



The Main Trends in the Development of Corporate Governance Through the Prism of Domestic and Foreign Experience

Zhuldyz A. Bekpayeva^{1*}, Nina V. Nikiforova¹, Mikhail A. Karlik²

¹Almaty Management University, 227 Rozybakiyev Str., A25K1B0, Almaty, Kazakhstan

²International Management Institute of Saint Petersburg, 9th Vasilievsky Island, 199004, Saint Petersburg, Russia

Abstract

The prerequisite for studying the topic was that the topic of corporate governance is relevant, especially in our turbulent, unstable times. This is confirmed by the interest shown by authors from various countries. In the literature review subsection, articles on corporate governance by various authors from the Scopus database were studied. From the point of view of the authors, the activity of any organization depends on many different external and internal factors, such as the competence of management, the qualifications of employees, the availability of financial and labor resources for business development. Through the application of the methodology and methods of classical science, the goals of writing the article are revealed: the article presents a concise history of the development of corporate governance in the international and domestic markets in a convenient form, identifies the main three theories of corporate governance, and identifies differences in the codes of various countries in tabular form. The article confirms the information that underestimation of the importance of corporate governance can lead to several losses in the company, the impossibility of implementing the strategy, and inefficient use of resources: material, intellectual, labor, and financial. An assessment of the positive impact of the corporate management system as a whole on the company's efficiency is given. The results of the study can be applied in building a corporate management system for companies, regardless of the form of ownership and the number of employees. The topic of corporate governance is especially relevant in the current realities.

Keywords: Corporate Governance, Economics, Independent Directors, Stakeholders, Corporate Governance Code, Corporate Governance System, Risk Committee

For citation: Bekpayeva, Zh.A., Nikiforova, N.V., & Karlik, M.A., (2022). The main trends in the development of corporate governance through the prism of domestic and foreign experience. *Economics: the Strategy and Practice*, 17(2), 246-257, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-2-246-257>

* **Corresponding author: Bekpayeva Zh. A.** – PhD student, Almaty Management University, 227 Rozybakiyev Str., A25K1B0, Almaty, Kazakhstan, 87752144993, e-mail: bekpayeva12@gmail.com

Conflict of interests: the authors declare that there is no conflict of interest.

Financial support. The study was not sponsored (own resources).

The article received: 04.03.2022

The article approved for publication: 11.04.2022

Date of publication: 30.06.2022

Отандық және шетелдік тәжірибе призмасы арқылы корпоративтік басқаруды дамытудың негізгі тенденциялары

Бекпаева Ж.А.^{1*}, Никифорова Н.В.¹, Карлик М.А.²

¹ Алматы Менеджмент Университеті, Розыбакиева 227, А25К1В0, Алматы, Қазақстан

² Санкт-Петербург халықаралық менеджмент институты, Васильевский аралының 9-жолы, 199044, Санкт-Петербург, Ресей

Түйін

Тақырыпты зерделеудің алғышарты корпоративтік басқару тақырыбының өзекті болуы, әсіресе біздің аласапыран, тұрақсыз заманымызда. Бұл әртүрлі елдердің авторларының қызығушылықтарымен расталады. Әдебиеттерге шолу бөлімінде Scopus деректер базасындағы әртүрлі авторлардың корпоративтік басқару туралы мақалалары зерттелді. Авторлардың көзқарасы бойынша кез келген ұйымның қызметі көптеген әртүрлі сыртқы және ішкі факторларға байланысты, мысалы, менеджмент құзыреттілігі, қызметкерлердің біліктілігі, бизнесті дамыту үшін қаржылық және еңбек ресурстарының болуы. Классикалық ғылымның әдістемесі мен әдістерін қолдану арқылы мақаланы жазудың мақсаттары ашылады: мақалада халықаралық және ішкі нарықтардағы корпоративтік басқарудың даму тарихы түсінуге ыңғайлы түрде берілген, корпоративтік басқарудың негізгі үш теория анықталған, әртүрлі елдердің кодекстарының айырмашылықтары кесте түрінде көрсетілген. Мақалада корпоративтік басқарудың маңыздылығын жете бағаламау компанияда бірқатар шығындарға, стратегияны жүзеге асырудың мүмкін еместігіне, ресурстарды: материалдық, зияткерлік, еңбек және қаржылық ресурстарды тиімсіз пайдалануға әкелетіні туралы ақпарат расталады. Жалпы корпоративтік басқару жүйесі компанияның тиімділігіне оң әсерін тигізетініне бағалау берілген. Зерттеу нәтижелерін меншік нысанына және қызметкерлер санына қарамастан компанияларды басқарудың корпоративтік жүйесін құруда қолдануға болады. Корпоративтік басқару тақырыбы қазіргі нақты жағдайда ерекше өзекті болып табылады.

Түйін сөздер: корпоративтік басқару, экономика, тәуелсіз директорлар, мүдделі тараптар, корпоративтік басқару кодексі, корпоративтік басқару жүйесі, тәуекелдер жөніндегі комитет.

Дәйексөз алу үшін: Бекпаева Ж.А., Никифорова Н.В., Карлик М.А. (2022). Отандық және шетелдік тәжірибе призмасы арқылы корпоративтік басқаруды дамытудың негізгі тенденциялары. Экономика: стратегия және практика, 17(2), 246-257, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-2-246-257>

* **Хат-хабаршы авторы:** Бекпаева Ж.А. – PhD докторанты, Алматы менеджмент университетінің, Розыбакиева көш., А25К1В0, Алматы, Қазақстан, 87752144993, e-mail: bekpayeva12@gmail.com

Мүдделер қақтығысы: авторлар мүдделер қақтығысының жоқтығын мәлімдейді.

Қаржыландыру. Зерттеу демеушілік қолдау көрсеткен жоқ (меншікті ресурстар).

Мақала редакцияға түсті: 04.03.2022

Жариялау туралы шешім қабылданды: 11.04.2022

Жарияланды: 30.06.2022

Основные тренды развития корпоративного управления через призму отечественного и зарубежного опыта

Бекпаева Ж.А.^{1*}, Никифорова Н.В.¹, Карлик М.А.²

¹ Алматы Менеджмент Университет, ул. Розыбакиева 227, А25К1В0, Алматы, Казахстан

² Санкт-Петербургский международный институт менеджмента, ул. 9-я линия Васильевского острова, 199004, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Предпосылкой к изучению темы стало то, что тема корпоративного управления актуальна, особенно в наше беспокойное, нестабильное время. Это подтверждается проявленным интересом авторов из различных стран. В подразделе литературный обзор изучены статьи на данную тему различных авторов из базы Scopus. С точки зрения авторов деятельность любой организации зависит от множества различных внешних и внутренних факторов, таких как компетентность руководства, квалификация сотрудников, наличие денежных, трудовых ресурсов для развития бизнеса. Посредством применения методологии и методов классической науки раскрыты цели написания статьи: в статье в удобной для восприятия форме представлена сжатая история развития корпоративного управления на международном и отечественном рынке, определены основные три теории корпоративного управления, в табличной форме выявлены различия в кодексах различных стран. В статье подтверждается информация о том, что недооценка значимости корпоративного управления может привести к ряду потерь в компании, невозможности реализации стратегии, неэффективному использованию ресурсов: материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых. Дана оценка положительного влияния системы корпоративного управления в целом на эффективность компании. Результаты исследования могут быть применены при построении системы корпоративного управления компаниями вне зависимости от форм собственности и количества сотрудников. Тема корпоративного управления особенно актуальна в текущих реалиях.

Ключевые слова: корпоративное управление, экономика, независимые директора, заинтересованные стороны, кодекс корпоративного управления, система корпоративного управления, комитет по рискам

Для цитирования: Бекпаева Ж.А., Никифорова Н.В., Карлик М.А. (2022). Основные тренды развития корпоративного управления через призму отечественного и зарубежного опыта. Экономика: стратегия и практика, 17(2), 246-257, <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-2-246-257>

* **Корреспондирующий автор:** Бекпаева Ж.А. – PhD докторант, Алматы менеджмент университет, ул. Розыбакиева 227, А25К1В0, Алматы, Казахстан, 87752144993, e-mail: bekpaveva12@gmail.com

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Статья поступила в редакцию: 04.03.2022

Принято решение о публикации: 11.04.2022

Опубликовано: 30.06.2022

Введение

История корпоративного управления, согласно мнению экономистов, берет свое начало с эпохи Средневековья. Историки считают, что развитие началось со времен существования шумеров – шесть веков до нашей эры, что подтверждается успешным функционированием государственного органа управления - Парламента, осуществлением предпринимательской деятельности с помощью наемных управленцев [1].

С каждым днем тема корпоративного управления становится все более и более актуальной в связи с разделением процессов владения и управления бизнесом. Основатели компаний стараются отойти от дел, масштабировать бизнес и не принимать непосредственного участия в управлении бизнесом. Эффективно построенная система корпоративного управления помогает построить взаимовыгодные взаимоотношения между акционерами и менеджерами компаний, разработать определенные правила и меры, способствующие обеспечению контроля менеджмента компании акционерами, а менеджерам определить стратегические приоритеты в бизнесе.

Сегодня правильно построенная система эффективного корпоративного управления выступает одним из конкурентных преимуществ, особенно в условиях нарастающей тенденции стремления акционеров безболезненно для организации делегировать полностью процесс управления.

При написании статьи были определены основные цели: изучить историю развития корпоративного управления через призму отечественного и зарубежного опыта; определить три основные теории корпоративного управления; определить различия в Кодексах корпоративного управления в различных странах; выявить положительные последствия эффективно выстроенной системы корпоративного управления. Вследствие чего статья подтверждает свою актуальность и значимость в научной сфере. В данной статье рассматривается сжато история, а не каждое отдельно взятое событие, при этом имеется сравнительная составляющая, что обосновывает отличие данного исследования от имеющихся зарубежных и отечественных исследований.

Литературный обзор

В базе Scopus имеется ряд материалов, которые посвящены теме корпоративного управления.

В статье «Корпоративное управление и эффективность Совета Директоров» Косе Дон и Лемма Сенбет проводится обзор литературы, исследуются внутренние механизмы корпоративного управления, взаимоотношения между акционерами и менеджерами, акционерами и кредиторами [2].

Лаурент Герман, Надине Гали, Варлинг Ли в статье «Реформа корпоративного управления в Малайзии: размер Совета, независимость и мониторинг» рассматривают значение Совета Директоров при построении эффективной системы корпоративного управления в условиях развивающегося рынка [3].

Милтон Харрис, Артур Равив – авторы статьи «Корпоративное управление и правила большинства» предлагают оптимальное условие, при котором правило простого большинства голосов для избрания контролирующего руководства и «одна акция – один голос» составляет оптимальное пра-/вило корпоративного управления [4, с. 203].

Статья «Корпоративное управление и эффективность малых высокотехнологичных фирм в Швеции», написанная Лиз Аобоен, Петер Линделёф, Кристофер фон Кох, Лёфстен повествует о том, что и маленькие компании при отсутствии опыта у основателя могут быстро развиваться в области корпоративного управления [5].

В статье на тему «Реформа корпоративного управления: переориентация европейской повестки дня» проанализированы фундаментальные связи между корпоративным правом и корпоративными финансами, корпоративным управлением и остальной частью экономической, правовой системы. Также в ней указано, что реализация фундаментальной реформы корпоративного управления желательна в некоторых странах, но при этом с соблюдением специфики экономической системы каждой страны. «Политика корпоративного управления» Европейской комиссии должна быть направлена на распространение информации и прозрачности [6].

Иоаннис Тампакудис, Афанасиос Нулас, Киоссес Нукалаос в статье «Реакция рынка на объявления о синдицированных кредитах до и во время пандемии Covid-19 и роль корпоративного управления» рассматривают влияние объявлений о синдицированных кредитах на благосостояние до и после начала вспышки Covid-19. Были просмотрены 637 объявлений о кредитах от европейских заемщиков – обнаружен прирост благосостояния во время пандемии по сравнению с допандемическим периодом [7].

В интересной статье, написанной Ян-Леунг Чунг, Пин Цзян, Пиман Лимпайфом, Тонг Лу, «Корпоративное управление в Китае: шаг вперед» описывается корпоративное управление на рынке Азии, исследуется прогресс практики корпоративного управления китайских компаний [8].

Также изучением темы корпоративного управления увлеклись На Ян, Юань Чжан, Лу Ю, Цзюэ Ван, Сямин Лю, написавшие статью «Трансграничные слияния и поглощения, региональное культурное разнообразие и корпоративная социальная ответственность покупателей: данные компаний, зарегистрированных на фондовой бирже Китая». Данная статья уникальна тем, что в ней освещены исследования трансграничных слияний и поглощений, их положительное влияние на корпоративную социальную ответственность, на систему корпоративного управления, отношения с сотрудниками [9].

В статье Идалин Ф. Кеснер, Дэн Р. Далтон на тему «Советы Директоров и системы сдержек и (не)балансов корпоративного управления» описана работа Совета Директоров, отмечено, что инвесторы обычно не заботятся о повседневной деятельности компании, а предоставляют данное право исполнительному/генеральному директору. Статья также повествует о том, что существует законодательная, исполнительная, судебная власть и Правительство государства должно обеспечивать полный мониторинг вышеперечисленных видов властей. Без мониторинга каждый орган может злоупотребить своими полномочиями и неблагоприятно воздействовать на граждан [10].

Таким образом, в целом можно сделать вывод о том, что в современных исследованиях наблюдается существенный интерес к корпоративному управлению, причем как за рубежом, в условиях развитых и развивающихся рынков, так и в Республике Казахстан.

Методология исследования

В процессе проведения научного исследования применена различная методология и методы. Благодаря проведению сравнительного анализа в таблице 3 статьи определены различия в Кодексах корпоративного управления в разных странах – количество независимых директоров, частота смены внешних аудиторов, периодичность предоставления финансовой отчетности и периодичность проведения независимой оценки корпоративного управления.

В качестве основных методов исследования были использованы аналитический,

структурный методы, что подтверждается таблицей 1 – история развития корпоративного управления. Для визуализации результатов проведена графическая интерпретация информации - на рисунке 1 представлены интересы менеджера – руководителя, разделенные на подтипы, выделены основные 3 теории корпоративного управления на рисунке 2.

На заключительном этапе исследования с помощью системного метода разработан рисунок 3, который повествует в удобной для восприятия форме, основные затрагиваемые темы на форумах, посвященные теме развития корпоративного управления.

Для проведения исследования данной тематики проведен анализ информационной составляющей истории развития корпоративного управления, что позволяет ознакомиться с историей развития корпоративного управления в сжатом формате. В статье исходным элементом полученной информации были первичные и вторичные источники, то есть информация, собранная впервые, и которая уже существует на страницах книг или просторах интернета. Основой исследования послужила информация о международном опыте корпоративного управления, представленная в трудах отечественных и зарубежных исследователей, учебные и методические пособия, научные статьи из базы Scopus.

Результаты и обсуждение

В каждой стране свой контекст деловой практики, историческое наследие, степень институциональной развитости, менталитет граждан, в связи с чем наблюдаются различия в уровнях развития корпоративного управления. Отдельный научный интерес представляет эволюция становления и развития системы корпоративного управления. Серьезное развитие корпоративного управления начинается с XVI века. Основные события описаны в таблице 1.

В XX веке наблюдается изменение характера финансового рынка – собственники компаний начинают массово передавать право окончательного принятия решений наемным менеджерам, так как:

- не обладали необходимыми навыками управления;
- были недостаточно квалифицированными;
- из-за разделения капитала компании между миноритарными акционерами появилась необходимость в создании управляющего органа, который сможет представлять интер-

есы акционеров и контролировать работу менеджмента [11].

В дальнейшем менеджеры сами начнут конкурировать между собой за право управ-

лять корпорациями из-за своих интересов, которые представлены на рисунке 1.

На рисунке 2 представлены наиболее распространенные 3 теории развития корпоративного управления.

Таблица 1 - Развитие корпоративного управления в Мире
Table 1 – Development of corporate governance in the world

№	Год	Характеристика
1	1153	Объединение купцов – Московская английская компания первая в мире выпустила акции, таким образом став монополистом на рынке.
2	1599-1620	Во Франции и в Германии наблюдалась тенденция, когда человек вносил взнос и получал подтверждение в виде свидетельства о собственности и дивиденды до 300%. Так началось развитие корпоративных структур
3	1720-1800	Появляется определенное недоверие к акционерным корпорациям, в связи с чем в Великобритании приняли закон о том, что нельзя выпускать акции компаниям, которые не зарегистрированы на международном рынке
4	1815-1840	В XVIII веке в Северной Америки корпоративная форма организаций в основном присутствовала в банковской сфере и строительных компаниях
5	1844	Принят Закон «Об акционерных обществах»
6	1956	Создана Международная Финансовая Корпорация IFC - институт ООН для предоставления консультационных услуг компаниям и государственным органам

Примечание - Составлено авторами на основе анал

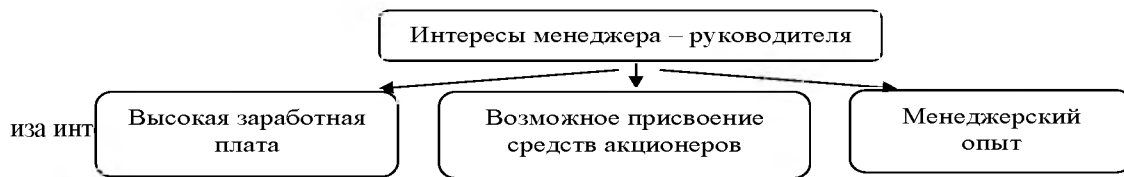


Рисунок 1 - Распространённые личные интересы наемного менеджера в организации

Figure 1 – Common personal interests of a hired manager in a organization

Примечание - Составлено авторами на основе источника [11]



Рисунок 2 – Теории развития корпоративного управления

Figure 2 – Theories of development of corporate governance

Примечание - Составлено авторами на основе источника [12]

В таблице 2 дана краткая характеристика вышеуказанных теорий.

Таблица 2 - Три теории развития корпоративного управления

Table 2 – Three theories of corporate governance development

№	Теории	Характеристика
1	Соучастников	Совет Директоров делает все возможное, чтобы компания существовала как можно дольше, при этом компания всегда находится под общим контролем соучастников
2	Сравнительно-институционального анализа	Существующие модели управления подвергаются сравнительному институциональному анализу
3	Контактная экономическая	Самая гибкая теория – зависит от окружающего мира. Основное правило: менеджеры должны строго преследовать только цели акционеров компании

Примечание - Составлено авторами на основе источника [12]

В 1990-е годы Организация экономического сотрудничества и развития (далее по тексту – ОЭСР), IFC совместно с Мировым Банком разработали правила корпоративного управления, которые защищали права инвесторов от недобросовестного менеджмента. В 1999 году ОЭСР разработала принципы корпоративного управления. Первопроходцами были США, Великобритания, Германия, Норвегия, Сингапур [13].

В 30-е годы XX века четко наблюдалось разграничение собственности и контроля: акционер – собственник, менеджер – управляющий. Начало XXI века характеризуется построением эффективной системы корпоративного управления - полным переходом управления менеджерам без контроля собственников. Международные и национальные стандарты, кодексы корпоративного

управления применяются в соответствии с политическими, правовыми, экономическими особенностями [14].

В каждой стране существуют свои кодексы корпоративного управления, сравнительная характеристика которых указана в таблице 3. Обобщая нижеприведенную информацию можно сделать вывод, что на практике количество независимых директоров должно составлять не менее половины состава Совета Директоров, так как всегда необходим взгляд со стороны человека, который не имеет собственного интереса в компании. Свежая кровь в состав СД должна приходить регулярно, отчетность предоставляться ежеквартально, оценку качества корпоративного управления следует проводить раз в 2 года, а в периоды кризиса, экономических изменений в стране раз в год.

Таблица 3 - Различия в кодексах корпоративного управления

Table 3 – Differences in corporate governance codes

Страна	Количество независимых директоров	Частота смены внешних аудиторов	Частота финансовой отчетности	Проводят независимую оценку КУ
Казахстан	не менее одной трети числа членов СД	не определено	ежеквартально	не менее одного раза в три года
Россия	не менее одной четверти состава СД	не определено	ежеквартально	не определено
Бразилия	максимальное	не определено	ежеквартально	не определено
Франция	не менее половины СД	регулярно	рекомендаций нет	не определено
США	не менее половины СД	рекомендовано для аудиторских фирм	ежеквартально	не менее одного раза в три года
Япония	не менее половины СД	не определено	рекомендаций нет	не определено
Германия	не менее одной четверти состава СД	не определено	ежеквартально	не менее одного раза в три года

Примечание - Составлено авторами на основании Кодексов корпоративного управления стран

В Республике Казахстан основы корпоративного управления были сформированы еще при Советском Союзе посредством утверждения «Положения об Акционерных

обществах». Изучая динамику развития отечественного корпоративного управления можно выделить несколько этапов, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 - История становления корпоративного управления в Республике Казахстан
Table 4 – The history of the formation of corporate governance in the Republic of Kazakhstan

№	Период	Краткая характеристика
1	2000 - 2006 гг.	Для привлечения иностранных инвестиций стало необходимым внедрение принципов корпоративного управления, хотя в данный период не существовало общего понимания и значимости корпоративного управления. Именно с этого момента получило развитие корпоративное управление в Казахстане
2	2007 - 2014 гг.	2008 - 2010 года - пик финансовой нестабильности, наблюдается политическая напряженность, что вызывает острую необходимость в развитии эффективного корпоративного управления и культуры в организациях. В этот период существует проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии и Казахстане
3	с 2015 г. по текущий день	Наблюдается высокая конкуренция организаций, развитие систем корпоративного управления как агрегатора появления новых возможностей компании: новых точек и каналов продаж, новых взглядов, новой эффективной системы управления. Карантин и ожидаемое постковидное время указывают, что ранее построенные системы корпоративного управления не работают, не обеспечивают должной гибкости и приспособляемости организаций, в условиях динамично меняющейся внешней среды. Это, в частности, подтверждается ежегодным выходом БВУ из финансового рынка

Примечание - Составлено авторами на основе источника [15]

21 февраля 2005 года принят Кодекс корпоративного управления с учетом международного опыта, который стал основой при создании кодексов корпоративного управления для отечественных компаний [15].

8 июля 2005 года принят Закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам рынка ценных бумаг и акционерных обществ».

Наличие независимых директоров в Совете директоров в России и Украине является рекомендацией, а в Казахстане, согласно новым изменениям 2007 года в Законе «Об акционерных обществах», обязательным требованием. Согласно изменениям, в компаниях, которые хотят выйти на IPO, количество независимых директоров не должно быть меньше одной трети состава Совета Директоров. В качестве независимых директоров для получения постоянной международной оценки отечественные компании привлекают иностранных экспертов [16].

В 2008 году специализированный совет по вопросам корпоративного управления и IFC запустили пилотную программу в Центральной Азии и Казахстане с целью проведения оценки практики корпоративного управления в организациях. В Высших учебных заведениях с 2008 года преподаются

дисциплины по основам корпоративного управления.

В 2014 году создан Совет корпоративных секретарей, который предоставляет рекомендации по совершенствованию корпоративного управления.

28 ноября 2018 года создан Национальный совет по корпоративному управлению при Президиуме Национальной палаты (далее по тексту – НСКУ). В его состав входят сотрудники АО «ФНБ «Самрук – Казына», министерств национальной экономики, финансовых институтов, рейтинговых агентств, ассоциации финансистов. Целью НСКУ является совершенствование политики корпоративного управления и повышения инвестиционной привлекательности отечественных компаний [17]. Его задачи приведены в таблице 5.

В 2019 году корпоративные секретари дочерних организаций АО «Фонда гарантирования жилищного строительства» и АО «Банк Развития Казахстана» признаны лучшими корпоративными секретарями при поддержке Службы Корпоративного секретаря АО «НУХ «Байтерек» [18].

Таблица 5 - Задачи Национального совета по корпоративному управлению**Table 5** – Tasks of the National Council for Corporate Governance

№	Наименование задачи
1	Разработка стандартов, кодекса корпоративного управления;
2	Налаживание коммуникаций между всеми заинтересованными лицами в развитии корпоративного управления и органами государственного регулирования;
3	Информирование международных и отечественных компаний о достижениях страны в сфере корпоративного управления;
Примечание - Составлен о авторами на основе источника [17]	

25 ноября 2021 года прошел форум корпоративных секретарей, организованный холдингом «Байтерек» и международным финансовым центром «Астана». На форуме обсуждались вопросы внесения вклада корпоративных секретарей в экологическое, социальное и корпоративное управление (далее по тексту – ESG), был проведен кон-

курс среди корпоративных секретарей. В форуме приняли участие более 150 специалистов, он проходил в смешанном формате из-за ковидной ситуации в стране [19].

Обычно на форумах по корпоративному управлению поднимаются актуальные проблемы на текущий день, часто рассматриваемые темы указаны на рисунке 3.

**Рисунок 3** - Вопросы, которые поднимаются и обсуждаются на международных конференциях по вопросам корпоративного управления**Figure 3** – Issues raised and discussed at international corporate governance conferences

Примечание - Составлено авторами на основе источника [19].

На форуме были определены глобальные тренды в развитии ESG, а также роль и нижеследующие задачи Совета директоров:

- осуществление стратегического планирования;
- контроль над деятельностью комитетов Совета Директоров: комитетов по пискам, по устойчивому развитию и др.;
- развитие компетенций членов Совета Директоров в области ESG, управления экологическими и социальными рисками [20].

Заключение

В каждой стране своя система корпоративного управления, которая формируется согласно экономической ситуации в той или иной стране. Например, разница состоит в количестве независимых директоров, частоте смены внешних аудиторов, периодичности предоставления финансовой отчетности и

периодичности проведения независимой оценки корпоративного управления, в целом имеется ряд различий в Кодексах корпоративного управления стран.

В ходе написания статьи была изучена история развития корпоративного управления через призму отечественного и зарубежного опыта, определены основные три теории корпоративного управления, выявлены плюсы при построении системы корпоративного управления. Выяснено, что система эффективного корпоративного управления является обязательным компонентом при стремлении компании достичь успеха на рынке, так как грамотно выбранная стратегия помогает компании определить генеральный курс развития бизнеса и верное позиционирование на рынке своего продукта или услуги. Подводя итог исследования важно отметить, что система корпоративного управления решает

экономические, управленческие задачи, увеличивает шансы привлечения инвестиций, обеспечивает конкурентоспособность компании, как результат, снижает риски, увеличивает стоимость активов организации.

На текущий день корпоративное управление в Республике Казахстан развито не так, как хотелось бы в связи с тем, что нет практиков в сфере построения системы корпоративного управления, не сформулированы ключевые положения, не определены основные инструменты для внедрения новшеств в корпоративное управление. Большинству отечественных компаний только сейчас приходит понимание того, что в постковидное время необходимо не только завоевать место на рынке, но и быть конкурентоспособным в условиях турбулентности, соответственно развивать корпоративное управление.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Республике Казахстан создана и именно сейчас динамично развивается система корпоративного управления, направленная на повышение конкурентоспособности отечественных компаний, обеспечение их институциональной привлекательности.

References

1. Sokolov, D. (2021). The evolution of corporate governance: from the beginning to the present day. *About staff: Your team, ideas, investments*, 15(2), 15-19.
2. John, K. W., & Senbet, L. (2017). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 4, 371-403. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00005-3)
3. German, L., Galy, N., & Lee, W. (2018). Corporate governance reform in Malaysia: Board size, independence and monitoring. *Journal of Economics and Business*, 75, 126-162. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2014.06.003>
4. Harris, M., & Raviv, A. (2018). Corporate governance: Voting rights and majority rules. *Journal of Financial Economics*, 20, 203. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90045-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90045-1)
5. Aaboen, L., Lindelof, P., Von Koch, C., & Lofsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26(8), 955-968. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.004>
6. Bergloof, E. (2017). Reforming corporate governance: redirecting the European agenda. *Economic Policy*, 12(24), 91-123. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00017>
7. Tampakoudis, I., Noulas, A., & Kioussis, N. (2022). The market reaction to syndicated loan announcements before and during the COVID-19 pandemic and role of corporate governance. *Research in International Business and Finance*, 60, 112-142. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101602>
8. Cheung, Y., Jiang, P., Limpaphayom, P., & Lu, T. (2009). Corporate Governance in China: a Step Forward. *European financial management*, 16(1), 94-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2008.00446.x>
9. Yang, N., Zhang, Y., Yu, L., Wang, J., & Liu, X. (2022). Cross-border mergers and acquisitions, regional cultural diversity and acquirers' corporate social responsibility: Evidence from China listed companies. *International Review of Economics and Finance*, 79, 565-578. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.02.041>
10. Kesner, F., & Dalton, R. (1986). Board of directors and the checks and (im)balances of corporate governance. *Business Horizons*, 29(5), 17-23. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90046-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90046-7)
11. Toolkit: Developing Codes of Best Practice for Corporate Governance. International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, (2015), [Updated November 15, 2015, cited January 12, 2022]. Available: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/toolkit_2_russian
12. Leadership - Principles of corporate governance in the Commonwealth countries. Association of the Commonwealth countries for corporate governance (2018), [updated October 18, 2018; cited February 11, 2022]. Available: <https://www.commonwealthgovernance.org/commonwealth-governance/>
13. Koggan, P. (2004). Corporate governance: bad and good. *Financial Times*, 2, 21.
14. Corporate governance of state-owned enterprises. Overview of the OECD countries: materials of the OECD study, (2022), [Updated January 12, 2022, Cited 25 January 2022]. Available: [URL: https://www.oecd.org/daf/ca/soemarket.htm](https://www.oecd.org/daf/ca/soemarket.htm)
15. Vaimersh, E. (2013). European code of corporate governance and their effectiveness. OECD Corporate Governance Roundtable - Russia. Materials of the meeting October 22-23, 2013. [Updated May 15, 2015, cited February 12, 2022]. Available: <https://docplayer.com/35526691-Kruglyy-stol-po-korporativnomu-upravleniyu-oesr-rossiya-2013-god-soderzhanie.html>
16. Research on corporate governance practices in Kazakhstan, (2018), International Finance Corporation (IFC) World Bank Group, [Updated December 12, 2018, Cited January 12, 2022]. Available: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/russian/governance/survey_kazakhstan_rus.pdf
17. About the corporate governance council (2021). National Council for Corporate Governance under the Presidium of the National Chamber of Entrepreneurs of the Republic of Kazakhstan «Atameken» [Updated March 02, 2021, Cited 25 December 2022]. Available: <https://atameken.kz/ru/pages/957-o-sovete-po-korporativnomu-upravleniyu>
18. Comply with best corporate governance practices (2021). Baiterek Holding. [Updated August 18, 2021, Cited 19 January 2022]. Available: <https://>

www.baiterek.gov.kz/ru/pr/media/stati-i-intervyu/sootvetstvovat-peredovoy-praktike-korporativnogo-upravleniya/

19. Babish A., & Bitabarov J. (2021). The forum of corporate secretaries was held in the capital. [Updated August 18, 2021, Cited 19 January 2022]. Available: <https://24.kz/ru/news/economyc/item/512484-forum-korporativnykh-sekretarej-proshjol-v-stolitse>

20. Bashirov, M.A., & Karandasheva, A.A., (2006). Corporate governance in the Republic of Kazakhstan. *Bulletin of KAFU*, 3, 73-79.

Список литературы (транслитерация)

1. Sokolov, D. (2021). The evolution of corporate governance: from the beginning to the present day. *O personale: Vashi komanda, idei, investitsii* [About staff: Your team, ideas, investments], 15(2), 15-19. (in Russ.)

2. John, K., W., & Senbet, L. (2017). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 4, 371-403. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00005-3)

3. German, L., Galy, N., & Lee, W. (2018). Corporate governance reform in Malaysia: Board size, independence and monitoring. *Journal of Economics and Business*, 75, 126-162. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2014.06.003>

4. Harris, M., & Raviv, A. (2018). Corporate governance: Voting rights and majority rules. *Journal of Financial Economics*, 20, 203. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90045-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90045-1)

5. Aaboen, L., Lindelof, P., Von Koch, C., & Lofsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26(8), 955-968. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.004>

6. Bergloof, E. (2017). Reforming corporate governance: redirecting the European agenda. *Economic Policy*, 12(24), 91-123. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00017>

7. Tampakoudis, I., Noulas, A., & Kiosses, N. (2022). The market reaction to syndicated loan announcements before and during the COVID-19 pandemic and role of corporate governance. *Research in International Business and Finance*, 60, 112-142. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101602>

8. Cheung, Y., Jiang, P., Limpaphayom, P., & Lu, T. (2009). Corporate Governance in China: a Step Forward. *European financial management*, 16(1), 94-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2008.00446.x>

9. Yang, N., Zhang, Y., Yu, L., Wang, J., & Liu, X. (2022). Cross-border mergers and acquisitions, regional cultural diversity and acquirers' corporate social responsibility: Evidence from China listed companies. *International Review of Economics and Finance*, 79, 565-578. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.02.041>

10. Kesner, F., & Dalton, R. (1986). Board of directors and the checks and (im)balances of corporate governance. *Business Horizons*, 29(5), 17-23. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90046-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90046-7)

11. Toolkit: Developing Codes of Best Practice for Corporate Governance. International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, (2015), [Updated November 15, 2015, cited January 12, 2022]. Available: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/toolkit_2_russian_\(in_Russ.\)](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/toolkit_2_russian_(in_Russ.))

12. Leadership - Principles of corporate governance in the Commonwealth countries. Association of the Commonwealth countries for corporate governance (2018), [updated October 18, 2018; cited February 11, 2022]. Available: <https://www.commonwealthgovernance.org/commonwealth-governance/>

13. Koggan, P. (2004). Corporate governance: bad and good. *Financial Times*, 2, 21.

14. Corporate governance of state-owned enterprises. Overview of the OECD countries: materials of the OECD study, (2022), [Updated January 12, 2022, Cited 25 January 2022]. Available: [URL: https://www.oecd.org/daf/ca/soemarket.htm](https://www.oecd.org/daf/ca/soemarket.htm)

15. Vaimersh, E. (2013). European code of corporate governance and their effectiveness. OECD Corporate Governance Roundtable - Russia. Materials of the meeting October 22-23, 2013. [Updated May 15, 2015, cited February 12, 2022]. Available: <https://docplayer.com/35526691-Kruglyy-stol-po-korporativnomu-upravleniyu-oes-rossiya-2013-god-soderzhanie.html> (in Russ.)

16. Research on corporate governance practices in Kazakhstan (2018), International Finance Corporation (IFC) World Bank Group, [Updated December 12, 2018, Cited January 12, 2022]. Available: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/russian/governance/survey_kazakhstan_rus.pdf. (in Russ.)

17. About the corporate governance council (2021). National Council for Corporate Governance under the Presidium of the National Chamber of Entrepreneurs of the Republic of Kazakhstan «Atameken» [Updated March 02, 2021, Cited 25 December 2022]. Available: <https://atameken.kz/ru/pages/957-o-sovete-po-korporativnomu-upravleniyu>. (in Russ.)

18. Comply with best corporate governance practices (2021). Baiterek Holding. [Updated August 18, 2021, Cited 19 January 2022]. Available: <https://www.baiterek.gov.kz/ru/pr/media/stati-i-intervyu/sootvetstvovat-peredovoy-praktike-korporativnogo-upravleniya/>

19. Babish, A., & Bitabarov, J. (2021). The forum of corporate secretaries was held in the capital. [Updated August 18, 2021, Cited 19 January 2022]. Available: <https://24.kz/ru/news/economyc/item/512484-forum-korporativnykh-sekretarej-proshjol-v-stolitse>

20. Bashirov, M.A., & Karandasheva, A.A. (2006). Corporate governance in the Republic of Kazakhstan. *Vestnik KASY* [Bulletin of KAFU], 3, 73-79. (in Russ.)

Information about the authors

***Zhuldyz A. Bekpayeva** – PhD student, Almaty Management University, Kazakhstan, e-mail: bekpayeva12@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7619-345X>

Nina V. Nikiforova – Doctor of Economic Sciences, Professor Almaty Management University, Kazakhstan, e-mail: nikiforova1504@yandex.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0788>

Michael A. Karlik – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, International Management Institute of Saint Petersburg, Russia, e-mail: karlik@imisp.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4789-369X>

Авторлар туралы мәліметтер

***Бекпаева Ж.А.** – PhD докторанты, Алматы менеджмент университетінің, Қазақстан, e-mail: bekpayeva12@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7619-345X>

Никифорова Н.В. – экономика ғылымдарының доценті, Алматы менеджмент университетінің профессоры, Қазақстан, e-mail: nikiforova1504@yandex.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0788>

Карлик М.А. – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Санкт-Петербург халықаралық менеджмент институты, Ресей, e-mail: karlik@imisp.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4789-369X>

Сведения об авторах

***Бекпаева Ж.А.** – PhD докторант, Алматы менеджмент университет, Казахстан, e-mail: bekpayeva12@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7619-345X>

Никифорова Н.В. – доктор экономических наук, Алматы менеджмент университет, Қазақстан, e-mail: nikiforova1504@yandex.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0788>

Карлик М.А. – кандидат экономических наук, доцент, Санкт – Петербургский международный институт менеджмента, Россия, e-mail: karlik@imisp.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4789-369X>