

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

© Киреенко Наталья Владимировна,

Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный
технический университет», г. Минск, Республика Беларусь

© Рябова Светлана Сергеевна,

Академия управления при Президенте республики Беларусь,
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Развитие корпоративного управления как эффективной системы управления и контроля за деятельностью субъектов хозяйствования в современных условиях является важнейшим направлением внутрифирменного менеджмента. Оно выражается в распределении прав и обязанностей между участниками корпоративных отношений (акционерами, советом директоров, менеджментом). При этом корпоративное управление является основой для эффективного управления государственными активами, так как позволяет собственнику участвовать в органах управления хозяйственного общества. В данном контексте целью данного исследования является обоснование методических основ корпоративного управления в системе управления государственными активами. Исходя из этого, в статье охарактеризованы инсайдерская и аутсайдерская модели, применяемые в зарубежной практике. Обоснована модель корпоративного управления для хозяйственных обществ с долей государства и элементы организации методического обеспечения субъектами государственного управления в Республике Беларусь. Выявлены недостатки в распределении методологических функций между субъектами государственного управления. В инсайдерской модели корпоративного управления хозяйственных обществ с участием государства выделены национальные характерные особенности, выделены предложения по качественному составу наблюдательного совета. Научная новизна разработки состоит в расширении методической базы, обеспечивающей повышение эффективности принятия управленческих решений в органах управления хозяйственных обществ в части государственных активов. Настоящие разработки могут быть использованы органами государственного управления Республики Беларусь.

Ключевые слова: государственные активы, корпоративное управление, модели корпоративного управления, наблюдательный совет, хозяйственные общества с долей государства, эффективность.

Для цитирования: Киреенко Н. В., Рябова С.С. Корпоративное управление: зарубежный опыт и практика Республики Беларусь // Уфимский гуманитарный научный форум. 2026. №.1. С. 133-148. DOI 10.47309/2713-2358-2026-1-133-148

CORPORATE GOVERNANCE: FOREIGN EXPERIENCE AND PRACTICE OF THE REPUBLIC OF BELARUS

© Kireyenka Natallia Vladimirovna,

The Educational Institution «Belarusian State Agrarian Technical University»,
Minsk, The Republic of Belarus

© Ryabova Svetlana Sergeevna,

Academy of Public Administration under the President of the Republic of
Belarus, Minsk, Republic of Belarus

Abstract. The development of corporate governance as an effective system for managing and monitoring the activities of business entities in the modern world is a key area of intra-company management. It is expressed in the distribution of rights and responsibilities between participants in corporate relations (shareholders, board of directors, management). Corporate governance is the foundation for the effective management of state assets, as it allows the owner to participate in the governing bodies of a business entity. In this context, the objective of this study is to substantiate the methodological foundations of corporate governance in the system of managing state assets. Based on this, the article characterizes the insider and outsider models used in international practice. A corporate governance model for business entities with a state stake and elements of organizing methodological support for public administration entities in the Republic of Belarus are substantiated. Shortcomings in the distribution of methodological functions between public administration entities are identified. National characteristics of the insider model of corporate governance of business entities with state participation are highlighted, and proposals for the qualitative composition of the supervisory board are outlined. The scientific novelty of this development lies in its expansion of the methodological framework, ensuring increased efficiency in decision-making in the governing bodies of business entities regarding state assets. These developments can be used by government bodies of the Republic of Belarus.

Key words: state assets, corporate governance, corporate governance models, supervisory board, business entities with state participation, efficiency.

Введение. Участие государства в предпринимательской деятельности предполагает расщепление собственности. При этом государство-собственник владеет разными правомочиями. Так, на государственные активы в государственных унитарных предприятиях (казенных предприятиях) государство имеет правомочия владения и распоряжения, а руководитель и работники – правомочие использования; в хозяйственных обществах с долей государства государство имеет правомочия использования, владения и распоряжения, а руководитель и работники – правомочия на использования, владения и распоряжения на квазигосударственное имущество (квазигосударственные активы). Следовательно, расщепление собственности предполагает управление государственными активами на разных уровнях. В рамках государственного управления – макро-, мезоэкономический подходы, в части управления организацией – микроэкономический, реализованный в хозяйственных обществах в форме корпоративного управления.

Цель исследования: обоснование методических основ корпоративного управления в системе управления государственными активами. При этом

определяющее значение имеют следующие задачи: рассмотреть модели корпоративного управления в зарубежных странах, определить характерные аспекты формирования наблюдательного совета; выявить особенности институциональной среды, организационного и методического обеспечения корпоративного управления хозяйственными обществами с долей государства в Республике Беларусь; выделить характерные черты отечественной модели корпоративного управления хозяйственных обществ с долей государства и разработать предложения по формированию наблюдательного совета с учетом решения агентской проблемы.

Материалы и методы. Научное исследование базируется на трудах зарубежных и отечественных ученых в области экономики и управления, организации производства. В ходе исследований применялись методы: монографический, системного и сравнительного анализ, факторного анализа, экспертных оценок.

Результаты исследования. Управление государственными активами на микроуровне осуществляется в рамках корпоративного управления и характеризуется разнообразием моделей корпоративного управления. Последние зависят от развития рынка и национальных особенностей, выбора приоритета – реализации интересов государства, частного собственника или управляющего [1].

Выполненный анализ показал, что в экономической литературе и правовых актах используются разные определения корпоративного управления. Так, в методических рекомендациях по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь и Государственным комитетом имущества Республики Беларусь «корпоративное управление определяется как организационная модель управления и контроля в хозяйственном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности» [2]. Корпоративное управление включает систему правил и практических рекомендаций, определяющих стратегическое направление развития и эффективность деятельности хозяйственного общества. Его ядром является взаимодействие наблюдательного совета (совета директоров) со всеми заинтересованными сторонами, в том числе с собственником и руководителем [3].

J. Chen рассматривает корпоративное управление как систему правил, практик и процессов, посредством которых фирма управляется и контролируется и предполагает баланс интересов многих заинтересованных сторон, включая руководство клиентов и государство [4]. По мнению В. Я. Цветкова, характерной чертой корпоративного управления является коллегиальность, что предполагает введение дополнительного цикла управления на балансировку или согласование коллегиальных решений, реализацию собственником функции контроля [5]. В свою очередь, D. A. Carter, F. D'Souza, B. J. Simkins, W. G. Simpson определили, что расщепление прав собственности и отделение функции

контроля от управления собственностью в хозяйственных обществах, в теории приводит к агентской проблеме, возникающей между менеджментом и собственником. Поэтому особую значимость в корпоративном управлении играют органы управления хозяйственным обществом, в частности, наблюдательный совет, роль которого заключается в разрешении агентской проблемы [6].

Дж. Джиллис, П. Барта, Р. Леблан указали, что основное различие в моделях корпоративного управления основано на структуре и процессе деятельности органов управления акционерным обществом (наблюдательном совете), которые позволяют обеспечить одновременно реализацию интересов собственников и менеджеров, устранив агентский конфликт, а деятельность организации эффективной. Например, мотивируя менеджера вознаграждением, а наказывая – увольнением [7].

В континентальной (инсайдерской) модели корпоративного управления учитываются интересы разных групп, включая акционеров, органов государственного управления, работников организации, поставщиков, местное сообщество [1], финансовые институты (банки), «которые сами находятся в широком владении» [8, с. 26], представители которых входят в состав наблюдательного совета и участвуют в принятии решений. Данная модель является трехуровневой системой управления (правление, наблюдательный совет, общее собрание акционеров (участников)) с четким разделением функций наблюдательного совета (контрольные) и функций правления (управленческие). При этом в стране может быть законодательно закреплено право выбора акционерным обществом своей системы корпоративного управления (двухуровневой либо трехуровневой) [9].

Ярким представителем использования «инсайдерской» модели с трехуровневой системой корпоративного управления является Германия. Немецкий подход отличается участием в наблюдательных советах представителей работников и банков, которые имеют возможность участвовать в формировании органов управления и в разработке стратегии организации [9]. Аналогичная модель с привлечением в наблюдательный совет работников организации используется во Франции, Австрии, Дании, Швеции, Финляндии [10, с. 66].

В Великобритании и США используется англо-американская (аутсайдерская) модель корпоративного управления, в которой интересы акционеров ставятся превыше всего, а целью является максимизация акционерной прибыли [9]. Такая модель реализуется при хорошо развитом фондовом рынке, распылением акционерной собственности среди множества акционеров. При большом количестве собственников акций, с одной стороны, акционеры не в состоянии повлиять на управления акционерного общества и принятие решений, с другой – менеджеры, имеющие возможность действовать в своих личных интересах, действуют не в интересах собственников (оппортунистическое поведение), что приводит к агентской проблеме. Защитить

многочисленных миноритарных акционеров позволяет государственный контроль за отчетностью и раскрытием информации о финансовой деятельности акционерного общества [11].

Аутсайдерская модель характеризуется одноуровневой организацией органов управления компанией, то есть наблюдательный совет, который избирается акционерами, включает функции контроля и управления одновременно. Такое распределение функций может привести к конфликту интересов, избежать его или сгладить позволяет привлечение в наблюдательный совет независимых директоров [11]. Так, в состав наблюдательного совета входят как исполнительные директора, осуществляющие управление, так и независимые директора, осуществляющие контроль.

Привлечение в состав наблюдательного совета независимых директоров в США носит законодательный характер [7]. Отбор и назначение независимых директоров осуществляет Комиссия по выбору независимых директоров. Контроль за выполнением законодательных норм возложен на саморегулируемые организации, включая Нью-Йоркскую фондовую биржу. Независимый директор должен быть членом аудиторского комитета, должен получать стандартный оклад члена совета директоров, а не вознаграждение или платы за консалтинговые услуги [12].

Саморегулирующие организации и законодательные требования обеспечивают эффективность корпоративного управления. Нью-Йоркская фондовая биржа утвердила Правило 303A.09, в соответствии с которым ежегодно оцениваются советы директоров и все комитеты, созданные ими, компании, находящиеся в листинге биржи [13]. Основными показателями внешней оценки корпоративного управления является повышение цены акций на бирже.

На страновые модели корпоративного управления оказывают влияние структура экономики, культура, институциональная среда и др. Сочетание элементов «аутсайдерской» и «инсайдерской» моделей позволяют получить смешанные модели со своими национальными особенностями.

Классическое разделение на собственника и менеджера, который использует капитал собственника при управлении акционерным обществом, усложняется в организациях, акционером которых является государство, так как выстроена многоуровневая институциональная система управления государственными активами.

Например, особенностями корпоративного управления в Китае являются следующие характеристики деятельности органов управления хозяйственных обществ с участием государства (совета директоров) [14; 15]:

совет директоров исполняет решения Комитета по контролю и управлению государственным имуществом, подконтрольный Государственному Совету (далее – Комитет);

инвестирование в организации с участием государства производится по решению Комитета;

в совете директоров есть представители Комитета, действующие и бывшие члены Коммунистической партии Китая, работники партийной дисциплинарной комиссии Комитета;

Комитет имеет право отменить решение председателя Совета директоров акционерного общества.

В ходе исследования установлены особенности корпоративного управления в организациях с участием государства. Так, государственные органы управления, реализуя функцию собственности, должны иметь полную и актуальную информацию о финансово-хозяйственной деятельности организации с участием государства, осуществлять управление профессионально и эффективно [16]. В контексте с этим органы государственного управления как субъекты управления должны иметь определенные полномочия, такие как

назначение (согласование) в государственные унитарные предприятия и хозяйственные общества с долей государства руководителя (директора);

формирование стратегии и мониторинг целей;

оценка и контроль деятельности руководителя (директора), его вознаграждение;

назначение в органы управления хозяйственных обществ с долей государства (предложение кандидатуры) представителей государства и (или) членов наблюдательного совета;

голосование по акциям (долям в уставном фонде) от имени государства;

разработка системы мотивации членов наблюдательного совета.

При этом субъектам управления помимо полномочий должна быть определена ответственность за эффективность управления государственными активами.

Таким образом, корпоративное управление предполагает возможность осуществления государственными органами управления участвовать в управлении организации, осуществлять контроль и реализовывать социально-экономические и стратегические цели, встроенные в стратегии и цели организации с участием государства.

В Республике Беларусь в хозяйственных обществах с долей государства для управления государственными пакетами акций (долями в уставном фонде) используется корпоративное управление, основы которого заложены законодательно (создание органов управления, назначение представителя государства) и сформирована соответствующая институциональная среда для его реализации.

Институциональная среда в сфере корпоративного управления хозяйственных обществ с долей государства включает международные стандарты, нормативные правовые и методические акты Республики Беларусь, локальные правовые акты хозяйственных обществ с участием государства. При этом государство как собственник институализировало нормы локальных

документов, которые должны быть приняты в хозяйственных обществах с долей государства.

В 2017 г. была разработана комплексная стратегия повышения эффективности управления государственными организациями, которая предусматривает внедрение на крупных государственных предприятиях системы корпоративного управления, а в акционерных обществах с долей государства в уставных фондах 50 % и более начинается внедрение передовой практики корпоративного управления [17].

Институтом, обеспечивающим методическое обеспечение корпоративного управления, является Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь. Этому свидетельствует нормативные правовые акты по вопросам корпоративного управления, утвержденные и одобренные данным органом. Однако законодательно эти функции не закреплены. Разграничение между корпоративным управлением (деятельность органов управления хозяйственным обществом) и владельческим надзором (деятельности представителей государства) пока отсутствует.

В Стратегии развития рынков ценных бумаг и страхования до 2040 года разработана стандартов корпоративного управления, включая утверждения Кодекса корпоративного поведения, предусмотренная как форма реализации задачи по повышению качества корпоративного управления в акционерных обществах, закреплена за Министерством экономики Республики Беларусь и Министерством финансов Республики Беларусь [18].

Таким образом, в стране наблюдается процесс разделения полномочий между двумя органами управления, методически обеспечивающих владельческий надзор (управление государственными активами на макроуровне) и корпоративное управление (управление государственными активами на микроуровне).

В контексте проводимой государственной политики Республики Беларусь основная задача корпоративного управления состоит в обеспечении баланса интересов участников корпоративных отношений, предусматривающего создание такой системы взаимоотношений, которая позволяет учесть интересы акционеров, членов органов управления, должностных лиц акционерного общества, а также других заинтересованных лиц (поставщиков, потребителей, кредиторов, иных контрагентов, государственных органов и др.) [2]. К системе корпоративного управления в Республике Беларусь относят следующие элементы:

- устав и локальные нормативные правовые акты, в том числе корпоративный кодекс;
- общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), исполнительный орган;
- система внутренней оценки деятельности членов совета директоров (наблюдательного совета) и должностных лиц, эффективная система их вознаграждения и мотивации;

- комитеты совета директоров (наблюдательных советов);
- корпоративный секретарь;
- внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба);
- информационная политика;
- дивидендная политика;
- корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций);
- урегулирование корпоративных конфликтов.

В соответствии с Законом в хозяйственных обществах Республики Беларусь создаваться органы управления (общее собрание акционеров, наблюдательный совет, ревизионная комиссия, исполнительный орган). «Совет директоров (наблюдательный совет) должен быть создан в акционерном обществе с числом акционеров более пятидесяти, а в преобразованных из государственных унитарных предприятий открытых акционерных обществах совет директоров (наблюдательный совет) создается при любом количестве акционеров.» [19].

Нормативным правовым регулированием владельческого надзора определено, что представители государства являются членами общего собрания акционеров и наблюдательного совета. Таким образом, государство как собственник участвует в управлении хозяйственным обществом и контролирует его деятельность. Примерная форма устава акционерного общества разработана Государственным комитетом по имуществу и утверждается им, также разработаны формы и положения по отдельным локальным нормативным правовым актам, включая комитеты.

На рисунке 1 представлена модель управления государственными пакетами акций (долями в уставных фондах) хозяйственных обществ.

От качественного формирования наблюдательного совета и возглавляющего его лица во многом зависят надлежащая организация и развитие корпоративного управления.

Исходя из проведенного анализа, можно сказать, что в модели корпоративного управления Республике Беларусь свойственны следующие характерные черты. Государство владеет крупными пакетами акций (долями в уставном фонде) стратегических значимых и крупных организаций. Акции не имеют первичного публичного размещения, может быть продан пакет акций, в том числе государственный или проведена дополнительная эмиссия.

При этом государство осуществляет управление и контроль за деятельностью хозяйственного общества с долей государства, участвуя в заседаниях наблюдательного совета посредством представителей государства. Его представители могут назначаться не только органами владельческого надзора, но и Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь.

Независимые директора с учетом имеющегося у них профессионального опыта и квалификации могут дополнять своими знаниями недостающий функционал организации.

В хозяйственных обществах с долей государства редко создаются комитеты при наблюдательном совете, что снижает проработку вопросов, выносимых на заседание наблюдательного совета. Избрание руководителя организации на общем собрании или наблюдательном совете в ряде случаев носит формальный характер. Руководитель может быть назначен Президентом Республики Беларусь.

Исполнительный орган, с одной стороны, реализует решения общего собрания акционеров и наблюдательного совета, а, с другой – отраслевого органа государственного управления.

Раскрытие информации о хозяйственных обществах предусмотрено Законом о хозяйственных обществах Республики Беларусь, но с введением санкционных ограничений отчетность хозяйственных обществ с долей государства стала закрытой для широкого использования. Это обосновано отсутствием публичного размещения акций. В случае выхода хозяйственного общества с долей государства на фондовый рынок, финансовая отчетность раскрывается.

Таким образом, можно сделать вывод о низкой роли наблюдательного совета в системе корпоративного управления хозяйственными обществами с долей государства, а также значимости компетенций сотрудников органа владельческого надзора, высказывающих позицию по вопросам заседаний наблюдательного совета.

Для повышения эффективности работы наблюдательных советов целесообразно иметь возможность включения в составы наблюдательных советов хозяйственных обществ с долей государства аутсайдеров, руководителей (заместителей руководителей) органов местного управления, руководителей (заместителей руководителей, сотрудников) организаций с участием государства и коммерческих организаций (занимающихся консалтинговой, оценочной, финансовой и др. деятельностью), а также научных и педагогических работников.

Модель корпоративного управления в Республике Беларусь можно отнести к инсайдерской (двухуровневой), имеющей следующие национальные характерные особенности:

- наличием исполнительного органа наблюдательного совета и общество собрания акционеров;
- исполнительный орган отделен от органов управления хозяйственным обществом и подотчетен перед ним;
- отсутствует распыленность акций между акционерами;
- в органах управления хозяйственным обществом участвуют представители государства (от органа владельческого надзора) и работники организации, в

отдельных случаях независимые директора, при этом других заинтересованные в совет не избираются;

- внешняя оценка менеджмента и корпоративного управления отсутствует, так как акции не торгуются на бирже.

Для повышения эффективности работы наблюдательных советов целесообразно иметь возможность включения в составы наблюдательных советов хозяйственных обществ с долей государства аутсайдеров, руководителей (заместителей руководителей) органов местного управления, руководителей (заместителей руководителей, сотрудников) организаций с участием государства и коммерческих организаций (занимающихся консалтинговой, оценочной, финансовой и др. деятельностью), а также научных и педагогических работников.

Усиление наблюдательных советов как ядро корпоративного управления даст возможность разделить систему владельческого надзора как формы государственного управления в сфере управления государственными активами и корпоративного управления как формы управления в организации с расщеплением прав, позволит согласовать интересы собственника и менеджмента при отсутствии внешней его оценки.

Выводы. Основой для решения агентской проблемы между собственником и менеджментом выступает корпоративное управление, характеризующееся коллегиальностью в принятии решений. В зарубежной практике сформировались две основные модели корпоративного управления – инсайдерская континентальная, используемая в европейских странах, в частности, в Германии, и аутсайдерская англо-американская. По количеству органов управления в акционерных обществах инсайдерская модель является двух- или трехуровневой, с отделением контрольной функции (наблюдательный совет) и управленческой (правление). При этом наблюдательный совет включает всех заинтересованных (собственников, банки, работников). Аутсайдерская модель одноуровневая, обеспечивающая представительство в наблюдательном совете как исполнительных директоров, так и независимых директоров. Главной целью корпоративного управления является максимизация прибыли и рост акций, которые распылены между большого количества миноритарен. Защита акционеров обеспечивается законодательным контролем за отчетностью акционерного общества, а вознаграждением менеджмента зависит от роста акций на бирже.

В Республике Беларусь институциональная среда в сфере корпоративного управления хозяйственных обществ с долей государства включает международные стандарты, национальные нормативные правовые акты и локальные правовые акты хозяйственного общества. Методическое обеспечение корпоративного управления предоставляет Государственный комитет по имуществу, в функции которого это не входит. Модель корпоративного управления в Республике Беларусь может быть отнесена к инсайдерской с

некоторыми национальными (организации и состава наблюдательного совета, оценки менеджмента). Для повышения эффективности корпоративного управления хозяйственных обществ с долей государства в страны сделаны предложения по качественному составу наблюдательного совета.

Список литературы:

1. Макарова, О. А. (2014) Правовое обеспечение корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.03 / Макарова Ольга Александровна; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб., 2014. – 344 л.
2. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства: утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь, Гос. ком. имущества Респ. Беларусь от 5 июля 2016 г. № 45/14 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 12.12.2025).
3. The book of jargon: environmental, social & governance // Latham & Watkins. – URL: https://www.lw.com/admin/Upload/Documents/Environmental_Social_Governance.pdf (date of access: 11.12.2025).
4. Chen, J. Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples / J. Chen // Investopedia. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp#:~:text=Corporate,governance> (date of access: 28.10.2025).
5. Цветков, В. Я. (2022) Корпоративное управление / В. Я. Цветков // Современные технологии управления. – 2022. – № 4. – URL: <https://sovman.ru/article/10008/> (дата обращения: 29.10.2025).
6. The diversity of corporate board committees and firm financial performance / D. A. Carter, F. D'Souza, B. J. Simkins, W. G. Simpson // Social Science Research Network. – URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.972763> (date of access: 06.11.2025).
7. Джиллис, Дж. (2006) Структура против функции: эволюция корпоративного управления (На примере США) / Дж. Джиллис, П. Барта, Р. Леблан // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 1. – С. 147–162.
8. Капелюшников, Р. И. Концентрация собственности и корпоративное управление / Р. И. Капелюшников. – М. : Высш. шк. экономики, 2005. – 35 с. – (Препринт ; WP1/2005/03).
9. Силова, Е. С. (2011) Сравнительный анализ моделей корпоративного управления / Е. С. Силова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 32. – С. 104–107.

10. Михайлов, Д. М. (2010) Эффективное корпоративное управление: на современном этапе развития экономики РФ: учеб.-практ. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КноРус, 2010. – 448 с.
11. Кузнецова, Л. В. (2012) Модели современного корпоративного управления / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 15. – С. 66–70.
12. Магдалинская, Ю. В. (2018) Особенности правового статуса института независимого директора в законодательных системах США и России / Ю. В. Магдалинская // Вопросы российского и международного права. – 2018. – Т. 8, № 1А. – С. 42–51.
13. Текутьев, Д. И. (2016) Оценка эффективности совета директоров и топ-менеджмента корпорации: основные подходы / Д. И. Текутьев // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2016. – № 8. – URL: <https://publications.hse.ru/articles/519921049> (дата обращения: 11.12.2025).
14. Big is beautiful? State-owned enterprise mergers under Xi Jinping // European Council of Foreign Relations. – URL: https://ecfr.eu/archive/page/-/China_Analysis_%e2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf (date of access: 11.12.2025).
15. Johnson, K. (2016) President Xi Jinping's «Belt and Road» initiative: a practical assessment of the Chin. Communist Party's roadmap for China's global resurgence / K. Johnson. – Washington : Center for Strategic a. Intern. Studies, 2016. – VII, 25 p. – URL: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/160328_Johnson_PresidentXiJinping_Web.pdf (date of access: 11.12.2025).
16. OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024: report // OECD. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (date of access: 04.11.2025).
17. О реализации задач социально-экономического развития Республики Беларусь на 2017 год: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 8 дек. 2016 г. № 1008: в ред. от 22 авг. 2017 г. № 635 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 12.12.2025).
18. Стратегия развития рынков ценных бумаг и страхования до 2040 года [Электронный ресурс] : Коллегия Министерства финансов Респ. Беларусь, 14 апр. 2025 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.
19. О хозяйственных обществах: Закон Респ. Беларусь от 9 дек. 1992 г. № 2020-ХІІ : в ред. от 8 июля 2024 г. № 27-3 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 11.12.2025).

References:

1. Makarova, O. A. (2014) Legal Support for Corporate Governance in Joint-Stock Companies with State Participation: dis. ... Doctor of Law: 12.00.03 / Makarova Olga Aleksandrovna; St. Petersburg State University. – St. Petersburg, 2014. – 344 pages.
2. Methodological Recommendations for Organizing Corporate Governance in Joint-Stock Companies with State Participation: approved by the Resolution of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus, State Property Committee of the Republic of Belarus dated July 5, 2016, No. 45/14 // ETALON: information retrieval system (accessed: 12.12.2025).
3. The Book of Jargon: Environmental, Social & Governance // Latham & Watkins. – URL: https://www.lw.com/admin/Upload/Documents/Environmental_Social_Governance.pdf (date of access: 11.12.2025).
4. Chen, J. Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples / J. Chen // Investopedia. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp#:~:text=Corporate,governance> (date of access: 28.10.2025).
5. Tsvetkov, V. Ya. (2022) Corporate governance / V. Ya. Tsvetkov // Modern management technologies. – 2022. – No. 4. – URL: <https://sovman.ru/article/10008/> (date of access: 29.10.2025).
6. The diversity of corporate board committees and firm financial performance / D. A. Carter, F. D'Souza, B. J. Simkins, W. G. Simpson // Social Science Research Network. - URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.972763> (date of access: 06.11.2025).
7. Gillies, J. (2006) Structure versus function: the evolution of corporate governance (On the example of the USA) / J. Gillies, P. Barta, R. LeBlanc // Russian Journal of Management. - 2006. - Vol. 4, No. 1. - P. 147-162.
8. Kapelyushnikov, R. I. Concentration of ownership and corporate governance / R. I. Kapelyushnikov. - Moscow: Higher. school of economics, 2005. - 35 p. – (Preprint; WP1/2005/03).
9. Silova, E. S. (2011) Comparative Analysis of Corporate Governance Models / E. S. Silova // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2011. – No. 32. – Pp. 104–107.
10. Mikhailov, D. M. (2010) Effective Corporate Governance: at the Current Stage of Development of the Russian Federation Economy: A Textbook and Practical Handbook / D. M. Mikhailov. – Moscow: KnoRus, 2010. – 448 p.
11. Kuznetsova, L. V. (2012) Models of Modern Corporate Governance / L. V. Kuznetsova // Russian Entrepreneurship. – 2012. – No. 15. – Pp. 66–70.
12. Magdalinskaya, Yu. V. (2018) Features of the legal status of the independent

- director institution in the legislative systems of the USA and Russia / Yu. V. Magdalinskaya // Issues of Russian and International Law. - 2018. - Vol. 8, No. 1A. - Pp. 42-51.
12. Tekutyev, D. I. (2016) Assessing the effectiveness of the board of directors and top management of a corporation: main approaches / D. I. Tekutyev // Joint-stock company: corporate governance issues. - 2016. - No. 8. - URL: <https://publications.hse.ru/articles/519921049> (date of access: 11.12.2025).
 13. Big is beautiful? State-owned enterprise mergers under Xi Jinping // European Council of Foreign Relations. – URL: https://ecfr.eu/archive/page/-/China_Analysis_%e2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf (date of access: 12/11/2025).
 14. Johnson, K. (2016) President Xi Jinping’s “Belt and Road” initiative: a practical assessment of the Chin. Communist Party’s roadmap for China’s global resurgence / K. Johnson. – Washington: Center for Strategic a. Intern. Studies, 2016. – VII, 25 p. – URL: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/160328_Johnson_PresidentXiJinping_Web.pdf (date of access: 12/11/2025).
 15. OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024: report // OECD. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (date of access: 04.11.2025).
 16. On the implementation of the tasks of socio-economic development of the Republic of Belarus for 2017: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of 8 December 2016 No. 1008: as amended on 22 August 2017 No. 635 // ETALON: information retrieval system (date of access: 12.12.2025).
 17. Strategy for the Development of the Securities and Insurance Markets until 2040 [Electronic resource]: Board of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus, April 14, 2025 // ETALON. Legislation of the Republic of Belarus / National Legal Information Center of the Republic of Belarus. – Minsk, 2026.
 18. On Business Entities: Law of the Republic of Belarus of December 9, 1992, No. 2020-XII: as amended on July 8, 2024, No. 27-Z // ETALON: information retrieval system (accessed: December 11, 2025).

Сведения об авторах:

Киреенко Наталья Владимировна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и права учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет». E-mail: natallia_kireenko@mail.ru. ORCID: 0000-0001-9781-5780.

Рябова Светлана Сергеевна, доцент кафедры государственной экономической политики Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат экономических наук, доцент. 220030, г.Минск, ул. Карла

Маркса, 22. E-mail: s-6093981@yandex.ru. ORCID: 0009-0009-7682-0084

Author's personal details

Kireyenka Natallia Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Law of the Educational Institution «Belarusian State Agrarian Technical University», E-mail: natallia_kireenko@mail.ru. ORCID: 0000-0001-9781-5780.

Ryabova Svetlana Sergeevna, Associate Professor of the Department of State Economic Policy of the Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, Candidate of Economic, Associate Professor. 220030, Minsk, st. Karl Marx, 22. E-mail: s-6093981@yandex.ru. ORCID: 0009-0009-7682-0084.

© Киреенко Н.В., Рябова С.С.