

**Базлов Игорь Александрович**

бакалавр юрид. наук, магистрант

**Павлова Ольга Геннадьевна**

доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный

университет правосудия»

г. Москва

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация: в данной статье рассматриваются проблемы формирования российской модели корпоративного управления. По мнению авторов, формирование и укрепление данной национальной модели особенно важно для российских компаний в условиях кризиса, когда непросто достичь соответствия российских и международных кодексов корпоративного управления.*

*Ключевые слова: корпоративное управление, российская модель, бизнес, кодексы корпоративного управления.*

Российская модель корпоративного управления формируется в условиях глобальных вызовов и рисков, впитывая отдельные черты зарубежных образцов и ориентируясь при этом на особенности отечественного бизнеса. Все классические зарубежные образцы моделей корпоративного управления эволюционировали методом проб и ошибок, отечественное корпоративное управление было призвано к жизни в результате стремительной массовой приватизации и масштабного перераспределения собственности. Изначально развивающейся национальной модели были присущи элементы англо-американской модели корпоративного управления. Однако на российской почве они оказались малоэффективными, и с начала 2000-х годов в отечественном корпоративном управлении стало больше элементов, напоминающих немецкую и японскую модели.

В условиях формирования новой экономики и свободного общества проявились противоречия между интересами общества, с одной стороны, и потребностями зарождающегося класса крупных собственников с другой. Используя законодательное несовершенство и соблюдая собственные интересы, российские собственники не только не были заинтересованы в формировании качественной отечественной модели корпоративного управления, но иногда активно препятствовали ее развитию.

Так, российской бизнес-элитой в конце 90-х и начале 2000-х годов были инициированы запреты на обслуживание российских резидентов зарубежными банками, запрещено участие западных фирм в бизнес-проектах на сырьевых рынках.

В это же время ведущие российские компании перенимали опыт работы у зарубежных компаний, обучали своих сотрудников за рубежом. Вооруженный новыми знаниями персонал начинал внедрять на отечественных предприятиях не только новые производственные методы и технологии, но и малознакомые российскому бизнесу методы управления.

В результате в России начала формироваться формировалась собственная, гибридная модель корпоративного управления.

Основными участниками корпоративного управления выступают, как и в англо-американской модели, акционеры, совет директоров и менеджеры. Но главное отличие отечественной модели от существующих заключается в структуре владения капиталом.

В целом, большей половиной капитала, около 50%, в российских компаниях владеет высший менеджмент. Приблизительно около 30% капитала принадлежит частным инвесторам и по 10% – государству и другим владельцам. В остальном состав Совета директоров в отечественных компаниях повторяет японскую модель и почти полностью состоит из внутренних участников.

Классические зарубежные модели корпоративного управления способствуют гармонизации интересов всех заинтересованных сторон: акционеров,

---

персонала и руководителей, реализуя корпоративную стратегию для достижения общей цели.

Особенное внимание уделяется защите прав и интересов акционеров путем привлечения их к участию в работе компании. Создание условий для плодотворного сотрудничества высшего звена руководства и персонала с использованием системы мотивации и стимуляции является непременным условием эффективности корпоративного управления.

Профессиональной системе оценки персонала, его квалификации, результатов работы и личного вклада каждого в коллективный результат придается особое значение как обязательному элементу корпоративной культуры.

Однако, в национальной модели эти существенные элементы корпоративного управления не получили достаточного развития. При проведении приватизации произошло только разукрупнение собственности, а инструменты и механизмы формирования корпоративной культуры не были созданы.

Сегодня реально существующая национальная модель корпоративного управления характеризуется пятью основными позициями:

- «доминирование крупных собственников и, соответственно, неразвитость корпоративной демократии: «распылить» акции между менеджерами, членами трудовых коллективов и инвесторами не получилось, из-за массового «сброса» мелкими держателями акции оказались сконцентрированы в руках крупных спекулянтов, в итоге акции не котируются на биржах, фондовый рынок имеет не-пропорционально малое для масштабов экономики страны число эмитентов;

- олигархизм, сращивание банковского капитала и промышленности, что отчасти напоминает о японских крупных корпорациях, так называемых «кэй-рэцу», но без пронизывающей японскую деловую жизнь национальной идеологии и строгой морали, ориентирующих на легальность бизнеса и его соответствие общенациональным интересам, а не только на различные способы обогащения олигархов и их «обслуживающего персонала»;

- сохранение сильных позиций государства в экономике, в последние годы относительного нефтегазового «процветания» только нараставшие;

- сильные позиции директорского корпуса, когда главный менеджер компании имеет практически полный контроль за деятельностью предприятия и способен блокировать любое влияние внешних инвесторов (то есть – отсутствует эффективный внешний контроль за деятельностью корпорации);
- нехватка инвестиционных ресурсов» [1, с. 193–194].

В последнее десятилетие, когда российские компании получили возможность выхода на международные финансовые рынки, национальная модель корпоративного управления в России развивалась более интенсивно. Но распространение корпоративной культуры и современных идей корпоративного управления в российском бизнесе происходит неравномерно. На сегодняшний день все национальные компании условно составляют три неравные по численности группы.

В первую группу входят компании, в которых корпоративному управлению придается огромное значение, и уровень корпоративной культуры в них сопоставим с международными стандартами. К сожалению, на всю страну их насчитывается около 60–70 компаний.

Вторую группу составляют компании, которые понимают необходимость корпоративного управления для достижения общих корпоративных целей и идут по пути его совершенствования. В целом по стране подобных компаний наберется в пределах тысячи, причем наибольшее количество географически расположены в развитых регионах.

Все остальные компании составляют третью группу – это те компании, в которых понятие корпоративного управления отсутствует полностью или представлено исключительно формально. Если по информации Национального совета корпоративного управления в России зарегистрировано и функционирует около 180 тысяч акционерных обществ, то очевидно, что подавляющее большинство российских компаний входит в эту группу и ситуация с корпоративным управлением в стране неутешительна.

Национальная модель корпоративного управления развивается в условиях недостаточно разработанной законодательной базы. Пробелы в

---

законодательстве приводят к тому, что хозяйствственные реалии не всегда соответствуют прогнозам, на которые рассчитывали законодатели.

Сегодня перед реально существующей российской моделью управления стоят те же проблемы, с которыми в свое время сталкивались немецкая и японская модели. Эти последствия олигархизма, приобретшего в Германии и Японии формыrudimenta, а в России, вследствие отсутствия последовательной антимонопольной политики двух последних десятилетий, процветающего и сегодня.

Кодекс международной Организации экономического сотрудничества и развития формулирует четыре основных принципа корпоративизма:

- справедливость;
- ответственность;
- прозрачность;
- подотчетность.

В российской модели корпоративного управления недостаточно четко прослеживается соответствие этим принципам. Взаимоотношения компаний с государственными структурами, общественностью, поставщиками и потребителями в России недостаточно прозрачны, не всегда справедливы, нередко приоритетным становятся интересы только одной из сторон.

Вероятно, отсутствие основных принципов корпоративизма в деятельности компаний снижает их возможности адекватно реагировать на негативное воздействие кризисных явлений и наращивать эффективность в решении общих корпоративных целей.

По мнению ученых, экономика, в основе которой лежат корпоративные принципы управления, где им отводится определяющая роль, значительно эффективнее развивается, более конкурентоспособна, меньше подвержена экономической нестабильности.

Для российской экономики фактором оздоровления и выхода на новый уровень развития должно стать внедрение современной модели корпоративного управления. Необходимо создание эффективной банковской системы, способной стать инструментом модернизации экономики, в которой должны быть

рыночные фонды так называемых «длинных» денег для кредитования долгосрочных проектов.

Концепция «энергетической сверхдержавы» на сегодняшний день представляется неэффективной, тем более что ресурсы страны не безграничны. Национальная модель корпоративного управления должна учитывать потребность в продвижении мероприятий по диверсификации экономики, повсеместном использовании инновационных технологий, современных достижений науки и техники.

Антикризисная программа Правительства Российской Федерации содержит четкий тезис: «Главная модернизационная задача Правительства – смена сложившейся модели экономического роста. Вместо «нефтяного» роста мы должны перейти к инновационному. Будут поддержаны важнейшие инновационные процессы, включая повышение энергоэффективности экономики» [2].

Одной из отличительных особенностей правительственной антикризисной программы является необходимость не только сохранения на прежнем уровне, но и частичного расширения социальных расходов государственного бюджета.

Наряду с этим, многие ученые-экономисты считают важным сокращать бюджетные расходы, мотивируя это тем, что это провоцирует рост инфляции. Представляется целесообразным решить такие противоречия путем повышения социальной ответственности бизнес-структур, для чего и нужна культура корпоративного управления.

Антикризисная программа правительства может быть дополнена мероприятиями по усовершенствованию антимонопольного законодательства. Причем некоторые исследователи настаивают на его значительном ужесточении, объясняя свои предложения тем, что ужесточение антимонопольных мер будут не только мотивировать оздоровление конкуренции, как обязательного условия развития, но и помогут избежать проблем в развитии российских компаний на принципах корпоративного управления.

Развитие национальной модели корпоративного управления должно помочь в решении одной из основных проблем, тормозящих экономическое развитие

---

страны – высокой инфляции, деформирующей экономику, снижающей темпы ее роста и ослабляющей финансовую систему страны.

Несмотря на то, что сегодня российские компании и предприятия вынуждены функционировать в условиях экономической нестабильности, они готовятся к достижению своих целей в грядущем периоде развития экономики – периоде экономического подъема и ускоренного социального развития страны. Тогда эффективность развития бизнеса еще больше будет определяться последовательным применением опыта корпоративного управления.

Формирование и укрепление национальной модели корпоративного управления особенно важно для российских компаний в условиях кризиса, когда не просто достичь соответствия российских и международных кодексов корпоративного управления. В условиях экономической нестабильности многоократно возрастают потребность в распространении принципов корпоративного управления на основную массу российских компаний, которых до настоящего времени не коснулись проблемы развития современной корпоративной культуры.

Укрепление национальной модели корпоративного управления, формирование и применение кодексов корпоративной этики в бизнесе является одним из инструментов антикризисной стратегии, когда вопрос наиболее гармоничных взаимоотношений бизнеса и власти становится залогом эффективного экономического и социального развития страны.

### ***Список литературы***

1. Мошкова Л.Е. Корпоративное управление: региональный аспект / Л.Е. Мошкова. – Тверь, 2015. – 360 с.
2. Антикризисная программа России на 2017–2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>