

Белорусский экономический  
исследовательско-образовательный центр

Belarusian Economic Research  
and Outreach Center



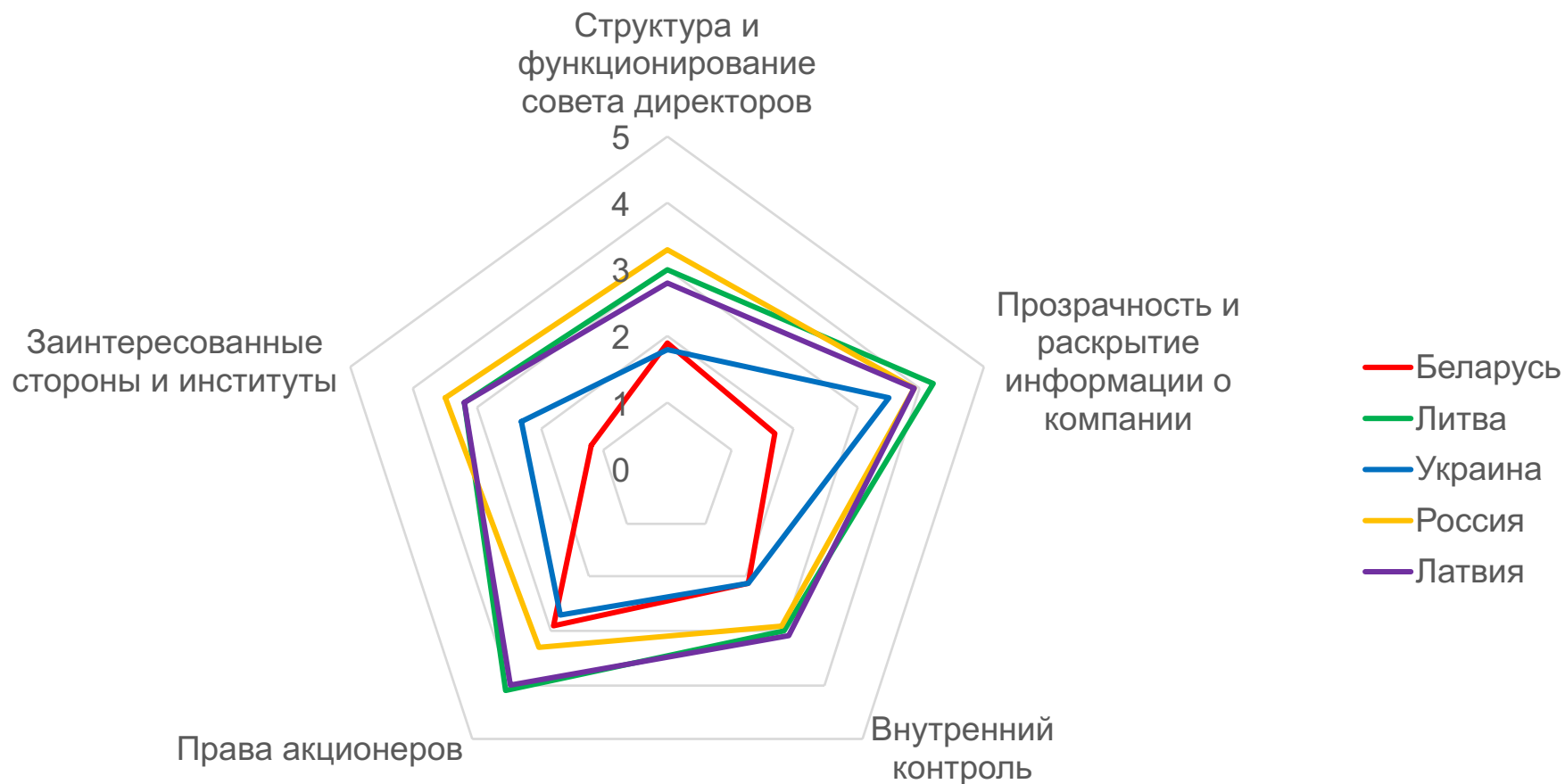
# Перспективы развития корпоративного управления в Беларуси

Родион Морозов, PhD, к.э.н, [marozau@beroc.by](mailto:marozau@beroc.by)

Елена Артёменко-Мельянцова

Ирина Аноп

# Международные сравнения

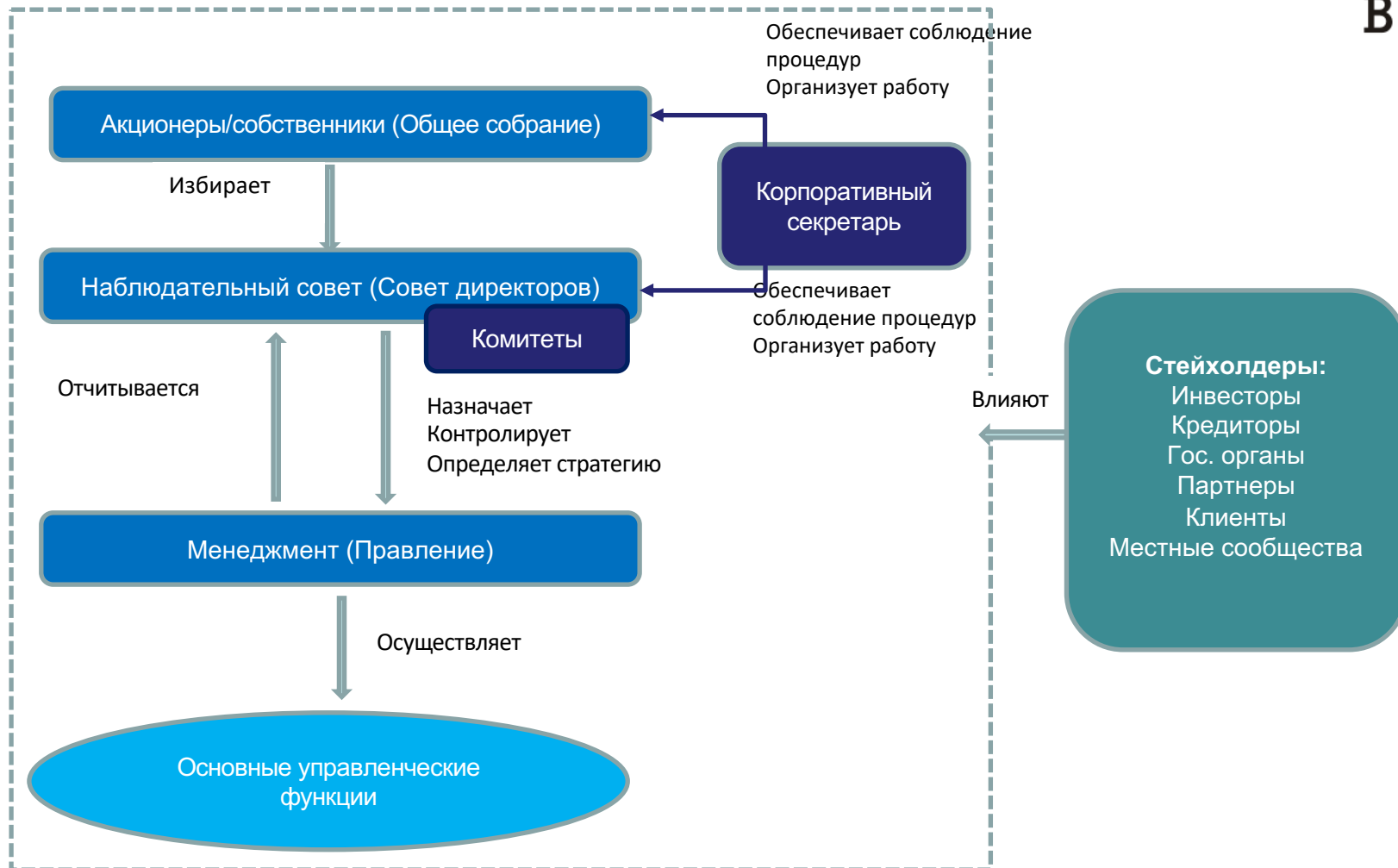


Источник: собственная разработка на основе данных ЕБРР, 2017

**Цель:** анализ состояния и перспектив развития корпоративного управления в Беларуси для более эффективного и широкого внедрения основных принципов в государственном и частном секторе

## **Методология:**

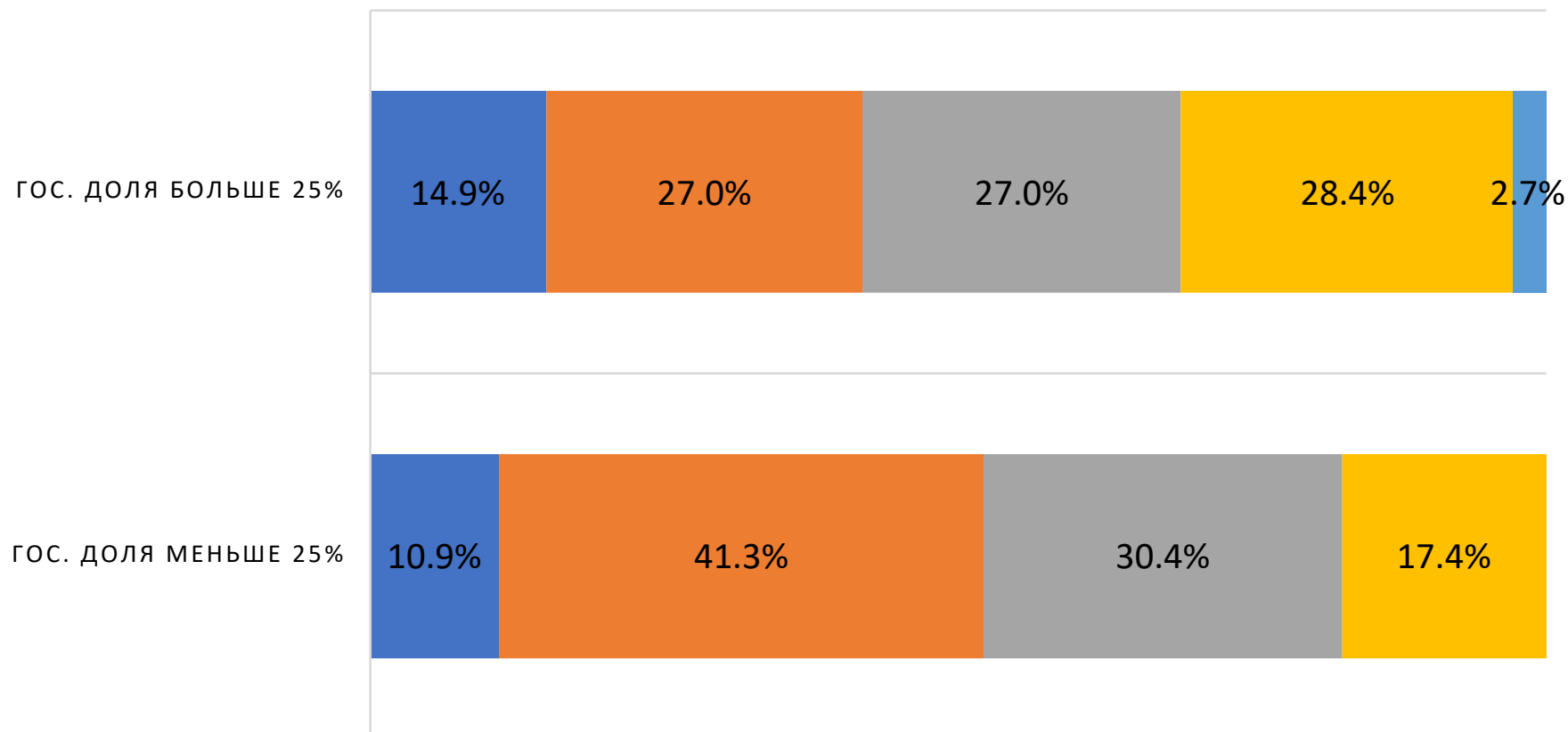
- **2 фокус-группы** с представителями наблюдательных советов (советов директоров) и руководителями государственных предприятий (февраль 2020),
- **10 глубинных полуструктурированных интервью** с экспертами и практиками (март-июль 2020),
- **Выборочный опрос 120 коммерческих организаций** различной организационно-правовой формы с численностью более 100 сотрудников (июль-август 2020).



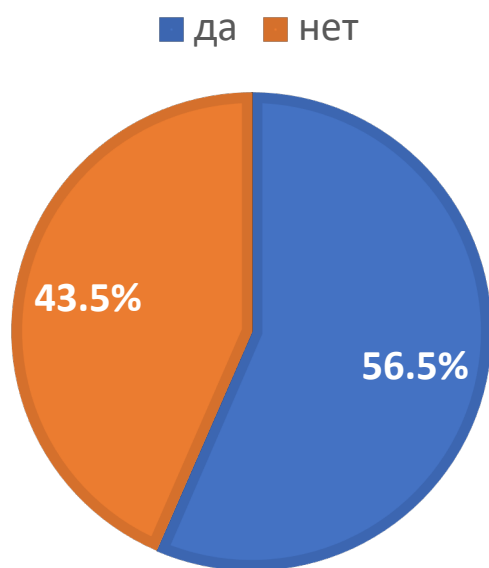
Корпоративное управление – в система взаимоотношений между собственниками (акционерами), менеджментом предприятия и другими заинтересованными сторонами, создающую структуру для определения целей предприятия, выработки путей их достижения, а также оценки и контроля результатов деятельности.

# Сформирована ли на предприятии система корпоративного управления?

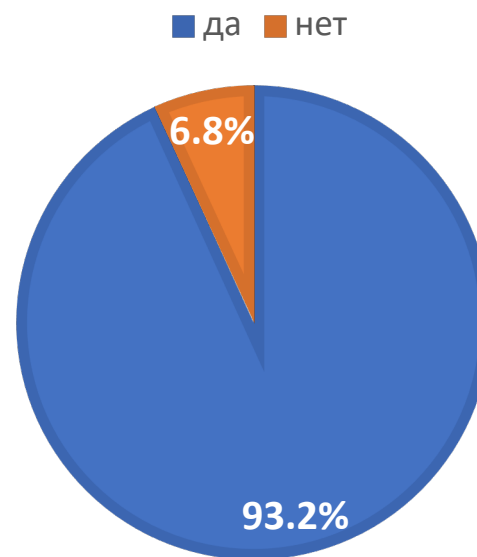
■ точно нет   ■ скорее нет   ■ скорее да   ■ точно да   ■ Затрудняюсь ответить



# Действует ли на предприятия наблюдательный совет или совет директоров, включающий представителей разных заинтересованных сторон?



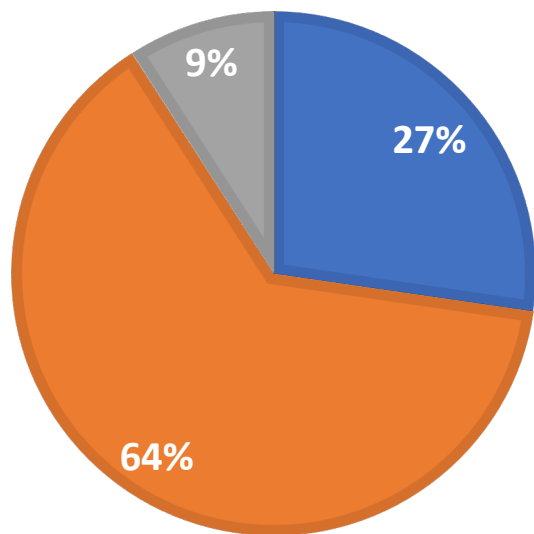
Гос. доля меньше 25%



Гос. доля больше 25%

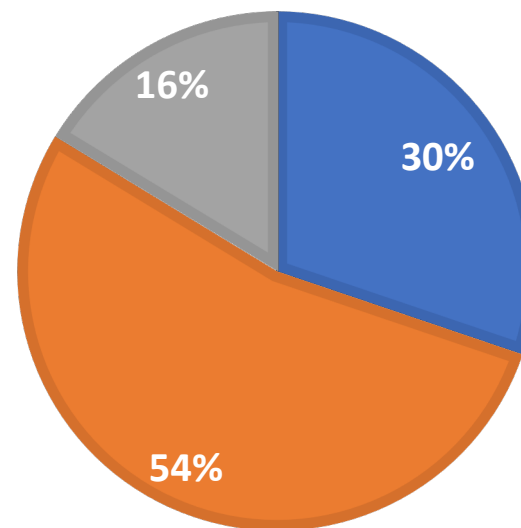
# Есть ли на предприятии кодекс или другой документ, определяющий функционирование системы корпоративном управлении?

■ да ■ нет ■ Затрудняюсь ответить



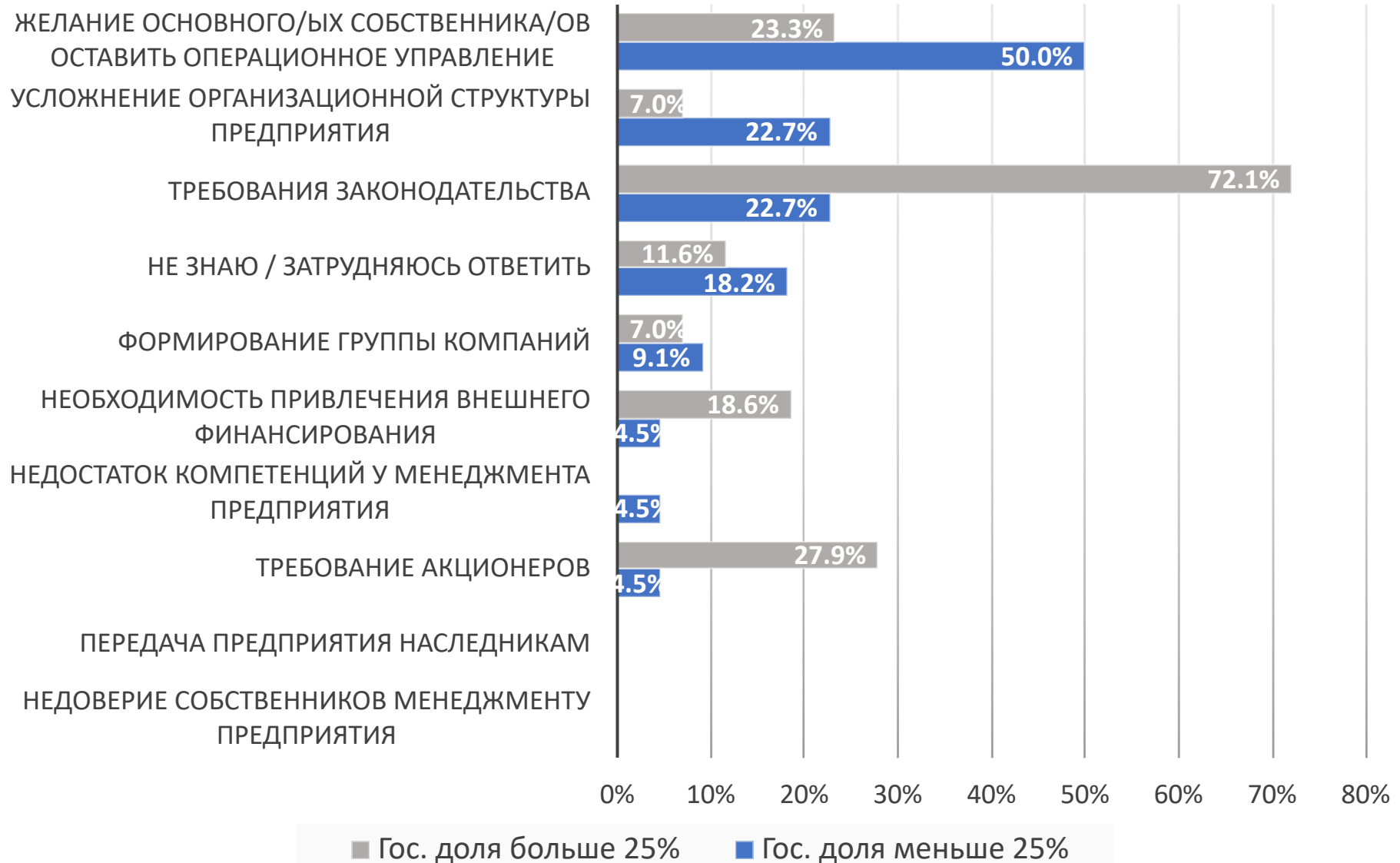
Гос. доля меньше 25%

■ да ■ нет ■ Затрудняюсь ответить



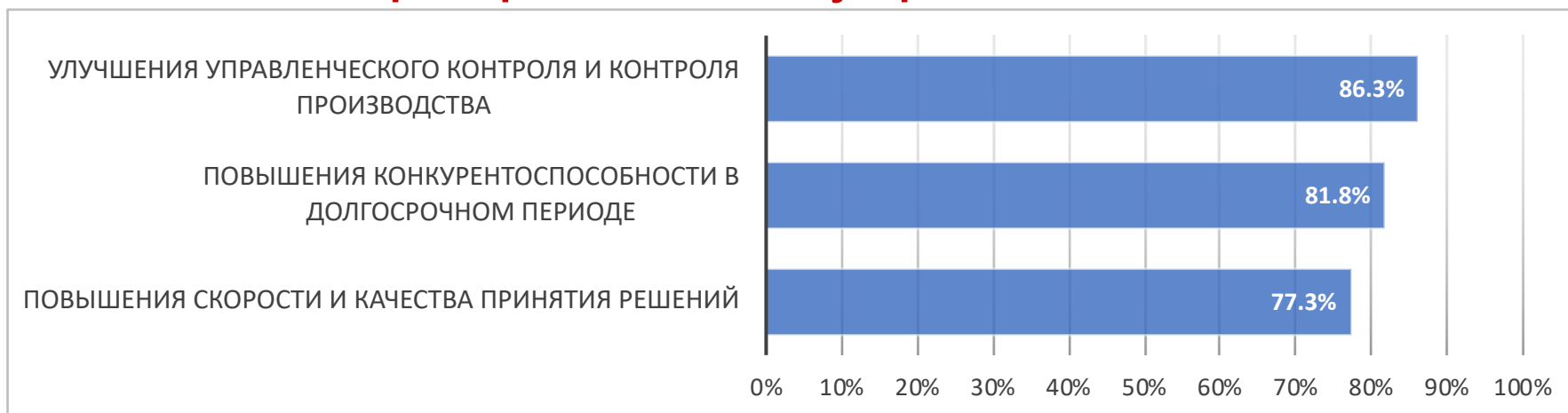
Гос. доля больше 25%

# Что послужило причиной формирования системы корпоративного управления?





# Чего вы, прежде всего, ожидаете от системы корпоративного управления?



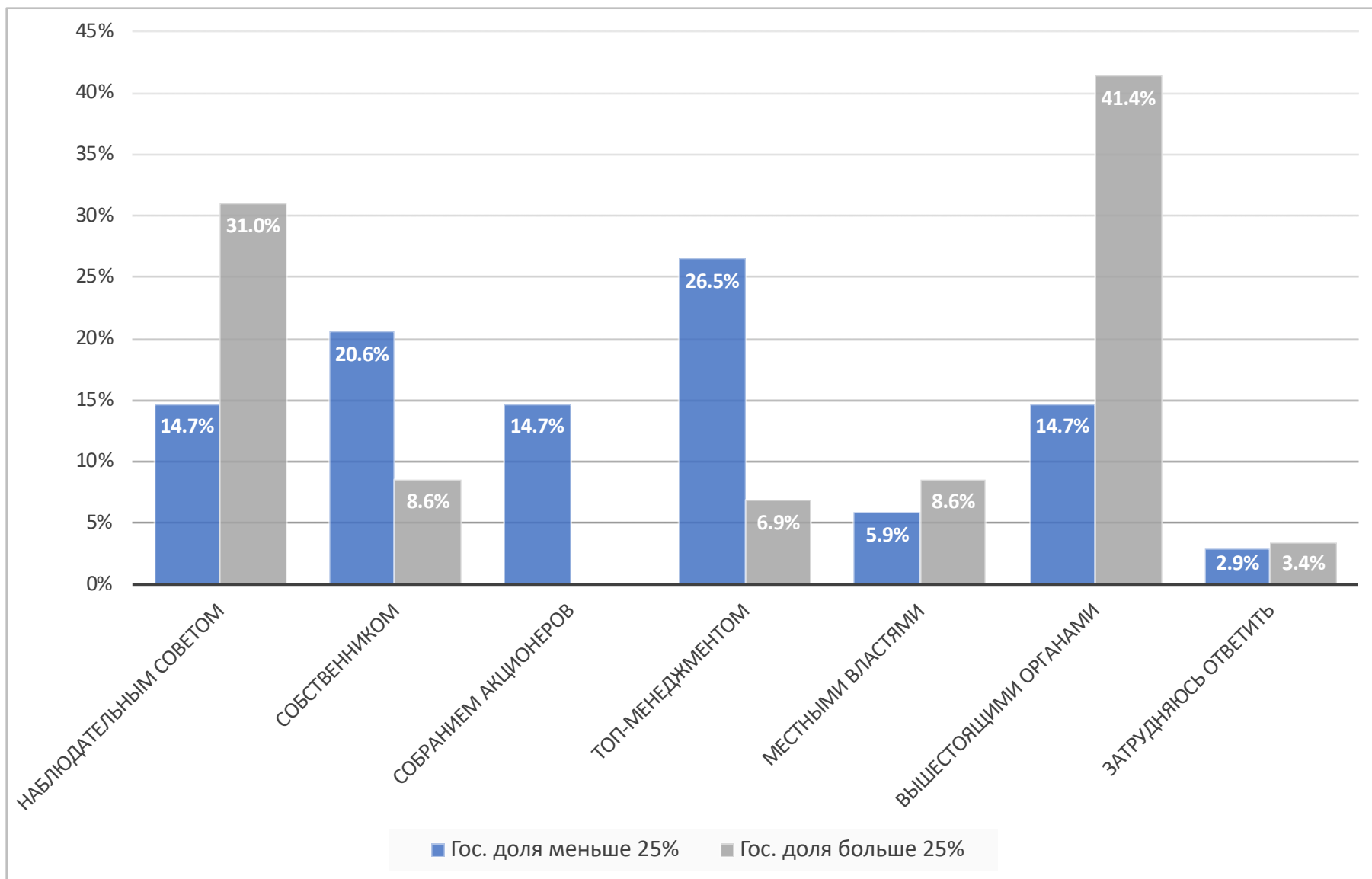
Гос. доля меньше 25%



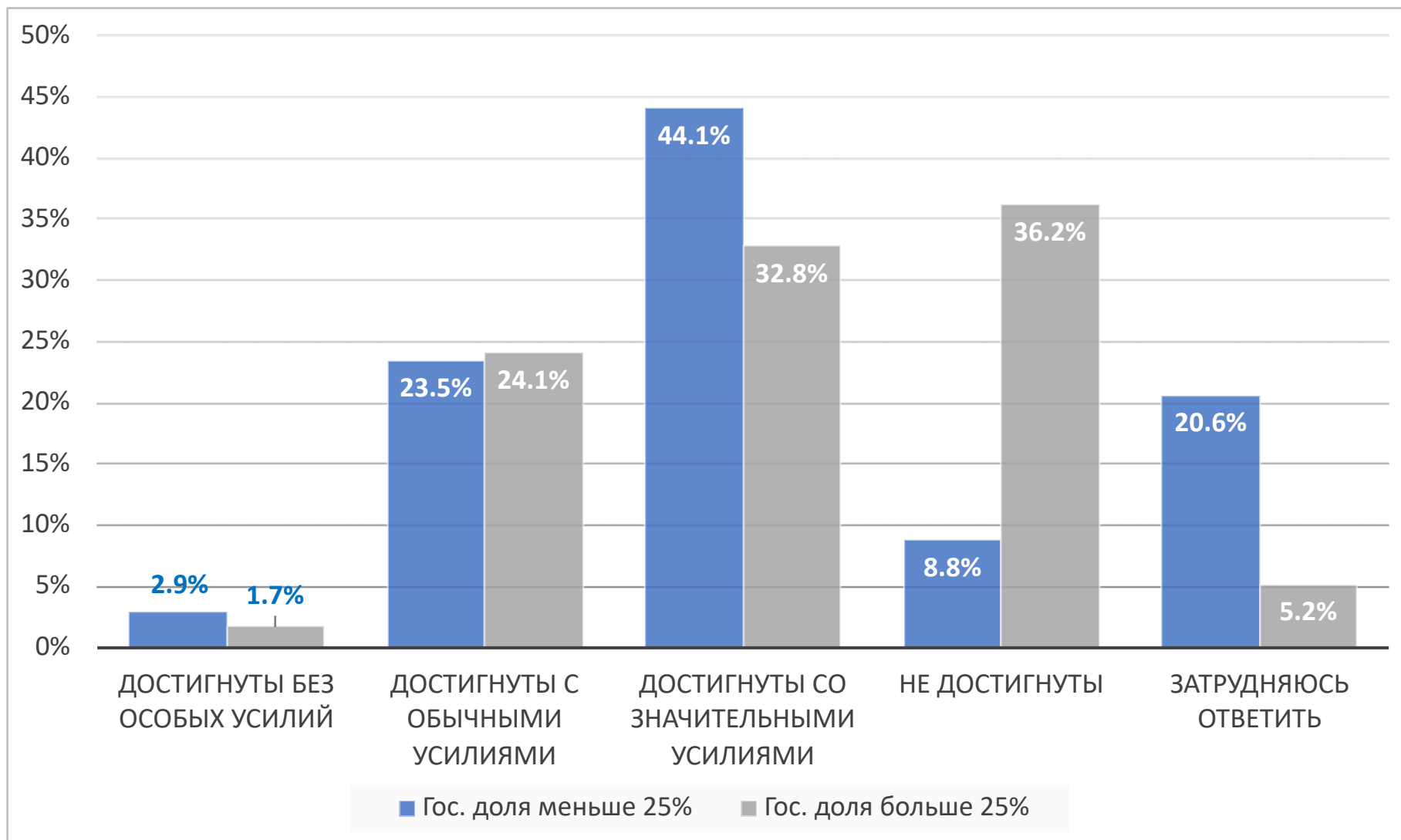
Гос. доля больше 25%

- 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 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.

# Кем в основном определялись основные показатели эффективности работы предприятия?



# Насколько легко было достичь предприятию установленных показателей?



## Формальная модель

- Менеджмент предприятия не может влиять на принятие решений собственником;
- Предприятиям доводятся разные требования по разным каналам управления/от разных органов
- При доведении показателей госорганами не учитывается специфика, стратегия, положение предприятия

Наблюдательные советы формируются по принципу «удобных»

- У членов наблюдательных советов отсутствуют компетенции, необходимые для развития предприятия

## Относительно успешная модель

- Некоторое влияние членов наблюдательных советов, их готовность влиять на ситуацию, а также возможность диалога с государственными органами по ключевым вопросам деятельности предприятия.
- Наблюдательные советы играют следующие роли:
  - Согласование политики собственника, доводимых показателей с возможностями и спецификой предприятия, дискуссионная площадка.
  - Консультации, дополнительные компетенции по отдельным вопросам управления.

# Барьеры в частном секторе

- Нестабильные условия существования бизнеса с точки зрения государственного регулирования и экономической ситуации
- Низкий уровень доверия: государственным институтам, в бизнес-среде и в обществе в целом;
- Неразвитый рынок ценных бумаг, инвестиций.
- Низкий уровень знания о системе корпоративного управления, ее функционировании и выгодах для предприятия;
- Низкая заинтересованность в привлечении инвестиций, недоверие финансовым институтам;
- Психология собственника не позволяет отпускать управление и делегировать полномочия;
- Экономические кризисы заставляют переходить к ручному управлению бизнесом.
- Ограниченное предложение профессиональных квалифицированных менеджеров и независимых директоров.

## Что способствует развитию КУ?

- 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 (3-5 лет);
- Привлечение внешней экспертизы, финансирования проектов (в том числе, со стороны международных финансовых институтов) по разработке стратегических документов и внедрению системы КУ.

# Выгоды внедрения КУ

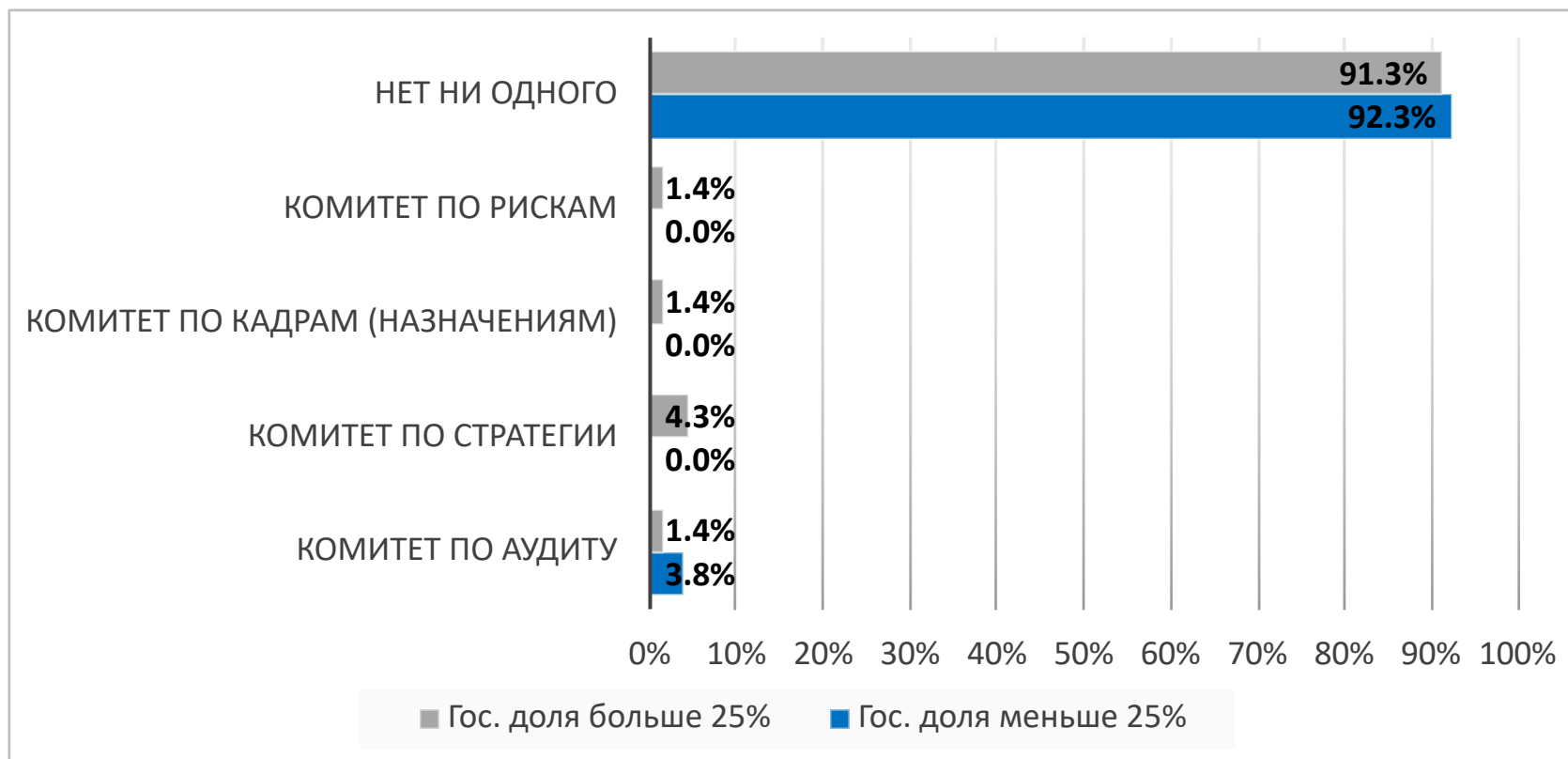
- Альтернативный, широкий взгляд, необходимый для развития, когда один человек может оказаться в тупике;
- Избавление от рисков, возникающих при принятии решений одним человеком;
- Повышение управляемости компании и эффективности работы;
- Высвобождение ресурсов для роста и развития компании;
- Потенциальное привлечение инвестиций, повышение ценности компании
- Обеспечение преемственности управления, сохранение компании при уходе собственника от дел.



# Функции наблюдательного совета

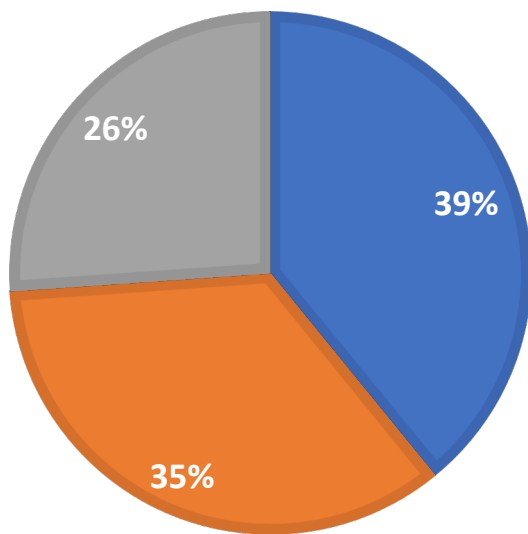


# Какие комитеты созданы в наблюдательном совете?



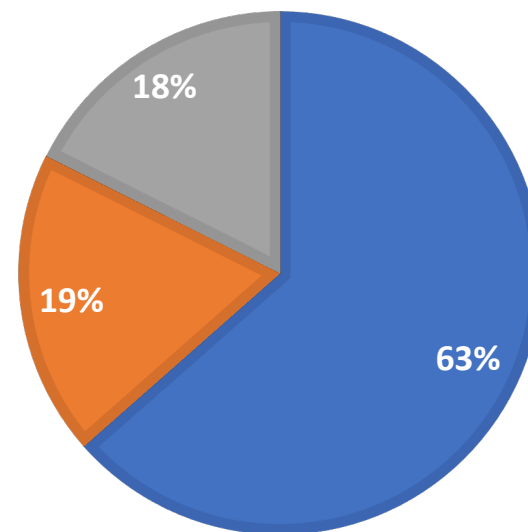
# Имеет ли предприятие разработанную и оформленную стратегию с четкими стратегическими целями?

- Да, стратегия существует, но не оформлена
- Да, стратегия существует и оформлена как документ
- Не имеет стратегии



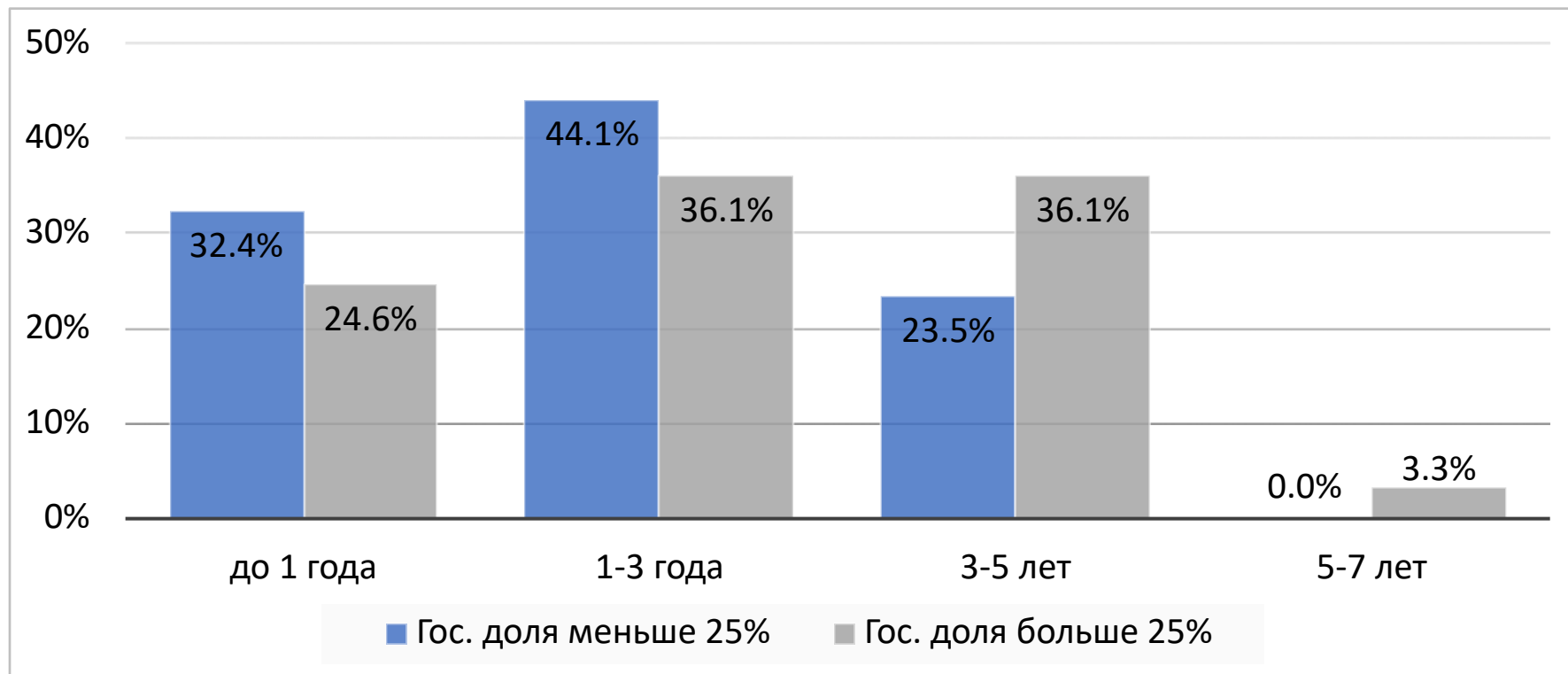
Гос. доля меньше 25%

- Да, стратегия существует, но не оформлена
- Да, стратегия существует и оформлена как документ
- Не имеет стратегии



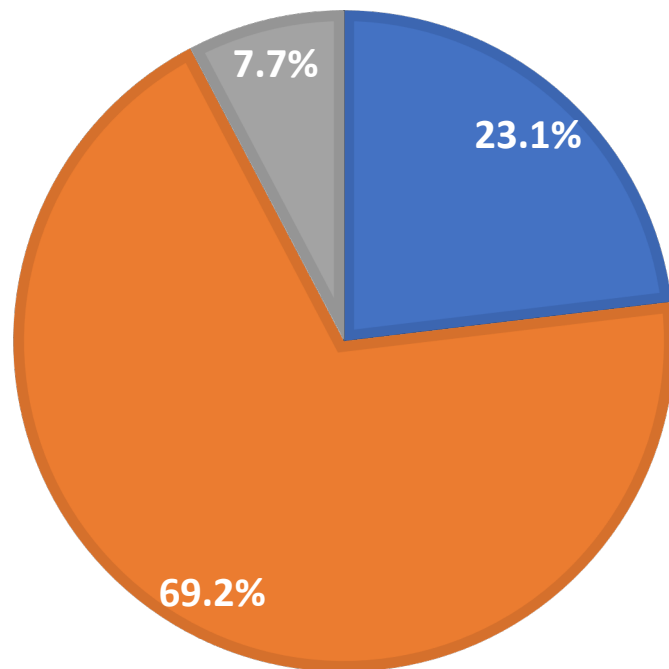
Гос. доля больше 25%

# Какой горизонт планирования обычно рассматривается при обсуждении и разработке стратегии компании?



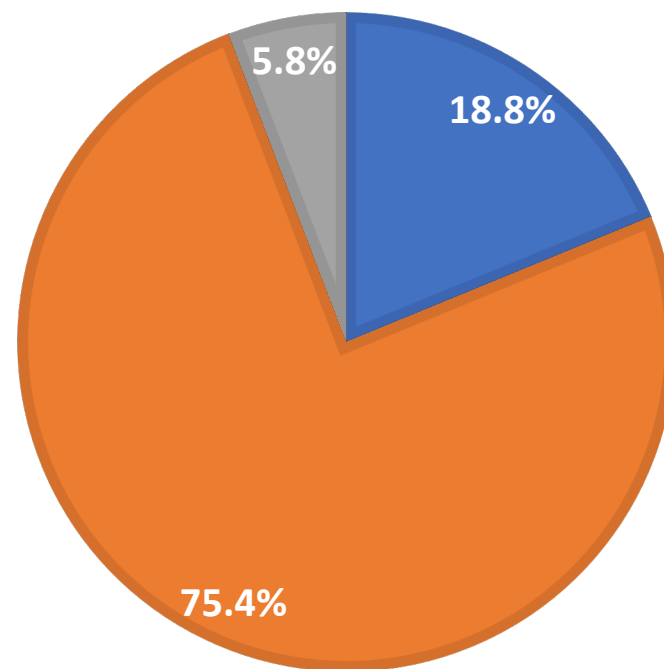
# Есть ли среди членов наблюдательного совета независимые директора?

■ да ■ нет ■ Затрудняюсь ответить



Гос. доля меньше 25%

■ да ■ нет ■ Затрудняюсь ответить



Гос. доля больше 25%

- Опыт успешного управления предприятиями (это важнее, чем образование);
- Понимание функционирования системы корпоративного управления;
- 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).

Вознаграждение – «на бензин» + сумма в зависимости от достижения целей

- Обладающий авторитетом в компании;
- Отлично осведомленный обо всех процессах в работе компании;
- Хорошо знакомый с системой корпоративного управления.

- Ключевое значение имеют неформальные институты: доверие в обществе, ценностные установки государственных служащих и предпринимателей, принципы взаимодействия бизнеса и государства и т.д (прозрачность, подотчетность, справедливость, и ответственности).
- В госсекторе целесообразно сформулировать основные цели/мандаты функционирования ключевых предприятий и ликвидировать систему множественности «центров управление».
- Подготовка корпоративных секретарей и независимых директоров как важных субъектов системы корпоративного управления (не только повышение уровня знаний о КУ, но и развитие навыков ведения диалога и выстраивания доверительных отношений, делегирования).
- Создания ассоциации (проведение образовательных программ, сертификация независимых директоров и корпоративных секретарей, участие работе по совершенствованию законодательства).
- Развитие корпоративного управления как «спящего института», что поднимает глобальные вопросы о необходимости институциональных реформ.



- EBRD (2017). Corporate Governance in Transition Economies. Belarus Country Report. European Bank for Reconstruction and Development. <https://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395251704793&pageName=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument>
- CIPE (2009). Corporate Governance. The Intersection of Public and Private Reform. Center for International Private Enterprise. [https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2018/09/CG\\_USAID.pdf](https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2018/09/CG_USAID.pdf)
- Автушко-Сикорский и др. (2016). Меры, направленные на повышение эффективности управления государственной собственностью. А. Автушко-Сикорский, Е. Бурак, А. Мирошниченко. BISS, SA #12/2016RU.