вовлечен в оперативное управление (см. Рисунок 4).

По мнению респондентов, на это есть ряд причин, в том числе, общего исторического контекста существования белорусского бизнеса. На деятельность и практики управления белорусских предприятий влияет их возраст и этап становления, то есть то, что всем белорусским частным предприятиям не более 30 лет. Респонденты читают, что белорусские предприятия находятся на этапе первоначального накопления капитала, когда нет опыта и цели передачи бизнеса и поддержания его устойчивости при смене владельца, а ключевая задача – финансовое обеспечение себя и своей семьи в условиях, когда бизнес можно потерять в любой момент из-

за экономической нестабильности, изменения регулирования, недобросовестной конкуренции и др.

«В моём понимании, мы находимся на этапе первоначального накопления капитала, у нас все, кто владеет бизнесом – это первое-второе поколение, как 16-17 век в Европе: грабим колонии, участвуем в войнах, стараемся получить преференции. К сожалению, мы не приблизимся к тому, на что ссылаемся – к Европе, Америке, Японии или Корее. Свободному предпринимательству в Беларуси – 25 лет, при этом у нас никогда не было свободной развитой политической системы. Путь от пролетариата к олигархам, который люди проходили 500 лет, мы хотим проскочить за 25 лет. ... Поэтому сегодняшний наш руководитель, который был ещё советским школьником, пионером, комсомольцем, а потом заработал свой первый миллион к 30-40 годам, всё равно думает тем старым советским мышлением, что завтра придут, заберут, показывать ничего нельзя. Всё выстроено таким образом, чтобы всё было спокойно, чтобы сохранить и детям передать. Поэтому у нас возникает глобальная ситуация – у нас реально недооцененная страна, сегодня нет ценностей, которые можно передать. Нам нужно корпоративное управление, МФСО, подтверждённая международная отчётность, тогда возникает та самая ценность, что в нашей стране есть гарантии защиты инвестиций»

У собственников, многие из которых начинали бизнес в 90-е, сформировалась и закрепились культура управления, не предусматривающая делегирование полномочий. Это, помимо всего прочего, ставит под сомнение возможность преемственности бизнеса и продолжения работы предприятия после отхода собственника от дел.

«У нас большинство бизнеса – это бизнес, созданный основателем. Это первая фаза, они шли ва-банк, они начинали с нуля... У собственника есть некая профессиональная деформация и очень сильный мотиватор того, чтобы не отдавать власть – это страх. Наши собственники, как правило, достаточно компетентны, но компетентны не во всём, за годы своей работы они приобретают некий опыт, который связан со страхом утраты контроля над предприятием. Соответственно, они, как правило, излишне вмешиваются в деятельность менеджмента, при том, что чёткого разграничения между полномочиями менеджмента и полномочиями совета директоров, полномочиями собственника, как правило, нет. Хотя на самом деле это три разные задачи с абсолютно разными полномочиями и ответственностью».

Также многие эксперты указывают на низкую степень доверия в обществе и в бизнес-среде, что существенно сказывается на практиках управления.

«В Беларуси очень низкая степень доверия, особенно если мы говорим о частном бизнесе, который создавался в 90-е годы. Когда ты вообще создавал, не понимая, что это такое и проходил через тернии к звёздам. Было понятно, что ты больше доверял самому себе. Я вижу, общаясь со многими владельцами частных компаний, что они не готовы не то, чтобы ввести у себя совет директоров или корпоративное управление, то есть поделиться с другими людьми, они в принципе не готовы делегировать полномочия даже своему топ-менеджменту. У 80% людей, которые основали свои компании в середине или конце 90-х, ощущение, что никому они этот бизнес не передадут. ...Собственники не готовы уйти, не важно, сколько им лет».

«Большую роль играет менталитет и такое слово как доверие. С одной стороны, корпоративное управление вводится, чтобы доверия было больше и чтобы не так зависеть от фактора доверия. С другой стороны, без доверия и согласованной работы собственников не будет эффективности».

Стремительно изменяющиеся условия ведения бизнеса, бизнес-модели и технологии требуют широкого спектра управленческих компетенций, ослабляет позиции собственника-предпринимателя как управленца и создает потребность в делегировании многих функций профессиональным менеджерам. В то же время, квалифицированные топ-менеджеры часто не задерживаются в белорусских организациях, так как не получают должных полномочий и возможностей для развития. Это, в свою очередь, создает дополнительные препятствия для развития корпоративного управления.

«Причина того, что очень многие топ-менеджеры меняют работу, связана с тем, что зачастую уровень подготовки топ-менеджера на голову выше собственника именно с точки зрения управления. ...С одной стороны собственники хотят развивать свою компанию, они всё равно берут топ-менеджмент. Они ищут лучших, с их точки зрения, а в результате эти лучшие приходят, а потом они становятся мальчишками на побегушках, которые выполняют каждый день новую идею собственника, а если начинают что-то делать сами, то получают по шее».

В целом, участники фокус-групп и интервьюируемые достаточно высоко оценили существующую нормативную базу, инструкции и рекомендации по применению системы корпоративного управления на предприятиях. Для повышения эффективности корпоративного управления изменения должны происходить на уровне политической воли и мотивации, как со стороны собственника, так и со стороны предприятий.

Из опроса предприятий следует, что на многих государственных предприятиях и на части частных предприятий, имеющих наблюдательные советы, полноценная система корпоративного управления не сформирована и не работает, а на значительной части государственных и частных предприятиях, имеющих сформированную систему корпоративного управления и наблюдательные советы, собственники по-прежнему участвуют в операционном управлении.

Это может свидетельствовать, что белорусские предприятия активно проходят этап формирования систем корпоративного управления, что требует внимания и поддержки как со стороны государственных органов, так и со стороны провайдеров бизнес-образования и консультантов.

Особенности функционирования

По мнению респондентов, на государственных предприятиях в большинстве случаев внедренная система корпоративного управления носит формальный характер. Однако, есть примеры предприятий, на которых внедрение системы корпоративного управления проходит более эффективно. Таким образом, можно сравнить две модели корпоративного управления на государственных предприятиях: **формальную** и **относительно успешную**.

В рамках формальной модели на предприятии создается наблюдательный совет, однако его члены не имеют реальных полномочий, система принятия решений остается прежней – с доминирующей ролью государственных органов.

«Когда формируется наблюдательный совет, делегирование ему полномочий осуществляется за редчайшим исключением формально. Что касается созданных холдингов с участием государства, это не соответствует тому корпоративному управлению, которое должно быть на самом деле. Всегда должна быть реальная группа лиц, которая в этом заинтересована, у них есть финансовая и материальная заинтересованность, у них есть желание, чтобы предприятие росло и нужным образом изменялось... А у нас в Беларуси кто готов идти на то, чтобы на совете директоров подняться и сказать – я против этого? Кто будет дергаться? Ради чего они будут дергаться? Каждому дали денег в министерстве, чтобы он формально участвовал в совете директоров».

У формальной модели можно выделить следующие признаки:

- ◆ Цели корпоративного управления расходятся с практикой государственного управления предприятиями, когда:
 - предприятиям доводятся разные требования по разным каналам управления/от разных органов;
 - при доведении показателей госорганами не учитывается специфика, стратегия, положение предприятия.
- ◆ Менеджмент предприятия не может влиять на принятие решений собственником.
- ◆ Наблюдательные советы формируются по принципу «удобных»: только чтобы не мешали работать, формально согласовывали все решения и доводимые показатели.
- ◆ У членов наблюдательных советов отсутствуют компетенции, необходимые для развития предприятия.

«У нас директивное руководство предприятиями: у кого-то концерн, у кого-то министерства. Доводятся общие показатели, зачастую без учета специфики и состояния предприятия, отрасли и т.д. «Хотим вырасти на 10%» - и доводится всем. Функция набсоветов сводится к формальному узакониванию решения дирекции или проведения решений собственника – приказ министерства, например «наказать директора». Еще одна из функций – назначение дополнительной зарплаты представителю государства в набсовете».

Относительно успешная модель предполагает некоторое влияние членов наблюдательных советов, их готовность влиять на ситуацию, а

также возможность диалога с государственными органами по ключевым вопросам деятельности предприятия.

«Впредь было решено в ОАО, что комитет по рискам будет давать своё заключение, что, например, это сделать можно, но будут определенные последствия, и чтобы лица, которые дают поручения, были ознакомлены с этим заключением. Чтобы они ответственно давали такие поручения и разделяли ответственность. Или это будет сделано в ущерб качеству, например, строительство будет вестись в зимний период. В том числе и для этого был создан комитет по рискам, чтобы такие недальновидные управленческие решения можно было осаживать. Это ноу-хау в управлении предприятием, поскольку до этого риски оценивали только банки».

В этой модели наблюдательные советы играют следующие роли:

- ◆ согласование политики собственника, доводимых показателей с возможностями и спецификой предприятия, дискуссионная площадка;
- ◆ консультации, дополнительные компетенции по отдельным вопросам управления.

Функции наблюдательного совета при формальной модели ограничены утверждением заранее принятых решений. В случае относительно успешной модели наблюдательный совет может решать задачи по отслеживанию выполнения стратегии, определению вознаграждений, аудиту, контролю над рисками, однако чаще всего они не решают задачи стратегического планирования, привлечения инвестиций.

Редуцированные функции системы корпоративного управления на государственных предприятиях на фоне разработанной законодательной базы делает её «спящим институтом». Не играя ключевых ролей в управлении государственной собственностью, однако, имея правовые рамки, система корпоративного управления может стать базой, на которую можно опереться в процессе институциональной трансформации.

Несмотря на ограниченные функции, развивать систему корпоративного управления имеет смысл, так как она может дать предприятиям 1) площадку для согласований позиций представителей собственника, менеджмента предприятия и заинтересованных госорганов, 2) дополнительные компетенции в управлении предприятием от независимых директоров, а также 3) может выступать в роли «спящего

института», дееспособность которого важно поддерживать с учетом изменений в будущем.

Среди белорусских частных предприятий есть примеры функционирования системы корпоративного управления в чистом виде на разных этапах её становления, но чаще встречаются квази-формы корпоративного управления.

«Я думаю, что теоретически они ближе к полноценной системе корпоративного управления. Хотя бы есть собственники, которые готовы вовлекать топ-менеджмент в обсуждение стратегического развития своей компании. У них уже есть какая-то практика того, чтобы не работать на принятие решений единолично и отдавать приказы – делайте так, как я сказал, не вовлекаться в операционку. С этой точки зрения у таких компаний есть больше шансов, они сделали такое внутреннее корпоративное управление».

В одном случае, собственник может выходить на уровень стратегического управления, оставляя менеджменту предприятия полномочия решать операционные задачи. Во втором случае собственники приходят к тому, чтобы создавать советы директоров предприятия (без включения туда независимых директоров), где можно обсуждать текущие вопросы с менеджментом. Однако, это редуцированные формы, которые не являются корпоративным управлением в полном смысле.

«В лучшем случае, есть компании, где собственники решили выйти на более высокий уровень принятия решений, они создают совет директоров, но он внутренний. Туда входит топ-менеджмент и сами собственники. Они периодически собираются и обсуждают какие-то вопросы. Но это всё равно не корпоративное управление в чистом виде, потому что тут нет каких-то систем, правил, прописанных процедур, периодичности, с которой всё обсуждается, показателей, по которым оценивается деятельность. Что-то есть, но не системный, не процессный менеджмент, а больше ситуационный».

В третьем случае, органы корпоративного управления могут существовать номинально, когда ключевые решения по стратегическим и даже операционным вопросам остаются за собственником.

«Я часто слышу от менеджеров: «Да, у нас есть совет директоров, нас номинально вовлекают, но в конечном итоге все решения принимает собственник, он – конечная инстанция принятия всего и вся». Очень часто я читаю у людей в комментариях, что внешне это выглядит как групповое принятие решений, на самом деле это просто игра в демократию и реально ничего этого нет. Я знаю одну компанию где есть дирекция, в которую входят начальники управлений, компания большая, но эта дирекция, в лучшем случае, собирается раз в год, а иногда и реже. То есть это красиво звучит для приходящих со стороны людей, тебе это скажут и покажут положение о дирекции, но изнутри люди будут говорить о том, что мы этого не видим и не чувствуем, топ-менеджмент не чувствует себя вовлечённым в управление».

Однако, как и в случае с государственными предприятиями, присутствие отдельных элементов корпоративного управления создаёт потенциал для дальнейшего внедрения и укрепления системы, так как в этом случае собственник даже в ограниченном виде готов рассматривать распределение полномочий и делегирование отдельных управленческих решений, пусть даже только на операционном уровне.

В тех случаях, когда система корпоративного управления внедрена и действует, наблюдательные советы могут выполнять следующие функции:

- разработка стратегии;
- контроль выполнения стратегии;
- обсуждение вопросов привлечения инвестиций;
- решение вопросов найма, мотивации топ-менеджмента;
- управление проектным портфелем предприятия;
- контроль бюджета;
- оценка и контроль рисков.

В опросе средних и крупных предприятий, на которых действуют наблюдательные советы, респондентам также было предложено указать функции советов. Здесь также можно наблюдать отличия в функционале наблюдательных советов на государственных и частных предприятиях (Рисунок 12). Самыми распространенными функциями на государственных предприятиях являются подбор и назначение персонала (71%) и определение вознаграждения руководителей (63.8%). На третьем месте – разработка стратегии развития (58%). В частном секторе наблюдательные советы чаще всего занимаются вопросами инвестирования (69.2%), взаимодействием с акционерами (65.4%) и подбором и назначением управленцев (57.7%).

Рисунок 12. Что относится к компетенциям наблюдательного совета?



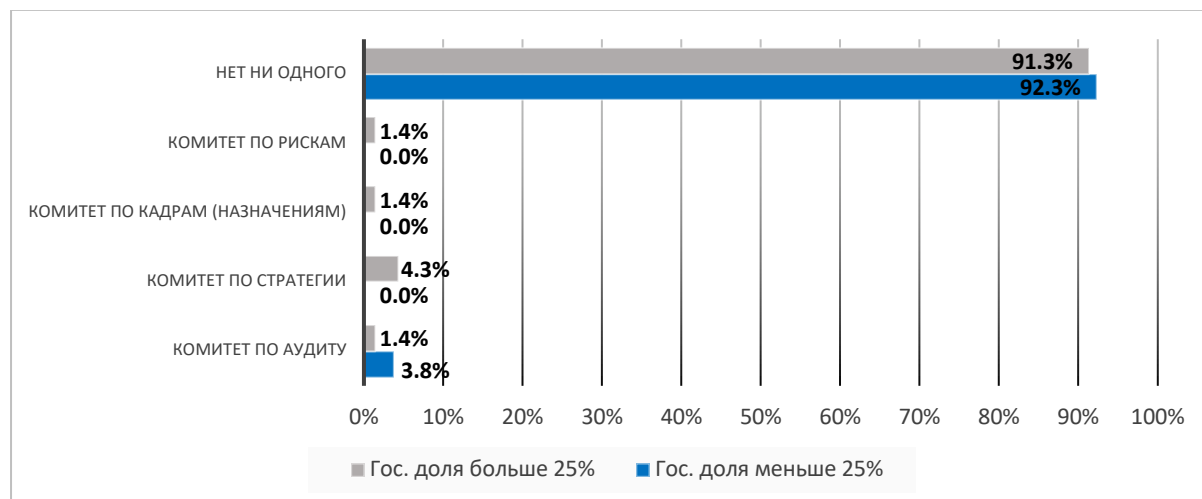
Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

«Совет директоров это орган, который вырабатывает общую стратегию, и стратегия стала существовать не просто на бумаге или как декларация команды, а как реальная концепция развития компании. Люди во главе с автократом, сильным предпринимателем, всегда резкие повороты воспринимают как индивидуальную волю. А совет директоров работает чётко, всё проанализировали, посмотрели, в правильном ли направлении компания движется, какие коррективы надо внести, если вы выбрали путь продажи стратегическому инвестору или путь потенциального роста, конкретного проектного развития, то ему и следуете на совете директоров. Это реальное отличие, не очевидное людям, которые 25 лет управляют бизнесом и не задумываются об этом. Ну, ещё вещи, которые важны – это преемственность управления и преемственность бизнеса».

Создание комитетов в наблюдательных советах не получило должного развития ни на государственных, ни на частных предприятиях – более 90% предприятий, имеющих наблюдательный совет, не создали ни одного комитета (Рисунок 13). Связано это может быть как с малочисленностью самих советов, так и с отсутствием понимания возможного функционала и ролей комитетов. На государственных

предприятиях наиболее часто встречается комитет по стратегии (4.3%), на частных – комитет по аудиту (3.8%).

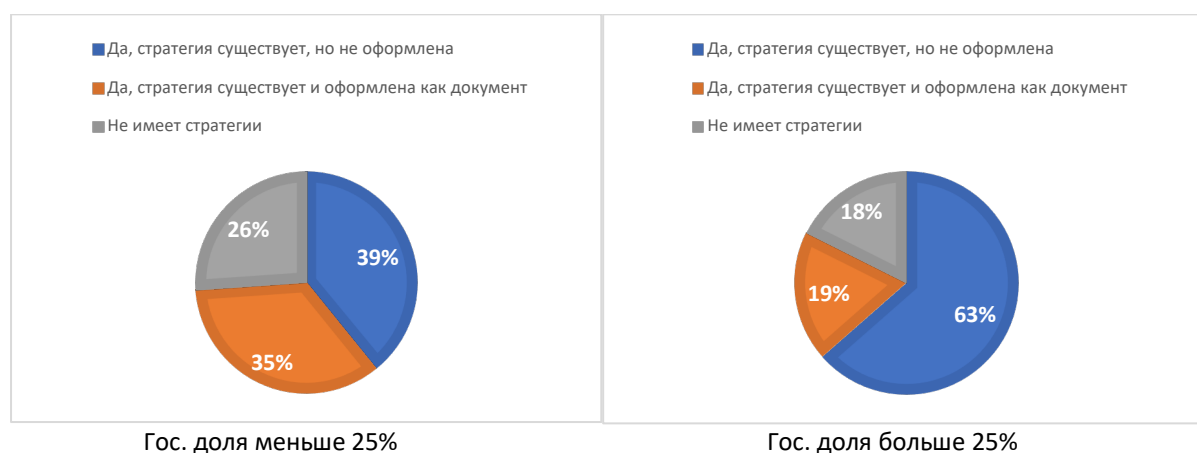
Рисунок 13. Какие комитеты созданы в наблюдательном совете (совете директоров)?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Вероятно, в связи недостаточным разделением функций стратегического и оперативного управления, вопросам разработки и реализации стратегии не уделяется достаточно внимания. Как результат, только 35% частных предприятий и 19% государственных предприятий имеют разработанную и оформленную стратегию с четкими стратегическими целями (Рисунок 14).

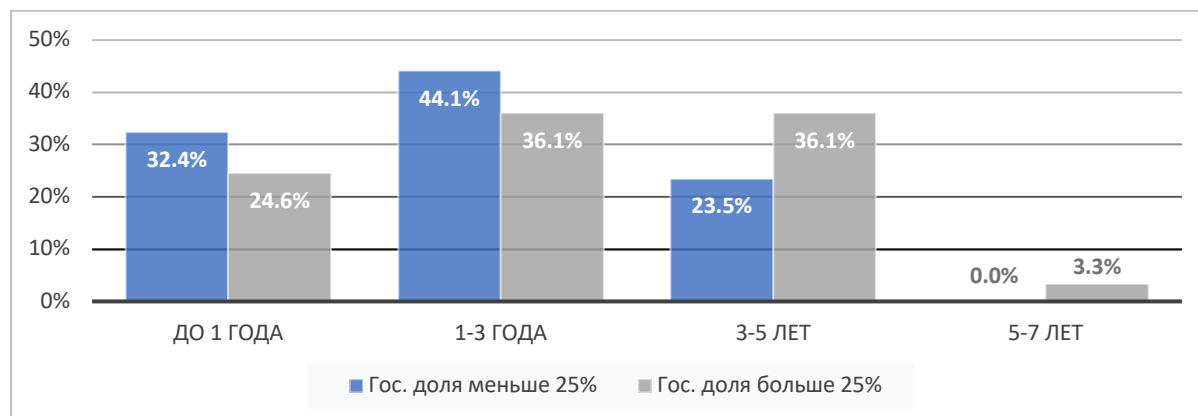
Рисунок 14. Имеет ли предприятие разработанную и оформленную стратегию с четкими стратегическими целями?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

При этом, на 76.5% частных предприятий и 60.7% государственных предприятий, имеющих хотя бы неоформленную стратегию, горизонт стратегического планирования не превышает трех лет (Рисунок 15), что может быть связано с непрозрачностью и значительной неопределённостью во внешней среде.

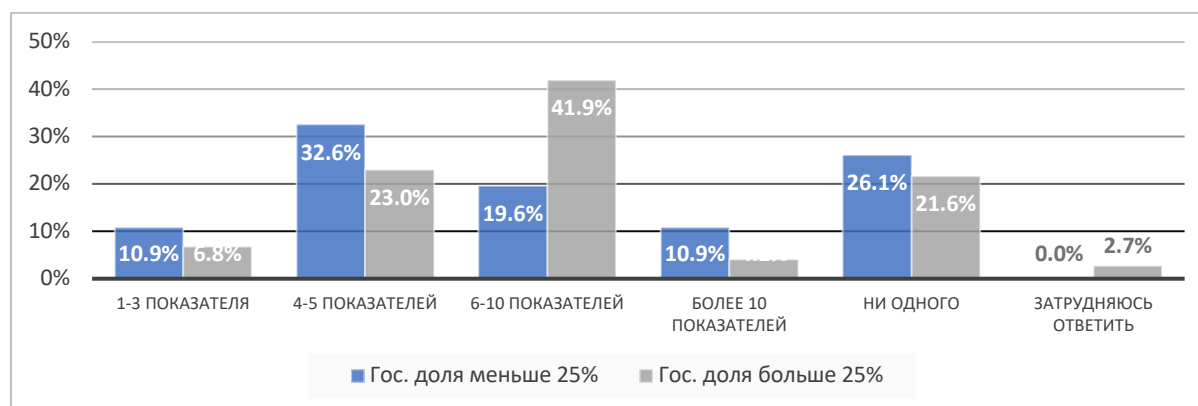
Рисунок 15. Какой горизонт планирования обычно рассматривается при обсуждении и разработке стратегии предприятия?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Что касается показателей эффективности деятельности, то важно отметить, что у 26.1% частных предприятий и 21.6% государственных не устанавливалось и не оценивалось ни одного показателя (Рисунок 16). Безусловно, это обстоятельство свидетельствует о том, что в общей сложности около четверти предприятий полноценно не формируют даже годовые планы.

Рисунок 16. В течение 2019 какое количество показателей эффективности деятельности устанавливалось и оценивалось?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Способствующие факторы и барьеры

По мнению опрошенных, для формирования на государственных предприятиях относительно успешной модели необходимо преодолеть ряд барьеров:

- ◆ недостаточная заинтересованность, мотивация управляющих госорганов повышать эффективность корпоративного управления;
- ◆ низкая мотивация членов наблюдательных советов к участию в управлении, установлению диалога с менеджментом, собственником, государственными органами;
- ◆ недостаточная мотивация менеджмента предприятия внедрять решения наблюдательных советов и отсутствие соответствующих компетенции;
- ◆ несогласованность в принятии решений со стороны разных государственных органов;
- ◆ неготовность собственника делегировать властные полномочия на уровень наблюдательного совета и менеджмента предприятия;
- ◆ попытки управления предприятием без учета мнения наблюдательного совета и менеджмента предприятия;
- ◆ недостаточные или нерелевантные компетенции членов наблюдательного совета.

В то же время, опыт белорусских предприятий показывает, что способствовать более быстрому формированию эффективной системы корпоративного управления могут следующие факторы:

- ◆ работа предприятия в условиях жесткой конкуренции на международных рынках, реальная ориентация на эффективность и острая потребность в ней;
- ◆ влиятельные представители государства, первые лица в наблюдательном совете;
- ◆ тщательный отбор членов наблюдательных советов на основе компетенций;
- ◆ наличие сотрудников, ответственных за внедрение системы корпоративного управления, и корпоративных секретарей с достаточным уровнем компетенций, мотивации и полномочий;
- ◆ значительный опыт функционирования системы корпоративного управления (в течение 3-5 лет и более);

- ◆ привлечение внешней экспертизы, финансирования проектов (в том числе, со стороны международных финансовых институтов) по разработке стратегических документов и внедрению системы корпоративного управления.

Эффективной работе системы корпоративного управления может препятствовать то, что:

- ◆ члены наблюдательных советов часто не несут ответственности за принимаемые решения;
- ◆ место жительства и основной работы членов совета и размещение предприятий находятся на значительном расстоянии, а также занятость высокопоставленных членов совета.

Для распространения и эффективного функционирования корпоративного управления в белорусском частном секторе также существуют барьеры, которые возникают из-за внешних условий, а также те, которые связаны непосредственно с деятельностью предприятия.

К внешним барьерам общего характера можно отнести:

- ◆ нестабильные условия существования бизнеса с точки зрения государственного регулирования;
- ◆ нестабильную экономическую ситуацию;
- ◆ низкий уровень доверия: государственным институтам, в бизнес-среде и в обществе в целом;
- ◆ неразвитый рынок ценных бумаг и инвестиций.

К барьерам, которые носят системный характер, но касаются непосредственно деятельности предприятия, можно отнести следующие:

- ◆ низкий уровень знаний о системе корпоративного управления, ее функционировании и выгодах для предприятия;
- ◆ нахождение большинства предприятий на стадии первоначального накопления капитала, когда первоочередная цель – финансовое обеспечение собственника и его семьи, а не долгосрочное развитие бизнеса;
- ◆ низкая заинтересованность в привлечении инвестиций, недоверие финансовым институтам;
- ◆ психология собственника, не позволяющая отпускать управление и делегировать полномочия;
- ◆ распространение серых схем ведения бизнеса;
- ◆ отсутствие управленческого учета на предприятиях;

- ◆ Экономические кризисы заставляют переходить к ручному управлению бизнесом.

Также существуют кадровые барьеры:

- ◆ ограниченное предложение профессиональных квалифицированных менеджеров;
- ◆ ограниченное предложение профессиональных квалифицированных независимых директоров.

Исходя из перечисленных барьеров, можно определить условия, которые способствовали бы внедрению систем корпоративного управления на частных предприятиях:

- ◆ стабилизация условий ведения бизнеса с точки зрения государственного регулирования;
- ◆ укрепление доверия к органам государственного управления со стороны предпринимателей;
- ◆ развитие рынка ценных бумаг и инвестиций;
- ◆ распространение информации о корпоративном управлении и его выгодах, демонстрация успешных примеров функционирования корпоративного управления, в том числе, в государственном секторе.

Выгоды внедрения

Вопрос того, каким предприятиям в первую очередь необходимо корпоративное управление, кто может выиграть от внедрения этой системы, тесно связан с тем, каковы ключевые выгоды от внедрения системы корпоративного управления.

По убеждению опрошенных, бенефициарами корпоративного управления являются как собственники и менеджмент предприятия, так и рядовые сотрудники.

Формализация процессов и выстраивание четкой системы принятия решений позволяет не только выходить на уровень стратегических задач и развития бизнеса, но и облегчает операционную работу.

«Первое – навести порядок в организации, сделать системно управляемую организацию, когда все уровни управления занимаются своими вопросами: акционеры своими, топ-менеджмент своими, сотрудники своими. И это очень важно, потому что когда акционеры начинают заниматься и стратегией, и кассира контролируют, и на складе что-то грузят, это, конечно, долго продолжаться не может и организация в этих условиях расти не может. Это ремесленничество. А когда бизнес вырастает, требуется систематизация. Тогда появляется потенциал для роста и развития компании».

Непосредственно для собственников выгодой является то, что грамотно выстроенная и эффективно функционирующая система корпоративного управления позволяет им отойти от операционного управления и выйти на стратегический уровень, избавиться от выгорания, расширить портфель проектов.

Выгодами для предприятия являются:

- ◆ альтернативный, широкий взгляд, необходимый для развития, когда один человек может оказаться в тупике;
- ◆ избавление от рисков, возникающих при принятии решений одним человеком;
- ◆ повышение управляемости предприятия и эффективности работы;
- ◆ высвобождение ресурсов для роста и развития предприятия;
- ◆ потенциальное привлечение инвестиций, повышение ценности предприятия;
- ◆ обеспечение преемственности управления, сохранение предприятия при уходе собственника от дел.

«Если мы говорим о стратегии владения, выходе из бизнеса, росте бизнеса, без системы корпоративного управления заинтересовать инвестора очень сложно. Инвестор покупает, в первую очередь, правильную систему работы, а правильная система работы в первую очередь зависит от того, какие принципы управления внедрены».

Критерии того, каким именно предприятиям, в первую очередь, необходимо внедрение корпоративного управления, касаются размера предприятия, структуры, оборотов, направлений деятельности. Эксперты называют следующие критерии:

- ◆ Годовой оборот от 10-20 млн. долл.
- ◆ Когда у предприятия де-юре и де-факто несколько собственников.
- ◆ Когда предприятие достаточно диверсифицирована, когда у неё есть разные направления, источники и центры прибыли.
- ◆ Когда предприятие работает на высоко конкурентных рынках с повышенными рисками.
- ◆ Когда предприятие привлекает инвестиции.
- ◆ Когда собственник хочет заниматься портфелем проектов.
- ◆ Когда собственник хочет снять с себя бремя операционного управления и, в целом, меньше времени посвящать бизнесу.
- ◆ Когда у предприятия уже есть наблюдательный совет или другие квази-формы корпоративного управления.

«...У собственника пятеро детей, которые не хотят заниматься бизнесом. Статистика говорит, что порядка 80% владельцев считают, что их бизнес унаследуют дети. И только 13% детей хотят унаследовать бизнес и управлять бизнесом своих родителей. Сейчас этот процесс в предстартовой позиции, потому что те, кто в 90-х начинал, им сейчас уже 60 лет и пора думать о пенсии. И тогда возникают риски, потому что уже есть финансы, и держать их в одной корзине неправильно. Их нужно раскладывать по нескольким корзинам. Был один владелец – папа, а сейчас будет пять владельцев, пускай они братья, или было два владельца, два друга, а их дети, может быть, даже между собой не знакомы, а жёны не просто знакомы, а друг друга терпеть не могут. И вот тогда без корпоративного управления эти проблемы не смогут быть решены».

Независимые директора

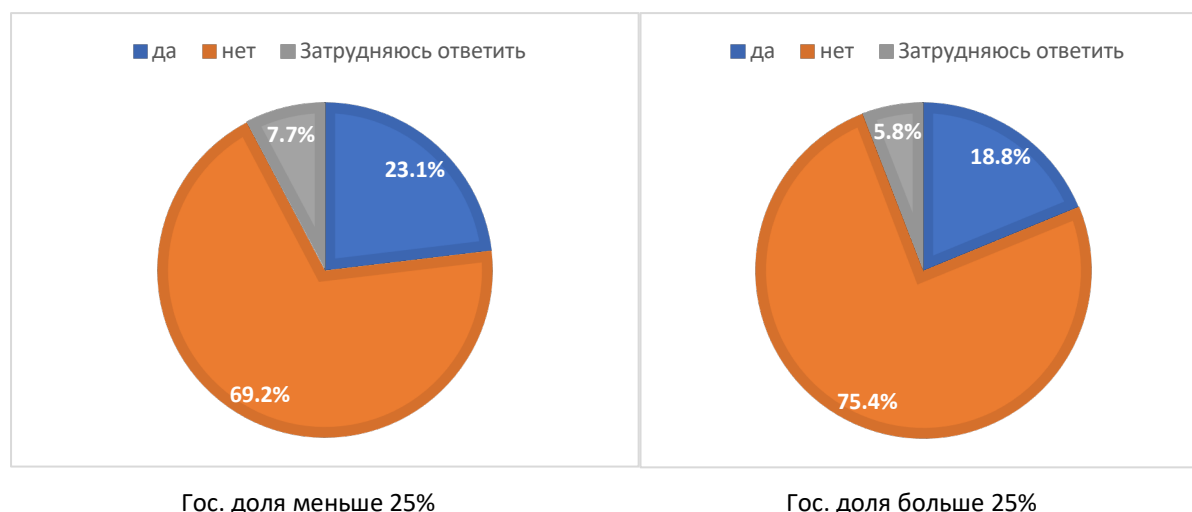
Эффективность всей системы корпоративного управления во многом зависит от способности наблюдательного совета выполнять свои функции, что требует независимости части членов совета от менеджмента предприятия, собственников, государства и других заинтересованных сторон. Это позволяет получать объективную оценку результатов и перспектив развития предприятия, а также обеспечивает принятие сбалансированных решений (Автушко-Сикорский и др., 2016).

Нужно признать, что институт независимых директоров пока не получил достаточного развития в нашей стране.

С одной стороны, ограниченное предложение подходящих кандидатур на позицию независимых директоров, а с другой стороны, нежелание допускать постороннего человека являются основными барьерами к привлечению независимых директоров и, как следствие, к повышению эффективности корпоративного управления, как в государственном, так и в частном секторе.

Как результат, лишь 18.8% государственных и 23.1% частных предприятий привлекают в наблюдательный совет независимых директоров (Рисунок 17).

Рисунок 17. Есть ли среди членов наблюдательного совета (совета директоров) независимые директора¹⁶?



Источник: результаты опроса 120 средних и крупных предприятий

Компетенции независимых директоров

Для преодоления указанных барьеров Государственным комитетом по имуществу был создан реестр независимых директоров для привлечения в наблюдательные советы предприятий с государственной долей. Однако, на данный момент он низко оценивается как представителями комитета, так и руководителями и государственными, и частными предприятиями, в первую очередь, из-за низкой и

¹⁶ Респондентам пояснялось, что независимый директор – это физическое лицо, которое без учета данного статуса не является аффилированным лицом данного предприятия и не зависит от наблюдательного совета, директора, акционеров

несоответствующей квалификации потенциальных директоров. В процесс формирования реестра предполагается внесение изменений.

«Требования для кандидатов – кем они должны были до этого работать. Если это был государственный служащий, то его работа обязательно должна быть связанной с предприятиями, не просто в кадрах госслужащим просидел, и ты можешь быть в реестре. Если кандидат коммерческим предприятием руководил, то оно не должно быть убыточным. При включении в обязательном порядке должно быть личное интервью».

Реестр мог бы пополниться действующими руководителями государственных предприятий и иностранными экспертами, но для этого существуют определенные ограничения. Для того чтобы быть независимым директором в хозяйственном обществе, для иностранного гражданина нет четкого законодательного запрета, но подходы разных юристов в этом отношении могут различаться. Для государственных предприятий барьером для привлечения независимого директора из-за рубежа может быть запрашиваемый им уровень оплаты его работы. Кроме этого антикоррупционное законодательство не позволяет участвовать в качестве независимого директора руководителям предприятий, однако, по мнению экспертов, эта мера должна быть пересмотрена.

«От Минпрома звучат вопросы, где нам взять на топ-500 предприятий независимых директоров. На 500 предприятий по 2 независимых – 1000 человек. Однозначно у нас не будет для такого количества специалистов со специфическими отраслевыми/функциональными знаниями. Они появятся со временем – у нас есть флагманские предприятия, которые работают на международных рынках (частные и государственные), выходцы из этих предприятий – хорошие кандидаты на независимых. Их мало, потому что белорусскому бизнесу 30 лет. Они пока еще первом цикле. А в той же Германии этих людей, которые имеют 20-летний опыт оперативного управления за плечами, и которые не обременены работой, достаточно много. У нас не хватает ни количественно, ни качественно, потому что и компаний международного уровня у нас не хватает».

Теоретически, реестром независимых директоров могли бы пользоваться и в частном секторе (и обращаются к нему), но на данный момент существующее предложение частный бизнес не устраивает. В целом, по мнению опрошенных, недостаточное количество потенциальных независимых директоров связано с небольшим сроком существования белорусского частного сектора.

По мнению экспертов, независимые директора должны обладать следующими качествами:

- ◆ опыт успешного управления предприятиями (это важнее, чем образование);
- ◆ понимание функционирования системы корпоративного управления;

«По сути, это оказался опытный человек, который научил всех, как должен работать совет директоров. И, безусловно, нам нужна была роль, кто выстроит систему корпоративного правления и поможет другим членам совета директоров сформировать эти роли, потому что роль гендиректора и роль председателя совета директоров абсолютно разные, и это не очевидно людям, которые этого никогда раньше не делали».

- ◆ компетенции в функциональных областях бизнеса (производство, финансы, управленческий учет, маркетинг, продажи, HR). Среди компетенций, которых очень не хватает белорусскому бизнесу, называли выход на рынки развитых стран, формирование корпоративной культуры);
- ◆ компетенции, необходимые организациям на разных этапах жизненного цикла (в зависимости от этого состав совета может меняться со временем).

Мотивация независимых директоров

В настоящий момент финансовая мотивация не является ключевой для участия в наблюдательных советах в качестве независимых директоров. Многие говорят о том, что работа в совете дает возможность личного и профессионального роста, повышение собственной стоимости как профессионала, также упоминается желание помочь и быть полезным.

Тем не менее, оплата работы в наблюдательном совете практически всегда имеет место (за исключением случаев, когда обмениваются своими представителями для участия в наблюдательных советах друг друга).

Что касается размера оплаты, госорганы рекомендуют хозяйственным обществам оплачивать работу независимых директоров в размере около 80% оплаты труда руководителя предприятия. Некоторые оценивают работу независимых директоров как работу бизнес-консультантов (до +20% к стоимости работы консультантов). Применяется практика, когда фиксированная оплата участия в совете за квартал составляет незначительную для независимых директоров сумму – 10-15% заработной платы руководителя предприятия.

Однако большинство экспертов сходятся во мнении, что оплата труда независимых директоров должна зависеть от эффективности работы, чтобы включать элемент ответственности. В целом, оптимальной можно считать схему с минимальной оплатой за участие в советах (по выражению многих экспертов «на бензин») и большей оплатой в зависимости от выполнения поставленных задач: доля от прироста прибыли и т.п. Таким образом, не только деятельность менеджмента, но и деятельность совета должна оцениваться с помощью набора показателей.

Корпоративный секретарь

На корпоративном секретаре, как правило, лежит ответственность за четкую работу наблюдательного совета и обеспечение всеми необходимыми материалами для работы. В то же время значимая роль корпоративного секретаря заключается в поддержке внедрения принятых решений и контролем за их выполнением.

Поэтому успешным является опыт, когда роль корпоративного секретаря выполняет человек:

- ◆ обладающий авторитетом в компании;
- ◆ отлично осведомленный обо всех процессах в работе компании;
- ◆ хорошо знакомый с системой корпоративного управления.

Часто корпоративные секретари совмещают эту функцию с другими обязанностями: помощник руководителя, юрист, а также есть примеры, когда эту роль играет высокопоставленный сотрудник.

Наблюдательный совет также может обращаться к мнению корпоративного секретаря как независимому при обсуждении сложных вопросов благодаря включенности в работу как совета, так предприятия.

В целом, нужно признать, что у представителей белорусских предприятий не сформировано полное представление о роли и функционале корпоративного секретаря. Как следствие, важность этой должности в системе корпоративного управления может преуменьшаться.

6. Заключение

Развитие системы корпоративного управления и ее эффективность в значительной степени зависят от институциональных условий, в которых она формируется. Прогрессивное корпоративное законодательство является необходимым, но недостаточным условием для изменения подходов и механизмов управления. Ключевое значение в этом процессе имеют неформальные институты, такие как доверие в обществе, ценностные установки государственных служащих и предпринимателей, принципы взаимодействия бизнеса и государства и т.д. Очевидно, что в экономике, характеризующейся отсутствием верховенства права, непоследовательным соблюдением законодательства, отсутствием эффективного общественного диалога, коррупцией и низким уровнем доверия, действия государства и предприятий по внедрению стандартов корпоративного управления могут оказаться безрезультатными.

Результаты исследования подтверждают выводы о том, что в Беларуси только формируются институциональные предпосылки и условия для развития системы корпоративного управления как, в государственном так и в частном секторе (Автушко-Сикорский и др., 2016). Осознание важности и ключевых факторов для эффективного корпоративного управления происходит и на уровне государства, и на уровне собственников бизнеса. Как результат, с 2012 года принят ряд документов, направленных на активизацию работы по совершенствованию механизмов корпоративного управления в хозяйственных обществах. Как следует из проведенного в рамках исследования опроса, усилия государства приводят к созданию элементов корпоративного управления (наблюдательные советы, независимые директора, корпоративные секретари), но говорить об эффективном функционировании системы преждевременно. Существует целый ряд барьеров, преодоление которых требует совместных усилий государства, бизнеса, финансовых учреждений, международных организаций. В дополнение к выявленным ЕБРР слабым

сторонам (EBRD, 2017) необходимо обратить внимание на проанализированные в данном исследовании направления совершенствования системы корпоративного управления в государственном и частном секторе.

1. В государственном секторе целесообразно сформулировать основные цели функционирования ключевых предприятий (юридических лиц, обеспечивающих функционирование стратегически значимых отраслей экономики и (или) иные важные государственные потребности) и, по возможности, относительно гомогенных групп предприятий. Руководствуясь определенными государством-собственником целями, при наличии необходимых компетенций наблюдательные советы могли бы вырабатывать стратегию, транслировать ее назначенному ими руководству предприятий и контролировать реализацию стратегии. При этом необходимо ликвидировать систему множественности «центров управления» (министерства, местные власти, концерны), чтобы избежать отклонений от стратегических приоритетов. Такая система создаст предпосылки для того, чтобы государство стало эффективным собственником, установив четкую структуру подотчетности в соответствии с передовыми практиками.

2. Очевидно, что концентрация полномочий и ответственности у наблюдательных советов повысит требования к компетенциям, опыту и репутации его членов и, следовательно, приведет к более основательному отбору и повышению уровня оплаты труда членов советов. В целом, экономике Беларуси свойственна нехватка профессиональных управленцев, имеющих опыт работы в эффективно функционирующих системах корпоративного управления. Как следствие, наблюдается общий низкий уровень знаний о том, как внедрять систему корпоративного управления и, главное, какие выгоды от этого получают собственники, руководители, сотрудники и другие заинтересованные стороны. Особое внимание должно уделяться подготовке корпоративных секретарей и независимых директоров как значимых субъектов системы корпоративного управления. В решении этой проблемы важная роль отводится бизнес-школам и другим учреждениям образования, готовящим управленческие кадры. Причем, значение имеет не только повышение осведомленности и уровня теоретических знаний о системе корпоративного управления, но и развитие навыков ведения диалога и выстраивания доверительных отношений. Что касается в отдельности частного сектора, то целесообразным видится реализация образовательных программ и консалтинговых проектов, направленных на обеспечения преемственности и передачи управления бизнесом. Как и в случае с пилотными проектами

по развитию государственных предприятий, для белорусского частного бизнеса важны живые успешные примеры и их популяризация. Подобные инициативы могли бы быть поддержаны международными организациями (ЕБРР, Всемирный банк, Международная финансовая корпорация и т.д.).

3. Для развития института корпоративного управления и формирования профессионального сообщества директоров и топ-менеджеров перспективной выглядит идея создания ассоциации по аналогии с российской Ассоциацией профессиональных директоров АНД и украинской Профессиональной ассоциацией корпоративного управления. Задачами такой ассоциации могли бы стать проведение специализированных образовательных программ, сертификация независимых директоров и корпоративных секретарей, участие в работе по совершенствованию корпоративного законодательства. Помимо популяризации корпоративного управления в бизнес-сообществе ассоциацией разрабатывались бы профессиональные стандарты и велся реестр независимых директоров. Такая инициатива могла бы в некоторой степени объединить усилия государства и бизнеса, способствовать продуктивному диалогу в процессах разработки механизмов и развития элементов корпоративного управления в Беларуси.

В заключение важно отметить, что в международной практике существует множество, на первый взгляд, готовых к внедрению решений и инструментов корпоративного управления. Тем не менее первоочередные усилия всех заинтересованных сторон должны быть направлены не на копирование и адаптацию таких инструментов, а на развитие существующих в стране предпосылок и общей готовности к изменениям, а также на повышение доверия в обществе. Развитие и регулирование корпоративного управления базируется на доверительном взаимодействии государственных и частных институтов, а также основных ценностях – прозрачности, подотчетности, справедливости и ответственности. Если у бизнеса и государства не сформировалась приверженность этим ценностям, невозможно достичь поставленных перед системой корпоративного управления задач. Однако, в таком случае попытки развивать корпоративное управление поднимают более глобальные вопросы о необходимости институциональных реформ и подталкивают к их реализации (CIPE, 2009).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

ACCA (2015). Governance for all: the implementation challenge for SMEs. Association of Chartered Certified Accountants. Режим доступа: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf> . Дата доступа: 28.09.2020.

CIPE (2009). Corporate Governance. The Intersection of Public and Private Reform. Center for International Private Enterprise. Режим доступа: https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2018/09/CG_USAID.pdf Дата доступа: 28.09.2020.

EBRD (2017). Corporate Governance in Transition Economies. Belarus Country Report. European Bank for Reconstruction and Development. Режим доступа: <https://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395251704793&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument>. Дата доступа: 28.09.2020.

Ehrke et al. (2014). Improving the Management of State-owned Enterprises in Belarus. J. Ehrke, G. Shymanovich & R.Kirchner, Policy Paper Series [PP/03/2014]. German Economic Team Belarus, IPM Research Center.

Iskander, M.R. & Chamlou, N. (2000). Corporate Governance: A Framework for Implementation. World Bank.

OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, Paris. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>. Дата доступа: 28.09.2020.

Автушко-Сикорский и др. (2016). Меры, направленные на повышение эффективности управления государственной собственностью. А. Автушко-Сикорский, Е. Бурак, А. Мирошниченко. BISS, SA #12/2016RU.

Мазоль & Мазоль (2018). Роль корпоративного управления в экономическом развитии Беларуси: оценка влияния на развитие фондового рынка. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, (1), 45-52.