

*Ushkalova, D. I.* Agreement on the free trade zone between the EAEU and Vietnam: mechanisms of trade integration [Electronic resource] / D. I. Ushkalova // Scientific electronic library. — Mode of access: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36542996>. — Date of access: 12.11.2019.

4. Вопросы и ответы по ЗСТ между ЕАЭС и Вьетнамом (2015) [Электронный ресурс] // Евразийские исследования. — Режим доступа: <http://eurasian-studies.org/archives/7277>. — Дата доступа: 12.11.2019.

*Статья поступила в редакцию 15.11.2019 г.*

УДК 33:334

<http://edoc.bseu.by/>

**D. Kononov**

*The Institute of Economics of the NAS of Belarus (Minsk)*

## HIGH-QUALITY CORPORATE GOVERNANCE ASSESSMENT AS A TOOL FOR THE DIAGNOSIS OF CORPORATE PRACTICE

*On the basis of international principles of corporate governance, carried out a qualitative assessment of the corporate governance practice of holding associations, formulated general recommendations aimed at developing the corporate governance of the organization.*

**Keywords:** *corporate management; peer review; quality assessment; elements of corporate governance; the basic functions of the Supervisory Board; the disclosure of corporate information; corporate governance principles.*

**Д. Л. Коновалов**

*магистр экономики и управления*

*Институт экономики НАН Беларуси (Минск)*

## КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКИ

*На базе международных принципов корпоративного управления проведена качественная оценка практики корпоративного управления холдингового объединения, сформулированы общие рекомендации, направленные на развитие системы корпоративного управления организации.*

**Ключевые слова:** *корпоративное управление; экспертная оценка; качественная оценка; элементы корпоративного управления; основные функции Наблюдательного совета; раскрытие корпоративной информации; принципы корпоративного управления.*

Важнейшим фактором эффективной деятельности государственных корпораций в конкурентной рыночной среде является надлежащий уровень системы корпоративного управления, а именно системы распределения прав и обязанностей между всеми заинтересованными лицами корпоративных отношений, а также правил и процедур принятия решений. Обеспечение функционирования предприятий с государственным участием в устойчивой конкурентной и регуляторной среде, по мнению Организации экономического сотрудничества и развития (далее — ОЭСР), является принципиальным вопросом для поддержания режима открытой торговли и инвестиций, что служит основой экономического роста [1].

С целью подкрепления основных положений, разработанных в ходе исследования, посвященного оценке и совершенствованию корпоративного управления на отечествен-

ных предприятиях металлургического комплекса, методом очного анкетирования проведен индивидуальный опрос топ-менеджеров ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «Белорусская металлургическая компания» (далее — ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»»). Задачи исследования: формирование общей системы оценки корпоративного управления Белорусской металлургической компании, анализ соответствия ее передовым международным практикам, формулирование общих рекомендаций, направленных на развитие системы корпоративного управления организацией. Базовой составляющей исследования послужили совместные наработки с сотрудниками Института экономики НАН Беларуси, базирующиеся на соблюдении принципов корпоративного управления, принятых ОЭСР, которые объединили в себе основные аспекты наилучшей управленческой практики.

В ходе опроса респондентами единогласно отмечено, что следование принятыми в международном сообществе принципам корпоративного управления, а также их положительное влияние на эффективность функционирования организации способствуют решению ряда управленческих задач объединения (рис. 1).



Рис. 1. Оценка влияния передовых принципов корпоративного управления на решение корпоративных задач ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»»

Источники: разработано автором.

Так, в пределах от одного до четырех баллов сравнительно высокой средней оценкой отмечено положительное влияние передовых принципов корпоративного управления на рассматриваемые задачи, в числе которых:

- повышение эффективности при разработке общей стратегии развития холдинга (4 балла, или 15,92 % от общего числа баллов ранжируемых задач). Данная задача в объединении решается путем консолидированной разработки долгосрочной стратегии развития, в рамках которой планируются стратегия маркетинга, развитие научного и технического потенциала, инвестиционное развитие, стратегия финансирования инвестиционных программ, ресурсного обеспечения, трудового потенциала и пр.;

- повышение эффективности функционирования холдинга (4 балла, или 15,92 %), которая выражается в росте основных показателей финансовой эффективности, обусловленном реализацией синергетического потенциала холдингового объединения [2];

- обеспечение баланса интересов всех заинтересованных лиц (4 балла, или 15,29 %). В соответствии с корпоративной политикой, согласованной с Программой социаль-

но-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы, в качестве заинтересованных лиц ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» рассматриваются все участники корпоративных отношений, в том числе поставщики, потребители, собственник, менеджмент, трудовые коллективы [3];

- увеличение стоимости акционерного капитала (4 балла, или 14,65 %). Высокой экспертной оценкой подтверждается положительное влияние надлежащего корпоративного управления на максимизацию акционерной стоимости, которая согласно консолидированной финансовой отчетности ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» за 2018 г. является одной из основных управленческих целей [4]. В рамках исследования наиболее примечателен факт признания корреляции между категориями «акционерный капитал» и «корпоративное управление»;

- привлечение инвестиционного капитала (4 балла, или 14,01 %). Так, в период функционирования корпоративного объединения реализован ряд многосторонних инвестиционных проектов с привлечением иностранных инвесторов, в том числе создание следующих предприятий: СООО «Манули Гидравликс Мануфактуринг Бел» с размещением производства в Орше при учредительстве ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”», ОАО «Завод “Легмаш”» и итальянской компании Manuli Rubber Industries s.p.a.; ООО «Цилиндерс-Бел» г. Орша, при учредительстве чешского АО «Цилиндерс Холдинг» и ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» [5, 6];

- снижение риска финансового кризиса организации (3 балла, или 10,83 %). Относительно меньшая оценка в условиях действующей системы корпоративного управления обусловлена зависимостью в большей степени от внешней среды организации, в частности конъюнктуры цен на энергетическом, сырьевом и товарных рынках, нежели развивающихся системных корпоративных процедур;

- добросовестное и честное ведение дел (4 балла, или 13,38 %). В соответствии с корпоративной политикой руководство компании считает, что добросовестное корпоративное управление выгодно отличает компанию от предприятий, не пользующихся доверием у инвесторов, тем самым позволяя занимать выгодные позиции на инвестиционном и товарном рынке металлопродукции.

Таким образом, поступательное развитие и следование передовым принципам корпоративного управления отмечено высокой экспертной оценкой. Средняя оценка (4 балла) по блоку вопросов, направленных на выявление значимости и заинтересованности в совершенствовании корпоративного управления со стороны менеджеров высшего звена, свидетельствует об актуальности научного исследования в данном направлении.

В ходе опроса выявлено, что основной причиной, препятствующей развитию корпоративного управления, считается директивный характер создания холдинга (40 % от общего числа баллов) при объединении предприятий разнопрофильной деятельности (27 %) (рис. 2).

По информации Министерства экономики Республики Беларусь в настоящее время корпоративное управления находится в стадии становления, при этом процесс развития является неравномерным [7]. Наиболее четко это прослеживается на предприятиях с государственной формой собственности. На этом фоне вполне закономерно выглядят оценки факторов, сдерживающих развитие корпоративного управления. Так, по данным опроса нехватка кадров соответствующей квалификации в составе исполнительных органов и органов управления среди представленных вариантов занимает 3-е место, или 13 % баллов от их общего количества. Также сдерживающими факторами развития, обусловленными состоянием внешней институциональной среды в сфере корпоративных отношений, отмечаются несовершенство нормативно-правовой среды (7 %) и несовершенство общей системы управления организациями с долей государственной собственности (13 %). Данные заключения находят подтверждение в экспертных отчетах рабочих групп Международного валютного фонда [8].



Рис. 2. Факторы, препятствующие развитию корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»»

Источники: разработано автором.

В рамках оценки основных элементов действующей системы корпоративного управления, а также их перспективного развития получены результаты, представленные на рис. 3.

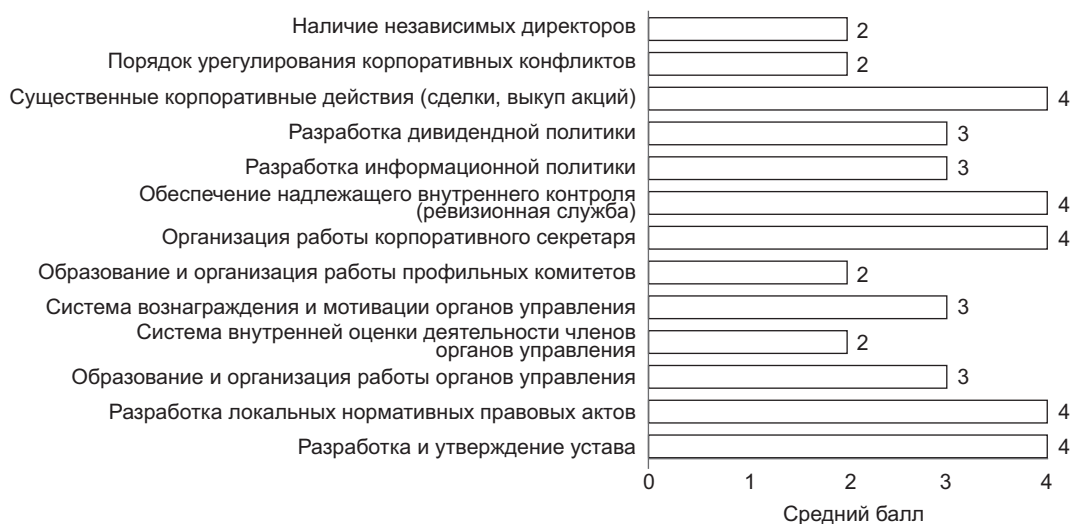


Рис. 3. Оценка основных элементов системы корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»»

Источники: разработано автором.

Так, в передовой практике одним из способов повышения результативности управления на корпоративном уровне считается привлечение в органы управления независимых директоров [9]. В настоящее время в органах управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» этот элемент отсутствует, однако оценка (2 балла) свидетельствует о потенциально возможном рассмотрении данного вопроса в обозримой перспективе.

Акцентируя свое внимание на элементах с наименьшей оценкой, представленных на рис. 3, необходимо отметить следующее:

- порядок урегулирования корпоративных конфликтов (2 балла) обусловлен действующей структурой собственности организации, т.е. в условиях отсутствия миноритарных акционеров потребность в развитой системе регулирования акционерных конфликтов отсутствует. Что касается вероятных конфликтов между собственником, менеджментом высшего и среднего звена, а также работников объединения, то система их разрешения функционирует в рамках общереспубликанского нормативного поля (Указ Президента Республики Беларусь № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» и пр.) и внутренних нормативных документов;

- образование и организация работы профильных комитетов (2 балла) является одним из перспективных к внедрению элементов корпоративной системы управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”»;

- система внутренней оценки деятельности членов органов управления (2 балла) представлена общими критериями оценки, закрепленными внутренними локально-нормативными актами;

К наиболее развитым элементам в системе корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» относятся:

- детально проработанный устав общества (4 балла), определяющий: права и обязанности акционеров, основные органы общества, компетенцию общего собрания акционеров, созыв общего собрания акционеров, а также его компетенции, контроль финансово-хозяйственной деятельности общества, крупные сделки общества;

- оценка обеспечения надлежащего контроля (4 балла) обусловлена развитым контрольным органом организации — ревизионной комиссией, в компетенцию которой входит ревизия по всем направлениям деятельности общества, его филиалов и представительств;

- высокая оценка разработки локальных нормативно-правовых актов (4 балла) обусловлена наличием полного перечня базовых корпоративных документов, среди которых устав акционерного общества, Корпоративный кодекс, Положение о Наблюдательном совете, Положение о Дирекции, Положение о Координационном совете, Положение о ревизионной комиссии и пр.

В результате анализа данных общая средняя оценка основных элементов корпоративного управления составила 3 балла.

Следует отметить, что отдельные элементы в области корпоративного управления использовались на ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”» еще до процесса корпоратизации и создания холдинговой структуры в 2012 г. В настоящее время корпоративное управление холдинга «Белорусская металлургическая компания» представлено следующими органами, обеспечивающими его стабильное состояние и развитие в интересах всех участников холдинга при решении хозяйственно-финансовых и организационных вопросов:

- органы управления (общее собрание акционеров, наблюдательный совет, координационный совет);

- органы контроля (ревизионная комиссия);

- органы исполнения (дирекция и генеральный директор).

Структурная схема корпоративного управления холдинга «Белорусская металлургическая компания» представлена на рис. 4.

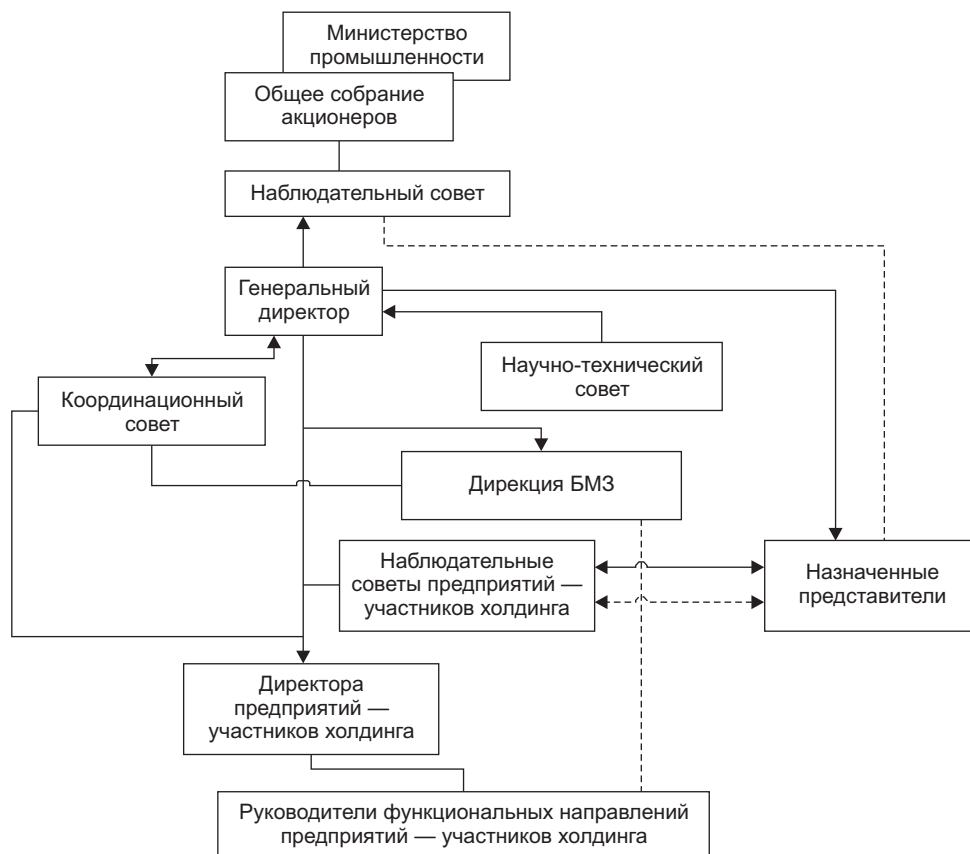


Рис. 4. Схема корпоративного управления холдинга «Белорусская металлургическая компания»

Источник: разработано автором.

Согласно Уставу ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»» высшим органом управления является собрание акционеров. В период между собраниями акционеров общее руководство организацией осуществляет наблюдательный совет, который совместно с ревизионной комиссией подотчетны общему собранию акционеров. В свою очередь исполнительные органы (генеральный директор, дирекция) подотчетны наблюдательному совету и общему собранию акционеров и осуществляют решения вышестоящих органов. Научно-технический совет подотчетен наблюдательному совету, осуществляет руководство научно-технической деятельностью общества, рассматривает вопросы организации и проведения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, внедрения результатов научных исследований.

Координационный совет под председательством генерального директора ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»» является постоянно действующим коллегиальным органом управления предприятием, входящим в состав холдинга.

Следующим этапом оценки практики корпоративного управления следует анализ выполнения базовых функций органа управления организации — Наблюдательного совета (Совет директоров) по 4-балльной шкале. Сводный результат анкетирования представлен на рис. 5.

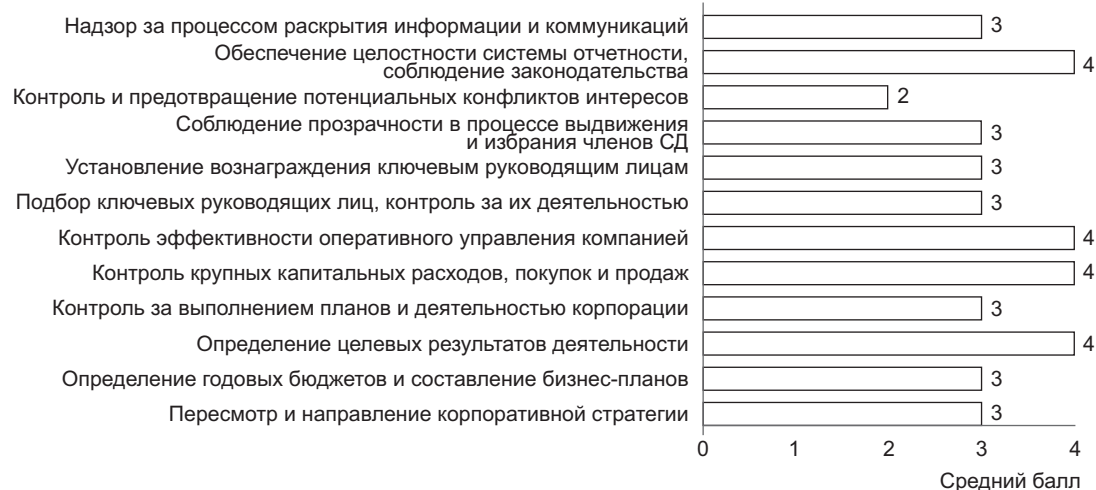


Рис. 5. Оценка выполнения основных функций Совета директоров (Наблюдательного совета) ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»

Источники: разработано автором.

Состав Наблюдательного совета представлен пятью участниками, в том числе 4 человека — представители холдингового объединения, 1 человек — представитель государства в органах управления. Общая средняя оценка основных функций Наблюдательного совета составила 3 балла, что позволяет заключить: данной практике корпоративного управления присущи общие черты, характерные для корпоративного управления стран СНГ. Очевидно, что путем повышения эффективности работы Наблюдательного совета (а также исполнительных органов объединения), в условиях существенного массива корпоративной информации является создание профильных комитетов, направленных на повышение результативности функционирования компании, увеличения ее стоимости и доходности.

В рамках проведенного исследования в качестве одного из аспектов оценки системы корпоративного управления рассматривалась система раскрытия корпоративной информации, функция которой заключается в обеспечении инвесторов и собственников объединения открытыми и достоверными данными о результатах деятельности организации. Результаты оценки в пределах от одного до трех баллов по каждому из рассматриваемых элементов представлены на рис. 6.

Общая средняя оценка системы раскрытия корпоративной информации составила 2,5 балла, что свидетельствует о достаточно полном информировании заинтересованных лиц по целому спектру корпоративных вопросов.

Выводы и рекомендации:

- в ходе исследования выявлено, что высший менеджмент холдингового объединения имеет четкое понимание преимуществ развития системы корпоративного управления и ориентирован на развитие корпоративной практики в соответствии с международными принципами ОЭСР;

- во избежание негативного воздействия, сдерживающего процесс развития корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК», целесообразно включить в программу целенаправленной профессиональной подготовки кадров, предусмотренной в корпоративной политике, повышение уровня компетенции руководящих кадров в области корпоративного управления;

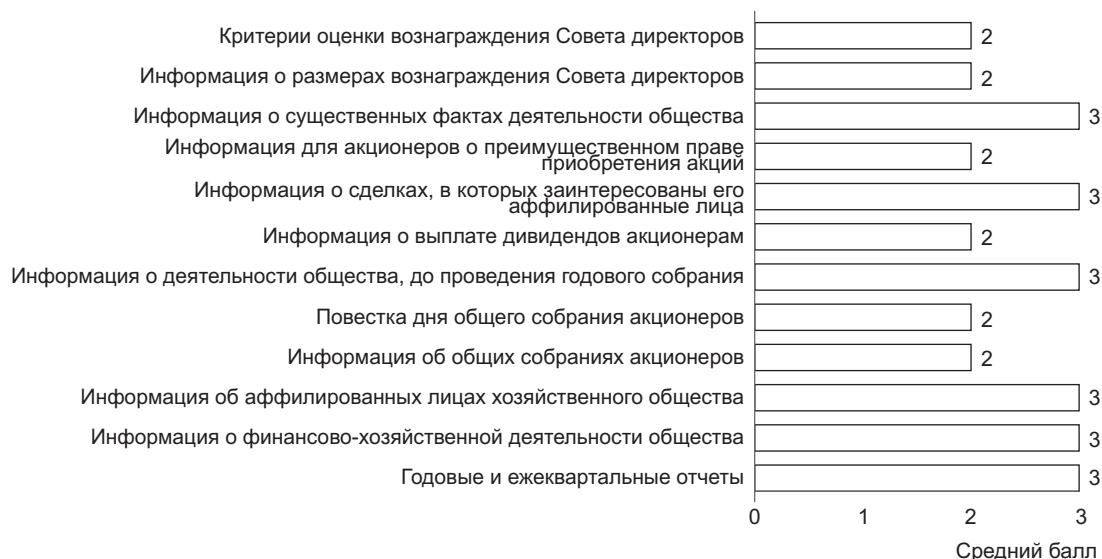


Рис. 6. Оценка элементов системы раскрытия корпоративной информации ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»»

Источники: разработано автором.

- с учетом особенностей, присущих отечественному корпоративному управлению, необходимо поступательное и органичное совершенствование организационной структуры холдинговых объединений посредством разработки единой системы стандартов и методологий, регламентирующих процессы корпоративных изменений, управления рисками, реализации управленческих инициатив, механизма отчуждения непрофильных активов, перехода на аутсорсинг и пр.;

- согласно методике общая средняя оценка основных элементов корпоративного управления составила 3 балла (уровень выше среднего), общая средняя оценка основных функций Наблюдательного совета составила 3 балла (уровень выше среднего), общая средняя оценка системы раскрытия корпоративной информации составила 2,5 балла (уровень средний). Несмотря на то что корпоративная система управления холдингом «Белорусская металлургическая компания» имеет основные базовые элементы для нормального функционирования организации, следует отметить ее несовершенный вид и необходимость преобразования и развития ее в соответствии с современными международными стандартами управления. В частности, Координационный совет при текущем перечне обязанностей и ответственности, возложенной на его членов, не может эффективно рассматривать и принимать управленческие решения. В связи с этим представляется целесообразным преобразование структуры корпоративного управления путем создания профильных функциональных групп (комитетов, составом 3–7 человек), действующих на первоначальном этапе при исполнительных органах объединения. На данном этапе развития корпоративного управления целесообразно поступательное и планомерное внедрение в практику управления работы профильных комитетов начиная с наиболее значимых, а по мере накопления опыта и с учетом характера актуальных корпоративных вопросов необходимо ориентироваться на создание дополнительных профильных комитетов.



С целью эффективного решения общих корпоративных вопросов, разработки единых стандартов корпоративной системы управления, повышения эффективности системы координирующей деятельности зависимыми обществами и снижения перегруженности руководителей высшего звена в качестве ключевого предлагается создать постоянно действующий комитет по корпоративному управлению и кадрам (рис. 7).

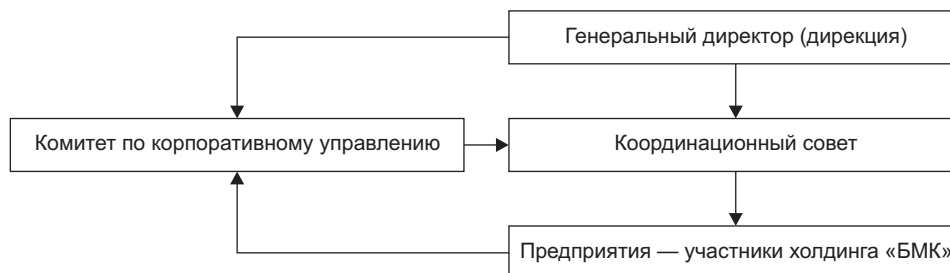


Рис. 7. Развитие существующей схемы корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”»

Источники: разработано автором.

В результате поступательного совершенствования организационной структуры корпоративного управления ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга “БМК”», путем создания базового профильного комитета будут созданы условия для эффективной работы специализированного на вопросах корпоративного управления и развития организации управленческого звена. При этом создаются предпосылки и условия для совершенствования системы управления обществом в целом и реализации принципов корпоративного управления, предусмотренных уставом, что способствует приведению управления организацией в соответствие с лучшей мировой практикой.

### Источники

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. — Paris : OECD Publ., 2015.
2. Рожков, А. И. Реализация и перспективы развития синергетического потенциала холдинга «Белорусская металлургическая компания» / А. И. Рожков, Д. Л. Коновалов // Литье и металлургия. — 2017. — № 1(86).
3. Rozhkov, A. I. Implementation and prospects of development of the synergistic potential of the holding company «Belarusian Metallurgical Company» / A. I. Rozhkov, D. L. Konvalov // Casting and Metallurgy. — 2017. — № 1(86).
4. Корпоративная политика [Электронный ресурс] // Белорусский металлургический завод. — Режим доступа: <https://belsteel.com/about/korporativnaya-politika.php>. — Дата доступа: 12.11.2019.
5. Финансовая отчетность БМЗ [Электронный ресурс] // Белорусский металлургический завод. — Режим доступа: <https://belsteel.com/about/finansovaya-otchetnost.php>. — Дата доступа: 13.11.2019.
6. Оршанское предприятие «Манули Гидравликс» будет поставлять продукцию на заводы Manitou и Toyota [Электронный ресурс] // Belarus.by. — Режим доступа: [https://www.belarus.by/ru/business/business-news/orshanskoe-predpriyatje-manuli-gidravliks-budet-postavljat-produktsiju-na-zavody-manitou-i-toyota\\_i\\_70515.html](https://www.belarus.by/ru/business/business-news/orshanskoe-predpriyatje-manuli-gidravliks-budet-postavljat-produktsiju-na-zavody-manitou-i-toyota_i_70515.html). — Дата доступа: 13.11.2019.
7. Белорусско-чешское предприятие по производству баллонов начало работу в Орше [Электронный ресурс] // Белорусский металлургический завод. — Режим доступа: <https://belsteel.com/press/novosti.php?id=1320>. — Дата доступа: 13.11.2019.

7. Корпоративное управление [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. — Режим доступа: [https://www.economy.gov.by/ru/korporat\\_formy\\_uprav-ru/](https://www.economy.gov.by/ru/korporat_formy_uprav-ru/). — Дата доступа: 15.11.2019.

8. Республика Беларусь: Заключительное заявление по завершении миссии сотрудников МВФ 2018 года в соответствии со Статьей IV [Электронный ресурс] // Международный валютный фонд. — Режим доступа: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2018/11/28/mcs-112818-republic-of-belarus-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission>. — Дата доступа: 15.11.2019.

9. Коновалов, Д. Л. Методические основы оценки корпоративного управления / Д. Л. Коновалов // Экономика. Управление. Инновации. — 2019. — № 1(5).

*Konovarov, D. L. Methodical bases of corporate governance assessment / D. L. Konovarov // Economy. Control. Innovation. — 2019. — № 1(5).*

*Статья поступила в редакцию 25.12.2019 г.*

УДК 338.43

<http://edoc.bseu.by/>

**L. Korbut**  
BSEU (Minsk)

## PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF «GREEN» RURAL ECONOMY

*Two directions — greening and development of the organic sector as priorities of «green» economy of rural areas are grounded at the article.*

**Keywords:** bioeconomics; diversification; «green» economy; competitiveness; organic sector; permaculture; priorities; food system; rural economy; territorial development; sustainable development; greening.

**Л. В. Корбут**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ «ЗЕЛеной» СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ

*В статье обоснованы в качестве приоритетов «зеленой» экономики сельских территорий два направления — экологизация и развитие органического сектора.*

**Ключевые слова:** биоэкономика; диверсификация; «зеленая» экономика; конкурентоспособность; органический сектор; пермакультура; приоритеты; продовольственная система; сельская экономика; территориальное развитие; устойчивое развитие; экологизация.

Для Беларуси развитие «зеленой» сельской экономики представляется весьма важным. Кроме факторов, характерных для большинства стран (истощение почвенно-земельных ресурсов, загрязнение водоемов, ухудшение качества продовольствия по причине использования минеральных удобрений и пестицидов и пр.), в нашей стране новые подходы актуализируются еще и последствиями аварии на Чернобыльской АЭС.

Наиболее широко употребляемым определением понятия «зеленая» экономика является определение, данное Программой ООН по окружающей среде в 2011 г., согласно которому «зеленая экономика — это экономика, которая обеспечивает долгосрочное повышение благосостояния людей и сокращение неравенства, при этом позволяя будущим поколениям избежать существенных рисков для окружающей среды и ее обеднения».