

Обзорная статья

УДК 334.02

doi: 10.47475/1994-2796-2022-10421

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РОССИЙСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Елена Сергеевна Силова**

Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, metod@csu.ru, ORCID 0000-0002-5813-0145

**Аннотация.** Современные корпорации играют огромное значение как в мировой, так и в российской экономике. Корпоративное управление представляет собой важнейший институт, регулирующий отношения в корпорации. Сегодня можно отметить существенное изменение курса развития корпоративного управления в связи с рядом экономических и геополитических событий. Цель настоящей статьи — выявление и анализ современных тенденций развития российского корпоративного управления. Исследование базируется на материалах открытого доступа, отчётах корпораций, трудах отечественных специалистов в области теории корпорации и корпоративного управления. Результатами представленной работы являются выявленные тренды развития корпоративного управления. В первую очередь, это расширение целевой направленности компаний, в повестке развития современных корпораций начинают доминировать экологические и социальные цели. В качестве второго тренда выделена направленность на цифровизацию. Третьей тенденцией современного корпоративного управления является нацеленность на создание собственных экосистем, которые позволяют диверсифицировать деятельность корпорации. Четвёртым выделенным трендом является снижение активности российских корпораций на фондовых рынках.

**Ключевые слова:** корпорация, корпоративное управление, современные тенденции корпоративного управления

**Для цитирования:** Силова Е. С. Современные тенденции корпоративного управления // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4 (462). Экономические науки. Вып. 76. С. 210–214. doi: 10.47475/1994-2796-2022-10421

Review

## **CURRENT TRENDS IN RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE**

**Elena S. Silova**

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, metod@csu.ru, ORCID 0000-0002-5813-0145

**Abstract.** Modern corporations play a huge role in both the world and the Russian economy. Corporate governance is the most important institution that governs corporate relationships. Today we can note a significant change in the course of development of corporate governance in connection with a number of economic and geopolitical events. The purpose of this article is to identify and analyze current trends in the development of Russian corporate governance. The study is based on open access materials, corporate reporting, the work of domestic specialists in the field of corporate theory and corporate governance. The results of the presented work are the revealed trends in the development of corporate governance. First of all, this is an expansion of the targeted focus of companies, environmental and social goals are beginning to dominate the development agenda of modern corporations. As the second trend, the focus on digitalization is highlighted. The third trend of modern corporate governance is the focus on creating its own ecosystems that allow diversifying the activities of the corporation. The fourth highlighted trend is the decline in activity of Russian corporations in stock markets.

**Keywords:** corporation, corporate governance, current trends of corporate governance

**For citation:** Silova ES. Current trends in Russian corporate governance. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022;(4(462):210-214. (In Russ.). doi: 10.47475/1994-2796-2022-10421

## Введение

Корпоративное управление представляет собой сложный институт, регулирующий многогранные отношения внутри корпорации и между корпорацией и внешними заинтересованными сторонами. В наших прежних исследованиях был сделан вывод о том, что корпоративное управление направлено на создание механизма балансировки сложных расходящихся и во многом противоречивых интересов участников корпоративных отношений. Проблеме развития корпорации и корпоративного управления посвящено значительное количество работ российских и зарубежных авторов [4; 5]. Особенности корпорации и причины зарождения именно в корпорациях института корпоративного управления, внутренние институты корпоративного управления, проблемы обеспечения доверия в современных корпорациях исследованы нами ранее [3; 6]. С. И. Межов и И. С. Межов отмечают необходимость повышения качества корпоративных институтов, а также уход от инсайдерской модели собственности для достижения экономического роста [2].

Цель настоящей статьи — выявление и анализ современных тенденций развития российского корпоративного управления.

## Материалы и методы исследования

Исследование базируется на материалах открытого доступа, отчётности публичных акционерных обществ, исследованиях, посвящённых проблемам корпоративного управления в России, трудах российских учёных в области корпоративного управления, теории корпорации и институтов корпорации, цифровых технологий и правовых изменений в российском корпоративном праве. Методы исследования: синтез современных исследований в области корпоративного управления, критический анализ, выявление трендов и особенностей современного корпоративного управления.

## Результаты и их обсуждение

Первой тенденцией можно назвать ориентацию на достижение ESG-целей (E — экологические, S — социальные и G — корпоративное управление), то есть драйверы развития корпоративного управления в России (компании первого уровня листинга Московской биржи) стали уделять большое внимание вопросам социальной ответственности и устойчивого развития. На Бирже в 2019 г. была создана отдельная платформа для финансирования проектов в области экологии — Сектор устойчивого развития. По результатам исследования, проведённого российским институтом

директоров совместно с компанией «Сбер», 64 % изученных компаний внедрили экологическую сертификацию; 27 % компаний внедрили платформы типа «зелёный офис», которые направлены на экономию ресурсов и снижение влияния на окружающую среду; почти у 50 % компаний существует экологическая политика; 82 % компаний компенсируют ущерб от вреда, нанесённого в процессе хозяйственной деятельности окружающей среде. Тематика зелёного финансирования в российской практике пока не так развита, как в западных странах, однако уже 16 % исследованных компаний ею занимаются. Например, в 2021 г. начата работа в группе «ВТБ» по приведению всех процессов в соответствие со стратегией устойчивого развития. В 2019 г. «ВТБ Капитал» стал соорганизатором размещения зелёных облигаций «РЖД» объёмом в 500 млн евро. Это первое подобное российское размещение.

В рамках социальной направленности наиболее значимыми представляются вопросы обеспечения охраны труда и производственной безопасности. Контроль за обеспечением политики в сфере охраны труда и безопасности на рабочем месте в большинстве корпораций (45 %) осуществляется на уровне совета директоров. В рамках развития социального направления важными вопросами остаются вопросы обратной связи с клиентами, корпоративной социальной ответственности. Компании активно (75 % выборки) занимаются благотворительностью и спонсорством, а также активно развивают собственные волонтёрские проекты<sup>1</sup>.

Особое внимание некоторые компании уделяют правам человека и инклюзиву. Например, в группе «МТС» существует образовательная программа для всех сотрудников, посвящённая правам человека на рабочем месте, а также действует программа по трудоустройству лиц с ограниченными возможностями здоровья и лиц зрелого возраста. Данная проблематика влияет на изменения в организации корпоративного управления. Более активно вовлекаются в рассмотрение данных вопросов советы директоров (52 % компаний), создаются специальные комитеты при советах директоров (в 27 % компаний). Например, в 2020 г. в «Лукойле» был определён член совета,

<sup>1</sup> ESG вопросы в практике российских публичных компаний. Исследование. М., 2021. URL: [http://rid.ru/wp-content/uploads/2021/04/2021\\_%D0%A0%D0%98%D0%94\\_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_ESG.pdf](http://rid.ru/wp-content/uploads/2021/04/2021_%D0%A0%D0%98%D0%94_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_ESG.pdf).

ответственный за деятельность в области изменения климата, создан комитет по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды. Компании стремятся создать систему контроля рисков экологического и социального характера. Особенностью современного корпоративного управления является также сохраняющаяся высокая концентрация собственности. В 55 % корпораций сохраняется доля контрольного акционера на уровне 50–75 %, лишь в четверти компаний отсутствует контролирующий акционер.

В качестве второго тренда можно выделить цифровизацию бизнес-процессов корпорации и происходящую в результате этого трансформацию. Среди основных цифровых технологий можно назвать: искусственный интеллект и машинное обучение, интеллектуальные приложения, блокчейн, диалоговые системы, цифровые технологические платформы и т. п.<sup>1</sup> Внедряются и новые финансовые технологии, например, новые формы платежей — бесконтактные и биометрические, геймифицированные инвестиционные решения. Важным направлением новых продуктов и услуг является их персонификация, то есть возможность максимально учесть индивидуальные потребности клиента. Среди других тенденций развития можно назвать всё большую популярность платёжных онлайн-систем (электронных кошельков), объединение или организацию собственных платёжных систем крупными корпорациями (Apple Pay, Samsung Pay).

О. В. Китова и С. Н. Брускин выделяют следующие аспекты цифровой трансформации предприятий: уникальная бизнес-модель и сопутствующая экосистема; перестройка операционной деятельности; использование полного технологического потенциала<sup>2</sup>. Одной из наиболее распространённых и успешных моделей управления компанией является модель управления результативностью Х. Дреснера (модель СРМ, которая состоит из таких этапов, как анализ, моделирование, планирование и мониторинг).

Исследование, проведённое в 2019 г. группой KPMG на примере ста крупных компаний России, показало, что 63 % компаний считают, что у них есть программа цифровой трансформации, которая направлена на повышение производи-

тельности процессов и сокращение затрат. Самыми популярными технологиями, которые используют уже более половины компаний, являются: роботизация, чат-боты, анализ больших данных и машинное обучение<sup>3</sup>. В рамках процедур корпоративного управления можно отметить такую новацию, как проведение собраний акционеров и заседаний советов директоров в дистанционном формате<sup>4</sup>. Проведение заседаний с использованием электронных или технических средств допускалось задолго до 01.07.2021, однако не получило широкого распространения в обороте и корпоративной практике<sup>5</sup>. Однако пандемия значительно повлияла на изменение ситуации. Использование технологий блокчейн при онлайн-голосованиях помогает вовлечь акционеров в процесс принятия управленческих решений, а также существенно снизить транзакционные издержки проведения очных собраний.

В качестве третьего наиболее существенного тренда можно назвать формирование многими корпорациями собственных экосистем. Бизнес-экосистема или финансовая экосистема корпорации — понятие пока новое для российского корпоративного сектора, однако некоторые компании уже начали активно развивать и вкладываться в собственные экосистемы. Одной из самых динамично развивающихся и мощных экосистем на российском рынке обладает ПАО «Сбербанк». Суммарные вложения составляют около 125 млрд р., а количество проектов уже приближается к 80. Дальнейшее развитие предполагает стимулирование цифровых продаж. Одним из сравнительно новых направлений является развитие жилищной экосистемы. «Сбербанк» отмечает также, что пандемия коронавируса стала тем фактором, который лишь подтолкнул развитие экосистемы, так как многие дистанционные услуги на платформах стали более востребованными и усилили приток клиентов. Также недавно «Сбербанк» запустил в коммерческую эксплуатацию как минимум два проекта в новых

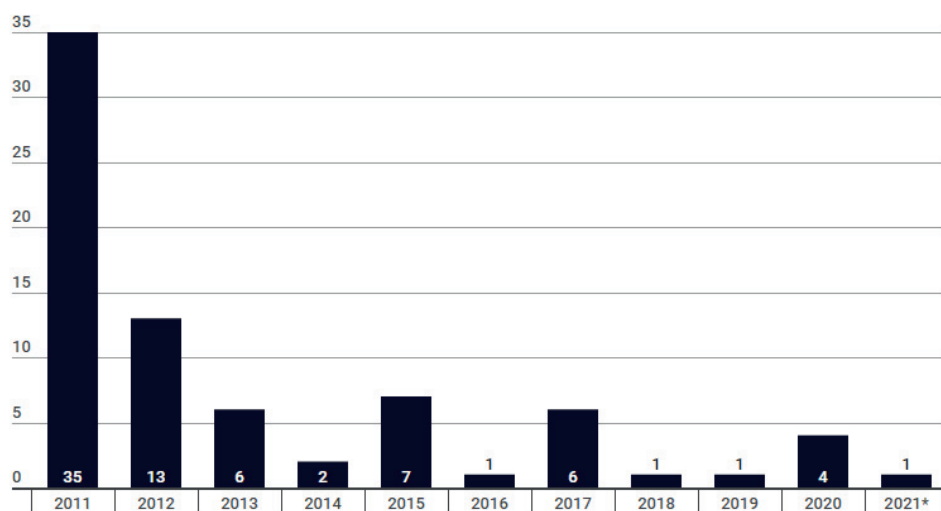
<sup>3</sup> Цифровые технологии в российских компаниях. М., 2019. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-digital-technologies-in-russian.pdf>

<sup>4</sup> Корпоративное управление в России. Кризис жанра и надежды на будущее. 2022. URL: <https://nand.ru/upload/medialibrary/news-23426.pdf>

<sup>5</sup> Степанищева К., Трущин С. Дистанционное участие в общих собраниях: новые реалии vs. легализация практически устоявшихся подходов. 2009. URL: <https://ao-journal.ru/distantsionnoe-uchastie-v-obshchikh-sobraniyakh-novie-realii-vs-legalizatsiya-prakticheski-ustoyavshikhsya-podkhodov-2009>

<sup>1</sup> Иртыго А. IPO в России 2011–2021: путь вниз. 2022. URL: <https://conomy.ru/analysis/articles/213>

<sup>2</sup> Китова О. В., Брускин С. Н. Цифровая трансформация бизнеса // Цифровая экономика. 2018. № 1 (1). URL: [http://digital-economy.ru/images/easyblog\\_articles/320/de-2018-01-02.pdf](http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/320/de-2018-01-02.pdf)



Динамика размещений на Московской фондовой бирже, шт.  
Dynamics of placements on the Moscow Stock Exchange, pcs.

для себя областях — суперкомпьютер «Кристофари» и беспилотную сельхозтехнику.

Одним из первопроходцев на российском рынке при выстраивании собственной экосистемы была компания «Яндекс». Ещё в 2010 г. её портфель включал около 50 различных сервисных направлений бизнеса. Сегодня их количество уже превысило 120. Одни из последних проектов — платформа для самозанятых, суперприложение YandexGo, сервисы для дистанционного обучения школьников. Несколько значительных проектов было также запущено для противодействия коронавирусной пандемии. По данным квартального отчёта, пока на показателях не сказался ни экономический кризис, ни раздел активов. Консолидированная выручка компании осталась на уровне аналогичного показателя за II квартал 2019 г. — 41,4 млрд р. Доля нерекламной выручки «Яндекса» составила 40 % против 30 % во II квартале 2019 г.<sup>1</sup>

Четвёртым трендом является снижение активности российских корпораций по размещению своих ценных бумаг на финансовых рынках. Пиком активности в этой сфере можно считать 2009–2011 гг., потом началось постепенное снижение интереса российских корпораций к процессу выхода на финансовый рынок (рисунок)<sup>2</sup>. Причинами такого снижения стали слабое разви-

тие самого фондового рынка и незаинтересованность корпораций в этом источнике финансирования, а также слишком высокие барьеры входа на фондовый рынок для компаний второго эшелона<sup>3</sup>.

Несколько нетипичным в плане проведения IPO российскими компаниями выглядит год начала пандемии, когда интерес к размещениям несколько усилился (были осуществлены размещения «Совкомфлота», девелопера «Самолёт», компании «Озон» и кинотеатра «Иви»), что эксперты связывают в том числе с общим улучшением инвестиционного климата и благоприятной ситуацией на мировых рынках<sup>4</sup>.

#### Заключение

Таким образом, ключевыми современными трендами корпоративного управления являются: во-первых, ориентация практики корпоративного управления на достижение ESG-целей; во-вторых, цифровизация бизнес-процессов корпорации и происходящая в результате этого трансформация корпоративного управления; в-третьих, формирование многими корпорациями собственных экосистем; в-четвёртых, снижение активности российских корпораций по размещению своих ценных бумаг на финансовых рынках.

<sup>3</sup> Кризис — время возможностей. Почему в России все заговорили об IPO. 2022. URL: <https://quote.rbc.ru/card/5fc0aad09a79471957fed824>

<sup>4</sup> Бум IPO — самые ожидаемые размещения на российском рынке. 2022. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/bum-ipo-samyie-ozhidaemye-razmesheniya-na-rossiyskom-rynke-20211103-104051>

<sup>1</sup> Особенности российских экосистем. 2022. URL: <https://ict.moscow/news/russian-ecosystems>

<sup>2</sup> Иртыго А. IPO в России 2011–2021: путь вниз. 2022. URL: <https://conomy.ru/analysis/articles/213>

## Список источников

1. Колонтаевская И. Ф. Правовое регулирование корпоративных отношений в условиях цифровизации // Вопросы российского и международного права. 2019. Т. 9, № 10. С. 174–184.
2. Межов С. И., Межов И. С. Национальная модель корпоративного управления: системный фактор роста российской экономики // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 1. С. 5–15.
3. Плетнёв Д. А., Силова Е. С. Доверие в современных корпорациях: институциональная недостаточность // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1, № 1. С. 546–550.
4. Плетнёв Д. А., Козлова Е. В. Институциональная структура корпорации: теория вопроса и российские кейсы // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 1. С. 87–102.
5. Силова Е. С. Мир корпораций: рецензия на монографию «корпорация как институциональная система» // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 6 (440). С. 200–203.
6. Силова Е. С., Демьянова В. Д. Анализ внутренних институтов фирмы // Наука XXI века: проблемы, поиски, решения : материалы XXXIX научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 70-летию Победы в Великой Отечественной войне / под ред. А. Г. Бент ; Челябинский государственный университет, Миасский филиал. Челябинск, 2015. С. 175–180.

## References

1. Kolontaevskaya IF. Legal regulation of corporate relations in conditions of digitalization. *Voprosy rossijskogo i mezhdunarodnogo prava = Issues of Russian and international law*. 2019;9(10):174-184. (In Russ.).
2. Mezhov SI, Mezhov IS. National corporate government model: a system driver of economy. *Ekonomika. Professiya. Biznes = Economics. Profession. Business*. 2020;(1):5-15. (In Russ.).
3. Pletnev DA, Silova ES. The trust in modern corporations: institutional insufficiency. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire = Management sciences in modern world*. 2015;1(1):546-550. (In Russ.).
4. Pletnev DA, Kozlova EV. Corporation's institutional structure: the theory and Russian cases. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii = Journal of Economic Theory*. 2021;18(1):87-102. (In Russ.).
5. Silova ES. The world of corporations: review of the monograph "Corporation as an institutional system". *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2020;(6(440):200-203. (In Russ.).
6. Silova ES, Demyanova VD. The analysis firm institutions. In: *Nauka XXI veka: problemy, poiski, resheniya. materialy XXXIX nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashchennoj 70-letiyu Pobedy v Velikoj Otechestvennoj vojne*= In the collection: science of the 21st century: problems, searches, solutions. Materials of the XXXIX scientific and practical conference with international participation dedicated to the 70th anniversary of Victory in the Great Patriotic War. Chelyabinsk; 2015. Pp. 175–180. (In Russ.).

## Информация об авторе

**Е. С. Силова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики отраслей и рынков Института экономики отраслей, бизнеса и администрирования.

## Information about the author

**E. S. Silova** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Industries and Markets of the Institute of Economics of Industries, Business and Administration.

Статья поступила в редакцию 09.03.2022; одобрена после рецензирования 15.03.2022; принята к публикации 15.03.2022.

The article was submitted 09.03.2022; approved after reviewing 15.03.2022; accepted for publication 15.03.2022.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.