

УДК 338.242.2:334.724.5  
JEL Code: G31; G38; H60

https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/56

## КОРПОРАТИВНЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

©Акматалиев К. Ш., Ошский технологический университет им. М. М. Адышева,  
г. Ош, Кыргызстан

©Эргешалиева Н. К., Ошский технологический университет им. М. М. Адышева,  
г. Ош, Кыргызстан

©Арзиева Ж. Ж., ORCID: 0009-0003-3703-5549, SPIN-код: 8134-9037,  
Ошский технологический университет им. М. М. Адышева,  
г. Ош, Кыргызстан, begisha2011@mail.ru

## CORPORATE AND INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF STATE-OWNED INDUSTRIAL ENTERPRISES

©Акматалиев К., Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

©Ergeshaliev N., Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

©Arzieva Zh., ORCID: 0009-0003-3703-5549, SPIN-code: 8134-9037, Osh Technological  
University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan, begisha2011@mail.ru

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию корпоративных и институциональных механизмов, определяющих результативность управления государственными предприятиями промышленного сектора. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта систематизированы ключевые элементы корпоративной архитектуры: структура и состав советов директоров, системы внутреннего контроля, механизмы раскрытия информации, инструменты стимулирования менеджмента. Раскрывается роль институциональной среды как базового условия функционирования корпоративных механизмов в переходных экономиках. Проведён сравнительный анализ моделей государственного владения промышленными активами. Предложен комплекс мер по совершенствованию корпоративного управления государственными промышленными предприятиями с учётом специфики стран с формирующимися рынками.

*Abstract.* The article is devoted to the study of corporate and institutional mechanisms that determine the effectiveness of management of state-owned enterprises in the industrial sector. Based on the analysis of domestic and international experience, the key elements of the corporate architecture are systematized: board structure and composition, internal control systems, information disclosure mechanisms, and management incentive tools. The role of the institutional environment as a basic condition for the functioning of corporate mechanisms in transition economies is revealed. A comparative analysis of models of state ownership of industrial assets is carried out. A set of measures to improve corporate governance of state-owned industrial enterprises, taking into account the specifics of emerging market countries, is proposed.

*Ключевые слова:* корпоративное управление; государственные предприятия; промышленность; совет директоров; институциональная среда; прозрачность; механизмы контроля; эффективность управления; переходная экономика.

*Keywords:* corporate governance; state-owned enterprises; industry; board of directors; institutional environment; transparency; control mechanisms; management efficiency; transition economy.

Государственные предприятия промышленности занимают особое место в структуре национальных хозяйственных систем, обеспечивая производство стратегически значимой продукции, занятость населения и реализацию государственной промышленной политики. Несмотря на масштабные волны приватизации, охватившие большинство стран мира в конце XX — начале XXI века, государственная собственность в промышленном секторе по-прежнему сохраняет своё значение: по оценкам ОЭСР, государственные предприятия формируют от 5 до 25% ВВП в различных экономических системах [1].

Вместе с тем традиционные модели прямого государственного управления промышленными активами всё очевиднее демонстрируют системные ограничения. Низкая операционная эффективность, хронические убытки, технологическое отставание и коррупционные риски фиксируются исследователями как типичные характеристики предприятий, функционирующих под прямым государственным управлением [2].

Данное обстоятельство ставит на повестку дня вопрос о разработке и внедрении таких механизмов управления, которые способны обеспечить результативность государственных предприятий промышленности без утраты государственного контроля над стратегически важными активами. Концептуальным ответом на обозначенный вызов стало применение инструментария корпоративного управления к государственным предприятиям. Корпоративное управление, сложившееся исторически как механизм регулирования отношений между акционерами и менеджментом в частных компаниях, постепенно трансформировалось в универсальный инструмент обеспечения подотчётности, прозрачности и стратегической ориентации организаций вне зависимости от формы собственности [3].

Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями, впервые принятые в 2005 г и существенно обновлённые в 2015 г, закрепили международный консенсус относительно ключевых стандартов данной сферы [1].

Актуальность настоящего исследования определяется рядом обстоятельств. Во-первых, механическое заимствование корпоративных практик частного сектора применительно к государственным предприятиям наталкивается на существенные содержательные ограничения, обусловленные природой государственного владения. Во-вторых, реализуемые в различных странах реформы государственного сектора демонстрируют значительный разброс результатов, что требует осмысления условий эффективности применяемых механизмов. В-третьих, для стран с переходной экономикой, к числу которых относится Кыргызская Республика, формирование адаптированных моделей корпоративного управления государственными промышленными предприятиями представляет задачу практической значимости. Цель настоящей работы состоит в систематизации корпоративных и институциональных механизмов управления государственными предприятиями промышленности, выявлении условий их результативности и формулировании практических рекомендаций по их совершенствованию применительно к условиям переходных экономик.

Теоретический фундамент корпоративного управления государственными предприятиями формируется на пересечении нескольких научных направлений. Теория агентских отношений, разработанная в фундаментальных трудах М. Дженсена и У. Меклинга, раскрывает природу конфликта интересов между собственником (принципалом) и

управляющим (агентом), а также обосновывает необходимость механизмов, ограничивающих оппортунистическое поведение агента [4].

Применительно к государственным предприятиям данная теория усложняется многоуровневой цепочкой принципал-агентских отношений: государство — правительство — отраслевые министерства — совет директоров — менеджмент предприятия. Каждый уровень порождает собственные агентские издержки и создаёт условия для возникновения конфликтов интересов. Теория прав собственности обосновывает принципиальное различие в стимулах к эффективному управлению при различных формах собственности [5].

Размытость прав собственности при государственном владении ведёт к ослаблению мотивации менеджмента к максимизации стоимости активов: индивидуальные выгоды от результативного управления незначительны, тогда как издержки принятия сложных и рискованных решений концентрируются на конкретных лицах. Следствием этого становится системная склонность государственных менеджеров к избеганию риска и сохранению статус-кво, что объясняет устойчивое отставание государственных предприятий от частных конкурентов по показателям производительности. Институциональная экономическая теория акцентирует определяющую роль формальных и неформальных институтов в создании условий для корпоративного управления [6].

Качество правовой защиты прав собственности, независимость судебной системы, уровень коррупции, укоренённые практики деловых отношений — все эти факторы формируют транзакционные издержки корпоративных механизмов и определяют пределы их результативности. Данное обстоятельство объясняет, почему формально схожие корпоративные структуры дают принципиально различные результаты в разных институциональных контекстах [7].

Важным теоретическим вкладом в понимание специфики управления государственными предприятиями является концепция «мягких бюджетных ограничений», введённая Я. Корнаи [8].

Государственные гарантии, исключаящие возможность банкротства стратегически значимых предприятий, существенно ослабляют дисциплинирующее воздействие финансовых рынков на менеджмент. В отличие от частных компаний, для государственных предприятий угроза прекращения деятельности как следствия неэффективного управления носит условный характер, что снижает стимулы к повышению операционной эффективности. Совет директоров представляет собой центральный орган корпоративного управления, призванный обеспечивать стратегическое руководство предприятием и надзор за деятельностью исполнительного менеджмента. Применительно к государственным промышленным предприятиям формирование действенного совета директоров требует решения нескольких принципиальных вопросов. Первостепенное значение имеет проблема состава и независимости совета директоров. Распространённая практика назначения государственных чиновников в советы директоров государственных предприятий порождает структурное противоречие: представитель органа государственной власти не может объективно оценивать решения, принятые с участием того же органа [9].

Это нарушает принцип независимости надзора и создаёт условия для политического вмешательства в операционную деятельность предприятия. Эффективной альтернативой служит привлечение независимых директоров с профессиональными компетенциями в области промышленного менеджмента, финансов, права и технологий. Ведущие международные стандарты рекомендуют, чтобы независимые члены составляли не менее половины от общего числа директоров государственных предприятий [1].

Ключевым условием реальной, а не формальной независимости директоров служат прозрачные процедуры их отбора. Конкурсный отбор кандидатов с участием независимых экспертных комиссий, формализованные квалификационные требования, фиксированные сроки полномочий и механизмы предотвращения конфликтов интересов — совокупность этих инструментов формирует институциональные гарантии независимости. Показательно, что в наиболее успешных моделях корпоративного управления государственными предприятиями (Норвегия, Швеция, Финляндия) именно качество процедур отбора директоров выступает ключевым фактором, отличающим данные системы от менее результативных аналогов [10].

Распределение функций между советом директоров и государством-собственником строится на основе принципа «собственника на расстоянии вытянутой руки» (arm's length principle). Данный принцип предполагает, что государство в лице уполномоченного органа формулирует стратегические цели и контролирует их достижение через механизм совета директоров, воздерживаясь от прямого вмешательства в оперативные решения менеджмента [1].

Реализация этого принципа требует, с одной стороны, чёткого разграничения компетенций в корпоративной документации, с другой — последовательной политической воли к соблюдению установленных границ, что нередко оказывается наиболее сложным элементом реформ. Система внутреннего контроля государственного промышленного предприятия охватывает совокупность процедур и организационных структур, обеспечивающих достижение операционных целей, достоверность финансовой отчётности и соответствие деятельности требованиям законодательства. Трёхуровневая модель внутреннего контроля, рекомендованная Институтом внутренних аудиторов, включает: операционный контроль функциональных подразделений; функции управления рисками и комплаенса; независимый внутренний аудит [11].

Комитет по аудиту в составе совета директоров осуществляет надзор за функционированием данной системы: утверждает план внутреннего аудита, рассматривает его результаты и обеспечивает координацию с внешними аудиторами. Прозрачность и раскрытие информации составляют необходимые условия подотчётности государственных промышленных предприятий. Информационная асимметрия между менеджментом и государством-собственником является фундаментальной проблемой агентских отношений, и её преодоление требует системного подхода к раскрытию информации [4].

Применение Международных стандартов финансовой отчётности (МСФО) обеспечивает сопоставимость данных и повышает качество аналитической работы. Публикация нефинансовой отчётности — о социальной ответственности, состоянии охраны труда, экологических показателях — формирует комплексную картину деятельности предприятия и создаёт основу для гражданского контроля [12].

Системы стимулирования менеджмента государственных промышленных предприятий требуют особого подхода ввиду многоцелевой природы данных организаций. Ключевым инструментом является система ключевых показателей эффективности (КПЭ), привязанная к вознаграждению топ-менеджмента. Для государственных промышленных предприятий система КПЭ должна охватывать как финансовые показатели (рентабельность активов, производительность труда, долговая нагрузка), так и нефинансовые (выполнение производственной программы, уровень травматизма, инвестиции в обновление производственных фондов) [9].

Соотношение этих групп показателей определяется стратегическими приоритетами государства применительно к конкретному предприятию и должно регулярно пересматриваться с учётом изменения условий деятельности. Институциональная архитектура

государственного владения промышленными предприятиями задаёт рамочные условия, в которых функционируют корпоративные механизмы управления. В мировой практике сложились три основные модели осуществления функций собственника. Децентрализованная модель предполагает распределение прав собственника между отраслевыми министерствами в соответствии с профилем предприятий. Преимуществом данной модели является наличие у отраслевых министерств специализированных знаний о соответствующих секторах промышленности. Существенным недостатком служит системный риск конфликта интересов: министерство, выполняющее регуляторные функции в отрасли, одновременно является собственником предприятий, которые оно регулирует [1].

Кроме того, децентрализованная модель ведёт к непоследовательности применяемых корпоративных стандартов и затрудняет выработку единой политики государственного владения. Централизованная модель концентрирует функции государственного собственника в рамках единого органа — специализированного агентства, государственного холдинга или фонда управления государственным имуществом. Яркими примерами успешной реализации данной модели служат Министерство торговли и промышленности Норвегии, осуществляющее функции собственника в отношении крупнейших государственных компаний страны, сингапурская холдинговая компания Temasek Holdings, а также шведский Государственный совет по предприятиям [10].

Централизованная модель обеспечивает последовательное применение корпоративных стандартов, снижает риск политического вмешательства и создаёт возможности для формирования профессиональных команд специалистов по управлению государственными активами. Двойная модель предусматривает разделение функций между министерством финансов, ответственным за финансовые результаты государственных предприятий, и отраслевыми министерствами, ответственными за стратегические вопросы. При грамотной реализации данная модель позволяет совместить отраслевую экспертизу с едиными финансовыми стандартами, однако требует чёткого разграничения полномочий во избежание институциональных конфликтов и размытости ответственности [7].

Выбор оптимальной модели государственного владения определяется рядом факторов: числом и разнородностью государственных предприятий, развитостью рынка капиталов, качеством государственного управления, историческими традициями. Исследования показывают, что в странах с высоким качеством государственных институтов централизованная модель обеспечивает наилучшие результаты, тогда как при неразвитых институтах различия между моделями менее выражены [7].

Правовая среда функционирования государственных промышленных предприятий оказывает определяющее влияние на возможности корпоративных механизмов. Эффективная защита прав собственности, независимая судебная система, качественное антикоррупционное законодательство и действенная система его применения — эти факторы формируют транзакционные издержки корпоративных отношений [6].

В условиях неразвитой правовой среды формальные корпоративные структуры нередко превращаются в декоративные элементы, не оказывающие реального влияния на поведение менеджмента. Внешний контроль над деятельностью государственных промышленных предприятий реализуется через совокупность институциональных механизмов, взаимно дополняющих друг друга. Парламентский контроль обеспечивается через механизмы утверждения бюджетных ассигнований, заслушивания отчётов правительства и деятельность профильных комитетов [12].

Органы государственного финансового контроля проводят независимый аудит государственных предприятий, охватывающий в современной практике не только

финансовую, но и операционную результативность. Гражданский контроль, осуществляемый через независимые средства массовой информации, профессиональные ассоциации и некоммерческие организации, создаёт дополнительное давление в пользу прозрачности и подотчётности. Анализ опыта различных стран позволяет выявить факторы, определяющие успех реформ корпоративного управления государственными промышленными предприятиями. Норвегия традиционно приводится в качестве наиболее успешного примера. Норвежская модель базируется на чёткой классификации государственных предприятий по типу целевой функции (коммерческие, с учётом общественных интересов, стратегические), разграничении политических и коммерческих целей, жёстких требованиях к компетентности и независимости советов директоров, а также стандартах вознаграждения менеджмента, ориентированных на рыночные ориентиры [10].

Важнейшим элементом норвежской системы является ежегодная публичная отчётность государства как собственника, обеспечивающая общественный контроль за деятельностью государственных предприятий. Опыт Сингапура воплощён в модели Temasek Holdings — государственного холдинга, управляющего пакетами акций крупнейших промышленных и инфраструктурных компаний страны. Temasek функционирует в соответствии с принципами коммерческой компании: несёт ответственность исключительно за финансовые результаты, привлекает профессиональный менеджмент на рыночных условиях, публикует годовые отчёты в соответствии со стандартами публичных компаний [10].

Минимизация прямого государственного вмешательства в оперативное управление портфельными компаниями обеспечивает их высокую конкурентоспособность на глобальных рынках. Реформы государственных промышленных предприятий в странах Центральной и Восточной Европы (Польша, Эстония, Чехия) демонстрируют, что успех корпоративных преобразований определяется не формальным заимствованием западных стандартов, а степенью их адаптации к местным институциональным условиям [7].

Ключевую роль сыграли политическая воля к ограничению государственного патернализма, последовательность реформ во времени и инвестиции в развитие профессионального директорского корпуса.

Биржевой листинг части акций государственных промышленных компаний зарекомендовал себя как эффективный механизм дисциплинирования менеджмента. Требования фондовых бирж к раскрытию информации и контроль со стороны миноритарных акционеров создают дополнительные стимулы к прозрачности и результативности, не требуя полной приватизации [3].

Данный инструмент успешно применяется в ряде стран Юго-Восточной Азии, Скандинавии и государствах Балтийского региона. Первое направление — институциональная консолидация функции государственного собственника. Создание специализированного органа управления государственными промышленными активами с чётко определёнными полномочиями, профессиональным персоналом и защитой от ситуативного политического давления позволяет обеспечить последовательность корпоративных стандартов и снизить риск вмешательства в оперативное управление [1].

Данный орган должен нести публичную ответственность за финансовые результаты подведомственных предприятий и ежегодно отчитываться об осуществлении функции собственника. Второе направление — профессионализация советов директоров государственных промышленных предприятий. Введение конкурсных процедур отбора членов советов директоров с участием независимых экспертных комиссий, установление квалификационных требований к кандидатам, ограничение числа государственных чиновников в составе советов, обеспечение реальной независимости через механизмы

предотвращения конфликтов интересов — эти меры в совокупности способны кардинально изменить качество корпоративного надзора [9].

Третье направление — внедрение системы КПЭ, непосредственно связанной с вознаграждением менеджмента и стратегическими целями государства. Разработка сбалансированной системы показателей для каждого государственного промышленного предприятия с учётом его стратегической роли, ежегодная публичная оценка выполнения КПЭ и прямая связь её результатов с оплатой труда руководства обеспечивают конкретность управленческих ожиданий и измеримость достигаемых результатов [11].

Четвёртое направление — повышение прозрачности через обязательное применение МСФО, внешний аудит независимыми аудиторскими организациями, ротируемыми не реже чем раз в пять лет, и публикацию нефинансовой отчётности в открытом доступе. Прозрачность финансовой и нефинансовой информации создаёт механизм общественного контроля, дополняющий государственный надзор [12].

Пятое направление — постепенное вовлечение частного капитала через биржевой листинг миноритарных пакетов акций государственных промышленных компаний. Данный инструмент создаёт дисциплинирующий эффект рыночной среды без утраты государственного контроля, а также обеспечивает дополнительный источник инвестиций в модернизацию производственных фондов [3].

Реализация перечисленных мер требует учёта конкретных институциональных условий страны. Последовательность реформ во времени, политическая воля к соблюдению принципа операционной самостоятельности менеджмента и инвестиции в развитие профессионального директорского корпуса являются необходимыми условиями достижения устойчивых результатов [6].

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд концептуальных выводов. Корпоративное управление государственными предприятиями промышленности не является механическим переносом частнокорпоративных практик в государственный сектор. Специфика государственного владения — множественность целей, структурная угроза политического вмешательства, ограниченность дисциплинирующих рыночных механизмов, мягкость бюджетных ограничений — требует разработки адаптированных инструментов, учитывающих природу государственной собственности. Корпоративные механизмы — профессиональный совет директоров с реальной независимостью, система внутреннего контроля, прозрачная финансовая и нефинансовая отчётность, КПЭ-ориентированное стимулирование менеджмента — способны обеспечить значимое повышение эффективности государственных промышленных предприятий. Однако их действенность принципиально зависит от качества институциональной среды: без надлежащей правовой базы, последовательного правоприменения и политической воли к соблюдению принципа операционной самостоятельности формальные корпоративные структуры рискуют остаться декоративными элементами. Сравнительный анализ международного опыта показывает, что наиболее результативные системы управления государственными промышленными предприятиями характеризуются следующими общими чертами: чёткое разграничение функций государства-собственника и государства-регулятора; профессионализация советов директоров с обеспечением реальной независимости их членов; стандарты прозрачности, сопоставимые с требованиями к публичным компаниям; ориентация менеджмента на достижение измеримых результатов через систему КПЭ. При этом конкретные институциональные решения варьируются в зависимости от исторических, правовых и экономических условий каждой страны, что исключает возможность универсального рецепта.

Для стран с переходной экономикой первоочерёдными мерами представляются: консолидация функции государственного собственника в рамках специализированного органа; введение конкурсных процедур отбора директоров государственных предприятий; обязательный переход на МСФО и внешний аудит; разработка прозрачных систем КПЭ для менеджмента. Институциональные реформы, имеющие более длительный временной горизонт, создают условия для долгосрочной устойчивости достигаемых результатов.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка методологии комплексной оценки качества корпоративного управления государственными промышленными предприятиями с учётом их многоцелевой природы; сравнительный анализ практик государственного владения в странах ЕАЭС; исследование влияния цифровизации на механизмы корпоративного надзора и раскрытия информации.

#### *Список литературы:*

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2015 Edition. Paris: OECD Publishing, 2015. 60 p.
2. Megginson W. L., Netter J. M. From state to market: A survey of empirical studies on privatization // *Journal of economic literature*. 2001. V. 39. №2. P. 321-389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
3. Capobianco A., Christiansen H. Competitive neutrality and state-owned enterprises: Challenges and policy options. 2011. <https://doi.org/10.1787/5kg9xfjgdhg6-en>
4. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Corporate governance*. Gower, 2019. P. 77-132.
5. Alchian A. A., Demsetz H. Production, information costs, and economic organization // *The American economic review*. 1972. V. 62. №5. P. 777-795. <http://www.jstor.org/stable/1815199>
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. 180 с.
7. Радыгин А.Д., Симачёв Ю.В. Государственная собственность и корпоративное управление: теория и практика. М.: Дело, 2018. 312 с.
8. Kornai J. The Soft Budget Constraint // *Kyklos*. 1986. V. 39, №1. P. 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1986.tb01252.x>
9. Шихвердиев А. П., Блинов А. О. Корпоративное управление. М., 2016. 352 с.
10. Thomsen S., Pedersen T. Ownership structure and economic performance in the largest European companies // *Strategic management journal*. 2000. V. 21. №6. P. 689-705. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200006\)21:6<689::AID-SMJ115>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200006)21:6<689::AID-SMJ115>3.0.CO;2-Y)Digital Object Identifier (DOI)
11. Fung B. The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance // *Universal Journal of Management*. 2014. V. 2. №2. P. 72-80.
12. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985. 450 p.

#### *References:*

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015). 2015 Edition. Paris: OECD Publishing,
2. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of economic literature*, 39(2), 321-389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
3. Capobianco, A., & Christiansen, H. (2011). Competitive neutrality and state-owned enterprises: *Challenges and policy options*. <https://doi.org/10.1787/5kg9xfjgdhg6-en>

4. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
5. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795. <http://www.jstor.org/stable/1815199>
6. Nort D. (1997). Instituty`, institucional'ny'e izmeneniya i funkcionirovanie e`konomiki. Moscow. (in Russian).
7. Rady`gin, A. D., & Simachyov, Yu. V. (2018). Gosudarstvennaya sobstvennost` i korporativnoe upravlenie: teoriya i praktika. Moscow. (in Russian).
8. Kornai, J. (1986). The Soft Budget Constraint. *Kyklos*, 39(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1986.tb01252.x>
9. Shixverdiev, A. P., & Blinov, A. O. (2016). Korporativnoe upravlenie. Moscow.
10. Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic management journal*, 21(6), 689-705. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200006\)21:6<689::AID-SMJ115>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200006)21:6<689::AID-SMJ115>3.0.CO;2-Y)Digital Object Identifier (DOI)
11. Fung, B. (2014). The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance. *Universal Journal of Management*, 2(2), 72-80.
12. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.

Поступила в редакцию  
03.04.2026 г.

Принята к публикации  
11.04.2026 г.

*Ссылка для цитирования:*

Акматалиев К. Ш., Эргешалиева Н. К., Арзиева Ж. Ж. Корпоративные и институциональные механизмы эффективного управления государственными предприятиями промышленности // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. №6. С. 471-479. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/56>

*Cite as (APA):*

Akmataliev, K., Ergeshaliev, N., & Arzieva, Zh. (2026). Corporate and Institutional Mechanisms for Effective Management of State-Owned Industrial Enterprises. *Bulletin of Science and Practice*, 12(6), 471-479. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/56>