

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Л. А. Гиткович

*Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск*

Формирование системы корпоративного управления является неотъемлемым элементом стратегии инновационного устойчивого развития субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

Система корпоративного управления находит свое отражение, прежде всего, в акционерных формах хозяйствования, но также активно внедряется и в другие формы.

Корпоративное управление, как организационная модель управления и контроля, представляет собой механизм установления и контроля прав собственности и баланса интересов всех участников экономических отношений в акционерном обществе.

Акционерные формы хозяйствования имеют свои особенности в организации управления и функционирования, поэтому невозможно создать унифицированную систему корпоративного управления по этой причине, на наш взгляд, целесообразно выделить ключевые элементы ее создания.

Важнейшими составляющими системы корпоративного управления, требующими детальной разработки, являются устав субъекта хозяйствования, а также корпоративный кодекс; дивидендная политика; размещение и выкуп акций; урегулирование корпоративных конфликтов.

Формирование и внедрение адекватной системы корпоративного управления требует взвешенного и поэтапного подхода, который должен учитывать различные факторы, влияющие на выбор индивидуальной схемы корпоративных отношений: долгосрочную стратегию развития, емкость рынка и географию деятельности акционерного общества; структуру и состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров); источники инвестирования.

Основными субъектами системы корпоративного управления являются общее собрание акционеров, совет директоров, правление, наблюдательный совет.

Законодательная практика зарубежных стран выделяет три модели корпоративного управления:

1. Модель с трехуровневой структурой (континентальная, модель банковского контроля): Исполнительный орган (Правление), Наблюдательный орган (Совет директоров) и Общее собрание акционеров (Германия, Швейцария).

2. Модель с двухуровневой структурой (англо-американская): Исполнительный орган (Правление) и Общее собрание акционеров (Англия, США).

3. Смешанная модель: право выбора учредителями между первой и второй моделью (Франция).

Высшим органом управления акционерного общества является Общее собрание акционеров, которое созывается в установленных Законом и уставом случаях и по определенным правилам и не является постоянно действующим органом управления.

Общее руководство деятельностью акционерного общества осуществляет Совет директоров (Наблюдательный совет), который определяет приоритетные направления деятельности акционерного общества. Текущее руководство деятельностью акционерного общества осуществляет исполнительный орган акционерного общества.

Целевым ориентиром корпоративного управления является система взаимоотношений участников корпоративных отношений, учитывающая интересы акционеров при соблюдении их баланса.

Ключевым звеном в системе корпоративного управления является Совет директоров, роль которого состоит в общем руководстве. Совет директоров осуществляет мониторинг стратегии развития, контролирует соблюдение интересов субъекта хозяйствования, акционеров и их прав.

В международной практике наиболее распространенным кандидатом в члены совета директоров на первом месте является человек с соответствующим образованием и опытом работы в звене высшего менеджмента. На втором месте, как правило, находятся финансовые эксперты.

В этой связи формирование Совета директоров является стратегически важным элементом в построении эффективной системы корпоративного управления. Особое внимание целесообразно обратить на квалификационные требования и личные качества к претендентам в его члены (образование, опыт работы в соответствующей отрасли, специальные навыки, лидерские способности, порядочность, ответственность).

При формировании состава совета директоров одним из важнейших моментов является наличие в его составе независимых директоров, что должно способствовать повышению степени доверия к субъекту хозяйствования. Независимыми директорами могут быть физические лица, которые не являются работниками данного субъекта хозяйствования, его аффилированными лицами (до избрания в состав совета директоров), близкими родственниками, работниками и (или) участниками аффилированных лиц, не находятся в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их мнения, и голосующие по вопросам повестки дня заседаний совета директоров на основе личного профессионального мнения. Независимость директоров необходима для объективной оценки результатов деятельности и принятия обоснованных решений по тем вопросам, где интересы исполнительных органов акционерного общества и акционеров могут не совпадать.

Обязательным элементом в формировании системы корпоративного управления является создание исполнительного органа, осуществляющего руководство текущей деятельностью.

Исполнительный орган (Правление) может быть как единоличным (генеральный директор, директор), так и коллегиальным (дирекция, правление).

К компетенции исполнительного органа относятся вопросы, не составляющие компетенцию других органов управления, т. е. носят остаточный характер. Важным моментом является четкое разграничение компетенций органов корпоративного управления.

Инструментом защиты прав и законных интересов участников корпоративных отношений является раскрытие информации о деятельности субъекта хозяйствования. Право на получение информации должно быть эффективно использовано.

Без получения адекватной, достоверной и своевременной информации невозможно эффективно управлять, привлекать инвестиции, банковские кредиты, а также заключать сделки.

В Республике Беларусь формирование системы корпоративного менеджмента происходило в контексте кардинальных преобразований государственного сектора. На данный момент она не прошла еще стадию формирования, так как «вызревание» зрелой законодательной базы и ее применение в практике корпоративного управления требует значительного отрезка времени, измеряемого ни одним десятилетием.

Анализ законодательной базы показал, что в Республике Беларусь акционерные общества могут иметь как двухзвенную, так и трехзвенную систему органов корпоративного управления, которая может быть представлена следующим образом: общее собрание; наблюдательный совет (Совет директоров) как орган общего руководства;

Правление и (или) директор как исполнительные органы. При этом в акционерных обществах с числом акционеров более пятидесяти Совет директоров (наблюдательный совет) *должен* быть создан, а с числом акционеров до пятидесяти создание совета директоров (наблюдательного совета) *может* быть предусмотрено уставом.

Разграничение компетенции между общим собранием акционеров и другими органами управления основано на функциональном принципе: компетенция общего собрания акционеров ограничена фундаментальными вопросами, с учетом долгосрочности действия принимаемых им решений невозможность без ущерба для акционеров решать эти вопросы в рабочем порядке.

Необходимо отметить, что вопросы, отнесенные к иной компетенции общего собрания акционеров, могут быть отнесены уставом АО к компетенции совета (директоров). Круг вопросов, составляющих исключительную компетенцию общего собрания, не может быть передан на решение других органов управления, в том числе совета директоров (наблюдательного совета). Перечень вопросов, составляющих исключительную компетенцию общего собрания, не является исчерпывающим и в уставе АО может быть предусмотрено отнесение и иных вопросов к исключительной компетенции общего собрания. С нашей точки зрения, законодательное ограничение исключительной компетенции – это своего рода гарантия принципа «разделения собственности и управления». Необоснованное уставное расширение компетенции общего собрания может привести к вмешательству в текущее руководство деятельностью АО, для которого общее собрание как орган управления не приспособлено.

Промежуточным звеном в системе органов АО является Совет директоров (наблюдательный совет). Белорусское законодательство относит Совет директоров (наблюдательный совет) к органам управления (в то время как, например, в Германии наблюдательный совет – исключительно контрольный орган). Законодательно функции Совета директоров определены как осуществление общего руководства АО в период между собраниями. При этом совет директоров (наблюдательный совет) обладает достаточно широкой компетенцией, включающей в себя вопросы, как руководства АО, так и контроля. Законодательством также предусматривается исключительная компетенция совета директоров (наблюдательного совета), которая не может быть передана на решение исполнительному органу общества. Однако к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) в уставе АО может быть отнесено решение и некоторых иных вопросов.

Законодательство Республики Беларусь устанавливает компетенцию исполнительных органов по остаточному принципу. В Республике Беларусь к компетенции исполнительных органов относится решение всех вопросов, не составляющих исключительную компетенцию других органов управления этого общества, определенную законом и уставом. По решению общего собрания полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору другой коммерческой организации.

Таким образом, белорусское законодательство регламентирует компетенцию органов управления посредством открытого перечня в диспозитивной форме, позволяя в уставе конкретного субъекта хозяйствования перераспределять полномочия органов управления, за исключением законодательно закрепленных вопросов исключительной компетенции того или иного органа управления.

Отметим, что как представители реального сектора экономики, так и правительство с целью реализации стратегии устойчивого развития и программы социально-экономического развития Республики Беларусь признают необходимость формирования эффективной системы корпоративного управления с учетом передового мирового опыта.

Совет директоров (наблюдательный совет) создается в АО с целью повышения управляемости общества, так как при значительном числе акционеров общее собрание неспособно следить за текущей деятельностью общества, что может повлечь за собой необоснованное фактическое расширение полномочий исполнительного органа. Совет директоров – высший орган управления в промежутках между общими собраниями акционеров и его основное предназначение заключается в выполнении контрольной функции и ответственности за управление. Вследствие этого совет директоров (наблюдательный совет), с одной стороны, является проводником воли общего собрания акционеров, а с другой – определяет направления деятельности исполнительного органа АО. Руководство текущей деятельностью в АО возложено на исполнительные органы (правление и (или) директора).

На сегодняшний день процесс развития корпоративного управления можно охарактеризовать как неравномерный: в акционерных обществах без участия государства (особенно в крупных с участием иностранного капитала) система корпоративного менеджмента отличается более высоким уровнем развития. В подавляющем большинстве акционерных обществ с участием государства система корпоративного менеджмента еще не получила должного развития. Можно констатировать, что изменение «формы» в большинстве случаев не повлекло за собой желаемого изменения «содержания». Значительная доля государства в акционерном капитале, неразвитость рынка ценных бумаг не способствовали динамичному развитию системы корпоративного менеджмента.

В акционерных обществах, придерживающихся передовых стандартов корпоративного управления, действует система контроля финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества, целью которой является обеспечение прав акционеров и потенциальных инвесторов акционерного общества. Эта система подразделяется на внутренний контроль, который осуществляется структурными подразделениями и органами акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба, комитет по аудиту совета директоров), а также внешний контроль, осуществляемый аудиторской организацией (аудитором).

## **ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Лай Юньхуэй**

*Учреждение образования «Белорусский государственный университет»,  
г. Минск*

Научный руководитель Л. М. Лапицкая

В современной экономике, ориентированной на инновационный путь развития, эффективное функционирование хозяйствующих субъектов обусловлено их способностью осуществлять прогрессивные изменения на основе достижений научно-технического прогресса, рыночных методов хозяйствования и управления. Конкурентные преимущества при этом достигаются за счет знаний, информации, инноваций.

Специфика инновационной восприимчивости как свойства предприятия выражается в следующих основных ее особенностях.

Во-первых, инновационная восприимчивость является системным свойством предприятий. Основными чертами системности инновационной восприимчивости являются – целостность общего процесса инновационного восприятия и взаимодополнительность функций, выполняемых отдельными подразделениями предприятия в рамках этого процесса и формирующих этот процесс; целенаправленный характер