

**Хаматханова Амаль Муратовна**

экономический советник

Фонд содействия инновациям

## **РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация: российская модель корпоративного управления, находящаяся в процессе становления и развития, характеризуется рядом специфических особенностей, обусловленных историческими, политическими и экономическими факторами. В отличие от англо-американской модели, российская модель демонстрирует высокую концентрацию собственности, часто в руках государства или узкого круга лиц, что оказывает существенное влияние на принятие решений и контроль за деятельностью компаний. В статье проанализированы ключевые особенности российской модели корпоративного управления и тенденции ее развития. Исследование этих особенностей необходимо для эффективного ведения бизнеса в России, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке. Дальнейшее развитие модели корпоративного управления и совершенствование законодательства является важным условием для экономического роста и повышения инвестиционной привлекательности России.*

*Ключевые слова:* инсайдерская модель, корпоративное управление, миноритарии, российская экономика, санкции.

### *Особенности российской модели корпоративного управления*

Российская модель корпоративного управления, несмотря на стремление к соответствию международным стандартам, имеет ряд особенностей, обусловленных историческими, экономическими и политическими факторами. Эти особенности формируют уникальный ландшафт корпоративных отношений, характеризующийся как сильными сторонами, так и вызовами, требующими постоянного внимания и совершенствования.

В отличие от многих развитых стран с более рассредоточенной структурой акционерного капитала, в большинстве российских компаний основная доля акций сосредоточена в руках одного или нескольких крупных акционеров. Ключевой фигурой в большинстве отечественных компаний стал мажоритарный акционер, эффективно контролирующий действия менеджеров и сам зачастую занимающий позицию первого исполнительного руководителя [1]. Зачастую эти акционеры связаны с государством, крупными финансово-промышленными группами, что оказывает значительное влияние на стратегические решения и оперативное управление компаниями. Такая концентрация власти может приводить к принятию решений, ориентированных на интересы мажоритарных акционеров, а не на общее благо всех ее акционеров.

Государство является крупным акционером во многих стратегически важных отраслях, таких как энергетика, оборонная промышленность, транспорт и инфраструктура. Это обусловлено историческими факторами, стремлением обеспечить национальную безопасность и регулировать ключевые сектора экономики.

Управление государственными компаниями часто связано с политическими целями и задачами, которые могут противоречить принципам максимизации экономической эффективности и прибыльности. Например, государственные компании могут быть использованы для реализации социальных проектов, поддержания занятости или реализации геополитических интересов, что не всегда соответствует интересам миноритарных акционеров и долгосрочной устойчивости бизнеса.

В условиях высокой концентрации собственности миноритарные акционеры, как правило, обладают ограниченным влиянием на принятие ключевых решений. Их возможности влиять на стратегию компании, состав совета директоров или условия сделок часто минимальны. Это может приводить к ущемлению их интересов, например, посредством непрозрачных сделок, занижения дивидендов или размытия доли участия.

Недостаточная защита прав акционеров остается серьезной проблемой для российской модели корпоративного управления.

---

Правовая база, хотя и улучшается, все еще не обеспечивает надежной защиты от злоупотреблений со стороны мажоритарных акционеров. Законодательство может содержать пробелы или неэффективные механизмы защиты от недобросовестных действий, таких как вывод активов, манипулирование ценами акций или принятие решений в ущерб интересам миноритариев.

Ограниченнaя прозрачность является одной из ключевых проблем, препятствующих развитию эффективного корпоративного управления в России. Многие компании недостаточно прозрачны в отношении своей деятельности, финансового состояния и структуры собственности. Ограниченнoe раскрытие информации затрудняет оценку рисков и возможностей для инвесторов, а также создает возможности для злоупотреблений и коррупции.

В некоторых компаниях советы директоров носят формальный характер и не оказывают существенного влияния на стратегические решения. Они могут быть заполнены представителями мажоритарных акционеров или менеджмента, которые не обладают достаточной независимостью и опытом для эффективного контроля и принятия решений.

В российской бизнес-среде большое значение имеют личные связи и неформальные договоренности, которые могут влиять на решения, принимаемые в компаниях. Это может приводить к дискриминации, коррупции и неэффективному распределению ресурсов.

Многие компании ориентированы на получение быстрой прибыли, что может приводить к пренебрежению долгосрочными инвестициями, устойчивым развитием и социальной ответственностью. Это может негативно сказываться на конкурентоспособности компаний в долгосрочной перспективе.

В некоторых компаниях корпоративная культура не всегда способствует соблюдению этических норм и принципов социальной ответственности. Это может приводить к коррупции, злоупотреблениям и нарушению прав сотрудников и потребителей.

Санкции, введенные против России (28 595 санкций [2]), привели к уходу многих иностранных инвесторов, что повлияло на структуру собственности и

корпоративное управление. При этом доля мажоритарных инсайдеров стала размываться и уменьшаться.

Компании вынуждены переориентироваться на внутренние источники финансирования и искать новых партнеров, что может повлиять на приоритеты корпоративного управления. Снижение доступа к международным рынкам капитала может ограничивать возможности для инвестиций и развития.

Несмотря на указанные особенности, наблюдаются положительные тенденции к улучшению российской модели корпоративного управления:

– принимаются меры по совершенствованию законодательства в области корпоративного управления и защиты прав акционеров. Вносятся изменения в законодательство об акционерных обществах, рынке ценных бумаг и банкротстве, направленные на повышение прозрачности, защиту прав миноритарных акционеров и улучшение корпоративного управления;

– компании постепенно повышают прозрачность своей деятельности, раскрывая больше информации о своей деятельности, финансовом состоянии и структуре собственности. Это связано с требованиями регулирующих органов, а также с осознанием важности прозрачности для привлечения инвесторов и повышения доверия к бизнесу;

– увеличивается количество независимых директоров в советах директоров. Независимые директора играют важную роль в обеспечении объективности и независимости при принятии решений, а также в защите прав миноритарных акционеров;

– компании внедряют лучшие практики корпоративного управления, разработанные международными организациями. Это включает в себя разработку кодексов корпоративного управления, внедрение систем внутреннего контроля и управления рисками, а также улучшение коммуникации с акционерами;

– все больше компаний внедряют ESG-принципы в свою деятельность, учитывая экологические, социальные и управленические факторы. Это связано с растущим вниманием инвесторов и потребителей к вопросам устойчивого развития и социальной ответственности.

## *Заключение*

Российская модель корпоративного управления находится в процессе эволюции. Она имеет свои специфические особенности, обусловленные историческими и экономическими факторами. Несмотря на существующие проблемы, наблюдаются тенденции к улучшению, связанные с совершенствованием законодательства, повышением прозрачности и внедрением лучших практик корпоративного управления. Важно понимать, что влияние санкций и текущая геополитическая ситуация также оказывают значительное влияние на развитие этой модели, создавая новые вызовы и возможности для компаний и инвесторов. Дальнейшее развитие российской модели корпоративного управления будет зависеть от политической и экономической стабильности, а также от готовности бизнеса и государства к проведению реформ, направленных на повышение прозрачности, эффективности и социальной ответственности.

## *Список литературы*

1. Долгопятова Т.Г. Российский бизнес 20 лет спустя: путь от социалистического предприятия к рыночной фирме / Т.Г. Долгопятова, И. Ивасаки, А.А. Яковлев // Мир России. – 2009. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2010/12/31/1208183594/089–114.pdf?ysclid=m9h32d2ffp638139538> (дата обращения: 06.05.2025). EDN NDSVUT
2. Путин назвал точное число введенных против России санкций. Эта цифра бьет рекорды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2025/03/18/putin-nazval-chislo-vvedennyh-protiv-rossii-sanktsiy/?ysclid=m8yhl6tc476495034> (дата обращения: 06.05.2025).