

## Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность (обзор работы круглого стола «Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность» / Development of Russian Corporate Governance Practice: Strength Test (Review of the Round Table “Development of Russian Corporate Governance Practice: Strength Test”)



**27** октября 2022 г. Экспертный совет Института экономики РАН по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием (далее — «Экспертный совет по корпоративному управлению ИЭ РАН») совместно с Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации провел круглый стол «Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность». Соорганизаторами мероприятия выступили СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», Комитет по корпоративному управлению и инвестициям Ассоциации менеджеров России (АМР) и Российский институт директоров.

Модераторами дискуссии стали **А. А. Воронин**, к.э.н., председатель Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления Института экономики РАН, и **И. Ю. Беляева**, д.э.н., проф., член Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, научный руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Заявленная тематика круглого стола вызвала неподдельный интерес. Для участия в мероприятии, которое прошло в смешанном формате, зарегистрировались более **100** профессиональных корпоративных директоров, представителей академического научного сообщества и ведущих отечественных вузов, руководители органов исполнительной власти, общественных организаций и профессиональных ассоциаций. Присутствовали представители ПАО «ВТБ», ПАО «Алроса»,

АО «Роскартография», АО «Росгеология», ПАО «Московская биржа», АО «ДПО «Восход», государственных корпораций «Роскосмос» и «Росатом».

Участники представляли научные доклады и принимали участие в обсуждении актуальных вопросов развития корпоративного управления в Российской Федерации.

В частности, **И. В. Беликов**, директор НП «Российский институт директоров», председатель Комитета по корпоративному управлению и инвестициям Ассоциации менеджеров России, член Экспертного совета по корпоративному управлению Банка России, в выступлении «Корпоративное управление в новой реальности: ключевые вызовы» представил свое видение основных вызовов, стоящих перед системой корпоративного управления в Российской Федерации.

Наступившая новая внешнеполитическая и экономическая реальность в силу продолжительного характера будет оказывать все большее влияние на практику корпоративного управления.

С 1992 до конца 2021 г. ключевым драйвером развития корпоративного управления было присутствие западных портфельных инвесторов, влияние которых в новой ситуации самым серьезным образом сократилось. Инвесторы внутренние и из незападных стран не смогут заменить их в этой роли.

Соответственно, привлекательность развития корпоративного управления (как фактора быстрого роста капитализации) перестает работать. Из трех основных аспектов: юридического, инвестиционного и управленческого, второй претерпевает самый серьезный с 1991 г. обвал. Ключевую роль приобретает фактор сохранения сложившейся правовой базы корпоративного управления.

Совершенствование корпоративного управления как средство повышения качества менеджмента компании в целом является исключительно важным. Но насколько российские компании воспримут его в качестве практического руководства — пока не ясно. Принципиально важным является сохранение сформированного инструментария и рабочей терминологии корпоративного управления, которые являются важным звеном цивилизованного ведения бизнеса, элементом «узнаваемости» российских компаний партнерами как из экономически развитых, так и из стран с развивающимися рынками.

**М. Е. Кузнецов**, советник заместителя министра финансов РФ по корпоративному управлению, директор Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, член советов директоров АО «ПО «Кристалл», ПАО «Совкомфлот», в докладе на тему «Корпоративное управление в турбулентную эпоху» описал, как меняется организация деятельности совета директоров и ограничиваются процессы коммуникации и информационного обеспечения его работы в новых условиях. Также он остановился на необходимости борьбы с бюрократией в корпоративных процедурах и отметил, что альтернативы дальнейшему развитию корпоративного управления нет и не будет.

**А. А. Воронин**, к. э. н., председатель Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления ИЭ РАН, в выступлении «Основные тенденции трансформации модели корпоративного управления в условиях новой реальности» представил авторскую концепцию трансформации модели корпоративного управления в условиях глобального переустройства мира, подробно изложив как основные текущие тенденции и риски для российской экономики в этой области, так и прогнозы касательно социально-экономической системы в нашей стране и мире на перспективу до 2025 г. Докладчиком были озвучены 3 тенденции, захватившие лидирующие позиции в фокусе внимания корпоративных директоров крупнейших компаний в последнее время:

1) цифровизация бизнес-процессов корпораций и происходящая в результате этого трансформация корпоративного управления;

2) ориентация практики корпоративного управления на достижение ESG-целей и целей устойчивого развития;

3) формирование многими корпорациями собственных экосистем (начиная от примитивных карт лояльности с участием в этих программах всех структур корпорации, до создания глобальных экосистем: зарубежных — «Google», «Amazon», «Tencent» и др., российских — «Сбера», «Яндекса», OZON и др.).

Также **А. А. Воронин** отдельно остановился на направлениях изменения ключевых приоритетов в корпоративном управлении российских компаний на ближайшие годы. Он в том числе отметил усиливающуюся тенденцию снижения роли российского фондового рынка как механизма привлечения финансовых ресурсов в публичные акционерные общества.

Далее выступающий представил основные параметры и характеристики формирующихся мировых моделей корпоративного управления. Социально-политические и экономические процессы как в мире, так и в России складываются для корпораций в «идеальный шторм». Выходом из текущего мирового кризиса для публичных компаний станет изменение прежних парадигм, а именно переход к одной из двух моделей корпоративного управления, формирующихся в 20-е гг. XXI в. (т.е. прямо на наших глазах): «патерналистской» — при реализации инерционного варианта и «трансформационной» — при оптимистическом сценарии социально-экономических изменений, развитии и применении лучших практик корпоративного управления и проактивной позиции корпоративных директоров публичных компаний и корпораций.

Далее с докладом на тему «Как трансформировать российскую модель корпоративного управления в современных условиях» выступил **Н. В. Старченко**, исполнительный директор, член правления СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, член СД АО «ГЦВ», член РК АО «Росгеология» и АО «Роскартография». Он констатировал, что вместе с кардинальным изменением в 2022 г. внешней среды трансформировались и цели деятельности российских компаний. В коммерческом секторе реакция на происходящие процессы оказалась в целом своевременной и адекватной. В сфере корпоративного управления она проявилась в более активном участии советов директоров и акционеров в работе корпораций, а также

усилении их контрольных функций. В то же время в государственном секторе наблюдается отставание реакции на изменения и сложности с формулированием ключевых целей развития в новых условиях. С точки зрения докладчика трансформация корпоративного управления должна в первую очередь проходить посредством наделения советов директоров реальными контрольными полномочиями и приведения действующего нормативно-правового регулирования в соответствие с существующей структурой собственности, в том числе через введение в законодательство понятия «государственное акционерное общество» и правил управления таким субъектом хозяйственной деятельности.

Далее слово было предоставлено **О. Р. Федорову**, члену Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, независимому директору, члену совета директоров ПАО «Россети Северо-Запад». В своем выступлении «О культуре корпоративного управления во время новой реальности» он обратил внимание на обострение актуальности указанной в тематике на фоне «выживания» неэффективных бизнес-моделей в 90-е гг. XX в. Ответом на тот вызов стал разворот в сторону инвесторов за счет повышения уровня корпоративной культуры. Выступающий отметил, что в настоящее время экономическая система Российской Федерации, несмотря на испытываемое давление, требует именно нового качества корпоративной культуры в целях обеспечения компаниям доступа к капиталу, а также вложения капитала внутренними инвесторами в отрасли экономики внутри страны. В этом контексте ключ к повышению корпоративной эффективности заключается именно в качестве корпоративного управления, его целеполагании, активном применении его инструментов и лучших практик в новой реальности.

В докладе на тему «Изменения в корпоративном управлении: последние тенденции» **И. Н. Репин**, заместитель исполнительного директора «Ассоциации профессиональных инвесторов», член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, член Наблюдательного совета ПАО Банк «ВТБ», член Консультационного совета акционеров ПАО Банк «ВТБ», поддержал идею активного использования инструментов и механизмов корпоративного управления в работе с внутренними инвесторами. Он подчер-

кнул необходимость повышения эффективности взаимодействия с российскими акционерами (особенно с физическими лицами), остановился на вопросах преемственности и качественного состава советов директоров, а также предложил вернуться к очному формату проведения общих собраний акционеров (по крайней мере, для крупных публичных акционерных обществ с большим числом держателей акций) в целях развития коммуникаций и роста доверия между ними и менеджментом крупнейших российских акционерных обществ, а также дисциплинирования последнего.

**А. С. Юхно**, к. ю. н., член Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, заместитель председателя Общественного совета при Росимуществе, в своем выступлении на тему «Развитие российской практики корпоративного управления в новых условиях» отметил, что в условиях новой реальности кардинальным образом меняются традиционные подходы к управлению бизнесом. Предлагаемые решения возникающих задач должны быть экономически обоснованы и использованы для повышения эффективности деятельности корпоративных структур. Учитывая, что постепенно компании адаптируются к новым условиям и «правилам игры», приоритеты в деятельности советов директоров начнут смещаться в сторону устойчивого развития организации за счет стратегического. Выступающий изложил свою позицию по совершенствованию российской практики корпоративного управления: выделил шесть измерений, способствующих достижению корпоративными структурами целей их устойчивого развития в новых условиях; поставил вопрос об обеспечении соответствия повестки дня заседаний совета директоров происходящим изменениям в части бизнес-стратегии, повышения конкурентоспособности организации и перехода на новый технологический уклад; отметил необходимость пересмотра практических инструментов анализа бизнес-среды, изменения подходов к ведению бизнеса и корпоративной культуры компаний. В качестве практических рекомендаций советам директоров было предложено выявить и расставить приоритеты компании с целью концентрации ресурсов на этих направлениях; переработать систему ключевых показателей эффективности с указанием их веса; рекомендовать менеджменту компании продол-

жить внедрять инновационные решения в бизнес-модель, сотрудничать с различными группами стейкхолдеров для реализации стратегических изменений.

В рамках дискуссии **С. В. Елисеев**, член Экспертного совета по корпоративному управлению Института экономики РАН обратил внимание на формирующуюся в новых условиях модель корпоративного управления, необходимость развития механизмов сдерживания в кризисных ситуациях, выделил основную текущую задачу совета директоров — создание менеджменту условий для быстрой переориентации. **И. И. Смотрицкая**, д.э.н., заведующая Центром исследования проблем государственного управления Института экономики РАН, член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, поддержала идею развития инструментов корпоративного управления для привлечения внутренних инвесторов, подчеркнула безотлагательность и срочность решения данной проблемы. В обсуждении приняли участие и другие члены Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, члены Национальной ассоциации корпоративных директоров и гости круглого стола **А. А. Гоголь**, **Г. Ю. Солдатов**, **М. В. Шарацкий**.

Доклады и выступления известных представителей научного и профессионального сообществ стали основой активной дискуссии между участниками мероприятия, которая затронула широкий круг вопросов в области корпоративного управления, в том числе раскрытия корпоративной информации, моделей корпоративного управления, роли стейкхолдеров

и необходимости поддержания устойчивости бизнеса в современных условиях, его «выживаемости» в условиях санкций и закрытия для российских акционерных обществ западных рынков капитала. Участники круглого стола также отметили усиление роли государства и рост его влияния на трансформационные процессы изменения модели корпоративного управления российских компаний.

В заключение **А. А. Воронин** и **И. Ю. Беляева**, подводя итоги заседания, выразили благодарность докладчикам, партнерам, соорганизаторам и всем присутствующим.

***И. Ю. Беляева**, д.э.н., профессор, член Экспертного совета по корпоративному управлению Института экономики РАН, научный руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации*

***А. А. Воронин**, к.э.н., председатель Экспертного совета по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием Института экономики РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления Института экономики РАН*

***А. С. Юхно**, к.ю.н., член Экспертного совета по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием Института экономики РАН, заместитель председателя Общественного совета при Росимущество*