

УДК 338.24

БОЛЬШАКОВА ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА

к.полит.н., доктор философии (Phd), профессор РАЕ, эксперт
лаборатории высшего профессионального образования РАО
(Российской академии образования), г. Москва,
e-mail: snbolshakov@mail.ru

БОЛЬШАКОВ СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

д.э.н., профессор, эксперт лаборатории высшего профессионального
образования РАО (Российской академии образования), ФГОУ ВО
«Российский государственный социальный университет», г. Москва,
e-mail: snbolshakov@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2023-10-5-13

СИСТЕМНО ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ СТРАН С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Аннотация. В статье анализируются задачи и проблемы построения корпоративной стратегии менеджмента компании в условиях переходной экономики, формирования экономических условий, политических и правовых институтов государства. В статье отмечается, что переход от централизованного планирования к рыночной конкуренции стал новым рубежом для стран с переходной экономикой и для международных корпораций и предприятий с иностранным участием. Исследование показывает, что изменения в институциональной и макроэкономической структуре, в сочетании с рисками и вызовами роста конкуренции со стороны международных корпораций, вынуждают национальный бизнес перестраивать свои стратегии. Следует отметить, что интернационализация деловых отношений способствует принятию стратегических решений, которые позволяют национальному бизнесу повысить свою эффективность за счет синергии внутренних конкурентных преимуществ и использования рыночных и корпоративных возможностей. Исследование демонстрирует высокий потенциал совершенствования рыночных институтов Китая, который некоторыми авторами рассматривается как «гибридное» государство. Сравнительный анализ позволяет отметить относительную незрелость режима корпоративного управления КНР, перестраивания стратегии рынков капитала Китая. В связи с этим наблюдается постоянный интерес органов государственной власти и активизация усилий государства по изучению наилучших практик корпоративного управления и методов их внедрения. Данный факт подтверждается постоянством проведения различных законодательных консультаций и запуском пилотных программ. Отмечается необходимость учета кросснационального фактора при формировании модели мотивации стратегического менеджмента корпораций, учета особенностей правил и формирования системы корпоративного управления, что характерно для стран с переходной экономикой.

Ключевые слова: менеджмента, бизнес, корпоративное управление, стратегический менеджмент, переходная экономика.

BOLSHAKOVA YULIA MIKHAILOVNA

Ph.D. in Political Sciences, Doctor of Philosophy (PhD), Professor
of RAE, expert of the Laboratory of Higher Professional Education
of RAO (Russian Academy of Education), Moscow,
e-mail: snbolshakov@mail.ru

BOLSHAKOV SERGEY NIKOLAEVICH

Dr.Sc of Economics, Professor, expert of the Laboratory of Higher Professional Education of RAO (Russian Academy of Education), FGOU HE «Russian State Social University», Moscow, e-mail: snbolshakov@mail.ru

SYSTEM DYNAMIC MODEL OF STRATEGIC MOTIVATION MANAGEMENT OF CORPORATIONS IN TRANSITION ECONOMIES

***Abstract.** The article analyzes the tasks and problems of building a corporate strategy of a company's management in a transitional economy, the formation of economic conditions, political and legal institutions of the state. The article notes that the transition from centralized planning to market competition has become a new frontier for countries with economies in transition and for international corporations and enterprises with foreign participation. The study shows that changes in the institutional and macroeconomic structure, combined with the risks and challenges of increasing competition from international corporations, force national businesses to restructure their strategies. It should be noted that the internationalization of business relations contributes to the adoption of strategic decisions that allow national businesses to increase their efficiency through the synergy of internal competitive advantages and the use of market and corporate opportunities. The study demonstrates the high potential for improving China's market institutions, which is considered by some authors as a «hybrid» state. Comparative analysis makes it possible to note the relative immaturity of the PRC's corporate governance regime, the restructuring of China's capital markets strategy. In this regard, there is a constant interest of public authorities and the intensification of state efforts to study the best practices of corporate governance and methods of their implementation. This fact is confirmed by the persistence of various legislative consultations and the launch of pilot programs. It is noted that it is necessary to take into account the cross-national factor in the formation of a model of motivation for strategic management of corporations, taking into account the specifics of the rules and the formation of a corporate governance system, which is typical for countries with economies in transition.*

***Keywords:** management, business, corporate governance, strategic management, transitional economy.*

Введение. Актуальность исследования.

Каждая страна находится на разной стадии трансформации: социальной, политической, правовой и экономической инфраструктуры. Все они все еще переживают период развития, изменения и перехода в новое состояние [35]. Хотя страны с переходной экономикой имеют много общих характеристик с другими развивающимися экономиками (например, неэффективные институты, ограниченные финансовые и технологические ресурсы), они отличаются друг от друга масштабами институциональных преобразований.

С 1980-х годов Китай постепенно перешел от централизованного планирования к рыночной экономике и принял на вооружение агентскую теорию, предписывающую принципы корпоративного управления. Поверхностный анализ экономики Китая и оценка влияния принципов корпоративного управления, предписанных агентской теорией (т.е. независимости совета директоров, структуры менеджмента совета директоров и управленческих стимулов), на эффективность деятельности компаний является важным звеном в стратегическом анализе и оценке состояния корпоративной среды.

Страны с переходной экономикой стали новым рубежом для международных корпораций и предприятий с иностранным участием. Это создало очень динамичную конкурентную среду для национальных компаний, особенно тех, которые столкнулись с угрозой со стороны международных корпораций и предприятий с иностранным участием с превосходящими возможностями.

Часто считается само собой разумеющимся, что транснациональные корпорации обладают более сильными организационными способностями, более передовыми технологиями и лучшими навыками управления брендом. Однако есть признаки того, что со временем все эти преимущества могут исчезнуть из-за появления местных, локальных конкурентов [2]. Чен М.Дж. пишет, что анализ конкурентов – это изучение общности рынков и сходства ресурсов [4]. Переход от централизованного планирования к рыночной конкуренции для стран с

переходной экономикой стал новым рубежом для международных корпораций и предприятий с иностранным участием, отмечают Луо Ю., Пенг М. [22]. Таким образом, соперничество между международными корпорациями и предприятиями с иностранным участием и национальным бизнесом в странах с переходной экономикой создает контекст, в котором обе корпоративные сферы (1) используют один и тот же рынок, (2) имеют асимметричные ресурсы и (3) сталкиваются с повышенной динамикой институциональной среды.

Несмотря на неравномерный прогресс в разных странах, социальная, политическая, правовая и экономическая инфраструктуры претерпевают значительные трансформации [35]. Революционные изменения в институциональной и макроэкономической структуре в сочетании с угрозой высокой конкуренции со стороны международных корпораций вынудили многие отечественные фирмы предпринять серьезные изменения, несмотря на риск институциональных потрясений [9]. Международные корпорации и предприятия с иностранным участием также переживают процесс трансформации в ответ на институциональные изменения и соответствующую трансформацию внутренней конкуренции национального бизнеса [2].

Определяя стратегию как агрессивную последовательность конкурентных действий, Ферье В.Дж. [12] указывает на дефицит стратегических исследований динамических процессов конкурентного взаимодействия. В целом этот разрыв еще больше, когда речь идет об исследованиях динамики конкуренции в странах с переходной экономикой.

Шумпетер Й. подчеркивает ее важность, отмечая, что необходимо изучить взаимодействие и последствия действий и реакций, чтобы по-настоящему понять конкуренцию рынков. Однако до сих пор большинство исследований конкурентной динамики ограничивалось фирмами в развитых странах с относительно стабильным институциональным контекстом.

Методы исследования.

Методами исследования является оценка структуры влияния институциональных условий на корпоративный сектор экономики, анализ формальных и неформальных правил и институтов на систему стратегического менеджмента корпоративного сектора экономики стран с переходной экономикой.

Обсуждение и дискуссия.

Структура возможностей системно динамической модели мотивации (АМС)

Модель АМС является одной из наиболее широко используемых в исследованиях корпоративного менеджмента и оценки конкурентной динамики [4], [12, 13], [26].

Ферье В.Дж. дает следующее определение: конкурентные действия - это «направленные извне, конкретные и наблюдаемые конкурентные действия, инициируемые фирмой для усиления своей конкурентной позиции» [12, с. 859]. Чен М.Д. и др. определяют реакцию бизнеса - это «противодействие, предпринимаемое конкурирующей фирмой для защиты или улучшения своего относительного рыночного положения» [5, с. 440]. Структура модели АМС предполагает, что конкурирующие фирмы будут реагировать на конкурентные действия только в том случае, если они знают об этих действиях и имеют мотивацию и возможности реагировать [33].

Миллер Д. и Чен М. пишут, что осведомленность - это способность фирмы понимать последствия своих действий и действий конкурентов. Осознание не может перейти в действие без мотивации. Конкурентное давление является основным источником мотивации к реагированию [28].

Большая часть исследовательской литературы по конкурентной динамике анализирует конкурентные взаимодействия между конкурирующими фирмами в определенные периоды [33]. Переход от плана к рынку создает динамичный контекст, в котором конкуренция между конкурирующими фирмами зависит от весьма изменчивых факторов, таких как развивающиеся институты и возможности компаний [26].

Международные корпорации и предприятия с иностранным участием – это компании, которые осуществляют деятельность с добавленной стоимостью как минимум в двух странах. Будучи инициатором конкуренции и неся инвестиционные затраты, международные корпорации и предприятия с иностранным участием высокомотивированы поддерживать и стимулировать конкуренцию на рынках в странах с переходной экономикой [34]. Харрисон А. и Эйткен Б. фиксируют в своем исследовании, что благодаря передовым технологиям ТНК, которые позволяют производить продукцию с более низкими предельными издержками, представляет серьезную угрозу для национального бизнеса и отечественных фирм [16]. Однако превосходящие возможности международных корпораций и предприятий с иностранным участием и

осведомленность о стратегических последствиях и результатах своих действий ограничены определенными конкурентными недостатками, характерными для переходной экономики. Можем суммировать конкурентные преимущества международных корпораций и предприятий с иностранным участием по двум категориям: превосходные технические знания (технологические, производственные и маркетинговые) и превосходные управленческие способности.

Во-первых, разработанный и протестированный в разных странах и регионах технический опыт позволяет международным корпорациям и предприятиям с иностранным участием организовать гибкий график трансграничной работы [18]. Во-вторых, управленческие способности и менеджерский потенциал бизнеса позволяют одновременно эффективно управлять активами и операциями в нескольких странах [29]. Являясь важной частью человеческого капитала фирмы, менеджеры представляют собой ключевой персонал, ответственный за реализацию стратегии.

Международные корпорации и предприятия с иностранным участием также имеют определенные конкурентные недостатки в условиях переходной экономики. Во-первых, международные корпорации и предприятия с иностранным участием несут двойную ответственность за (1) свою внутреннюю иерархию системы менеджмента (особенно расположение и порядок организации работы глобальной штаб-квартиры) и (2) реалии принимающей бизнес страны. Двойные обязанности создают потенциальную напряженность и требуют особой стратегии, позволяющей справляться с различиями между ожиданиями штаб-квартиры и местного, локального уровня, не перегружая себя такой напряженностью [27].

Принимая на себя роль слабых институциональных систем, управленческие связи позволяют координировать деловые обмены [32].

Однако влияние управленческих связей на эффективность деятельности фирмы может быть условным и временным. Ли Дж., Поппо Л. и Чжоу К. считают, что управленческие связи не всегда выгодны для международных корпораций и предприятий с иностранным участием в странах с переходной экономикой, как для фирм национального бизнеса [19]. Кроме того, влияние управленческих связей на производительность не обязательно увеличивается с ростом уровня конкуренции. В частности, бизнес, вероятно, получит более высокую прибыль, используя сетевые стратегии на ранних этапах институциональных преобразований. Однако по мере того, как институты постепенно превращаются в структуру, основанную на правилах сетевой структуры [32], оба типа фирм, вероятно, будут больше полагаться на конкурентные ресурсы, а не на сетевые стратегии.

Существуют две стороны конкурентной стратегии: создание конкурентного преимущества и нейтрализация конкурентного преимущества противника. Чтобы выжить, национальный бизнес спешит развивать конкурентные преимущества для борьбы с атакой международных корпораций и предприятий с иностранным участием.

Гетерогенность ресурсов и стратегическая гибкость являются двумя движущими силами конкуренции, которые обеспечивают фирмам конкурентное преимущество над конкурентами. Работа в нескольких странах обеспечивает международные корпорации и предприятия с иностранным участием разнообразный набор ресурсов и операционную гибкость. Другими словами, национальному бизнесу необходимо повысить диверсификацию и гибкость своих ресурсов, чтобы добиться конкурентного преимущества перед ТНК, которая имеет доступ как к материальным, так и к нематериальным ресурсам во многих странах.

С одной стороны, международная экспансия бизнеса и инвестиций имеет свои издержки, воплощенные в обязательствах иностранных фирм и инвесторов [29]. С другой стороны, в случае успеха международная экспансия помогает отечественным фирмам получить доступ к дополнительным ресурсам, когда текущие ресурсы недостаточны для конкуренции [3].

В отличие от общего убеждения, что рынки становятся более глобальными и требуют более интегрированных стратегий со стороны международных корпораций и предприятий с иностранным участием, в действительности расстояния ведения бизнеса по-прежнему имеют значение [15]. Институциональная дистанция между странами с переходной экономикой и западными странами охватывает как формальные, так и неформальные институты, что влечет за собой как культурные, так и различия в нормах и принципах [37]. Эта дистанция может усугубить обязательства иностранного бизнеса, требующего более интенсивных и агрессивных конкурентных действий на рынках. С другой стороны, одновременный контакт с несколькими рынками может снизить вероятность агрессивных действий, поскольку конкуренты воспринимают более высокую вероятность контратаки на нескольких рынках.

Интернационализация является важнейшим стратегическим решением, которое позволяет

национальному бизнесу повысить свою эффективность за счет использования своих внутренних конкурентных преимуществ, а также за счет использования рыночных и корпоративных возможностей. Однако обладание ресурсами и использование внутреннего потенциала фирмы недостаточно, если фирма не инвестирует в дальнейшее обучение и развитие новых возможностей. Модернизация потенциала теперь становится первостепенной задачей для достижения цели устойчивого развития на международном уровне [38].

Превращение традиционных международных корпораций и предприятий с иностранным участием в стратегических инсайдеров действительно соответствует институциональной трансформации в странах с переходной экономикой, поскольку институты развиваются вместе с основными игроками внутри них. Несмотря на проблемы со слабой нормативной средой, многие страны с переходной экономикой добились значительного прогресса по сравнению с первым десятилетием переходного периода [31]. Сегодня многие страны с переходной экономикой имеют относительно низкие темпы инфляции и высокий уровень вклада частного сектора в общий ВВП. Более того, бизнес-исследования показывают, что финансовые рынки и конкурентные структуры быстро приближаются к рынкам развитых стран. Таким образом, несмотря на первоначальные институциональные недостатки, страны с переходной экономикой часто становятся двигателями роста для иностранных инвесторов благодаря росту среднего класса с растущим потребительским поведением.

Называя такие новые международные корпорации и предприятия с иностранным участием «транснациональными корпорациями-драконами», Мэтьюз Дж. [25] утверждает, что международный успех этих фирм открывает новые возможности для традиционных исследований эффективности крупных глобальных игроков. В некотором смысле, международный успех развивающихся глобальных корпораций и предприятий с иностранным участием обусловлен ответственностью их стратегических и организационных инноваций характеристикам глобальной экономики. Например, Цзэн М. и Уилламсон П. [40] отмечают появление некоторых китайских предприятий, которые превосходят фирмы из развитых стран благодаря уникальному конкурентному преимуществу: инновациям в издержках.

Таким образом, благодаря своим новым международным возможностям, более совершенным управленческим навыкам, пониманию местной специфики ведения бизнеса, стратегическим коммуникациям и инновационным стратегиям, новые международные корпорации и предприятия с иностранным участием могут представлять большую угрозу конкурентным позициям старых международных корпораций и предприятий с иностранным участием в странах с переходной экономикой. Для того чтобы превзойти местные и международные конкурентные преимущества новых ТНК, старым корпорациям или национальному бизнесу необходимо быть более чуткими к местным условиям и использовать в свою пользу опыт стратегического инсайта в переходной экономике.

Уровень осведомленности, мотивации и конкурентоспособности фирм развивается одновременно с институциональной средой в странах с переходной экономикой и стратегическим взаимодействием между иностранными корпорациями и представителями национального бизнеса.

По мере изменения этапов конкуренции менеджеры международных корпораций и предприятий с иностранным участием и представители национального бизнеса должны осознать изменения в институтах, конкуренции и стратегии [21]. Неспособность применить простую линейную модель предполагает, что менеджерам – как отечественным, так и зарубежным – нужны новые инструменты для моделирования такой нелинейной сложности и конкурентной динамики. Основная задача - предвидеть изменения, когда это возможно, настойчиво анализировать меняющуюся среду, исследовать условия и быстро реагировать. Менеджеры ожидают, что стратегия со временем изменится, поскольку они постоянно учитывают изменения в «общей картине» и готовы воспользоваться новыми возможностями.

Более того, интенсивность конкурентного соперничества зависит от сходства ресурсов и общности рынков, которые динамично развиваются. Поэтому крайне важно проанализировать эволюцию конкуренции между приходящими в страну иностранными корпорациями и предприятиями с иностранным участием и отечественного бизнеса в последовательные периоды, чтобы прогнозировать стратегию победителя в конкурентном противостоянии.

Эйзенхардт К. в части совершенствования системы стратегического менеджмента отмечает, что теория агентства предлагает независимость совета директоров и управленческие стимулы в качестве ключевых механизмов внутреннего мониторинга и согласования деятельности корпораций [10]. Однако, несмотря на относительно эффективные рыночные институты в развитых странах, анализ исходного контекста агентской теории – в развитых экономиках на

Западе – обнаруживает мало фактов и аргументов положительного эффекта независимости совета директоров и двойственности положения генеральных директоров [8] в эффективности деятельности фирмы.

Результаты анализа Ван Эссена М. и др. позволяют говорить о неубедительной взаимосвязи между вознаграждением генерального директора и эффективностью работы компании [36].

Основная причина необходимости дополнения исследовательской оптики агентской теории институциональной точкой зрения основана на аргументе о том, что фирмы, входящие в более развитые институты, вероятно, будут разрабатывать и применять стандартные механизмы корпоративного управления, которые способствуют более эффективным процессам распределения ресурсов, что в конечном итоге способствует повышению эффективности фирмы.

Однако подход, основанный на институтах, фокусируется не только на том, как институты влияют на поведение фирм, но и на то, как изменения в институтах с течением времени формируют стратегический выбор и эффективность фирмы.

Учитывая относительную незрелость режима корпоративного управления КНР, а также рынков капитала Китая в целом, существует постоянный интерес органов государственной власти и активизация усилий государственного аппарата по изучению наилучших практик корпоративного управления и методов их внедрения, о чем свидетельствуют различные законодательные консультации, пилотные программы, руководящие принципы и правоприменительная практика.

Благодаря постепенному совершенствованию рыночных институтов, Китай можно рассматривать как «гибридное» государство, как пишет Аллен Ф. и др., в силу двух причин: (1) одновременное наличие централизованного планирования и рыночной экономики [1], и (2) наличие двойственного характера режима, основанного на отношениях, и режима, основанного на правилах [20]. Постепенные рыночные реформы Китая играют решающую роль, поскольку они изменяют институциональную структуру страны для улучшения функционирования финансовых, товарных рынков и рынков труда. Совершенствование этих механизмов внешнего управления, в свою очередь, помогает функционированию внутренних механизмов корпоративного управления за счет независимого мониторинга, который снижает агентские издержки и в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности бизнеса [7]. Другими словами, институциональные преобразования позволяют перейти к режиму, основанному на правилах, постепенно корректируя контекст, подходящий для коррупционных сделок.

В данном контексте следует сделать два вывода: во-первых, структуры внутреннего управления, предписанные агентской теорией, предполагают наличие эффективных внешних механизмов управления, а именно, конкурентных рынков товаров и труда, а также надежную защиту акционеров. В Китае, поскольку эти условия не полностью развиты, выполнение структур управления, предписываемых агентской теорией, может, таким образом, оказаться проблематичным [1]. Во-вторых, основой для критики теории агентства является то, что она недостаточно социализирована и, следовательно, неспособна объяснить определенные различия между странами.

Китай является ярким примером: решающая роль гуаньси (личных, клановых, семейно-родственных связей) в оказании помощи фирмам и обеспечения доступа к критически важным ресурсам, преодолении институциональных недостатков, что была выделено в многочисленных исследованиях [21]. В результате политические рекомендации, заложенные в кодексах «хорошего» корпоративного управления, часто приходится адаптировать к местному институциональному контексту [14].

Переходя от централизованного планирования к рыночной экономике, а также от режима, основанного на отношениях, к режиму, основанному на правилах, Китай предлагает уникальный институциональный контекст для понимания динамического воздействия механизмов корпоративного управления, предписанных агентской теорией.

При этом необходимо отметить, что при участии государства государственные предприятия подчиняются руководству Коммунистической партии Китая (КПК), что приводит к усилению эффекта централизации управления. В условиях рыночных стимулов государственные предприятия, как правило, имеют оптимальную структуру совета директоров, которая помогает смягчить как проблему акционеров и управляющих агентств (агентская проблема I типа), так и проблему контролирующего акционера и миноритарного акционера (агентская проблема II).

В Китае компании, зарегистрированные на бирже, должны иметь независимых директоров в совете директоров (статья 122 «Закона о компаниях» КНР). В 2001 году Комиссия по цен-

ным бумагам и биржам КНР впервые выпустила «Руководство по представлению независимых директоров в советы директоров компании, зарегистрированной на бирже». В 2014 году Китайская ассоциация публичных компаний, как отраслевая ассоциация, опубликовала «Руководство по исполнению обязанностей независимыми директорами листинговых компаний, применимое к ее членам». Обе фондовые биржи в Шанхае и Шэньчжэне опубликовали свои поправки к руководящим принципам и мерам в отношении независимых директоров в 2016 и 2017 годах соответственно.

С развитием институциональных реформ китайские фирмы стали активно участвовать во внедрении новых требований корпоративного управления, касающихся большей независимости советов директоров и большей прозрачности. В результате доля внешних директоров в советах директоров Китая увеличилась с 6% в 2001 г. до 34% в 2005 г. [6]. Недавние поправки национального законодательства еще больше расширили роль и эффективность внешних директоров посредством включения избирательных механизмов, полномочий и распределения ответственности.

Руководящие принципы, принятые Комиссией по регулированию ценных бумаг Китая (CSRC), требуют от компаний назначать независимых директоров в свои советы директоров. В соответствии с «Руководством по созданию системы независимых директоров в листинговых компаниях» с 2002 года требуется наличие как минимум двух независимых директоров. В 2003 году в правило были внесены поправки, требующие, чтобы не менее одной трети членов совета директоров были независимыми. Таким образом, независимые директора играют важную роль в реформе корпоративного управления в Китае. Исследования показывают, что в КНР независимые директора могут быть классифицированы на семь групп в зависимости от профессии и опыта: ученые, бухгалтеры, политики, юристы, финансисты, репатрианты из-за границы и другие. Наибольшая доля приходится на ученых (37,63%), далее следуют бухгалтеры (17,14%) и политики (12,27%). Это указывает на то, что китайский корпоративный бизнес высоко ценит людей с более высоким уровнем образования, бухгалтерским образованием или политическими связями [17].

Исследования позволяют сделать следующие выводы. Во-первых, фирмы, независимыми директорами которых являются ученые или бухгалтеры, ассоциируются с более высокой производительностью. Во-вторых, фирмы, независимыми директорами которых являются политики или финансовые специалисты, ассоциируются с более низкими операционными показателями от экономической деятельности. Анализ показывает, что фирмы с председателем, имеющим политические связи, с меньшей вероятностью нанимают бухгалтеров, банкиров или репатриантов из-за границы в качестве независимых директоров. Китайские корпорации с более концентрированной собственностью с большей вероятностью нанимают на должность независимого директора бухгалтеров или политиков и реже нанимают юристов.

В данном контексте следствие этой корпоративной политики могут быть следующими: во-первых, связь между независимыми директорами и эффективностью деятельности компаний в Китае варьируется в зависимости от происхождения первых. Это говорит о том, что знания и опыт независимых директоров потенциально могут повлиять на деятельность фирмы. Во-вторых, будущие реформы корпоративного управления в Китае должны быть сосредоточены не только на степени независимости советов директоров, но и на профессиональном опыте их членов.

Согласно Закону о компаниях, собрание акционеров является высшим органом, принимающим решения в компании. Что касается китайско-иностранных совместных предприятий (общество с ограниченной ответственностью, учрежденное китайским партнером и иностранным лицом), то высшим органом, принимающим решения, является совет директоров. Однако с 1 января 2020 года Закон КНР «О совместных предприятиях с китайским и иностранным капиталом» был заменен Законом КНР «Об иностранных инвестициях». Предприятия, которые были созданы в соответствии с Законом КНР о совместных предприятиях с китайским и иностранным капиталом, должны внести изменения в свое корпоративное управление и пересмотреть соответствующие корпоративные документы в соответствии с Законом о компаниях в течение пятилетнего переходного периода в соответствии с Законом КНР об иностранных инвестициях.

Генеральный директор, если он назначен советом директоров или исполнительным директором, также должен участвовать в управлении.

Кроме того, в соответствии с законодательством КНР существует должность законного представителя, который имеет полномочия представлять компанию. Эту должность может занимать только председатель совета директоров, исполнительный директор или генеральный

директор компании.

Например, с точки зрения требований прозрачности, листинговые компании начали сообщать о ключевых действиях совета директоров, таких как регистрация несогласия внешних директоров во время заседаний совета директоров.

Несмотря на кажущуюся конвергенцию к структурам, основанным на правилах (по крайней мере, на первый взгляд), основанная на отношениях, в высшей степени политическая и контролируемая государством природа китайской корпоративной среды по-прежнему считается потенциальным препятствием [24].

Однако институциональные изменения могут со временем снизить потенциальную ценность стратегий, основанных на взаимоотношениях [23].

В частности, постепенное снижение влияния государства и растущее влияние рынков капитала и связанное с ним финансовое развитие все чаще заставляют менеджеров нести ответственность перед внешними рыночными силами, а не перед государством или политическими связями. Фань Дж., Вонг Т. и Чжан Т. [11] оказывают, что китайские фирмы с руководителями, имеющими политические связи, уступают фирмам без руководителей с политическими связями.

Такие результаты действительно подтверждают мнение о том, что влияние личных и политических отношений на производительность имеет тенденцию уменьшаться по мере постепенного преобладания рыночных институтов. Реформы корпоративного управления в Китае не только имитируют важные особенности советов директоров американских корпораций, такие как независимые директора и комитеты по вознаграждениям, но и движущие силы управленческих стимулов также становятся удивительно похожими на движущие силы англо-американских экономик [6].

Заключение

В заключении хочется отметить подвижность корпоративного сектора экономики, изменения стратегий развития в условиях роста конкуренции на развивающихся рынках. В странах с переходной экономикой особое влияние на стратегию корпоративного развития оказывают формальные и неформальные институты, особенности национальной политической и организационной культуры. Нельзя не отметить, что рост экспортных и внешнеторговых операций китайских корпораций сыграл основополагающую роль в трансформации экономики Китая, росту трудоемких производственных цепочек традиционных отраслей промышленности (текстильной, швейной, обувной) и электронной сферы промышленности. Корпоративный сектор экономики КНР сполна воспользовался преимуществами перемещения производственной деятельности из развитых стран, успешно адаптировал корпоративные практики управления, правила деятельности совета директоров и управляющих. Поскольку в рамках плана 13 и 14 пятилеток экономики КНР особое внимание уделяется инновациям, то корпоративный сектор экономики формирует динамическую модель мотивации стратегического менеджмента с учетом данного фактора. При этом в последнем выпуске Индекса цифровой трансформации Китая от Accenture (NYSE: ACN) отмечается, что только 2% китайских компаний предпринимают целостные, непрерывные шаги по цифровой трансформации, необходимые для обеспечения долгосрочного и устойчивого роста. Конвергенция влияния внешних факторов, таких как технологические инновации и изменение потребительских предпочтений, усиливает дестабилизацию стран с переходной экономикой, создает новые проблемы, но и позволяет включить в корпоративную стратегию новые возможности. Чтобы эффективно реагировать, бизнесу необходимо принять стратегию, направленную на переосмысление каждой части своего бизнеса.

References:

1. Allen F., Qian J., Qian M. Law, finance, and economic growth in China// *Journal of Financial Economics*. 2005. №1.p. 57-116
2. Bhattacharya A., Michael D. C. The BCG 50 local dynamos: How dynamic RDEbased companies are mastering their home markets and what MNCs need to learn from them. The Boston Consulting Group, Inc. 2008
3. Björkman I., Stahl G., Vaara E. Cultural differences and capability transfer in crossborder acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration// *Journal of International Business Studies*. 2007. № 38.p. 658-672.
4. Chen M. J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration// *Academy of Management Review*. 1996. № 21.p. 100-134.
5. Chen M. J., Smith K. C., Grimm C. Action characteristics as predictors of competitive responses// *Management Science*. 1992. № 38.p. 439-455.
6. Conyon M., He L. Executive compensation and corporate governance in China// *Journal of Corporate Finance*.

2011. № 17(4). p. 1158-1175.

7. Cuervo-Cazurra A., Dau L. A. Pro-market reforms and firm profitability in developing countries// *Academy of Management Journal*. 2009. № 52. p. 1348-1368.

8. Dalton D.R., Dalton C.M. Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance// *Journal of Management*. 2011. №37. p. 404-411.

9. Domadenik P., Prašnikar J., Svejnar J. Restructuring of firms in transition: Ownership, institutions and openness to trade// *Journal of International Business Studies*. 2008. №394. P. 725-746.

10. Eisenhardt K. M. Agency theory: An assessment and review// *Academy of Management Review*. 1989. №14(1). P. 57-74.

11. Fan C. H., Liu C. Behavioral Strategy: An Alternative Account of Superior Profitability?// *Behavioral Strategy in Perspective. Advances in Strategic Management*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 2018. №39. pp. 209-219..

12. Ferrier W. J. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. 2001. № 44. p. 858-877.

13. Ferrier W. J., Smith K. G., Grimm G. The role of competitive action in market share erosion and industry de-thronement: A study of industry leaders and challengers// *Academy of Management Journal*. 1999. № 42. p. 372-388;

14. Filatotchev I., Allcock D. Corporate governance and executive remuneration: A contingency framework// *Academy of Management Perspectives*. 2010. № 24(1). P. 20-33.

15. Ghemawat P. Distance still matters: The hard reality of global expansion// *Harvard Business Review*. 2001. №798. p.137.

16. Harrison A. E., Aitken B. J. Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela// *American Economic Review*. 1999. № 893. P. 605-618.

17. Jiao H., Dong Y., Hou W., Lee E. Independent Directors and Corporate Performance in China. In: *Developing China's Capital Market*. Palgrave Macmillan. London. 2013. P. 176-177

18. Lee S. H., Makhija M. Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? // *Strategic Management Journal*. 2009. №30. p. 537-555.

19. Li J. J., Poppo L., Zhou K. Z. Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms// *Strategic Management Journal*. 2008. №29. P. 383-400.

20. Luen K., Lau A., Young A. Why China shall not completely transit from a relation based to a rule based governance regime: A Chinese perspective. *Corporate Governance//An International Review*. 2013. № 21(6). p. 577-585.

21. Luo Y. From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China// *Journal of World Business*. 2007. № 42. P. 14-34.

22. Luo Y., Peng M.W. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance// *Journal of International Business Studies*. 1999. №30. p. 269-296.

23. Ma J., Khanna T. Independent directors' dissent on boards: Evidence from listed companies in China// *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper* 2013. №13-089.

24. Markoczy L., Sun S. L., Peng M. W., Shi W., Ren, B. Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching// *Strategic Management Journal*. 2013. № 34(11). p. 1367-1387.

25. Mathews J. A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization// *Asia Pacific Journal of Management*. 2006. №23. p. 5-27.

26. Meyer K. E., Sinani E. When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis// *Journal of International Business Studies*. 2009. №40. p 1075-1094.

27. Meyer K. E., Mudambi R., Narula R. Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness// *Journal of Management Studies*. 2011. № 48. p. 235-252.

28. Miller D., Chen M. J. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis// *Strategic Management Journal*. 1996. №17. P. 419-440.

29. Nachum L. When is foreignness an asset or a liability? Explaining the performance differential between foreign and local firms// *Journal of Management*. 2010. №36. p. 714-739.

30. Park S. H., Luo Y. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms// *Strategic Management Journal*. 2001. №22(5). P. 455-477.

31. Peng M. W. Institutional transitions and strategic choices// *Academy of Management Review*. 2003. №28. p. 275-296.

32. Sheng S., Zhou K. Z., Li J. J. The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China// *Journal of Marketing*. 2011. № 75. p. 1-15.

33. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M., Chen M. J. Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry// *Academy of Management Journal*. 1991. №34. P. 60-85.

34. Spencer J. The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowding out in developing countries// *Academy of Management Review*. 2008. №33. p. 341-361.

35. Uhlenbruck K., Meyer K. E., Hitt M. Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives// *Journal of Management Studies*. 2003. №40. P. 257-282.

36. Van Essen M., Heugens P. R., Otten J., Van Oosterhout J. An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test// *Journal of International Business Studies*. 2012. №43(4). P. 396-423.

37. Xu D., Shenkar O. Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*. 2022. №4. P. 608-618.

38. Yamakawa Y., Khavul S., Peng M. W., Deeds D. Venturing from emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2013. №7. P. 181-196.

39. Yu T., Cannell A. A. Rivalry between multinational enterprises: An event history approach// .2007. № 50. p. 665-686.

40. Zeng M., Williamson P. J. Dragons at your door: How Chinese cost Innovation is disrupting global competition. Boston: Harvard Business School Press. 2007.

41. Zhou J. Q., Peng M. W. Relational exchanges versus arm's-length transactions during institutional transitions// *Asia Pacific Journal of Management*. 2010. №27. p. 355-370.