

Асанбаева Г.Ж.

ӨТКӨӨЛ ЭКОНОМИКАСЫ БАР ӨЛКӨЛӨРДӨГҮ КОРПОРАТИВДИК БАШКАРУУНУН ӨЗГӨЧӨЛҮКТӨРҮ

Асанбаева Г.Ж.

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

G.J. Asanbaeva

FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE IN COUNTRIES WITH ECONOMIES IN TRANSITION

УДК: 005(575.2)

Бул макала өткөөл экономикасы бар өлкөлөрдөгү корпоративдик башкаруунун өзгөчөлүктөрүнө арналган. Социалдык пландаштырылган экономиканы трансформациялоонун баштапкы этабында, менчик капиталынын рыногун түзүү менен катар, мамлекеттик ишканаларды менчиктештирүү жолу менен базар экономикасына өтүү оңой эле ишке ашат деген оптимизм болгон, бул корпоративдик контролдун рыногу болгон. Рыноктук механизмдерди ишке киргизүүгө жетиштүү мүмкүнчүлүккө ээ болгон бирден-бир күч - бул мамлекет, аны ишке ашырууга чакырылган күч структурасы. Бирок, көптөгөн өлкөлөрдө менчиктештирүү башталганга чейин эле мамлекеттен менчикти ажыратуу процесси жүрүп, мамлекеттин күчү бир топ бузулган. Кечиккен коммунисттик мезгилдеги экономикалык реформалар бийликтин олуттуу көлөмүн мамлекеттен ар кандай өнөр жай "инсайдерлерине" өткөрүп берүүгө кызмат кылды, ошону менен өнөр жайдын ичинде күч структуралары түзүлдү - бул структура өлкөдөн-өлкөгө ар түрдүүлүгү менен мүнөздөлөт. Биринчиден, экономикалык тутумду кайра түзүүдө мурунку тутум рынокко багытталган тутумга айланган, бул дээрлик бардык ишканалардын ишмердүүлүгүн түп-тамырынан бери кайра түзүүнү болжолдойт, мында жеке менчик ээлери жетекчи ролду ойношу керек. бул кантип жетсе болот? Россиянын менчиктештирүү моделинин авторлору реформанын алгачкы жылдарында калктын төлөө жөнөдмдүүлүгүнүн төмөндүгүнөн жана чет өлкөлүк инвесторлордун менчиктештирүүгө болгон кызыгуусунан улам сатылышы керек болгон акцияларга болгон суроо-талаптан улам ишканалардын акцияларын накталай аукциондордо массалык сатуунун "мүмкүн эместигин" тааныган.

Негизги сөздөр: мамлекет, корпоративдик башкаруу, коммерциализация, акционердик коом, директорлор кеңеши, устав, өткөөл экономика.

Данная статья посвящена особенностям корпоративного управления в странах с переходной экономикой. На начальном этапе трансформации социальных плановых экономик имел место наивный оптимизм относительно

того, что переход к рыночной экономике может быть легко осуществлен путем приватизации государственных предприятий наряду с созданием рынка акционерного капитала, который в том числе будет выполнять функции рынка корпоративного контроля. Единственная сила, которая имеет достаточно возможностей для запуска рыночных механизмов – это государство, та самая властная структура, которая и призвана это осуществить. Однако, во многих странах власть государства была серьезным образом подорвана процессом отторжения собственности от государства еще до начала приватизации. Экономические реформы позднекоммунистического периода послужили передаче значительного объема власти от государства различным промышленным «инсайдерам», создав, таким образом, властные структуры рамках промышленности – структуры, характеризующейся значительным разнообразием от страны к стране. Прежде всего, в реорганизации экономической системы, прежней системы на систему ориентированную на рынок, что предполагает радикальную перестройку деятельности практически всех предприятий, где ведущую роль должны играть владельцы частной собственности. Как же этого достичь? Авторы российской приватизационной модели признавали «невозможность» массовой продажи акций предприятий на денежных аукционах в первые годы реформ ввиду низкой платежеспособности населения и незначительного интереса иностранных инвесторов к приватизации для обеспечения спроса на акции, которые предполагалось продавать.

Ключевые слова: государство, корпоративное управление, коммерциализация, корпорации, акционерное общество, совет директоров, устав, переходная экономика.

This article is devoted to the peculiarities of corporate governance in countries with economies in transition. At the initial stage of the transformation of socially planned economies, there was a naive optimism that the transition to a market economy could be easily accomplished through the privatization of state-owned enterprises, along with the creation of an equity capital market, which, among other things, would act as a market for corporate control. The only force that has enough opportunities

to launch market mechanisms is the state, the very power structure that is called to implement this. However, in many countries the power of the state was severely undermined by the process of alienation of property from the state even before the start of privatization. The economic reforms of the late communist period served to transfer a significant amount of power from the state to various industrial "insiders", thus creating power structures within industry - a structure characterized by significant diversity from country to country. First, in the reorganization of the economic system, the former system into a market-oriented system, which implies a radical restructuring of the activities of almost all enterprises, where the owners of private property should play the leading role. How can this be achieved? The authors of the Russian privatization model recognized the "impossibility" of mass sale of shares of enterprises at cash auctions in the early years of the reforms due to the low paying capacity of the population and the insignificant interest of foreign investors in privatization to ensure the demand for shares that were supposed to be sold.

Key words: state, corporate governance, commercialization, corporations, joint-stock company, board of directors, charter, transition economy.

Россиянын жолун улай, Кыргызстанда да бардык калкка менчиктештирүүчүлүк чектер берилген, ал талондук аукциондордо сатылган акциялардын төлөмү катары кабыл алынган. Менчиктештирүү чектерин таратуу андан тышкары, менчиктештирүүнүн "бүткүл элдик" образын түзүп, өкмөткө чоң ийгилик менен оппозициянын жемелөөсүнө каршы туруусуна шарт түздү.

Кыргызстанда ишкердик ишмердүүлүктү жөнгө салуучу 15 минден ашууну нормативдик укуктук актылар (НУА) иш алып барышат. Алардын көпчүлүгү расмий процедураларды өтүшкөн болсо, кээ бирлери болсо биз күткөн натыйжалар менен коюлган максаттарга алып келген жок. Мындай НУАлар ишкердикти өнүктүрүү үчүн олуттуу тоскоолдуктарды жаратты. Алардын кээ бирлери жөнгө салуучулук жана административдик тосмолорду камтып, жемкорлукка шарт түзөт, жеке бизнестин өнүгүүсүнө, тышкы жана ички инвестицияларды тартууга тоскоолдук жаратат [1, 119-б.].

Менчиктештирүүнүн бардык варианттары баштапкы этапта көзөмөлдүн көзгө көрүнгөн борборлорунун жоктугунда акционердик капиталдын жайылуусунун жогорку деңгээлин карагандыгына карабастан, баштапкы менчиктештирүүдө инвесторлордун белгилүү бир топторунун өзүлөрүнүн тегерегинде акциялардын көзөмөлдүк пакеттерин кармап туруу аракети байкалган. Инвесторлордун биринчи тобу – менчиктештирилген ишканалардын менеджменти, анда жа-

ны жеке менчик ээлеринин келүүсү мурункудай ишканалардын түшкөн пайдасын ыйгарып алууга шарт түзмөк эмес. Ошондуктан ишканалардын үстүнөн болгон көзөмөлдү сактап калуу үчүн менеджмент калктан өзүнүн ишканаларынын акцияларын сатуу боюнча талондук аукциондордо андан ары катышуу максатында сатып ала баштаган (жашыруун пайданын эсебинен, б.а. өзүнүн ишканасынын продукцияларын оффшордук структуралар аркылуу кайра сатуу аркылуу). Калктан талондорду түз сатып алуу менен катар жарандардан талондорду өзүнүн акцияларына алмашуу менен ээ болушкан чектик инвестициялык фонддор аркылуу талондорду аккумуляциялоо методу да колдонулган.

Экинчи топ "тышкы инвесторлордон": коммерциялык банктардан, каржылык компаниялардан, инвестициялык компаниялардан жана фонддордон турган. Массалык менчиктештирүү этабындагы "тышкы инвесторлордун" акцияларына ээ болуу талондук аукциондордо, инвестициялык конкурстар менен башка иш-чараларда жүзөгө ашырылган. Эмгек жамаатынан акцияларды сатып алуу. Жеке менчикти кайра бөлүштүрүүнүн натыйжасында, тагыраак айтканда анын аяктоосунда инвесторлор ишканаларды техникалык жактан жабдуу, жаңы технологияларды киргизүү, жаны продукцияны өздөштүрүү жана эмгек өндүрүмдүүлүгүн жогорулатуу сыяктуу олуттуу көйгөйлөр менен алекенүүлөрү керек эле. Бирок, реалдуу сектордогу инвестициялар абдан төмөнкү бойдон калып, ишканаларды техникалык жактан каржыланган эмес, ал эми эмгек өндүрүмдүүлүгү жана жумушчулардын кирешелери төмөнкү деңгээлде кала берген.

Өткөөл мезгилдеги экономиканын башкы максаты – алкагында акциялардын ири ээлик кылуулары бири-бирин ийгиликтүү көзөмөлдөй ала турган "инсайдерлердин" эффективдүү иш алып барган системасын түзүү. Мамлекет тарабынан жүргүзүлгөн реформалар баштапкы баскычтарда эл аралык уюмдар менен колдоого алынуусу керек. Кийинки этабында болсо мамлекет каржылык жана корпоративдик секторлорду реформалап, тийиштүү мыйзам чыгаруучулук жана жөнгө салуучулук чөйрөнү түзүүгө милдеттүү. Абдан маанилүү милдеттерден болуп инвесторлорду эффективдүү коргоону жана ишканалардын кыйроосун алдын алууну камсыз кылуучу так жана таасын эрежелерди берүү эсептелет.

Акыркы мезгилге чейин корпоративдик башкаруунун методдору толук масштабдуу чагылууга ээ болбостон суроо бойдон калган, жарык көргөн эмгектердин басымдуу бөлүгү башкаруунун эффективдүү

эмстигин белгилөө менен эле чектелип, негизги капиталга болгон инвестициялардын төмөнкү көлөмүнө жана салыктардын начар чогулуусуна гана басым жасалып, эффективдүү эмстигинин механизмдери менен себептери көңүл борборунан сырткары кала берген.

Негизги себеби болуп менеджерлердин – жекелик ээлик кылуучулардын жана ишкана ээлеринин “тышкы инвесторлорунун” жүрүм-туруму эсептелет. Алардын жүрүм-турумдарынын мүнөзү кандай?

Менеджер-менчик ээлеринин жүрүм-турумдарынын үч негизги мүнөздүү белгилерин бөлүп көрсөтүүгө болот:

1) менеджерлер менчиктештирүүдө ишкананын таза кирешесин ыйгаруу үчүн түзүлгөн маркетингдик же сатып алуучулук структураларда аккумуляцияланган абдан төмөнкү баа боюнча акцияларды активдүү түрдө сатып алышкан. Менеджмент мурункудай эле ишканаларды толук көзөмөлдөөнү сактоого багытталган (көптөгөн менчиктештирилген фирмаларда директорло кеңешинин отурумдарында жана акционерлердин чогулуштарында менеджерлер үстөмдүк кылышат, аларга таандык акцияларды кызматкерлер тарабынан сатууну алдын алуунун ыкмаларын табышат);

2) бардык дараметтик салыктык, албетте, ишкананын таза кирешеси сатып алуучулук жана каржылоочулук структураларда менеджерлер тарабынан кармалып, оффшордук компаниялар катары каттоого алынат. Башкача айтканда, менеджмент өзүнө өзүнүн ишканасынын калган бардык акционерлеринин кирешесин ыйгарып алып, бюджетке түшүүчү киреше салыгын төлөөдөн качат жана андан тышкары НДС салыктык базаны кыскартат.

3) ишкананын суроо-талаптык же ресурстук чектөөлөр менен кагылышуусунда жана күнүмдүк кирешенин жана пайданын түшүүсүндө менеджерлер ишкананын көйгөйлөрүнө пассивдүү реакция жасап, ишкананы кризистен чыгаруу боюнча кандайдыр-бир иш-аракеттерди көрбөйт [1, 51-б.].

Постсоциалистик өлкөлөрдүн тажрыйбасы көрсөтүп тургандай, ал менчиктешкенби же жокпу, ага карабастан акционерлешкен мамлекеттик ишканалардын алдында турган олуттуу милдеттерден болуп жаңы эң алдынкы технологиялык жана коммерциялык ноу-хау иштеп чыгуу жана киргизүү эмес, ички реконструкция эсептелет.

Бирок, өткөөл мезгил шарттарында аталган тандоону жасоо абдан кыйын, анткени компаниялардын

басымдуу бөлүгү реструктуралаштыруу зарылчылыгы туурасындагы чечимдерди кабыл алуунун алдында турат, ал айныксыз түрдө акционерлердин олуттуу санына таасирин тийгизет. Аталган чечимдер корпорациянын “тен катышуучуларына” көпчүлүк учурларда каршы турган кызыкчылыктарына дал келүүсү керек. Аталган чечимдер “тең катышуучулар” корпорациянын ишмердүүлүккө өтүү процессинде пайда болгон жаңы шарттар менен өзүнүн үмүттөрүн байланыштырышат [2, 103-б.].

Көптөгөн өлкөлөрдүн экономикасындагы өткөөл мезгил үчүн мүнөздүү болгон корпорацияларды башкаруудагы кыйынчылыктарды жана социалдык чыңалууну эске алуу менен ар кыл топтордун өкүлчүлүгү белгилүү бир денгээлде директорлор кенешине нормалдуу иш алып баруусуна тоскоолдук жаратууга жөндөмдүү. Кенири өкүлчүлүк, калыбы, менеджерлер менен директорлордун жоопкерчилик жана отчеттуулук сезимдерин жоготуп, алардын ишмердүүлүктөрүн ашыкча саясатташтырып, иштерин токтотуп коюуга жөндөмдүү. Анын үстүнө өткөөл мезгилде маселе улам тереңдеп кетет: ал тургай акционерлердин ар кыл топторунун өкүлчүлүгү олуттуу бир денгээлде компаниянын конструктивдүү реструктуралашуусун үзгүлтүккө учуратып да кое алат. Массалык менчиктештирүүгө менчиктештирилген фонддорду максаттуу түзүү менен инвестициялык фонддордун спонтандуу пайда болуу процессин шарттайт. Мамлекет аталган фонддордун кээ бирлеринин түздөн-түз жана көпчүлүгү учурларда ири акционери болуп эсептелип, калгандарын иерархиялык холдингдик түзүлүштөрдүн түйүнү аркылуу көзмөл жүргүзөт. Бардык учурларда акционердик капиталдагы мамлекеттик кызыкчылыктардын болуусу реструктуралаштыруунун бардык программасын кыйратууга жөндөмдүү. Андан тышкары, ал тургай жеке фонддун компаниянын реструктуралашуусуна болгон кызыгуусу анчалык түшүнүктүү болбой да калышы ыктымал. Россиядагы менчиктештирүүнүн алгачкы тажрыйбасы көрсөткөндөй, жеке фонддор корпорациянын үстүнөн болгон көзөмөлгө компаниянын мамлекет менен болгон байланышынан киреше алуусу же компанияны тышкы инвесторлордон тосуу үчүн менеджмент менен келишимге баруу аркылуу жетишет.

Эреже катары, жаныдан эле менчиктештирилген компаниялар болгон мүмкүнчүлүктөрдү кыйла толук колдонуу үчүн өзүнүн бизнесинин багыттары менен масштабын ондоп-түзөтүүгө муктаж болот, алсак, төмөнкү иш-аракеттер жасалуусу ыктымал: компа-

ниянын ишмердүүлүгүн диверсификациялоо же өндүрүштүн масштабдары азайып кеткен, ал эми инвестициялар башка максаттарга багытталган. Аталган өзгөрүүлөр корпорациянын директорлорунун кылдат көңүл буруусунда болушат, анткени алардын өткөрүлүүсү акционерлер менен менеджменттин кызыкчылыктарын кагылыштырууга жөндөмдүү. Компания ээлеринин жана анын колдонуучу звеносунун кызыкчылыктарынын карама-каршылыгы өзгөчө монополиялашкан же дээрлик монополиялашкан базарларда, андан тышкары корпорация толук калыптанган же өзүнүн соңуна чыккан базарында “түшүм чогултуу” стратегиясын жүзөгө ашыруу учурларында байкалат. Аталган шарттарда менеджерлерде өндүрүштү кенейтүүгө же аны диверсификациялоого инвестициялоодо кубаттуу стимулдар пайда болушу ыктымал, ал ортонку базардыктан төмөнкү кирешени алууга алып келет жана менеджерлерге болгон таасир начарлайт [3, 129-б.].

Өткөөл экономикадагы бизнеси кайра куруу көпчүлүк учурларда аталган мезгилдеги спецификалык жана кечиктирилгис керектөөлөр менен татаалданат, компаниянын сенку максаты катары компанияны атаандаштык шарттарындагы ишке даярдоо башкача айтканда – ресурстарды туруктуу базардык артыкчылыктарга жетүүгө багыттоо болуусу керек. Компаниянын мындай бардык кайра багытталуусу жаны базардык мүмкүнчүлүктөрдүн өсүүсү, өнүгүүсү үчүн зарыл болгон ресурстардын топтолуусуна алып келген чечимдерди талап кылат. Маңызы боюнча бул корпорациянын алдында турган максаттар менен милдеттерге дал келүүсүнө кепилдик берүүсү үчүн стратегиялык тартиптеги чечимдер жана директорлор кеңешин тартуу зарыл.

Мындай чечимдерди кабыл алуудагы кенештин катышуусу көптөгөн компаниялар ресурстардын жетишсиздиги, так эмес корпоративдик мыйзамдуулук жана башкаруунун анык эмес саясаты сыяктуу көйгөйлөр менен кагылышкан өткөөл шарттарда өзгөчө маанилүү болуп саналат.

Кыргыз Республикасында бардыгы тескерисинче: орто эсеп менен компаниялардын акцияларынын 80-85% мамлекетке жана ири жеке ээликтерге таандык. Болгону 15-20% гана “майда” акционерлер арасында бөлүштүрүлгөн, анын үстүнө алардын басымдуу бөлүгү – чет элдик инвесторлор [4, 106-б.].

Директорлор менен менеджерлердин ишмердүүлүгүн бөлүп туруучу чектерди сактоо да өткөөл мезгилдеги көз карандысыз директорлордун ролуна салыштырмалуу кыйла маанилүү. Алардын башкы

милдети болуп корпорациянын стратегиясын калыптандыруу жана жүзөгө ашыруу процессинин биримдигин камсыз кылуу эсептелет. Компаниянын стратегиялык тандоосу үчүн соңку жоопкерчиликти бүткүл директорлор кенешти тарткандыгына карабастан, көз карандысыз директорлор стратегияны баштай алышпайт жана баштабоосу керек. Алар компаниянын жогорку башкаруусунда алмаштырбоосу абзел. Көз карандысыз директорлор сунуш кылынып жаткан стратегия жеткиликтүү деңгээлде иштелип чыгып, альтернативдүү варианттардан ашып түшөт деген ишенимде болуулары керек. Корпоративдик башкаруусунун өнүккөн системасы бар өлкөлөрдүн мисалында көрүнүп тургандай, директорлор менеджменттин ой-тилектерин талдоого алып, анын прерогативин бузбастан аталган максатка жете алышат.

Батыштын тажрыйбасы көрсөтүп тургандай, ийкемдүү уюштуруучулук структурасы бар компаниянын эн өзгөрмөлүү кырдаалдарында башкаларга караганда кырдаалдан чыгып кетүү ыкмалары бар. Аталган структуралардын негизи мыйзамда турат, анткени азыркы мезгилдеги корпорация – бул табиятты түзүүгө караганда жасалма продукт. Мамлекет менен мыйзамдардын өзү ишкердин ийгиликтүү ишмердүүлүгүн камсыз кыла албайт, бирок алар гана акыркысын өз милдеттерин аткарган структуралар менен камсыз кыла алышат. Калган бардыгы – бул ишкердин жөндөмдүүлүктөрү менен талантын, анын башкарууда жана андан тышкары иштеген адамдар менен болгон карым-катнаштарды орнотуу, аларга өзүлөрүнүн жөндөмдөрү боюнча иш кылуусуна көмөк көрсөтүү искусствосу. Бизнес талаасындагы олуттуу жеңиштерди мамлекет эми гана сунуштай ала турган корпоративдик башкаруунун кыйла оптималдуу структурасынын алкагында кыйла эффективдүү жана конструктивдүү иштөөгө үйрөнгөндөрдү күтөт.

Корпоративдик башкаруунун башкы милдети болуп корпоративдик карым-катнаштардын катышуучуларынын – акционерлердин, директорлор кеңешинин мүчөлөрүнүн, аткаруу органдарынын мүчөлөрүнүн, ревизиялык комиссиянын, аудитордун ортосундагы укуктар менен милдеттерди бөлүштүрүүнүн оптималдуу тен салмактуулугун издөө эсептелет. Андан тышкары, коомдун эффективдүү коммерциялык ишмердүүлүгүн камсыз кылууга жана корпоративдик карым-катнаштардын ар кыл тараптарынын кызыкчылыктарын максималдуу түрдө канаттандырууга багытталган башка кызыктар тараптарды айтсак болот (кызматкерлер, керектөөчүлөр, насыя берүүчүлөр, мамлекет, коомчулук ж.б.у.с.).

Адабияттар:

1. Абдыкадырова Э.У. Реформы по развитию частного сектора в Кыргызской Республике. Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2017. №. 1. С. 119-121.
 2. Голубков, Д. Особенности корпоративного управления в России: инвестиционный кризис и практика оффшорных операций [Текст] / Д. Голубков. - М.: Альпина, 1999. - 272 с.
 3. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. Масачико Аоки и Хьонг Ки Кима. Статья М. Аоки. Контроль за инсайдерским контролем: вопросы корпоративного управления в переходных экономиках [Текст]. - СПб., 1997. - 89 с.
 4. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники АО / Под ред. М. Хесселя. Статья М. Хесселя. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики и экономики переходного периода [Текст]. - М., 1997. – 67 с.
 5. Тойчубек У.А., Борубаев Э.Р. Антикризисное управление - как система управления доходами и расходами. Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2017. №. 9. С. 106-108.
-