

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

	Институт права
	(наименование института полностью)
Кафедра	«Гражданское право и процесс»
	(наименование)
	40.04.01 Юриспруденция
	(код и наименование направления подготовки)
	Гражданское право и международное частное право
	(направленность (профиль))

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему Особенности корпоративного управления в Российской Федерации

Обучающийся	Г.Ш. Гусейнова	
	(Инициалы Фамилия)	(личная подпись)
Научный руководитель	К.ю.н., О.С. Лапшина	
	(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретико – методические основы корпоративного управления	11
1.1 Сущность, роль и объективная необходимость развития корпоративного управления.....	11
1.2 Модели корпоративного управления	18
1.3 Проблемы корпоративного управления в современных условиях...	26
Глава 2 Анализ формирования корпоративного управления в России.....	41
2.1 Этапы становления корпоративного управления в России	41
2.2 Оценка уровня корпоративного управления в России.....	45
2.3 Результаты исследования практики корпоративного управления в российских компаниях.....	48
2.4 Правовое регулирование организационных форм корпоративных отношений в рамках одной организации.....	58
Глава 3 Проблемы и перспективы совершенствования российского корпоративного управления	65
3.1 Совершенствование внутрикорпоративного управления	65
3.2 Проблемы регулирования правового положения акционерных обществ с небольшим числом акционеров и возможные пути их решения.....	71
3.3 Совершенствование законодательства в области раскрытия информации.....	80
Заключение	88
Список используемой литературы и используемых источников	92

Введение

Настоящая выпускная квалификационная работа посвящена исследованию темы «Особенности корпоративного управления в Российской Федерации».

Корпоративное управление играет важную роль в обеспечении устойчивого развития компаний в условиях рыночной экономики. Система корпоративного управления направлена на создание механизма, который позволяет организовывать эффективное взаимодействие между акционерами, советом директоров и менеджментом с целью достижения стратегических целей компании. В условиях глобализации и растущей конкуренции на международных рынках особое внимание уделяется вопросам прозрачности и ответственности корпоративного управления, что способствует росту доверия со стороны инвесторов и повышению инвестиционной привлекательности компаний.

За последние десятилетия тема корпоративного управления получила широкое распространение как на уровне научных исследований, так и в практике менеджмента крупных корпораций. Повышенный интерес к данной теме был вызван рядом экономических кризисов, связанных с недостаточной прозрачностью деятельности компаний и злоупотреблениями со стороны менеджмента, что привело к значительным финансовым потерям и банкротству крупных предприятий. Примеры таких случаев, как банкротство американской компании Enron и финансовый скандал с WorldCom, продемонстрировали необходимость совершенствования корпоративного управления и внедрения более жестких стандартов контроля.

В условиях российской экономики корпоративное управление также стало ключевым фактором успешного развития компаний, особенно в контексте перехода от плановой экономики к рыночной системе. Начало активного формирования корпоративного управления в России приходится на 1990–е годы, когда в ходе приватизации значительная часть государственных

предприятий была преобразована в акционерные общества. Однако данный процесс сопровождался значительными трудностями, такими как отсутствие правовой базы для регулирования корпоративных отношений, низкая защита прав акционеров и слабая культура управления.

С момента принятия Закона «Об акционерных обществах» в 1995 году российская модель корпоративного управления начала стремительно развиваться, однако до настоящего времени сталкивается с рядом проблем. Прежде всего, это касается недостаточной прозрачности деятельности компаний, слабой защиты прав миноритарных акционеров, а также недостаточной ответственности менеджмента перед акционерами. Кроме того, несмотря на внедрение ряда международных стандартов, таких как Принципы корпоративного управления OECD (Организация экономического сотрудничества и развития – ОЭСР), российские компании по-прежнему сталкиваются с проблемами реализации этих стандартов на практике. OECD это международная организация, объединяющая около 30 экономически развитых стран, которая занимается содействием экономическому развитию и повышению благосостояния. Ее принципы корпоративного управления направлены на улучшение правовой, регуляторной и институциональной среды в странах – участницах, а также предоставление рекомендаций для фондовых бирж, инвесторов и компаний по внедрению лучших практик. В результате использования таких стандартов в Сбербанке минимизируются риски принятия решений в пользу узкой группы заинтересованных лиц [37].

Важным аспектом, на который следует обратить внимание, является роль корпоративного управления в обеспечении долгосрочной устойчивости компаний. Эффективная система корпоративного управления должна включать механизмы контроля за деятельностью менеджмента, обеспечивать прозрачность финансовой отчетности и предотвращать конфликты интересов. В условиях российского рынка особую актуальность приобретает вопрос улучшения правового регулирования корпоративных отношений и внедрения более строгих стандартов контроля, что особенно важно для компаний с

государственным участием и крупных корпораций, таких как «Газпром», «Роснефть» и «Сбербанк».

Согласно Chris A. Mallin в книге «Corporate Governance», корпоративное управление является относительно новой областью, которая развивается под влиянием различных дисциплин, таких как финансы, экономика, бухгалтерский учет, право, управление и организационное поведение [38]. Теория заинтересованных сторон (stakeholder theory) представляет собой альтернативный подход к корпоративному управлению по сравнению с теорией агентских отношений (agency theory). В то время как теория агентских отношений фокусируется на максимизации благосостояния акционеров, предполагая, что менеджмент должен действовать исключительно в их интересах, теория заинтересованных сторон утверждает, что управление компанией должно учитывать интересы всех ключевых стейкхолдеров [38]. В рамках теории заинтересованных сторон, руководители компании обязаны учитывать и удовлетворять интересы различных групп стейкхолдеров, включая сотрудников, инвесторов, кредиторов, клиентов, поставщиков, а также государственные и общественные институты. Mallin подчеркивает, что корпоративное управление все еще ищет свои теоретические основы и концептуальную базу, которая адекватно отражала бы реальность корпоративного управления [41].

Актуальность и научная значимость данного исследования обусловлена необходимостью создания эффективной системы корпоративного управления, которая бы способствовала улучшению финансовых показателей компаний, повышению их конкурентоспособности на международных рынках и обеспечивала долгосрочную устойчивость. Особенно важно это в условиях, когда Россия стремится интегрироваться в мировую экономику и привлекать инвестиции, что требует соблюдения высоких стандартов управления и отчетности.

Объектом исследования являются общественные отношения, возникающие в процессе корпоративного управления и регулирующие

взаимодействие между участниками корпоративных отношений, органами управления и государственными органами.

Предметом исследования выступают нормы права, регулирующие корпоративное управление в России, а также практические механизмы реализации этих норм в корпоративных отношениях.

Целью данной диссертации является анализ формирования и развития корпоративного управления в России, выявление ключевых проблем, с которыми сталкиваются российские компании, а также разработка направлений по совершенствованию системы корпоративного управления в условиях современной экономики. В работе будет проведено сравнительное исследование различных моделей корпоративного управления, применяемых в международной практике, и рассмотрены особенности российской модели в контексте правового и экономического регулирования.

Гипотеза исследования состоит в том, что совершенствование корпоративного управления в России будет способствовать повышению эффективности компаний, если:

- будут учтены международные стандарты корпоративного управления;
- усилена защита прав миноритарных акционеров;
- улучшено регулирование деятельности акционерных обществ;
- повышена прозрачность управленческих решений.

Основные задачи исследования включают:

- проанализировать теоретические основы корпоративного управления и его модели;
- оценить этапы становления и развития корпоративного управления в России;
- выявить основные проблемы корпоративного управления в российских компаниях на современном этапе;

- провести сравнительный анализ корпоративного управления в российских и зарубежных компаниях;
- разработать направления по совершенствованию корпоративного управления в России с учётом международного опыта.

Теоретико – методологическая основа исследования: работы российских и зарубежных авторов по вопросам корпоративного управления, такие как труды О.А. Аничкиной, А.Н. Фомичева, С.В. Короткого, В.М. Распопова, Е.В. Ивановой, а также зарубежных исследователей, включая Jill Solomon, Bob Tricker, Chris A. Mallin, Thomas Clarke и Emile Woolf.

Базовыми для настоящего исследования явились также: нормативные акты Российской Федерации, регулирующие корпоративные отношения, такие как Федеральный закон «Об акционерных обществах», а также международные стандарты, включая Принципы корпоративного управления ОЭСР.

Методы исследования: анализ научной литературы, сравнительное исследование различных моделей корпоративного управления, анализ нормативных актов.

Опытно-экспериментальная база исследования: российские компании, такие как ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», ПАО «Норильский Никель».

Научная новизна исследования заключается в:

- выявлении этапов становления корпоративного управления в России, включая анализ ключевых проблем на каждом этапе;
- систематизации основных проблем корпоративного управления в российских компаниях, таких как низкая прозрачность, слабая защита прав миноритарных акционеров и недостаточная независимость органов управления;
- разработке рекомендаций по усилению защиты прав акционеров через совершенствование правового регулирования и внедрение эффективных механизмов внутреннего контроля;

- предложениях по адаптации международных стандартов корпоративного управления (Принципы OECD, ESG-стандарты) к российским условиям;
- обосновании необходимости интеграции цифровых технологий для повышения эффективности корпоративного управления;
- разработке рекомендаций по укреплению корпоративной культуры как стратегического ресурса для устойчивого развития российских компаний.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- анализе различных моделей корпоративного управления;
- систематизации проблем корпоративного управления в России;
- разработке подходов к совершенствованию корпоративного управления.

Практическая значимость исследования: результаты исследования могут быть использованы для разработки новых нормативных актов, регулирующих корпоративное управление в российских компаниях, а также для повышения прозрачности и ответственности управления в крупных организациях.

Таким образом, данное исследование направлено на всесторонний анализ корпоративного управления в России, его проблем и перспектив, а также разработку практических мер для повышения эффективности и прозрачности корпоративного управления в российских компаниях. В этом контексте полезным источником информации стал учебник О.А. Аничкиной и А.Н. Фомичева «Корпоративное управление», в котором комплексно исследованы основные проблемные вопросы теории, методологии и практики корпоративного управления. Авторы предлагают варианты их решения и обозначают перспективы развития данного направления профессиональной управленческой деятельности в современных социально–экономических условиях. Также полезными ресурсами для понимания практических аспектов управления являются учебно–методические пособия И.В. Ильиной

и М.К. Чистяковой, которые содержат направления для обучения дисциплине «Корпоративное управление и эффективность бизнеса». Эти пособия дополняют теоретические знания практическими заданиями, что значительно помогает в подготовке к практической деятельности в области корпоративного управления.

Положения, выносимые на защиту:

Обоснование необходимости совершенствования правового регулирования корпоративного управления: Автором предложено дополнение Федерального закона «Об акционерных обществах» нормами, обязывающими обязательное раскрытие информации о крупных сделках с аффилированными лицами в годовом отчете общества. Также предлагается установить ответственность членов совета директоров за сокрытие существенной информации от акционеров. Эти изменения направлены на повышение прозрачности и укрепление доверия акционеров.

Рекомендации по адаптации международных стандартов корпоративного управления: Разработан механизм применения Принципов корпоративного управления OECD и ESG-стандартов в российской практике, включающий:

- интеграцию показателей ESG в систему корпоративной отчетности крупных российских акционерных обществ через дополнение Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- разработку унифицированной методики оценки рисков с учетом стандартов ESG, что позволит улучшить экологическую, социальную и управленческую практику в компаниях и повысить их конкурентоспособность на международных рынках.

Повышение прозрачности корпоративного управления с использованием цифровых технологий: Предложено внедрение цифровых инструментов, включая использование технологии блокчейн для учета голосов акционеров на общих собраниях. Эти меры будут закреплены в нормативных актах, направленных на обеспечение прозрачности и

исключение манипуляций с результатами голосования. Также предлагается создание цифровой платформы для ведения открытых реестров собственников акций.

Усиление независимости совета директоров в акционерных обществах, предложено:

- обязательное создание комитетов по аудиту и управлению рисками в крупных компаниях с привлечением независимых директоров, что будет отражено в изменениях в статьях Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- введение требования об обязательной доле независимых директоров в совете директоров, составляющей не менее 30 процентов, что обеспечит более эффективный контроль за деятельностью менеджмента.

Повышение уровня корпоративной культуры российских компаний. Выявлены основные недостатки корпоративной культуры, ориентированной на краткосрочные цели, и предложены меры по их исправлению:

- разработка корпоративных программ, направленных на формирование культуры прозрачности и ответственности, что повысит эффективность корпоративного управления;
- создание обязательных тренингов для руководителей по внедрению принципов устойчивого развития, что будет способствовать долгосрочному успеху компаний.

Совершенствование системы внутреннего контроля, предлагается:

- введение обязательной сертификации внутренних аудиторов, что будет закреплено в изменениях нормативных актов, регулирующих деятельность акционерных обществ;
- разработка стандартов регулярной оценки эффективности решений совета директоров, что позволит повысить управленческую эффективность и снизить риски.

Глава 1 Теоретико – методические основы корпоративного управления

1.1 Сущность, роль и объективная необходимость развития корпоративного управления

Изначально рассмотрим сущность корпоративного управления. Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Основная задача корпоративного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования компании и достижении её стратегических целей [3, с.6]. Разные авторы предлагают свои определения корпоративного управления. Например, в книге Strategic Business Leader от Emile Woolf International Limited корпоративное управление определяется как: «Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled» что в переводе означает: «Корпоративное управление – это система, с помощью которой компании управляются и контролируются» [38].

Автор Jill Solomon в книге «Corporate Governance and Accountability» подчеркивает важность корпоративного управления, определяя его как систему, направленную на управление и контроль компаний, особенно в условиях финансовой нестабильности [46]. Применимость термина «корпоративное управление» охватывает не только компании, но и другие организации, такие как государственные органы и НПО (некоммерческие организации) [46].

Thomas Clarke выделяет, что сущность корпоративного управления выходит за рамки узкой концепции обеспечения интересов акционеров. Он цитирует определение OECD, подчеркивая, что хорошее корпоративное управление помогает корпорациям эффективно использовать капитал и учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон. Это

способствует укреплению доверия инвесторов и привлечению долгосрочного капитала, обеспечивая баланс между экономическими и социальными целями. Эффективная система корпоративного управления способствует устойчивому развитию компании и общества в целом: «Цель корпоративного управления – максимально приблизить интересы индивидов, корпораций и общества» [35]. Таким образом, развитие корпоративного управления является объективной необходимостью для обеспечения устойчивого экономического роста и социальной стабильности [43].

Исследуем теории корпоративного управления. Корпоративное управление было определено в Отчете Кэдбери (Cadbury Report) 1992 года как система, с помощью которой компании управляются и контролируются. Основные вопросы корпоративного управления включают:

- определение интересов различных групп, в которых осуществляется управление компанией;
- установление прав субъектов, принимающих решения от имени компании;
- определение целей руководителей и методов использования их полномочий;
- выявление групп и лиц, способных влиять на процессы управления в компании;
- механизмы ответственности руководителей за использование своих полномочий;
- подходы к управлению рисками в компаниях [46].

Корпоративное управление может быть как качественным, так и неэффективным. Плохое управление возникает, когда деятельность компании противоречит установленным принципам, например, когда руководство действует в своих личных интересах, а не в интересах владельцев или иных заинтересованных сторон. Законодательство поддерживает принципы хорошего корпоративного управления. Например, в Великобритании директора обязаны следовать определённым обязанностям, закреплённым в

Законе о компаниях 2006 года, и представлять отчётность акционерам, что способствует повышению их ответственности. В США Закон Сарбейнса–Оксли 2002 года (The Sarbanes–Oxley Act 2002) ввёл ряд мер для улучшения корпоративного управления после краха крупных корпораций, таких как Enron и WorldCom, причиной которых стало некачественное управление [38].

В странах с менее строгим законодательством в области корпоративного управления, таких как Великобритания, разработаны рекомендации и кодексы принципов, поддерживаемые финансовыми институтами и биржами. Например, компании, чьи акции котируются в Великобритании, обязаны соблюдать Кодекс корпоративного управления или объяснять причины его несоблюдения. Сингапур также имеет аналогичный кодекс, а Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) выпустила универсальные рекомендации, предлагаемые в качестве минимального стандарта для качественного управления [38].

Корпоративное управление направлено на поддержание целостности и устранение конфликтов интересов. Это взаимодействие множества лиц и организаций включает комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия. Оно важно по ряду причин: гарантирует наличие адекватной системы контроля, препятствует чрезмерной концентрации власти, способствует взаимодействию между руководством, советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, и обеспечивает управление в интересах всех участников.

Рассмотрим роль корпоративного управления. Роль корпоративного управления заключается в обеспечении стратегического направления и контроля за деятельностью компании, что способствует её устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности. Оно играет ключевую роль в создании прозрачности и подотчётности перед акционерами, укрепляя доверие и репутацию компании. Эффективное корпоративное управление не

только поддерживает устойчивые финансовые результаты, но и привлекает долгосрочные инвестиции [10], [31].

По мнению Jill Solomon и Bob Tricker, корпоративное управление играет ключевую роль в устойчивости компаний, особенно в условиях глобальных финансовых вызовов и кризисов. Solomon подчеркивает, что эффективное управление способствует восстановлению доверия инвесторов и стабилизации финансовых рынков [46]. Tricker добавляет, что корпоративное управление выходит за рамки повседневного менеджмента, включая стратегические и политические аспекты принятия решений на уровне совета директоров, что подчеркивает его значимость для подотчетности и устойчивого развития компаний [47].

В современных российских компаниях различные модели корпоративного управления находят своё применение, отражая теоретические аспекты и практическую реальность. Примеры таких моделей можно наблюдать в ПАО «Газпром», где реализована модель жесткого контроля со стороны государства, и в ПАО «Сбербанк», где активно используются независимые директора. В компании ПАО «Норильский Никель» внедрена модель двустороннего контроля, учитывающая интересы различных групп.

Таким образом, корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса не противоречат друг другу, а могут дополнять друг друга, создавая условия для долгосрочного роста и стабильности компании. Российская практика корпоративного управления демонстрирует применение различных теоретических моделей, способствующих более эффективному управлению и устойчивому развитию компаний.

Рассмотрим далее необходимость развития корпоративного управления в России. Так, развитие корпоративного управления в России обусловлено необходимостью повышения прозрачности и ответственности компаний. Переход к рыночной экономике в 1990–х годах стал катализатором для внедрения принципов корпоративного управления. Однако проблемы, такие

как несовершенство законодательной базы и низкий уровень корпоративной культуры, остаются актуальными.

Примеры из мировой практики, такие как скандал с Enron, демонстрируют важность корпоративного управления. В компании Enron отсутствие должного контроля привело к финансовому скандалу и банкротству. Основные недостатки корпоративного управления в этом случае включали искажение финансовой отчетности, одобрение комитетом по аудиту неверных данных, получение руководителями личной выгоды и игнорирование сообщений о нарушениях [38]. Компании с сильным корпоративным управлением, такие как Johnson & Johnson, смогли избежать крупных скандалов. В России успешное применение принципов корпоративного управления позволило таким компаниям, как «Сбербанк» и «Газпром», повысить свою прозрачность и доверие со стороны международных инвесторов.

Согласно исследованию World Bank (2019), компании с высоким уровнем корпоративного управления демонстрируют на двадцать процентов более высокий уровень доходности для акционеров по сравнению с компаниями с низким уровнем управления [48]. Аналогичные выводы содержатся в исследовании Российского союза промышленников и предпринимателей (Доклад РСПП «Корпоративное управление: текущие вызовы», 2021), где отмечено, что компании с высоким уровнем корпоративного управления показывают более высокие финансовые результаты и лучше привлекают инвестиции.

Существует объективная необходимость развития корпоративного управления. Корпоративное управление является ключевым элементом современной экономики, особенно в условиях глобализации, где корпорации выступают основными движущими силами экономического роста и преобразований. Е.В. Иванова в своем учебном пособии «Корпоративное управление» [13] анализирует влияние глобализации и сложных экономических связей на корпоративное управление. Она подчеркивает, что

компании все чаще объединяются в различные корпоративные структуры – альянсы, холдинги, консорциумы, что помогает укрепить их позиции на мировом рынке и повысить конкурентоспособность. В России это явление также распространено, частично из-за наследия плановой экономики. Для российского бизнеса важно соответствовать международным стандартам, и одним из ключевых путей к этому является создание интегрированных структур, способных привлекать инвестиции, ресурсы и использовать научные разработки [13]. Автор также отмечает, что корпорации играют важную роль в экономике, однако их управление требует особых подходов, учитывающих специфику национальных и международных условий. Ключевым фактором успешного развития корпораций является профессиональная подготовка специалистов в области корпоративного управления. Она указывает на то, что теория корпоративного управления в России до сих пор остается недостаточно изученной, несмотря на ее растущую значимость. Е.В. Иванова обращает внимание на необходимость дальнейшего развития теоретической базы, основанной на мировом опыте и практике [13], [31].

Thomas Clarke в своей книге «Corporate Governance» подчеркивает важность корпоративного управления, определяя его как систему, с помощью которой компании управляются и контролируются. Он отмечает: «Корпоративное управление имеет критическое значение в глобальной экономике, где корпорации являются основными участниками. Они действуют как двигатель для частного сектора, поднимая капитал, создавая рабочие места, генерируя прибыль и распределяя добавленную стоимость среди тех, кто вносит вклад в их успех» [35]. Корпоративное управление играет ключевую роль в формировании стратегий компаний, обеспечивая механизм контроля и подотчетности для акционеров. Оно стимулирует создание ценности через инновации и предпринимательство, сохраняя баланс между рисками и системами контроля. Актуальные исследования

показывают, что кризисы последних лет изменили подходы к корпоративному управлению, увеличив важность прозрачности и устойчивости [34].

В своей книге «Corporate Governance: Codes, Systems, Standards and Practices», Subhash Chandra Das выделяет пять ключевых аспектов управления организациями: структуры и процессы, слияния и поглощения (M&A), этические аспекты, корпоративная социальная ответственность (CSR) и экологические вопросы. Эти элементы формируют основу для эффективного управления в условиях глобализации и усиливающейся конкуренции [31], [36, с. 9]. Das также отмечает, что хотя в разных странах механизмы корпоративного управления могут отличаться, ключевым элементом остается роль совета директоров, который принимает стратегические решения, влияющие на развитие компании и защиту интересов акционеров и инвесторов. Это подчеркивает необходимость внедрения эффективных механизмов надзора за деятельностью компаний [36, с.9]. Актуальные исследования показывают, что кризисы последних лет, включая пандемию COVID –19 и глобальную финансовую нестабильность, существенно изменили подходы к корпоративному управлению. В частности, данные, представленные World Bank в 2022 году, подчеркивают возросшую важность прозрачности и устойчивости корпоративного управления, что стало ответом на вызовы, с которыми сталкиваются компании в условиях глобальных изменений [48].

Кроме того, принципы ESG (Environmental, Social, Governance, то есть экологические, социальные и управленческие аспекты) играют все более значимую роль в корпоративной стратегии. Включение ESG–подходов не только улучшает репутацию компаний, но и способствует повышению доверия со стороны инвесторов и акционеров. Данные исследований, проведенных KPMG и PwC в 2023 году, подтверждают, что компании, активно внедряющие ESG–принципы, становятся более привлекательными для инвестиций, что свидетельствует о необходимости интеграции этих аспектов в корпоративное управление [40], [45].

Таким образом, развитие корпоративного управления является неотъемлемой частью успешного функционирования организаций в условиях глобализации, а эффективные механизмы управления помогают компаниям достигать устойчивого роста и повышения доверия со стороны инвесторов. Как отмечают Е.П. Томилина и другие, создание надлежащей системы корпоративного управления способствует привлечению долгосрочных капиталов и повышению стоимости компании [25].

1.2 Модели корпоративного управления

Модели корпоративного управления приведены в Таблице 1.

Таблица 1 – Модели корпоративного управления

Модель корпоративного управления	Преимущества	Недостатки
Англоамериканская	Высокий уровень мобилизации личных накоплений через использование фондового рынка. Инвесторы ориентированы на поиск сфер, где можно получить высокий уровень дохода. Основная цель бизнеса заключается в росте стоимости компании. Компании обладают достаточно высокой информационной прозрачностью.	Высокая стоимость привлеченного капитала, что связано с высоким уровнем дивидендов. Фондовый рынок искажает реальную стоимость активов компании. Отсутствует четкое разделение между функциями управления и контроля.
Немецкая	Более низкая стоимость привлечения капитала. Инвесторы ориентированы на долгосрочные цели. Компании обладают высоким уровнем устойчивости. Функции управления и контроля четко разграничены.	Незначительная роль фондового рынка как внешнего инструмента контроля. Высокая степень концентрации капитала и недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров. Невысокая степень информационной прозрачности, что обуславливает сложность осуществления инвестиций.

Продолжение таблицы 1

Японская	Доступность капитала по низкой цене ориентация на долгосрочные цели приоритет высокой конкурентоспособности обеспечение высокой устойчивости компаний.	Сложность осуществления инвестиций. Недостаточное внимание к доходности инвестиций и абсолютное доминирование банковского финансирования. Слабая информационная прозрачность компаний. Незначительное внимание к правам миноритарных акционеров.
Семейная	Возможность строгого контроля над бизнесом снижение рисков для главных собственников (члены семьи).	Основной целью бизнеса является удовлетворение интересов семьи.
Российская модель корпоративного управления	Возможность аккумуляции капитала для реализации крупных проектов. Высокий уровень устойчивости компаний.	Недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров. Низкая степень инновативности компаний. Слабая информационная прозрачность бизнеса и сложность осуществления инвестиций в бизнес.
Китайская	Сильная роль государства и стратегическая поддержка государственных предприятий. Высокая устойчивость ключевых отраслей.	Низкая прозрачность для внешних инвесторов.. Ограниченный доступ к рыночному капиталу.
Цифровизация	Повышение прозрачности и безопасности за счёт внедрения блокчейна и других технологий. Автоматизация процессов управления и контроля.	Высокая стоимость внедрения технологий. Необходимость постоянного обновления IT инфраструктуры.

Существует несколько моделей корпоративного управления, каждая из которых имеет свои особенности и преимущества [17].

Американская модель корпоративного управления характеризуется доминирующей ролью акционеров и рынков капитала. Акционеры в этой модели обладают значительным влиянием на выбор и смену руководства компании. Примеры успешных компаний, использующих эту модель, включают General Electric и Apple.

Немецкая модель базируется на двухуровневой структуре управления, включающей наблюдательный совет и правление. В состав наблюдательного совета входят представители акционеров и работников, что обеспечивает баланс интересов различных сторон. Компании Volkswagen и Siemens являются яркими примерами, применяющими эту модель.

Японская модель корпоративного управления характеризуется сильной ролью корпоративных группировок (кейрецу) и долгосрочными отношениями между компаниями и их банками. Эта модель подчеркивает важность устойчивого развития и долгосрочных инвестиций. Примеры компаний, использующих японскую модель, включают Toyota и Mitsubishi.

Проведем сравнительный анализ данных моделей.

Американская модель наиболее эффективна в условиях развитых финансовых рынков, тогда как немецкая модель обеспечивает более сбалансированное управление за счет участия работников. Японская модель наиболее успешна в условиях долгосрочных отношений и устойчивого развития.

Существуют также англосаксонская, континентальная и смешанная модели корпоративного управления:

- англосаксонская модель, характерная для США и Великобритании, фокусируется на максимизации стоимости для акционеров и прозрачности. В российских условиях эта модель применяется в компаниях с высоким уровнем международных инвесторов;
- континентальная модель, распространенная в Германии и Японии, акцентирует внимание на долгосрочных отношениях между компаниями и заинтересованными сторонами, включая работников и поставщиков. В России элементы этой модели используются в крупных промышленных предприятиях, таких как ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «РЖД»;
- смешанная модель сочетает элементы обеих предыдущих моделей и адаптируется к конкретным условиям различных стран.

В России наиболее распространена смешанная модель, где государство является крупнейшим акционером, а значительная доля акций находится в свободном обращении на рынке. Примером этой модели является Сбербанк.

Новые тенденции. Корпоративное управление в Китае. В Китае существует уникальная модель, где крупные государственные предприятия (ГСО) играют ключевую роль в экономике. Правительство активно участвует в управлении этими компаниями, определяя стратегические приоритеты и обеспечивая контроль над важнейшими секторами. Это приводит к интересному сочетанию рыночных механизмов и государственного регулирования, которое оказывает значительное влияние на корпоративное управление. Исследование McKinsey (2023) подчеркивает, что китайские ГСО часто имеют преимущества в доступе к ресурсам и политической поддержке, что формирует их конкурентные позиции на глобальном рынке [42].

В последние годы наблюдается рост влияния технологий на корпоративное управление. Цифровизация, в том числе использование таких технологий, как блокчейн, способствует повышению прозрачности и улучшению внутреннего контроля. Блокчейн позволяет создать неизменяемые записи, которые могут использоваться для отслеживания транзакций и уменьшения рисков мошенничества. Deloitte (2022) отмечает, что интеграция технологий в корпоративное управление не только улучшает эффективность, но и способствует формированию доверия среди инвесторов и других заинтересованных сторон [37].

Принципы корпоративного управления. Большинство моделей корпоративного управления включают следующие принципы.

Справедливость. Система корпоративного управления должна обеспечивать защиту прав акционеров и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных. Все акционеры должны иметь доступ к эффективным средствам защиты своих прав.

Ответственность. Система корпоративного управления должна учитывать права всех заинтересованных лиц, предусмотренные законом, и

способствовать активному взаимодействию между акционерными обществами и заинтересованными лицами.

Прозрачность. Система корпоративного управления должна обеспечивать доступность информации, необходимой для принятия обоснованных решений всеми заинтересованными лицами;

Подотчетность. Управляющие структуры и совет директоров должны нести ответственность за свои действия перед акционерами и другими заинтересованными сторонами [37].

Рассмотрим корпоративное управление в России.

С.В. Короткий отмечает, что традиционные англо–американская, европейская и японская модели корпоративного управления не могут быть полностью применимы в российском контексте. Основная особенность российской модели заключается в слиянии функций собственника и менеджера, что затрудняет внедрение лучших мировых практик управления [16].

В России применяются различные модели корпоративного управления, каждая из которых имеет свои особенности.

Модель с акцентом на государственное участие. Характерна для крупных российских компаний, таких как «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть», где государство сохраняет контрольный пакет акций.

Модель с акцентом на частное управление: В этой модели акционеры и частные инвесторы играют ключевую роль в управлении компанией. Примером является Яндекс.

Смешанная модель: Многие российские компании используют смешанную модель, где присутствуют как государственные, так и частные акционеры. Пример – Сбербанк.

Государственная модель обеспечивает стратегическую стабильность, в то время как частная модель способствует инновациям и гибкости. Смешанная модель комбинирует преимущества обеих, но требует сложного управления и баланса интересов.

Приведем сравнительный анализ российской модели корпоративного управления с мировыми практиками.

Государственная и частная модели. Государственная модель корпоративного управления обеспечивает стратегическую стабильность и контроль со стороны государства, в то время как частная модель способствует инновациям и гибкости, что особенно важно для конкурентоспособных рынков. Смешанная модель, комбинирующая элементы как государственной, так и частной моделей, требует сложного управления и баланса интересов различных стейкхолдеров.

Сравнение российской модели с мировыми практиками. Корпоративное управление в разных странах формируется в зависимости от уникальных исторических, культурных и экономических условий, что отражается в различных моделях управления. Независимо от выбранной модели, важными остаются принципы разделения собственности и управления, прозрачность и вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс принятия решений.

Для проведения сравнительного анализа российской модели с мировыми практиками было изучено множество источников, включая работы таких авторов, как А.М. Алексеенко, А.Ю. Рыманов, В.М. Распопов, В.Р. Веснин и С.В. Рассказов.

Американская модель корпоративного управления характеризуется высокой степенью прозрачности, децентрализацией контроля и активным участием независимых акционеров. Совет директоров играет ключевую роль в принятии стратегических решений, при этом государственное вмешательство в регулирование деловой практики минимально. Примеры: General Electric, Microsoft.

Европейская модель, в отличие от американской, отличается более высоким уровнем государственного регулирования и централизованным контролем, часто сосредоточенным в руках нескольких крупных акционеров. В российской модели, аналогично европейской, учитываются интересы различных групп, включая сотрудников и общество. Примеры: Siemens.

Азиатская модель основана на традиционных ценностях, таких как уважение к старшим и семейные династии, что способствует высокой степени вертикальной интеграции. В российской модели также наблюдается высокая концентрация собственности и влияние крупных акционеров, однако российская модель менее ориентирована на сохранение традиционных семейных структур.

Особенности российской модели. Российская модель корпоративного управления прошла несколько этапов развития, начиная с приватизации в 1990–х годах. В отличие от западных моделей, российская модель характеризуется высокой концентрацией собственности, недостаточным разделением собственности и управления, а также сильной зависимостью менеджмента от доминирующих акционеров. Преимущества и недостатки моделей приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки моделей

Тип модели	Преимущества	Недостатки
Американская модель	Высокая степень защиты прав акционеров, развитая система внутреннего и внешнего контроля.	Децентрализация контроля, что может привести к конфликтам между менеджментом и акционерами.
Европейская модель	Централизованный контроль, сильная роль крупных акционеров.	Ограниченная защита миноритарных акционеров, возможное злоупотребление властью крупными акционерами.
Российская модель	Гибкость и адаптивность в быстро меняющейся экономической среде, разнообразие форм собственности.	Высокая концентрация собственности, непрозрачность, недостаток долгосрочной стратегии, слабый внешний контроль, коррупция.

Проанализируем недостатки российской модели. Российская модель сталкивается с серьезными проблемами, рассмотрим их ниже.

Концентрация собственности и контроля: Это создает риск принятия решений в интересах ограниченной группы лиц, что подрывает эффективность управления.

Непрозрачность и недостаток контроля: Принятие управленческих решений без должного согласования с советом директоров или акционерами делает компанию менее прозрачной и увеличивает риски.

Недостаток долгосрочной стратегии: Отсутствие четкой долгосрочной финансовой стратегии и сложная корпоративная структура ослабляют позиции российских компаний на международной арене.

Слабый внешний контроль: Существующие механизмы внешнего контроля формальны и неэффективны, что требует пересмотра.

Рассмотрим примеры из практики. Газпром: Проблемы с прозрачностью и принятием решений. Татнефть, Мечел, АФК Система: Скандалы, связанные с недостаточной защитой прав акционеров и корпоративными спорами.

Для повышения эффективности российской модели корпоративного управления необходимо:

- усиление прозрачности: Введение строгих механизмов подотчетности, особенно в вопросах финансового управления и распределения активов;
- укрепление внешнего контроля: Привлечение международных экспертов и внедрение лучших мировых практик;
- развитие института независимых директоров: Увеличение роли независимых директоров в управлении компаниями.

Таким образом, российская модель корпоративного управления требует значительных реформ, чтобы стать более конкурентоспособной и привлекательной для инвесторов на мировом рынке. Привлечение международного опыта и внедрение лучших практик помогут устранить текущие недостатки и укрепить позиции России на глобальной арене [1], [5], [18], [19] [21].

1.3 Проблемы корпоративного управления в современных условиях

«Основные причины проблем корпоративного управления – отделение владения от непосредственного управления собственностью и борьба интересов различных групп корпоративных отношений. Каждая компания должна решить, какие именно другие заинтересованные группы (помимо акционеров) должны быть представлены в корпоративном управлении. Решение по этому вопросу принимается в зависимости от особенностей экономической и социальной структуры данной страны, масштабов деятельности компании, характера ее взаимодействия с окружающей средой и других факторов» [22].

Корпорация (от лат. corporatio – объединение) привлекает внимание многих заинтересованных сторон и представляет собой сложную организационную структуру, созданную акционерами и управляемую менеджерами. Всех участников системы объединяет стремление к максимизации стоимости и достижению корпоративных целей [12, с.11], [17].

Для определения приоритетных интересов стейкхолдеров в корпорации необходимо достичь согласия между всеми участниками, поскольку их цели и интересы могут различаться. Корпоративное управление отвечает за распределение власти между акционерами, менеджерами, клиентами и кредиторами [3].

В различных моделях корпоративного управления рассматриваются способы установления целей заинтересованных сторон и управления их интересами. Процессы могут варьироваться в зависимости от модели, но независимо от технических деталей, все модели должны включать следующие элементы:

Во-первых, в корпоративном управлении должно быть четкое разделение между собственностью и управлением. Это позволяет

заинтересованным сторонам участвовать в процессе принятия решений и влиять на результаты корпоративной деятельности.

Во-вторых, корпоративное управление должно быть открытым и прозрачным для всех заинтересованных сторон, включая акционеров, менеджеров и клиентов.

Одной из концепций, объясняющих разницу между целями акционеров и менеджеров, является модель «принципал/агент» или агентская теория. В этой модели принципалом выступает акционер, а агентом – менеджер [13, с.11], [25].

Эта модель особенно актуальна в контексте корпоративного управления в крупных публичных компаниях, где количество акционеров может достигать тысяч, а их акции котируются на фондовом рынке. В таких компаниях многие акционеры не могут напрямую участвовать в управлении, а их инвестиции часто проходят через финансовые институты, что ограничивает их полномочия и осведомленность о текущих делах компании.

Для небольшого числа акционеров возможно создание корпоративной структуры, при которой они могут непосредственно участвовать в управлении через совет директоров и обсуждать результаты деятельности. Однако в крупных организациях организационная структура должна включать как акционеров, так и совет директоров с профессиональными менеджерами. Исполнительный уровень управления составляют наемные специалисты.

Согласно теории «принципал/агент», важно, чтобы менеджеры были мотивированы эффективно управлять интересами акционеров. Необходимо контролировать взаимодействие между исполнительным руководством и акционерами, чтобы защитить интересы всех заинтересованных сторон. Эффективное управление и контроль за деятельностью руководства позволяют существенно сократить агентские издержки и обеспечить, чтобы принимаемые менеджерами решения отражали интересы акционеров [34].

На примере банкротства компании ЮКОС можно увидеть типичные проблемы, присущие модели «принципал–агент» в России. ЮКОС являлся одной из ведущих нефтяных компаний страны, а его акции торговались не только на российском, но и на международных фондовых биржах. В структуре акционеров присутствовали как частные инвесторы, так и крупные финансовые организации. Однако управление компанией оказалось неэффективным, что породило конфликты, описанные в рамках агентской теории. Основатель и генеральный директор Михаил Ходорковский был обвинен в совершении финансовых нарушений и коррупционных действиях. В 2003 году начались судебные разбирательства, приведшие к серьезным убыткам для акционеров и краху компании. Ситуация с ЮКОСом демонстрирует, что отсутствие прозрачности и некачественное корпоративное управление могут обернуться значительными рисками для инвесторов, не имеющих прямого влияния на решения менеджмента. Нарушения в системе отчетности и недостаточная координация действий менеджеров вызвали обострение конфликта интересов между владельцами компании и ее руководителями. После ареста Ходорковского и ликвидации компании акционеры понесли значительные убытки, потеряв вложенные средства. Этот случай наглядно показывает, насколько важно внедрять и поддерживать эффективные механизмы контроля, чтобы своевременно устранять конфликты интересов и защищать права акционеров от возможных угроз, связанных с агентскими издержками.

Согласно мнению экспертов, успешная разработка и реализация корпоративной стратегии напрямую зависят от квалификации высшего руководства. Три ключевых элемента играют здесь основную роль:

- управленческие компетенции;
- видение будущих возможностей;
- корпоративная лояльность к акционерам.

Несмотря на положительные аспекты, корпоративное управление сталкивается с серьезными вызовами, такими как охрана труда,

экологические вопросы, социальная ответственность и обеспечение справедливой оплаты труда. Проблемы во взаимодействии между заинтересованными сторонами нередко ограничивают эффективность корпоративной деятельности. В связи с этим государство активно контролирует работу корпораций и стремится регулировать их деятельность в общественных интересах.

Агентские проблемы возникают из-за того, что в корпорациях разделены функции собственности и управления. Акционеры привлекают профессиональных менеджеров для осуществления руководства, однако менеджеры могут принимать решения, не всегда соответствующие интересам владельцев капитала. Такое несоответствие создает риск возникновения конфликтов интересов, что требует поиска решений для согласования целей менеджеров с интересами акционеров и других стейкхолдеров. Это играет ключевую роль в разработке эффективных стратегий управления.

Конфликт интересов между акционерами и управленцами – одна из основных проблем корпоративного управления. Акционеры стремятся к увеличению стоимости компании, тогда как менеджеры могут ставить личные цели, что не всегда способствует росту бизнеса. В США, где собственность распределена между множеством акционеров, они могут усиливать контроль за действиями менеджеров. В Европе, напротив, часто встречается модель с концентрацией собственности в руках крупных акционеров, что снижает вероятность серьезных конфликтов. В России ситуация несколько иная: доминирующие акционеры часто сами занимают ключевые позиции в управлении, что минимизирует риски конфликтов интересов.

Такие противоречия могут привести к ошибочным стратегическим решениям и изменению порядка распределения прибыли. Например, акционеры обычно ориентированы на получение максимальной прибыли, в то время как менеджеры могут сосредотачиваться на расширении бизнеса и долгосрочном развитии [10]. Кроме того, корпоративное управление

сталкивается с рядом других сложностей, таких как: низкая прозрачность отчетности, ограниченная вовлеченность стейкхолдеров, недостаток мотивации для менеджеров, отсутствие гибкости в управлении, высокая зависимость от внешнеэкономической ситуации.

Другие проблемы включают:

- диверсификацию риска: акционеры стремятся к сбалансированному портфелю активов, в то время как менеджеры могут быть менее склонны к риску;
- расширение компании менеджерами в соответствии с их личными компетенциями, что не всегда совпадает с интересами акционеров;
- стремление менеджеров к личному обогащению, что может приводить к неправомерным действиям;
- диверсификацию бизнеса и экспансию через слияния и поглощения, которые могут пренебрегать интересами других стейкхолдеров или действующим законодательством [10].

Жизненный цикл компании оказывает значительное влияние на разработку стратегий и управление свободными денежными потоками. Под давлением рыночных факторов организации часто вынуждены сокращать долгосрочные инвестиции в пользу краткосрочных выгод. Удаленность акционеров от оперативного управления нередко приводит к ухудшению контроля и обостряет агентские проблемы [25, с.36].

Для достижения устойчивого успеха каждая организация должна учитывать интересы не только своих акционеров, но и других заинтересованных сторон. Это требование зависит от множества факторов, таких как экономическая ситуация, социальная среда, масштабы компании и особенности ее взаимодействия с окружающей средой.

Конфликты в акционерных обществах могут принимать разные формы:

- конфликты между руководителями и акционерами, чьи права игнорируются;

– конфликты между крупными владельцами контрольных пакетов акций и мелкими акционерами, возникающие из – за сомнительных сделок, вывода активов и размывания долей [22, с.6].

А.Г. Дементьева трактует корпоративный конфликт как открытое противостояние между акционерами, менеджментом и членами совета директоров. Такие конфликты могут привести к значительным убыткам, падению стоимости компании и упущенным возможностям. Возникновение разногласий часто связано с несовпадением интересов различных сторон, что усложняет реализацию стратегии и развитие бизнеса. Для минимизации подобных рисков необходимо внедрение корпоративных стандартов, соблюдение норм законодательства и поддержание открытой и прозрачной системы управления [10].

Как отмечается в моей статье, опубликованной в журнале «Молодой Ученый» [9], нормативно–правовые требования и регламенты рыночных институтов играют важную роль в формировании эффективных механизмов корпоративного управления. В этом контексте корпоративное управление представляет собой систему институциональных инструментов, направленную на перераспределение капитала от инвесторов к тем, кто способен его эффективно использовать [8].

В той же статье рассматривается пример управления в российской компании «ПАО «РЖД». Управление железнодорожной инфраструктурой требует высокой квалификации, строгого соблюдения нормативных стандартов и постоянного стремления к улучшениям. «ПАО «РЖД» внедряет принципы прозрачности, управления рисками, добросовестной конкуренции, оценки рентабельности проектов, поддержки инноваций и устойчивого развития. Приверженность высоким стандартам корпоративного управления способствует повышению эффективности деятельности компании [11], [15].

В условиях текущей экономической и правовой среды российские компании сталкиваются с рядом значительных проблем в области корпоративного управления, что мешает их устойчивому развитию и

эффективности. Эти проблемы часто проявляются в форме судебных разбирательств и конфликтов в рамках экономической практики.

Одной из ключевых проблем корпоративного управления является недостаточная защита прав миноритарных акционеров. Примером может служить дело Придатко Александра Дмитриевича против АО «Трансинжстрой». Истец утверждал, что нарушена процедура уведомления акционеров и неполно раскрыта информация о собраниях, что ограничило его способность принимать обоснованные решения (дело номер А40 –12667/2020, г. Москва 27.07.2021). Однако суды не признали эти нарушения существенными, что вновь поднимает вопрос о достаточности правовой защиты миноритарных акционеров в России [23].

Еще одной важной проблемой является недостаточная прозрачность и ошибки в раскрытии информации. Примером может служить спор между ООО «Зеленый дол» и АО «Курорт Белокуриха» (дело номер А03–6520/2023, г.Москва 07.08.2024). В этом случае истец требовал признания права собственности на акции на основании фактического правопреемства от ЗАО «Зеленый дол». Суд отказал в удовлетворении иска, ссылаясь на ошибки в реестре акционеров и отсутствие доказательств правопреемства. Отсутствие корректного ведения реестра и внутреннего контроля привело к корпоративному конфликту и затяжным судебным разбирательствам. Данный случай демонстрирует важность точности регистрационных данных и необходимости совершенствования контроля за раскрытием информации [23].

Дополнительным примером служит дело, рассмотренное Верховным Судом Российской Федерации. Определение по делу номер А21–11755/2022 (307–ЭС24–11900 от 01.08.2024) подчеркивает важность соблюдения норм прозрачности и раскрытия информации при разрешении корпоративных споров.

Эти кейсы поднимают вопрос о необходимости усиления правового регулирования в сфере корпоративного управления. Ошибки в реестрах

акционеров и ограниченное раскрытие информации создают риски не только для миноритарных акционеров, но и для всей корпоративной системы, подрывая доверие к рыночным механизмам. Устранение таких проблем требует комплексного подхода: совершенствования законодательной базы, ужесточения контроля со стороны регуляторов и внедрения внутренних стандартов прозрачности в компаниях.

Одним из примеров судебных разбирательств в области корпоративного управления является спор участников ООО «Залесский фермер» с генеральным директором. Истцы предъявили иск о взыскании убытков, возникших, по их мнению, в результате ненадлежащего списания товарно-материальных ценностей. Основной аргумент истцов заключался в том, что имело место неэффективное управление бухгалтерским учетом, что повлекло финансовые потери. Однако Верховный Суд Российской Федерации отказался пересматривать решения нижестоящих инстанций, поскольку кассационные жалобы не выявили нарушений материального или процессуального права, способных повлиять на исход дела. В ходе разбирательства суды указали, что истцы не смогли предоставить убедительных доказательств реального ущерба и недобросовестных действий со стороны генерального директора [23]. Этот случай подчеркивает проблему прозрачности в управлении и бухгалтерском учете, поскольку отсутствие прозрачности в действиях руководства ограничило возможности истцов подтвердить свои обвинения.

Похожие трудности были выявлены в деле номер А79 – 2775/2023 от 01 марта 2024 года, которое касалось недобросовестного управления в ООО «Альянс». В этом деле истцы утверждали, что руководство компании нарушило обязательства перед кредиторами, допускало ошибки в ведении бухгалтерии и не соблюдало требования при ликвидации организации. ФИО2 обратилась с иском о привлечении директора и единственного участника ФИО3 к субсидиарной ответственности за долг компании в размере 2,715,000 рублей. Компания была исключена из ЕГРЮЛ, не выполнив обязательства по

займам и не предоставив доказательств добросовестного исполнения обязанностей. Основные проблемы, выявленные в этом деле: недобросовестное управление (неисполнение финансовых обязательств перед кредиторами, что привело к убыткам); недостаток отчетности (отсутствие надлежащего ведения бухгалтерских документов затруднило взыскание долгов); проблемы при ликвидации компании (исключение из реестра усугубило финансовую нестабильность и сделало невозможным исполнение договорных обязательств) [23].

Эти примеры показывают, что эффективное управление и прозрачность в раскрытии финансовой информации играют ключевую роль в корпоративной деятельности. Недобросовестное руководство и недостаточный контроль за отчетностью создают значительные риски как для компании, так и для ее кредиторов и акционеров. Решение таких проблем требует комплексного подхода: от совершенствования бухгалтерского учета до внедрения стандартов корпоративного управления и повышения ответственности руководителей.

В современных условиях корпоративное управление сталкивается с рядом сложных задач, связанных с разделением собственности и контроля, а также конфликтами интересов между акционерами и менеджментом. Одним из приоритетных направлений для компаний становится обеспечение прозрачности и ответственности перед заинтересованными сторонами, что позволяет минимизировать агентские конфликты и укрепить доверие.

Особое внимание уделяется оценке корпоративного управления через ESG–критерии (экологические, социальные и управленческие аспекты). Успешное управление предполагает не только финансовую эффективность, но и соблюдение принципов устойчивого развития. Важным показателем состояния корпоративного управления российских компаний является их позиция в ESG–рейтингах.

В частности, рейтинг RAEX (Рейтинговое агентство «Эксперт») на 2024 год оценивает уровень соответствия компаний ключевым критериям

экологической, социальной и управленческой ответственности. Эти данные позволяют определить, насколько российские компании внедряют принципы устойчивого развития и следуют стандартам добросовестного корпоративного управления. Таблица 3 ниже содержит информацию о позициях ведущих российских компаний в ESG–рейтинге RAEX на 2024 год [44].

Таблица 3–Рейтинг RAEX

Company	Country	Asset Class	ESG Rating	Date
Agroholding «STEPPE»	Russian Federation	Non–financial company	BBB[esg]	15.12.2023
CREDIT BANK OF MOSCOW	Russian Federation	Bank	AA[esg]	15.12.2023
EVRAZ	Russian Federation	Non–financial company	A[esg]	25.10.2023
MMK	Russian Federation	Non–financial company	A[esg]	22.11.2023
Nornickel	Russian Federation	Non–financial company	A[esg]	28.06.2023
OGK Group	Russian Federation	Non–financial company	CC[esg]	23.10.2023
Phosagro	Russian Federation	Non–financial company	AA[esg]	20.06.2023
Polyus	Russian Federation	Non–financial company	AA[esg]	11.12.2023
Rosneft	Russian Federation	Non–financial company	AA[esg]	24.12.2023
Russian Railways	Russian Federation	Non–financial company	BBB[esg]	18.12.2023
Sber	Russian Federation	Bank	AA[esg]	31.07.2023
Severstal	Russian Federation	Non–financial company	A[esg]	31.07.2023

Рейтинг RAEX на 2024 год демонстрирует значительные различия в уровне корпоративного управления и устойчивого развития среди ведущих российских компаний. Лидирующие позиции занимают такие компании, как Сбербанк, ФосАгро и Роснефть, получившие оценки AA[esg]. Эти результаты

подчеркивают их сильные стороны в управлении и устойчивом развитии, что укрепляет доверие инвесторов и способствует повышению их репутации.

В то же время, компании с более низкими оценками, такие как OGKGroup (оценка CC[esg]), сталкиваются с проблемами в области управления и недостаточной прозрачностью. Это подчеркивает необходимость усиления внутренних механизмов контроля и внедрения более строгих стандартов управления.

ESG–рейтинги дают инвесторам и заинтересованным сторонам возможность оценивать не только финансовую эффективность компаний, но и их долгосрочную устойчивость. Данные рейтингов служат важным индикатором, демонстрируя успехи и проблемы компаний на пути к соответствию международным стандартам управления [44].

Вопросы корпоративного управления особенно важны для понимания того, насколько эффективно и ответственно управляется компания. На основе книги Strategic Business Leader от Emile Woolf International Limited [38], можно выделить несколько ключевых аспектов:

«Роль и обязанности совета директоров: совет директоров должен четко понимать свои обязанности и обеспечивать надлежащее руководство компании. Состав и баланс совета директоров: важно, чтобы совет директоров не был доминирован мощными фигурами и имел соответствующий баланс и разнообразие опыта;

Финансовая отчетность и аудит: высокие стандарты финансовой отчетности и внешнего аудита необходимы для обеспечения подотчетности совета директоров. Вознаграждение директоров: связывание вознаграждения директоров с их результатами может быть сложным, но это важно для успешного корпоративного управления.

Управление рисками и внутренний контроль: советы директоров должны обеспечить надлежащий уровень управления рисками и внутреннего контроля. Права акционеров и корпоративная социальная ответственность:

важно стимулировать участие акционеров и учитывать корпоративную социальную ответственность и этические нормы» [13].

Эти аспекты подчеркивают важность комплексного подхода к корпоративному управлению и соответствия международным стандартам. Внедрение ESG-подходов и совершенствование внутренних механизмов контроля позволяет российским компаниям укреплять свои позиции на глобальных рынках и повышать эффективность управления. Эти примеры подтверждают необходимость дальнейшего совершенствования корпоративного управления в России. Особое внимание следует уделить разработке прозрачных правил, которые обеспечивают защиту прав как акционеров, так и других участников бизнеса. Также важным аспектом является повышение уровня корпоративной культуры.

Корпоративное управление (КУ) в современных экономических условиях остается сложной и дискуссионной областью, что подтверждается не только практическими проблемами, но и исследованиями ученых. В своей книге «Theory and Practice of Corporate Governance» Stephen Bloomfield анализирует эволюцию КУ, выделяя как традиционные, так и современные подходы, их преимущества и недостатки.

Bloomfield отмечает, что традиционная модель, ориентированная исключительно на интересы акционеров, уже не отвечает современным вызовам. Особенно это заметно в публичных компаниях, где увеличилась роль стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Как показал доклад Комитета Кэдбюри 1992 года, акционеры не всегда играют решающую роль в управлении. В условиях современной экономики успешное корпоративное управление требует учета интересов всех участников: акционеров, менеджеров, аудиторов, регуляторов и государственных органов.

Bloomfield также подчеркивает значимость правовой и нормативной среды, которая напрямую влияет на корпоративное управление, особенно в условиях информационной асимметрии и необходимости повышать прозрачность раскрытия информации. Важный акцент в книге сделан на

системных недостатках, проявившихся в ходе финансового кризиса 2007–2008 годов. Этот кризис показал несостоятельность существующих механизмов контроля и отчетности, что привело к реформам и созданию новых стандартов управления. По мнению автора, проблемы с распределением вознаграждений менеджерам, слабость системы внутреннего контроля и недостаточная прозрачность отчетности остаются ключевыми вызовами, требующими решения.

Таким образом, Bloomfield настаивает на необходимости внедрения более гибкой и комплексной модели корпоративного управления. Помимо акционерных интересов, он призывает учитывать социальную ответственность и прозрачность, что становится важным элементом устойчивого развития компаний в современных экономических условиях [34]. Современные вызовы корпоративного управления приведены в Таблице 4 [39].

Таблица 4– Современные вызовы корпоративного управления

Вызов	Описание	Требуемые меры
Кибербезопасность	Зависимость от технологий увеличивает риски кибератак, утечек данных и мошенничества. Недостаточная защита может привести к финансовым и репутационным потерям.	Внедрение стратегий киберзащиты, управление рисками в IT–инфраструктуре
Глобализация и нестабильность	Торговые войны, политические конфликты и пандемии требуют гибкости в стратегическом планировании и управлении для быстрого реагирования на внешние изменения.	Разработка стратегий для быстрого реагирования на внешние изменения, гибкость в управлении
Глобализация и нестабильность	Торговые войны, политические конфликты и пандемии требуют гибкости в стратегическом планировании и управлении для быстрого реагирования на внешние изменения.	Разработка стратегий для быстрого реагирования на внешние изменения, гибкость в управлении

Продолжение Таблицы 4

Экологическая и социальная ответственность	Общество и регуляторы требуют внедрения устойчивых корпоративных стратегий, которые включают аспекты экологии и социальной ответственности.	Интеграция ESG–принципов (экология, социальная ответственность и корпоративное управление) в стратегию компании
Управление талантами	Высокая конкуренция за квалифицированные кадры делает важным эффективное привлечение, удержание и развитие талантов для достижения устойчивого роста и конкурентности.	Внедрение стратегий управления человеческими ресурсами, программ по развитию и удержанию талантов
Технологические изменения	Быстрый прогресс технологий требует постоянного обновления и адаптации бизнес–процессов, что связано с рисками и необходимостью управления изменениями.	Разработка стратегий внедрения новых технологий и управление рисками, связанными с технологическими изменениями

Корпоративное управление в современных условиях требует комплексного подхода и стратегического мышления. Эффективное управление рисками, включая аспекты кибербезопасности, глобализации, экологической и социальной ответственности, управления талантами и технологических изменений, становится ключевым фактором для достижения устойчивого роста. Компании, адаптирующие свои стратегии к этим вызовам, не только повышают свою инвестиционную привлекательность, но и укрепляют доверие акционеров и заинтересованных сторон, что способствует улучшению их финансовых показателей и конкурентоспособности на рынке.

Корпоративное управление – это совокупность отношений, направленных на координацию и контроль деятельности компании. Его ключевая цель заключается в повышении эффективности организации и обеспечении защиты прав акционеров и заинтересованных сторон. В российской практике корпоративного управления остаются актуальными проблемы недостаточной прозрачности и слабой защиты интересов

миноритарных акционеров, что указывает на необходимость дальнейших улучшений в этой сфере.

Корпоративное управление играет важную роль в обеспечении стабильного функционирования компаний и является неотъемлемым элементом рыночной экономики. Применение его принципов повышает инвестиционную привлекательность и способствует улучшению финансовых показателей организаций. Однако российская модель корпоративного управления сталкивается с такими вызовами, как ограниченная прозрачность, слабый акционерный контроль и недостаточная защита интересов миноритарных акционеров. Для решения этих проблем требуется внедрение международных стандартов, усиление контрольных механизмов и повышение вовлечённости акционеров в управление.

Современные условия, включая киберугрозы, глобализацию, требования в области экологии и социальной ответственности, а также управление кадрами и технологические изменения, диктуют необходимость гибкости и стратегического планирования. Повышение прозрачности, управление конфликтами интересов и адаптация передовых стандартов управления позволят компаниям укрепить доверие и конкурентные позиции. Таким образом, эффективное корпоративное управление и качественное управление рисками становятся ключевыми факторами устойчивого развития и долгосрочного успеха.

Глава 2 Анализ формирования корпоративного управления в России

2.1 Этапы становления корпоративного управления в России

Для анализа и раскрытия темы второй главы «Анализ формирования корпоративного управления в России» использовались работы различных авторов, таких как О.А. Аничкина, А.Н. Фомичев, С.В. Короткий, Е.В. Иванова, А.Ю. Рыманов и В.М. Распопов. Эти работы охватывают ключевые аспекты развития корпоративного управления в российских условиях, предоставляя как теоретические, так и практические перспективы. Также были проанализированы рейтинги и исследования Российского института директоров, что позволило выявить текущие тенденции и оценить качество корпоративного управления в современных российских компаниях. Судебная практика дополнительно предоставила практические примеры правовых и организационных вопросов, связанных с корпоративными отношениями.

Комплексный подход к изучению этих аспектов позволяет детально рассмотреть особенности корпоративного управления и его эволюцию в российском контексте, а также выявить связь между историческими этапами и современными вызовами в данной области.

Период становления российской модели корпоративного управления охватывает конец XX и начало XXI века. Этот временной интервал является ключевым для понимания изменений в экономической структуре страны и перехода к рыночным отношениям.

По мнению С.В. Короткого процесс становления российской модели корпоративного управления был связан с переходом от плановой экономики к рыночной. При этом основными проблемами на ранних этапах стали недостаточная роль менеджеров и чрезмерная концентрация власти у

собственников, что снижало эффективность управления [16]. Эволюция модели корпоративного управления в России представлена в Таблице 5 [17].

Таблица 5 –Эволюция модели корпоративного управления в России

Период	Ключевые события	Влияние на корпоративное управление
До 1987 года	Управление крупными государственными предприятиями на основе партийных связей, без учета профессиональных качеств.	Отсутствие профессионализма, централизованное управление, слабая корпоративная культура и отсутствие рыночных механизмов.
1987–1991 годы	Постепенный переход к рыночной экономике, появление первых элементов корпоративной среды, финансовый капитал начинает накапливаться.	Начало перехода от централизованного к рыночному управлению, улучшение финансовой дисциплины и появление новых управленческих подходов.
1991–1994 годы	Приватизация государственных предприятий, создание акционерных обществ, появление первых корпоративных структур в стратегических отраслях, таких как нефть и газ.	Формирование основ корпоративного управления, создание первых советов директоров, начало развития акционерных обществ.
1994 – август 1998 года	Активное вхождение зарубежных компаний на российский рынок, создание совместных предприятий (например, «Роснефть» и ExxonMobil).	Привлечение иностранных инвестиций, повышение прозрачности, адаптация к международным стандартам корпоративного управления.
С августа 1998 года до настоящего времени	Введение международных стандартов (IFRS), развитие корпоративного управления после кризиса 1998 года.	Укрепление корпоративного управления, повышение роли советов директоров, рост интереса к ESG–практикам, цифровизация.

Период становления российской модели корпоративного управления был временем значительных изменений и экспериментов. Основные принципы корпоративного управления только начинали вырисовываться, и многие компании сталкивались с неопределенностью и неустойчивостью, так

как системы управления и рыночные институты только формировались. Это создавало непредсказуемую среду для бизнеса и инвестиций [17].

Создание правовой базы: принятие закона «О акционерных обществах» в 1995 году стало отправной точкой для построения современной корпоративной среды. Закон установил правила для организации и функционирования акционерных обществ, что способствовало созданию стабильной нормативной базы [32].

Проблемы прозрачности и защиты прав акционеров: переход к рыночной модели управления в 90-х годах улучшил структуру управления, но привел к проблемам с прозрачностью и защитой прав миноритарных акционеров, что остается актуальной задачей по сей день. Важным шагом стало принятие Закона «О рынке ценных бумаг» в 1996 году, который установил основные правила для функционирования рынка и защиту прав акционеров. Этот закон создал правовую основу для деятельности акционерных обществ, обеспечивая более высокую степень прозрачности [29].

Приватизация государственных предприятий: приватизация символизировала переход от государственного контроля к частному владению, что изменило структуру управления и повысило корпоративную ответственность и прозрачность.

Приватизация «АвтоВАЗа» в начале 2000-х годов привела к изменению структуры управления, внедрению стандартов корпоративного управления и привлечению инвестиций, что способствовало модернизации производства и улучшению качества автомобилей.

Создание советов директоров: формирование первых советов директоров сигнализировало о стремлении к улучшению корпоративного управления и принятию международных стандартов. «Сургутнефтегаз» в 1993 году сформировал свой первый совет директоров, что способствовало улучшению корпоративного управления и внедрению международных стандартов .

Развитие новых форм собственности: введение акционерных обществ и закрытых акционерных обществ способствовало адаптации к новым экономическим условиям и укреплению позиций компаний на рынке.

Преобразование «Роснефти» в акционерное общество и последующая приватизация способствовали привлечению частных инвестиций и внедрению новых форм корпоративного управления [18].

Этапы развития и особенности модели корпоративного управления в России.

Первый этап (поздние 1990–е годы – начало 2000–х годов): переход от плановой к рыночной системе, приватизация, создание базовых институтов корпоративного управления.

Приватизация «Газпрома» и принятие «Кодекса корпоративного управления» способствовали повышению эффективности и конкурентоспособности.

Второй этап (середина 2000–х годов – середина 2010–х годов): внедрение современных методов корпоративного управления, привлечение профессиональных менеджеров и консультантов. В 2002 году был принят Кодекс корпоративного управления, который стал основой для формирования корпоративной культуры и лучших практик управления. Этот Кодекс направлен на повышение прозрачности и защиту прав акционеров, что способствовало улучшению общего качества корпоративного управления в российских компаниях. Внедрение Кодекса способствовало интеграции международных стандартов в практику управления, что, в свою очередь, повысило доверие инвесторов и привлекло иностранные инвестиции.

«ЛУКОЙЛ» привлек международных экспертов для разработки и внедрения системы корпоративного управления.

Третий этап (середина 2010–х годов – настоящее время): усиление прозрачности и ответственности, ориентация на мировые стандарты и лучшие практики, внимание к ESG и социальной ответственности.

Компании «Норильский никель» и «Роснефть» включили в свою политику элементы ESG, отражая рост интереса к устойчивому развитию.

Российским компаниям важно не только следовать нормативам, но и активно внедрять международные стандарты для повышения конкурентоспособности и доверия со стороны инвесторов. Основные вызовы включают улучшение защиты прав миноритарных акционеров и повышение прозрачности корпоративного управления.

2.2 Оценка уровня корпоративного управления в России

Система корпоративного управления в России представляет собой комплекс взаимодействующих участников (акционеров, совета директоров, исполнительных органов), механизмов управления корпоративными интересами и контроля. Эффективность этой системы зависит от множества внутренних и внешних факторов. Важными аспектами являются открытость и прозрачность процесса принятия решений, которые достигаются за счет эффективного корпоративного управления. Это обеспечивает контроль над деятельностью исполнительных органов, взаимодействие сторон, внутреннюю ответственность и организационное поведение [16], [19].

Согласно исследованиям С.В. Короткого, проблемы концентрации акционерной собственности ограничивают развитие эффективного корпоративного управления. Внешние факторы, такие как государственное регулирование и геополитическая ситуация, также оказывают значительное влияние [16].

Рассмотрим основные компоненты эффективной системы корпоративного управления в России.

Корпоративные ценности и кодексы поведения: разработка корпоративных стандартов и этических норм, соответствующих российскому законодательству и международным практикам. Например, в «Сбербанке» внедрены 11 принципов корпоративного управления, соответствующих

стандартам OECD, с чётким разделением полномочий между управленческими органами.

Корпоративная стратегия: определение стратегических целей с учётом экономической среды и особенностей рынка. Так, Яндекс консолидировал «Яндекс.Маркет» после реорганизации совместного предприятия с Сбербанком, что ускорило развитие электронной коммерции и укрепило рыночные позиции.

Иерархия и разделение ответственности: чёткое распределение функций и полномочий между советом директоров и исполнительными органами. Например, Московская Биржа обеспечивает эффективное управление за счёт ясного разделения обязанностей, что соответствует международным стандартам.

Механизмы взаимодействия участников: установление правил взаимодействия между членами совета директоров, аудиторами и ключевыми участниками. В «Газпроме» реализованы меры по предотвращению конфликтов интересов, что способствует улучшению корпоративных процессов.

Управление рисками и внутренний контроль: включение системы внутреннего контроля и управления рисками на основе российских и международных стандартов. «Газпром» внедрил системы контроля для предотвращения финансовых рисков и повышения прозрачности.

Контроль и разрешение конфликтов интересов: важный элемент корпоративного управления в российских компаниях. В «Ростелекоме» внедрены новые политики по корпоративной этике для управления конфликтами интересов. Система передачи информации: эффективное управление информационными потоками внутри компании в соответствии с законодательством и международными требованиями. Яндекс активно раскрывает информацию о деятельности, что укрепляет доверие инвесторов.

Прозрачность и раскрытие информации: внедрение обязательных требований по раскрытию финансовой отчетности и информации о

корпоративной деятельности. Московская Биржа регулярно публикует отчёты о вознаграждениях руководства и составе совета директоров.

Усиление роли независимых директоров: привлечение независимых экспертов в совет директоров для повышения объективности решений и защиты интересов акционеров.

Адаптация международных стандартов к российским условиям: Внедрение стандартов OECD и других международных рекомендаций для повышения качества корпоративного управления.

Согласно рейтингу RAEX за 2023 год, лидерами по уровню корпоративного управления стали «Сбербанк», «Яндекс» и Московская Биржа. Компании высоко оценены за прозрачность и соблюдение рекомендаций кодекса корпоративного управления.

Однако, несмотря на успехи, остаются и проблемы корпоративного управления.

Конфликты интересов: в «Ростелекоме» наблюдались случаи конфликтов интересов и недостаточной прозрачности в управлении, особенно в вопросах распределения прибыли и назначения руководящих лиц, что снизило оценку компании в рейтингах корпоративного управления.

Недостаточная прозрачность: проблема с раскрытием информации и несвоевременным предоставлением данных снижает доверие инвесторов. Часто отсутствует полная информация о вознаграждениях высшего руководства и корпоративных рисках.

Низкий уровень независимости совета директоров: ограниченное участие независимых директоров затрудняет объективный контроль за деятельностью компании. В некоторых компаниях независимые директора обладают формальным статусом, не влияя на стратегические решения.

Неэффективные механизмы внутреннего контроля: недостатки в системе управления рисками и внутреннего контроля могут привести к финансовым потерям и снижению прозрачности. Некоторые компании сталкиваются с проблемами при внедрении эффективных систем аудита и

мониторинга. Конфликты между мажоритарными и миноритарными акционерами: мажоритарные акционеры часто принимают решения в своих интересах, нарушая права миноритариев. Это вызывает негативные последствия, включая утрату доверия со стороны инвесторов и снижение рыночной стоимости компании.

Отсутствие долгосрочной стратегии: некоторые компании не формируют чёткие долгосрочные планы развития или не адаптируют стратегии к изменяющимся условиям на рынке.

Ключевые элементы корпоративного управления в России охватывают стратегическое планирование, управление рисками и предотвращение конфликтов интересов. Компании, такие как «Сбербанк», «Газпром» и «Яндекс», демонстрируют успешные примеры внедрения этих компонентов в соответствии с международными стандартами. Эффективное применение данных механизмов повышает прозрачность, устойчивость и конкурентоспособность российских компаний в условиях динамичного рынка.

2.3 Результаты исследования практики корпоративного управления в российских компаниях

В российском акционерном законодательстве установлена двухуровневая структура корпоративного управления, включающая общее собрание акционеров, совет директоров (не менее пяти членов) и исполнительный орган (правление). Для повышения эффективности управления рекомендуется создание специализированных комитетов в совете директоров, и все акционерные общества обязаны иметь ревизионную комиссию. Такая структура направлена на поддержание баланса между контролем и стратегическим управлением [32].

Общее собрание акционеров является высшим органом управления и осуществляет право контроля над деятельностью компании. Собрания

проводятся в соответствии с уставом компании, и их порядок заранее определяется. Принятые решения обязательны для всех акционеров, вне зависимости от их участия и способа голосования [32].

Совет директоров имеет право принимать решения по вопросам, указанным в уставе акционерного общества. Однако в крупных открытых акционерных обществах функциональные обязанности членов совета часто не разграничены, что снижает эффективность управления. Согласно опросу Российского института директоров, лишь четырнадцать процентов компаний имеют четкое разделение функций среди членов совета директоров [20].

Основные функции совета директоров:

- финансовая деятельность;
- производственная деятельность;
- стратегическое планирование;
- взаимодействие с государственными органами;
- административное управление.

Основные проблемы в практике корпоративного управления.

Эффективность совета директоров: проблема неполного выполнения функций совета директоров и его низкой эффективности часто связана с отсутствием формальных процедур и недостаточной корпоративной культурой. Например, в ряде компаний не разработаны четкие стандарты работы совета, что приводит к дублированию функций и недостаточной прозрачности решений. Улучшение этих аспектов наблюдается в компаниях, таких как Сбербанк и Газпром, которые внедряют современные стандарты корпоративного управления и повышают уровень прозрачности. Согласно исследованию РИД, лишь тридцать процентов крупнейших компаний имеют независимых директоров, что подтверждает низкую эффективность работы советов директоров [20]. В результате низкая эффективность совета директоров может привести к снижению качества принятия решений, потере доверия со стороны акционеров и, как следствие, снижению их заинтересованности в компании и рыночной капитализации.

Использование личных связей: в российских компаниях часто наблюдается использование личных связей для управления процессами и перераспределения акций, что может привести к конфликту интересов и ущербу для миноритарных акционеров. Например, в некоторых случаях наблюдается включение членов семьи или связанных лиц в советы директоров, что может приводить к выводам активов и распределению прибыли в ущерб меньшинству акционеров. Влияние личных связей на принятие решений подтверждается тем, что в многих компаниях, несмотря на наличие формальных структур, фактически доминируют личные интересы.

Защита интересов крупных акционеров: в российских компаниях советы директоров часто защищают интересы крупных акционеров, что ограничивает роль независимых директоров и снижает стратегическую направленность компании. Это создает конфликты интересов, при которых интересы миноритарных акционеров игнорируются, что может привести к утрате акционерной стоимости для этих инвесторов. В крупных компаниях, таких как Газпром и Роснефть, продолжается работа над усилением роли независимых директоров и снижением влияния личных интересов на принимаемые решения. В «ЛУКОЙЛ» также наблюдаются усилия по улучшению корпоративного управления, включая привлечение независимых директоров и развитие прозрачных процедур управления. Ссылаясь на данные RAEX, можно сказать, что такие компании, как Газпром, продолжают работать над улучшением корпоративного управления, но всё ещё сталкиваются с проблемами, связанными с защитой интересов крупных акционеров [44].

Направления улучшения:

- усиление роли независимых директоров и введение обязательных стандартов по их квалификации и независимости;
- разработка четких процедур для предотвращения конфликтов интересов и улучшения прозрачности в работе совета директоров;

– внедрение более строгих требований к раскрытию информации о связях и участии в управлении, чтобы защитить интересы всех акционеров.

«Газпром» и «Сбербанк» продемонстрировали значительные успехи в области корпоративного управления. В 2023 году «Газпром» завершил реализацию Плана улучшения корпоративного управления, основанного на принципах Кодекса корпоративного управления Банка России, с акцентом на повышение информационной прозрачности и работу комитетов по аудиту и устойчивому развитию. В свою очередь, «Сбербанк» внедрил комитеты по управлению рисками и активно развивает цифровые технологии, что привело к улучшению финансовых показателей и репутации среди международных инвесторов.

Рассмотрим структуру совета директоров.

Структура и функции. В российских акционерных обществах не установлены специальные требования к совету директоров, кроме обеспечения правосубъектности. Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы члены совета обладали необходимыми знаниями, навыками и безупречной репутацией. Функции совета ограничиваются уставом общества, и в большинстве компаний они не разделены по направлениям (финансовая, производственная.). Согласно опросу Российского института директоров, лишь 13 из 90 компаний имеют разделение функций. Совет директоров избирается на год общим собранием акционеров и может быть переизбран неограниченное количество раз. Полномочия членов могут быть прекращены досрочно. Председатель совета избирается из его членов и организует работу совета и его заседания. В российских компаниях совет директоров часто не выполняет роль эффективного связующего звена между акционерами и менеджментом, и в его работе преобладают личные отношения. Структура акционерной собственности в России обычно концентрирована, и советы представляют интересы крупных акционеров. В среднем совет директоров состоит из

девяти человек, включая исполнительных, неисполнительных и независимых директоров. Примерно пятьдесят процентов компаний имеют независимых директоров, что помогает привлечь финансирование на фондовых биржах и международных инвесторов [20].

В российских компаниях при советах директоров создаются специализированные комитеты, такие как комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, а также по стратегическому планированию. По данным исследований, только четыре процента крупных компаний имеют постоянный комитет по стратегическому развитию, что свидетельствует о слабой стратегической направленности и нечетком разграничении функций в остальных компаниях. Исследование Российского института директоров показало, что восемьдесят пять процентов компаний имеют комитеты по аудиту и кадрам и вознаграждениям. Агентство Standard & Poor's отметило, что в 23 из 75 компаний большинство мест в комитете по аудиту занимают внешние директора, а в 38 компаниях председателем комитета по аудиту является внешний директор. Кроме того, 46 компаний имеют комитет по вознаграждениям, а 32 – комитет по стратегии и рискам. Это свидетельствует о повышении профессионализма и адаптации советов директоров к требованиям стратегического управления [20], [44].

Российское законодательство требует, чтобы члены коллегиального исполнительного органа (правления) не составляли более четверти состава совета директоров, чтобы предотвратить концентрацию полномочий. Также запрещено совмещение должностей генерального директора и председателя совета директоров в разных компаниях, чтобы обеспечить независимый контроль [32].

Российский кодекс корпоративного поведения не рекомендует объединение должностей председателя совета директоров и генерального директора, что также учитывается рейтингами.

В России наблюдается изменение в подходах к вознаграждениям неисполнительным директорам. Крупные компании начинают предоставлять

более конкурентные вознаграждения, чтобы привлечь инвестиции. Однако большинство компаний пока не публикует информацию о вознаграждениях.

Прозрачность. Только двадцать процентов компаний раскрывают информацию о вознаграждении членов совета директоров, а шесть процентов – о вознаграждении высшего руководства. Это указывает на низкий уровень прозрачности в российском корпоративном секторе [10]. В отличие от международной практики, российские компании часто не раскрывают в достаточной степени информацию о вознаграждениях менеджмента, что снижает доверие со стороны инвесторов. В соответствии с Принципами корпоративного управления OECD, компании должны обеспечивать прозрачность финансовых показателей и давать акционерам доступ к информации о компенсациях топ-менеджеров. В российской практике эта норма либо не выполняется, либо выполняется частично. Например, только около двадцать процентов российских компаний раскрывают данные о вознаграждениях своих руководителей, тогда как международные компании, такие как BP и Shell, публикуют полный отчет о выплатах топ-менеджерам. Низкий уровень прозрачности в раскрытии информации о вознаграждениях и внутреннем управлении может привести к снижению доверия инвесторов из-за отсутствия доступа к критически важной информации, а также к увеличению регуляторных рисков и штрафам, что отрицательно скажется на финансовых показателях компании.

Внутренний аудит и независимость. Ревизионная комиссия. Наличие ревизионной комиссии является обязательным, но в российских компаниях она часто имеет формальный характер и не выполняет реальную контрольную функцию. Функции контроля чаще выполняет совет директоров [10]. Слабый внутренний контроль может привести к недостаточной проверке финансовой отчетности и повышению рисков финансовых нарушений, что в свою очередь вызывает потерю доверия миноритарных акционеров и инвесторов к надежности финансовых отчетов компании. Пример внутреннего аудита в компании WorldCom в 2001–2002 годах демонстрирует

важность независимости внутреннего аудитора и роли комитета по аудиту. Вице–президент по внутреннему аудиту, Синтия Купер (Cynthia Cooper), обнаружила серьёзные финансовые нарушения, когда обратила внимание на необоснованную транзакцию на четыреста миллионов долларов, инициированную финансовым директором компании (CFO). Несмотря на попытки финансового директора остановить расследование, Купер продолжила изучать бухгалтерские документы и выявила мошенничество на сумму в два миллиарда долларов, связанное с неправильным отражением операционных расходов как капитальных затрат. Обнаружение этих нарушений привело к увольнению CFO и банкротству WorldCom в 2002 году [38].

Внутренний аудит. Полноценные службы внутреннего аудита редки, и их функции часто выполняет ревизионная комиссия или служба внутреннего контроля. Законодательство регулирует внутренний аудит для финансово–кредитных организаций и фондового рынка [10], [32].

Внешние аудиторы. Внешние аудиторы часто привлекаются для повышения эффективности, но это может вызывать сомнения в их независимости. Переход на международные стандарты осуществляется медленно, и компании, работающие на международных рынках, сталкиваются с высокими затратами на выполнение требований [10].

Итоги исследования: По оценкам экспертов, более 200 крупных российских компаний успешно внедрили международные стандарты корпоративного управления, еще 2000 компаний применяют некоторые элементы этих стандартов. Однако многие акционерные общества следуют процедурам только на бумаге, не имея планов выхода на фондовый рынок [10, с. 330], [32].

Исследование Российского института директоров (РИД) за 2022 год анализировало 100 крупнейших российских компаний. Выяснилось, что лишь тридцать процентов компаний имеют в совете директоров независимых членов, а только пятнадцать процентов компаний полностью следуют

рекомендациям кодекса корпоративного управления. Среди компаний, выделяющихся положительными примерами, были отмечены «Сбербанк» и «Газпром», которые внедрили ряд механизмов для повышения эффективности корпоративного управления [20].

Согласно последним рейтингам, такие компании, как PhosAgro и НЛМК, получили высокие ESG–рейтинги (AA), что подчеркивает их достижения в области устойчивого развития и корпоративного управления [44].

Практика работы комитетов в «Норильском никеле» – компания создала специализированные комитеты при совете директоров, включая комитеты по аудиту и экологии. Это позволило повысить уровень прозрачности и ответственности, особенно в контексте экологических проблем, таких как разливы топлива в Норильске в 2020 году. Создание таких комитетов стало частью стратегии по управлению рисками и улучшению корпоративного управления.

Корпоративные конфликты в «Магните» – в 2018 году в компании произошел конфликт между основателем Сергеем Галицким и другими акционерами, что привело к продаже контрольного пакета акций банку ВТБ и смене руководства. Этот конфликт продемонстрировал проблемы корпоративного управления в России и влияние споров между акционерами на стратегическое развитие компании.

Анализ судебного дела «ЮКОС». Одним из наиболее резонансных дел, демонстрирующих проблемы корпоративного управления в России, стало дело «ЮКОС». Рассмотрим его подробнее:

Уклонение от уплаты налогов: Михаил Ходорковский и другие ключевые фигуры компании были обвинены в использовании схем уклонения от уплаты налогов, включая занижение доходов и использование офшоров для минимизации налоговых обязательств.

Злоупотребление налоговыми льготами: Суд установил, что ЮКОС использовал внутренние офшоры, зарегистрированные в регионах с

налоговыми льготами, что противоречит добросовестной налоговой практике.

Нарушение прав миноритарных акционеров: Крах компании повлёк за собой значительные убытки для миноритарных акционеров из-за отсутствия прозрачности и нарушений в раскрытии информации, что противоречит Закону «Об акционерных обществах».

Государственное вмешательство: Вмешательство государственных органов нарушило корпоративные права, что было воспринято международным сообществом как угроза правам частной собственности.

Прозрачность и контроль: ЮКОС не предоставлял полную информацию о своих финансовых операциях, что подрывало доверие инвесторов. Слабый контроль со стороны независимых органов способствовал злоупотреблениям.

Ситуация с ЮКОСом подчеркнула необходимость интеграции международных стандартов корпоративного управления и важность независимого контроля. Дело «ЮКОС» стало уроком о последствиях отсутствия эффективного корпоративного управления и необходимости соблюдения международных норм, что критично для обеспечения устойчивого бизнеса.

Рассмотрим судебную практику. Анализ судебного акта номер А41–13393/2017.

Дело касается корпоративного спора об оспаривании решений общего собрания участников ООО. Суд оценивал соответствие принятых решений уставу компании и законодательству. Основной предмет спора заключался в правомерности принятых решений и действиях участников, нарушающих права других. В судебном акте отмечены нарушения порядка созыва собраний и непрозрачность принятия решений о существенных изменениях в структуре компании. Анализ показывает отсутствие единства в подходах к делам о корпоративном управлении, что указывает на недостаточную разработанность практики и непоследовательность в применении

законодательства. Для устранения недостатков необходимо улучшение правоприменительной практики и контроль за соблюдением корпоративных процедур. Рекомендуется разработка четких стандартов корпоративного управления и повышение уровня профессионализма членов советов директоров. Таким образом, дело номер А41–13393/2017 иллюстрирует проблемы в корпоративном управлении, включая нарушения норм права и недостаточную прозрачность процессов. Улучшение правоприменительной практики может повысить доверие инвесторов [23].

Анализ судебного акта по делу номер А40–178420/2021.

Суть спора. Министерство энергетики РФ предъявило иск к ФИО1, исполняющему обязанности генерального директора Федеральной энергосервисной компании, обвиняя его в причинении убытков. Министерство утверждало, что ФИО1 заключил трудовой договор с новым сотрудником (ФИО2) в условиях финансовых трудностей и не уволил его своевременно. Решение судов: Первоначально требования Министерства были частично удовлетворены, но высшие инстанции отменили это решение, отклонив все требования. Суд признал действия ФИО1 разумными в условиях кризиса и не учел финансовые трудности, в которых находилось предприятие. Судебные акты не учли наличие судебных разбирательств, инициированных ФИО2, которые могли повлиять на увольнение работника. Суды не достаточно учли внутренние корпоративные условия и долговременные последствия действий ФИО1. Важно учитывать не только формальные нарушения, но и реальное финансовое состояние компании, кризисные условия и влияние судебных разбирательств на управление. Таким образом, дело номер А40–178420/2021 подчеркивает недостатки в оценке практики корпоративного управления в условиях кризиса. Внедрение предложенных мер может повысить справедливость судебных решений и улучшить корпоративное управление в российских компаниях [23].

2.4 Правовое регулирование организационных форм корпоративных отношений в рамках одной организации

Корпоративные отношения в России представляют собой сложный комплекс взаимодействий между различными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) корпорации, включая акционеров, руководство, сотрудников, партнеров и государственные органы. Эти отношения основываются на экономических, правовых и социальных принципах, направленных на достижение общих интересов и успешное функционирование корпорации [12], [24]. Важную роль в регулировании корпоративных отношений играет корпоративное право, которое, как отмечается в учебных пособиях А.В. Терентьева, регулирует создание, деятельность и прекращение деятельности корпораций. Оно формирует правовую основу, обеспечивающую защиту интересов акционеров и участников, а также создание прозрачных механизмов управления. Без четкого правового регулирования корпоративных отношений эффективное управление невозможно. Следовательно, развитие корпоративного управления напрямую связано с совершенствованием корпоративного законодательства [24].

В российском корпоративном законодательстве ключевым элементом являются Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 и Гражданский кодекс РФ, которые устанавливают правовые рамки для организации корпоративных отношений [6], [32]. В учебнике А.В. Терентьева «Курс лекций по учебной дисциплине «Корпоративное право» подробно рассматриваются основные аспекты корпоративного законодательства и права акционеров, включая защиту миноритарных прав, что подчеркивает значимость указанных законов для обеспечения интересов участников корпоративных отношений [24]. Корпоративные отношения могут включать как физических, так и юридических лиц, объединенных корпоративными связями, такими как финансовые обязательства и долевое участие.

В рамках одной корпорации могут существовать различные организационные формы корпоративных отношений.

Основные из них это корпоративные группы, внутрикорпоративные отношения и внешние корпоративные отношения.

Корпоративная группа: Формируется, когда несколько участников объединяются для совместной деятельности с общими целями. Эти отношения могут возникать как внутри одной группы компаний, так и между различными корпоративными группами [24].

«РТС» является крупной корпоративной группой, в которую входят дочерние компании, такие как «РТС Финансовые рынки» и «РТС Групп». Закон «Об акционерных обществах» регулирует взаимодействие между головной компанией и её дочерними структурами. Эти отношения структурируются в соответствии с требованиями корпоративного законодательства, что обеспечивает единое управление группой компаний в рамках общей стратегии развития.

Внутрикорпоративные отношения: Это приватно–правовые отношения, происходящие внутри компании и регулируемые внутренними правилами и регламентами. Они охватывают взаимодействие между акционерами, менеджментом и сотрудниками, а также внутренние управленческие процессы.

Взаимодействие акционеров и руководства «Северсталь». В «Северстали» установлены четкие процедуры взаимодействия между акционерами и менеджментом, включая проведение общего собрания акционеров, на котором утверждаются ключевые решения, такие как назначение членов совета директоров и утверждение дивидендной политики. Внутрикорпоративные отношения регулируются уставом компании и федеральными законами, что обеспечивает эффективное управление организацией и прозрачность принимаемых решений.

Внешние корпоративные отношения: включают взаимодействие с обществом, государственными органами, партнерами, кредиторами и

другими внешними стейкхолдерами. Эти отношения также регулируются публично–правовыми нормами и отражают взаимодействие компании с внешней средой [21].

Взаимодействие «Норильского никеля» с государственными органами и обществом. «Норильский никель» активно взаимодействует с внешними стейкхолдерами, особенно после экологического инцидента в 2020 году, когда произошел разлив дизельного топлива. Компания сотрудничала с государственными органами, включая Росприроднадзор и прокуратуру, а также взаимодействовала с местным населением. Внешние корпоративные отношения «Норильского никеля» регулируются законодательством в области охраны окружающей среды и корпоративной социальной ответственности.

Корпоративное управление в России охватывает внутренние отношения между участниками корпорации и регулирует управленческие процессы, включая оплату труда членов совета директоров и менеджеров. Как отмечается в практикуме «Корпоративное управление» авторов С.А. Баркалова, Л.А. Мажаровой и О.С. Переваловой качество взаимодействия внутри корпорации напрямую влияет на её репутацию и привлекательность для инвесторов. В условиях стремления к привлечению инвестиций компании должны обеспечивать прозрачность своей деятельности как для акционеров, так и для потенциальных инвесторов [3].

В соответствии с российским законодательством, корпоративные отношения можно классифицировать по следующим критериям.

Цель корпорирования:

- коммерческие корпоративные отношения: Основной целью является извлечение прибыли и они связаны с предпринимательской деятельностью;
- некоммерческие корпоративные отношения: Не направлены на получение прибыли и могут быть связаны с образовательными или благотворительными учреждениями.

Предмет корпорирования:

- финансово–экономические и имущественные отношения: Включают собственность на акции, финансовые операции и экономические вопросы;
- нефинансовые и неимущественные отношения: Включают договорные, административно–директивные отношения, личные и семейные корпоративные связи.

Форма участия:

- добровольное и принудительное участие: Участники могут вступать в корпоративные отношения на добровольной основе или под принуждением;
- неполное и полное участие: Неполное участие характеризуется доминированием интересов некоторых участников, в то время как полное участие предполагает равноправное положение всех участников.

Тип участия:

- с правом голоса: Участники имеют право голоса в управлении компанией в зависимости от их доли;
- без права голоса: Участники не имеют права голоса, но могут участвовать в корпоративных отношениях.

На уровне одной организации корпоративные отношения могут включать взаимодействие между различными структурными подразделениями и сотрудниками. На уровне групп организаций они могут проявляться в форме партнерства, совместных проектов и договоров.

Российское законодательство требует формирования корпоративных структур, таких как общее собрание акционеров, совет директоров и исполнительные органы, с целью обеспечения эффективного управления и контроля. Законы предусматривают наличие ревизионной комиссии, хотя на практике её функции часто формальны, а реальный контроль осуществляется советом директоров. В последние годы наблюдается стремление к

улучшению корпоративного управления через разработку стандартов и рекомендаций, а также повышение прозрачности и ответственности компаний. Эти аспекты определяют организационные формы корпоративных отношений и влияют на корпоративное управление в российских компаниях, что, в свою очередь, оказывает влияние на их конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность [21].

Пример правового регулирования на уровне организации: «Магнит» и внутренние органы управления. В компании «Магнит» внутренние органы управления, такие как совет директоров, общее собрание акционеров и ревизионная комиссия, функционируют в строгом соответствии с законом «Об акционерных обществах» и внутренними регламентами. Взаимодействие между этими органами определяет принятие ключевых решений, таких как стратегия развития и управление активами. Реальный контроль в компании часто осуществляется через аудит, проводимый по международным стандартам, несмотря на формальную роль ревизионной комиссии.

Пример правового регулирования участия в корпоративных отношениях. Участие в корпоративных отношениях в «ЛУКОЙЛе» регулируется правовыми нормами, которые устанавливают порядок голосования акционеров на общих собраниях, распределение дивидендов и выполнение обязательств перед миноритарными акционерами. Законодательство защищает права акционеров, предоставляя им право на участие в управлении компанией через голосование и возможность оспаривать решения в суде. Важным аспектом является обязательное раскрытие информации, что обеспечивает прозрачность корпоративного управления.

Пример правового регулирования корпоративных отношений в условиях партнерства: «Яндекс» и его взаимодействие с международными партнерами. Взаимодействие «Яндекса» с международными партнерами и инвесторами подчинено как российским, так и международным нормам права. Компания использует механизмы корпоративных соглашений и

договоров, соответствующих требованиям законодательства России, включая защиту интеллектуальной собственности и соблюдение требований антимонопольного законодательства.

Правовое регулирование корпоративных отношений проявляется не только в теоретических и законодательных рамках, но и в судебной практике, которая играет важную роль в обеспечении соблюдения корпоративного права и защиты прав участников корпоративных отношений. Рассмотрим судебную практику.

Анализ судебного акта по делу номер А01–1579/2023. Истец (ООО «Югстроймеханизация») оспаривал дополнительное соглашение к договору займа, считая его сделкой с заинтересованностью, которая не была одобрена на общем собрании участников. Также истец требовал взыскания задолженности по договору.

Арбитражный суд Республики Адыгея (21.11.2023): Признал соглашение недействительным и удовлетворил требование о взыскании задолженности. Пятнадцатый арбитражный апелляционный суд (01.02.2024): Подтвердил решение первой инстанции. Арбитражный суд Северо–Кавказского округа (25.04.2024): Отменил взыскание задолженности, оставив недействительность соглашения в силе.

Ст. 166 ГК РФ: Признание сделок недействительными при отсутствии должного одобрения. Ст. 44 ФЗ номер 14–ФЗ: Требования по одобрению сделок с заинтересованностью. Судебные инстанции не согласовали решения по взысканию задолженности, что создало неопределенность в применении законодательства о сделках с заинтересованностью [23].

Анализ судебного акта по делу номер А83–12035/2020. Истцы оспаривали решения общего собрания акционеров и требовали признания права собственности на акции. Арбитражный суд Республики Крым частично удовлетворил требования, касающиеся реорганизации.

Все инстанции согласились с признанием части решения недействительным, но остались вопросы по другим аспектам собрания [23].

Анализ судебного акта по делу номер А13–11885/2019. Краткое содержание дела: Истцы оспаривали часть решения общего собрания акционеров, требуя пересчета голосов и привлечения третьих лиц.

Арбитражный суд Вологодской области (13.02.2020): Отказал в удовлетворении иска. Четырнадцатый арбитражный апелляционный суд (21.05.2020): Оставил решение в силе. Арбитражный суд Северо–Западного округа (12.10.2020): Подтвердил решение апелляции. Ст. 71 АПК РФ: Оценка доказательств и доверенностей. Ст. 181 и 185.1 ГК РФ: Требования к доверенностям. Суды отказали в удовлетворении иска, подтвердив правильность оформления решений собрания, несмотря на споры о доверенностях и отказе в экспертизе [23].

Развитие корпоративного управления в России прошло через несколько ключевых этапов, начиная с периода приватизации в 1990–е годы, до внедрения международных стандартов в начале 2000–х годов. Основные проблемы на ранних этапах включали отсутствие правовой базы и слабую защиту прав акционеров. Однако с развитием законодательства, включая Закон «Об акционерных обществах» и Гражданский кодекс, была создана основа для более эффективного корпоративного управления.

Формирование корпоративного управления в России прошло через несколько этапов, начиная с приватизации в 90–е годы и до постепенного внедрения международных стандартов. За это время удалось добиться значительного прогресса, особенно в части создания правовой базы для регулирования акционерных отношений.

Однако, несмотря на эти достижения, остаются нерешенные проблемы, такие как слабая защита прав миноритарных акционеров и концентрация власти в руках крупных акционеров. Недостаточный контроль за деятельностью менеджмента и ограничения в обеспечении прав меньшинства требуют дальнейшего реформирования корпоративной системы для укрепления доверия и улучшения управленческих практик.

Глава 3 Проблемы и перспективы совершенствования российского корпоративного управления

3.1 Проблемы регулирования правового положения акционерных обществ с небольшим числом акционеров и возможные пути их решения

Для раскрытия темы третьей главы «Проблемы корпоративного управления и пути их совершенствования» использованы труды А.Г. Дементьевой, С.Н. Буханцевой, А.Е. Тюлина и М.А. Шуклиной, охватывающие теоретические и практические аспекты корпоративного управления, включая эволюцию структур, механизмы контроля, современные рыночные тенденции и принципы раскрытия информации. Также была проанализирована судебная практика, что позволило детально рассмотреть существующие проблемы и выявить возможные направления для совершенствования корпоративного управления в российской практике. Комплексный анализ этих материалов помог выявить основные вызовы и наметить возможные пути улучшения корпоративного управления в России.

Акционерное общество является широко распространенной организационно–правовой формой для функционирования корпораций. Оно представляет собой объединение капиталов нескольких акционеров, которые владеют акциями общества. Каждая страна имеет свою систему правил и законодательства, регулирующих акционерные общества, которые могут отличаться в зависимости от национальных особенностей и правовых традиций. Национальная модель корпорации определяет основные принципы и механизмы функционирования акционерного общества.

Объединенный капитал акционерного общества разделен на акции, которые предоставляют их владельцам определенные права и обязанности в отношении общества. Участие в капитале акционерного общества позволяет

акционерам быть собственниками компании и заинтересованными в ее успехе.

Акционерное общество представляет собой идеальный инструмент для централизации капитала путем объединения разрозненных субъектов. Оно возникает на стадии развития производства, когда технические достижения и демократические свободы делают аккумуляцию крупных денежных средств необходимой и возможной.

Для нормального функционирования акционерного общества необходимо иметь юридическую основу, что обеспечивает правовую защиту интересов акционеров и общества в целом. Общество обладает обособленным имуществом, учитываемым на его балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество может создавать филиалы и представительства, которые выполняют его функции за пределами основного места нахождения. Дочерние и зависимые общества также могут быть созданы, где дочернее общество не несет ответственности за долги основного общества.

Акционерное общество может быть открытым или закрытым. Открытое общество имеет неограниченное количество акционеров и право проводить открытую подписку на акции, а закрытое общество распределяет акции только среди учредителей или определенного круга лиц и не имеет права проводить свободную подписку на акции. Закрытое общество должно преобразоваться в открытое, если количество акционеров превышает 50.

Общество может быть создано путем учреждения нового юридического лица или реорганизации существующего юридического лица. Реорганизация может быть осуществлена путем слияния, разделения, выделения или преобразования. В России общество должно иметь не менее двух учредителей или акционеров. Учредители несут солидарную ответственность

за обязательства, связанные с созданием общества, и возникающие до его государственной регистрации.

Организационно–правовая форма корпорации может быть также обществом с ограниченной ответственностью (ООО), где основная особенность заключается в принятии решений единогласно участниками. В акционерном обществе могут быть созданы независимые администрации, которым доверяются денежные капиталы владельцев.

В акционерном обществе акционеры владеют акциями компании и могут обладать различными правами, такими как право голоса, право избирать и быть избранным, право получать дивиденды. Владельцы привилегированных акций имеют гарантированное право на получение дивидендов, которые могут быть изменены в случае финансовых трудностей компании [6], [32].

Проблемы правового регулирования акционерных обществ с небольшим числом акционеров.

Некоторые нарушения прав акционеров в России включают распыление акционерного капитала, злоупотребление преимуществами основного акционера, принятие сомнительных решений, несвоевременное уведомление акционеров о собрании, отказ директоров передать полномочия и другие. Эти нарушения могут ухудшить отношения между акционерами и компаниями и вызвать недоверие к акционерной собственности.

Акционеры также имеют определенные обязанности, включая полную оплату приобретаемых акций, информирование общества о изменениях в данных и соблюдение конфиденциальности информации [6], [32].

Пример : Проблемы с правами акционеров в «Татнефть».

В 2020 году возникли проблемы с правами акционеров в акционерном обществе «Татнефть». Случились случаи злоупотребления правами основного акционера и нарушения прав миноритарных акционеров, что привело к юридическим спорам.

Пример: Проблемы с правами акционеров в «Уралкалии».

В 2013 году произошёл конфликт между акционерами «Уралкалия» и управляющей компанией по поводу распределения прибыли и управления активами. Это привело к судебным разбирательствам и изменениям в корпоративной структуре.

Актуальность проблемы: Отсутствие общественно–полезных целей в законодательстве для акционерных обществ с небольшим числом акционеров ограничивает возможность выполнения задач, направленных на общественное благо. Это создает пробелы в защите прав миноритарных акционеров и затрудняет их участие в управлении.

Отсутствие общественно–полезных целей: российское законодательство не требует от акционерных обществ с публичным участием выполнения общественно–полезных задач.

Ограниченная защита прав миноритарных акционеров: миноритарные акционеры сталкиваются с ограничениями в доступе к информации и влиянии на решения.

Решения:

- изменение законодательства: внесение поправок в Федеральный закон «Об акционерных обществах» для включения общественно–полезных целей;
- защита прав миноритарных акционеров: Обеспечение их прав через законодательные изменения, которые будут способствовать их участию в управлении.

Одной из ключевых проблем является отсутствие обязательных общественно–полезных целей для акционерных обществ. Необходимы изменения в законодательстве, чтобы обеспечить защиту прав миноритарных акционеров и включить общественно–полезные цели в их деятельность.

Рассмотрим судебную практику на примере дела номер 303–ЭС19–25156 по делу номер А24–7412/2018.

Краткое содержание дела: ОАО «Тигильское промысловое хозяйство» предъявило иск к Жарихину Станиславу Петровичу и Денису Александру

Васильевичу о переводе доли в уставном капитале (сорок два процента) ООО «Иянин Кутх и Стальноголовый Лосось» на общество. Жарихин приобрел эту долю по договору дарения от Дениса. Основной спор касался необходимости согласия других участников на передачу доли и правильности применения срока исковой давности.

Решения судов: Суд первой инстанции: Не признал необходимость согласия других участников и счел срок исковой давности пропущенным. Апелляционный суд и Верховный Суд: Отменили решение первой инстанции, указав на необходимость согласия участников и пересчитали срок давности, не признавая его пропущенным.

Несогласованность применения норм: Первая инстанция не учла уставные требования о согласии участников, что было исправлено вышестоящими судами.

Разные подходы к сроку исковой давности: Верховный Суд уточнил, что запись в реестре не означает автоматическую осведомленность истца о нарушении прав.

Дело иллюстрирует проблемы правоприменения норм корпоративного права и сроков давности [23].

Краткое содержание дела номер А66–2253/2017: Гражданин Горни Карстен оспаривал решение общего собрания участников ООО и сделку купли–продажи недвижимого имущества, утверждая, что сделка была крупной, заключена без его согласия и по заниженной цене.

Решение суда: Суд признал сделку действительной, указав на отсутствие доказательств крупности сделки и пропуск срока исковой давности. Участие истца в собрании также исключило возможность оспаривания.

Основные проблемы: пропуск срока исковой давности; необходимость согласия общего собрания на крупные сделки не была доказана.

Дело выявило проблемы в правоприменении норм о крупных сделках и сроках давности, требующие уточнения законодательства и упрощения процедур оспаривания.

Проблема. Судебные акты указывают на трудности в применении норм законодательства, таких как Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданский кодекс. Судебная практика может сталкиваться с коллизиями между различными правовыми нормами, что затрудняет правоприменение. Например, вопрос о том, нужно ли было согласие общего собрания на сделку, а также как правильно применять сроки исковой давности, указывает на возможные коллизии или недостатки в правовом регулировании [6], [23], [30].

Описание судебного дела по делу номер А27–24426/2020 от 15 декабря 2022 года

ПАО «ЧИФ–Кузбасс» обратилось в суд с требованием признать 21 874 акции, числящиеся за ликвидированным юридическим лицом (Фирма), бесхозными и передать их в распоряжение ПАО «ЧИФ–Кузбасс». Суд первой инстанции и вышестоящие инстанции отказали в удовлетворении иска, ссылаясь на отсутствие полномочий у эмитента самостоятельно распоряжаться акциями и на наличие правопреемников у ликвидированного юридического лица [23].

Нарушения норм материального и процессуального права: Суды нижестоящих инстанций основывали свои решения на неправильном применении норм законодательства, касающихся акционерного права и ликвидации юридических лиц. Верховный Суд указал на необходимость применения норм о выкупе акций, предусмотренных для случаев, когда акционер исключен из реестра, что не было учтено в решениях нижестоящих судов.

Противоречивость судебной практики и недостатки. Суды нижестоящих инстанций не учли, что исключение акционера из ЕГРЮЛ может привести к утрате его корпоративных прав и обязанностей, что должно

было повлиять на возможность возвращения акций в оборот. Верховный Суд подчеркнул необходимость применения норм о выкупе акций для восстановления баланса интересов акционерного общества и обеспечения его управляемости.

Предложения по устранению недостатков. Необходимо четкое регулирование прав и обязанностей акционеров в случаях ликвидации юридических лиц, а также более ясные правила для возвращения акций в оборот, чтобы избежать длительного блокирования акций и нарушения интересов акционерных обществ. Также предлагается улучшение разъяснений по применению норм законодательства в подобных случаях для предотвращения противоречий в судебной практике.

Для улучшения защиты прав миноритарных акционеров следует пересмотреть законодательные нормы, регулирующие конфликты интересов и доступ к корпоративной информации. Примером может быть внедрение обязательной независимой оценки решений совета директоров в крупных сделках.

3.2 Совершенствование внутрикорпоративного управления

В настоящее время основной задачей каждой компании и крупной корпорации является достижение устойчивых позиций на рынке за счет повышения и управления конкурентоспособностью и выхода на траекторию опережающего развития. Как подчеркивает А.Е. Тюлин, описанные в учебнике методологические инструменты количественной оценки показателей деятельности промышленной корпорации, ориентированной на производство высокотехнологичной продукции, представляют собой комплексный инструментальный поддержки принятия управленческих решений при реализации корпоративного управления. В условиях цифровой экономики применение механизмов управления компетенциями, подтвердивших свою эффективность на практике, будет эффективным в том

случае, если для инновационного сообщества будет организована удобная среда для коммуникаций, обмена и управления компетенциями [26].

В настоящее время государство, Банк России и другие регулирующие органы требуют от компаний наличия системы корпоративного управления, обеспечивающей достаточную информационную прозрачность и ясность в принятии решений. Актуальность корпоративного управления для российских компаний велика, так как собственникам сложно охватить все аспекты управления, а формирование инвестиционно–привлекательного имиджа становится необходимым. Государство утвердило стандарты квалификации для корпоративных секретарей и специалистов рынка ценных бумаг, а также регламентировало ключевые действия компаний. Банк России принял нормативные акты, направленные на повышение требований к качеству корпоративного управления, годовым отчетам и уровню вознаграждения членов совета директоров [33].

С.В. Короткий в своей монографии утверждает, что хотя российская модель корпоративного управления постепенно движется в сторону англосаксонской, она остается в переходной стадии. Он указывает, что глобализация и внедрение международных стандартов корпоративного управления могут ускорить этот процесс, однако без значительных реформ внутреннего регулирования развитие модели будет затруднено [16].

Для улучшения корпоративного управления в компаниях необходимо учитывать государственное регулирование в данной области. Министерство экономического развития Российской Федерации отвечает за разработку государственной политики в области корпоративного управления. Государственное регулирование направлено на защиту прав собственности и обеспечение баланса интересов всех участников корпоративных отношений, включая кредиторов и государство. Оно также помогает снизить транзакционные издержки участников, развивает рынок слияний и поглощений, защищает права кредиторов и снижает барьеры для создания юридических лиц [2].

Обеспечение защищенности прав собственности является важным фактором привлекательности компаний для инвестиций. В России принимаются меры и политики, направленные на повышение материальных гарантий защиты прав участников коммерческих юридических лиц, а также на улучшение процессуального законодательства. Это включает в себя улучшение механизмов защиты акционерных прав, обеспечение надлежащего контроля за соблюдением правил корпоративного управления, борьбу с коррупцией и недобросовестными практиками. Современные реформы процессуального законодательства направлены на обеспечение быстрой и эффективной защиты прав инвесторов, а также на предотвращение недобросовестных действий со стороны участников рынка.

Государственная политика в области корпоративного управления стремится достичь баланса между гибкостью управления и защитой интересов различных участников компаний. Одним из главных приоритетов этой политики является предоставление акционерам большей свободы в выборе моделей управления, что позволяет им адаптироваться к меняющимся условиям и более эффективно управлять своими инвестициями. Это, в свою очередь, способствует развитию инноваций, привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности компаний. Важно также сохранить основные механизмы защиты прав миноритарных акционеров, кредиторов и общественных интересов.

Правила, касающиеся реорганизаций, слияний и поглощений компаний, а также эффективные институциональные механизмы, играют значительную роль в адаптации предприятий к меняющимся условиям рынка. Институты реорганизации предоставляют правовые и финансовые механизмы для перестройки и переориентации бизнеса, позволяя компаниям адаптироваться, изменять размеры, объединяться или поглощать другие компании.

Механизмы возврата активов в случае банкротства или ликвидации компании требуют особого внимания. Для защиты интересов кредиторов и обеспечения справедливого распределения активов существуют правовые и

финансовые механизмы, такие как процедуры банкротства, регулирующие порядок распределения активов между кредиторами.

Для внедрения передовой корпоративной практики необходимо разработать комплекс мер на различных уровнях экономической системы. Совершенствование корпоративного законодательства и улучшение его применения являются важными шагами для развития лучшей практики корпоративного управления. Это может включать разработку и внедрение новых законов, которые обеспечат защиту прав участников корпоративных отношений и установят прозрачные правила для деятельности компаний.

Проблемы, возникающие в корпорациях, не должны усугубляться внешним влиянием. Гарантирование соблюдения общего права компаниями зависит от качества законов и эффективности правоохранительных институтов. Эффективное корпоративное управление играет важную роль в привлечении инвестиций и обеспечении выполнения обязательств перед инвесторами. Когда компания имеет надлежащие механизмы управления, это повышает доверие со стороны инвесторов и стимулирует их к вложению капитала [16]

Совершенствование корпоративного управления имеет важное значение для улучшения инвестиционного климата в любой стране, в том числе и в России. Основные цели корпоративного управления в России заключаются в следующем:

- создание эффективной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования;
- снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не желают принимать. Управление этими рисками в долгосрочной перспективе приводит к снижению инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.

Корпоративное управление оказывает влияние на следующие аспекты:

- экономические показатели деятельности акционерного общества, оценку стоимости акций общества со стороны инвесторов и его способность привлекать капитал, необходимый для развития.

Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации является важной мерой для повышения:

- устойчивости и эффективности деятельности акционерных обществ;
- притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов [13], [33, с.35]. Пример – Реформа корпоративного управления в «ЛУКОЙЛ».

В 2015 году «ЛУКОЙЛ» принял меры для повышения прозрачности и улучшения корпоративного управления. В рамках реформ была усилена независимость совета директоров, введены новые стандарты раскрытия информации и усилен контроль за соблюдением корпоративных стандартов.

Меры:

- введены независимые комитеты для оценки и контроля управленческих решений,
- установлены новые правила раскрытия информации, включая регулярное и детализированное представление отчетов для акционеров, усиление роли корпоративного секретаря, который теперь отвечает за соблюдение новых стандартов.

Пример–Законодательные изменения в области корпоративного управления. В 2014 году в России был принят закон о реформе корпоративного управления, направленный на улучшение прав акционеров и повышение прозрачности компаний. Закон предусматривал создание независимых комитетов в советах директоров и новые правила раскрытия информации.

Меры:

- создание независимых комитетов в советах директоров, что позволяет более объективно оценивать действия руководства;

– новые правила раскрытия информации, требующие от компаний более детального и регулярного представления данных о финансовом состоянии и управленческих решениях [6].

Актуальность проблемы: совершенствование внутрикорпоративного управления является ключевым аспектом для повышения инвестиционной привлекательности и обеспечения целостности компании. Эффективное корпоративное управление помогает устранить конфликты интересов и поддерживать высокие стандарты управления.

Проблемы: в российском корпоративном управлении остаются проблемы с прозрачностью и раскрытием информации, а также с недостаточной независимостью и профессионализмом советов директоров. Низкая прозрачность финансовой отчетности и корпоративной информации затрудняет оценку состояния компаний и снижает доверие инвесторов.

В 2021 году компания «РусГидро» столкнулась с критикой из-за недостаточной прозрачности в раскрытии данных о крупных контрактах и финансовых рисках. Инвесторы выразили обеспокоенность по поводу непрозрачности отчетов.

Решение: улучшение раскрытия информации: В 2022 году компания внедрила новые стандарты раскрытия информации, которые включают детализированные отчеты о всех значимых контрактах и финансовых рисках.

В 2019 году в компании «Транснефть» были выявлены случаи, когда решения совета директоров принимались в интересах определенных акционеров, что вызвало конфликты интересов и вопросы к управлению.

Решение: усиление независимости совета директоров: В 2020 году «Транснефть» провела реорганизацию совета директоров, увеличив число независимых членов и внедрив новые процедуры для повышения прозрачности принятия решений.

Пример: Компания «Норильский никель» после обнаружения коррупционных схем в управлении в 2020 году провела внутреннюю реорганизацию и пересмотрела политику корпоративного управления,

внедрив новые меры по борьбе с коррупцией и улучшению прозрачности. А также, в «Норильском никеле» в 2020 году произошел экологический инцидент, связанный с утечкой дизельного топлива, что вызвало широкую критику за недостаточное раскрытие информации о происшествии и о мерах, принятых для ликвидации последствий. Этот случай показал необходимость улучшения системы корпоративного управления в части раскрытия информации о существенных рисках и экологических аспектах деятельности компаний. Наличие комитетов по аудиту и управлению рисками могло бы способствовать более прозрачной и своевременной реакции на кризис [4].

Для улучшения внутрикорпоративного управления необходимо:

- повышение прозрачности: внедрение обновлений в Кодекс корпоративного управления и интеграция ESG-критериев (экологические, социальные и управленческие факторы). Например, в «Сургутнефтегазе» была разработана новая политика раскрытия информации, которая включает регулярные отчеты о социальных и экологических инициативах компании;
- повышение роли независимых директоров: одним из ключевых шагов по совершенствованию корпоративного управления в российских компаниях должно стать увеличение доли независимых директоров в совете директоров. В странах с развитой экономикой, таких как США и Великобритания, независимые директора играют важную роль в обеспечении подотчетности топ-менеджмента и предотвращении конфликтов интересов. В России же большинство компаний по-прежнему имеют тесно связанные с мажоритарными акционерами советы директоров, что снижает уровень прозрачности и эффективности управления. Реформа в этой области должна предусматривать обязательное включение независимых директоров и внедрение более строгих требований к их квалификации;

- усиление роли корпоративных секретарей: обеспечение их квалификации в области права, управления рисками и информационной безопасности. Например, в «Газпром нефти» была введена программа повышения квалификации корпоративных секретарей, которая включает курсы по современным правовым требованиям и технологиям;
- использование современных технологий: внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта для повышения эффективности и прозрачности управления.

Четвертая промышленная революция, характеризующаяся быстрым развитием цифровых технологий, оказывает значительное влияние на корпоративное управление. Одним из ключевых аспектов этих изменений является уберизация – новая бизнес–модель, основанная на использовании платформенных технологий и цифровизации процессов. Как утверждают М.А. Гурина и Ю.В. Румянцева [8], уберизация меняет традиционные подходы к управлению, стимулируя компании адаптировать свои стратегии и корпоративные структуры к новым условиям рынка.

Современные российские компании, чтобы соответствовать вызовам четвертой промышленной революции, начинают внедрять цифровые технологии и искусственный интеллект в управление корпоративными процессами. Это позволяет повысить эффективность операций, улучшить прозрачность и сократить затраты на управление.

В «Альфа–Групп» были внедрены новые IT–системы для мониторинга и анализа корпоративных данных, что позволило повысить прозрачность и улучшить контроль над корпоративными процессами. Концепция уберизации и вызовы четвертой промышленной революции, рассмотренные М.А. Гуриной и Ю.В. Румянцевой [8], могут быть полезны для анализа влияния цифровых технологий на корпоративное управление в России, включая необходимость адаптации к новым бизнес–моделям, изменения

управленческих стратегий и усиления социальной ответственности компаний.

Для повышения эффективности корпоративного управления в российских компаниях необходимо внедрение системы независимых директоров. Это обеспечит более сбалансированные решения и контроль со стороны акционеров. Примером успешного применения этой практики может быть «Сбербанк», где независимые директора играют ключевую роль в стратегических решениях.

Важным шагом является внедрение цифровых технологий, таких как автоматизация процессов управления и использование блокчейна для обеспечения прозрачности операций [16], [18], [26].

Рассмотрим судебную практику на примере дела номер А40–284789/2021 от 30.06.2023.

Краткое содержание дела: спор касался прав на долю в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью после смерти одного из участников. Истцы утверждали, что передача доли должна происходить с учетом устава, который требует согласия других участников.

Истцами по делу номер А40–284789/2021 являются Общество с ограниченной ответственностью Юридическая компания «ТопЛайн» и гражданка ФИО2.

Решения судов: Суды первой и апелляционной инстанций: Отказали в удовлетворении иска. Верховный Суд: Отменил предыдущие решения, указав на нарушения в применении норм права, и направил дело на новое рассмотрение.

Противоречие в применении норм корпоративного права: Судебная практика демонстрирует неоднозначность в вопросах правопреемства и передачи долей в ООО. Устав общества требует согласия участников, что не было учтено судами.

Верховный Суд указал на ошибки в правоприменении, что подчеркнуло необходимость улучшения единообразного подхода к интерпретации норм корпоративного права [23].

3.3 Совершенствование законодательства в области раскрытия информации

На современном этапе объем и содержание информации, предоставляемой российскими компаниями, регулируются несколькими ключевыми законодательными актами. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ), публичная отчетность включает публикацию годового отчета, бухгалтерского баланса и счета прибылей и убытков открытого акционерного общества. Дополнительно необходимость раскрытия информации акционерными обществами регулируется федеральными законами: «О рынке ценных бумаг» (1996), «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» (1999), «Об акционерных обществах(1995)» и «О бухгалтерском учете» (2011). Важную роль в установлении порядка и процедур раскрытия информации играют стандарты Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР, сейчас Банк России) [6], [27], [28], [29], [32].

Раскрытие информации является ключевым элементом функционирования эффективного рынка капитала. Оно охватывает обязательные документы, такие как годовой отчет с заявлением директора, операционный и финансовый обзор, отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств. Кроме того, раскрытие информации включает добровольные формы корпоративной коммуникации, такие как прогнозы руководства, презентации аналитиков, годовое общее собрание акционеров, пресс-релизы, информация на корпоративных веб-сайтах и другие корпоративные отчеты. Эти элементы способствуют прозрачности и позволяют всем заинтересованным сторонам получать полную и актуальную

информацию о деятельности компании. Как отмечает В.Я. Горфинкель, эффективные коммуникации в корпоративном управлении являются важным аспектом, способствующим развитию доверительных отношений между всеми участниками рынка и повышающим привлекательность компаний для инвесторов [7].

Цель норм о раскрытии информации – предоставить сведения о положении и деятельности акционерного общества всем заинтересованным лицам, включая акционеров, кредиторов и потенциальных контрагентов. В 2006 году ФСФР утвердила Положение «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», которое обязывает открытые акционерные общества раскрывать широкий список существенных фактов. Эти положения привели структуру проспекта эмиссии в соответствие с международными стандартами. Поправки 2009 года в Закон «О рынке ценных бумаг» уточнили перечень существенных фактов, направленных на повышение качества раскрываемой информации [29].

Кроме законодательных актов, регулирующих раскрытие информации, Российский кодекс корпоративного управления предоставляет рекомендации по улучшению практики раскрытия информации. Кодекс рекомендует разрабатывать и внедрять информационную политику, обеспечивающую эффективное взаимодействие общества с акционерами и другими заинтересованными лицами. Основные принципы включают регулярность и оперативность предоставления информации, её доступность, достоверность и полноту, а также разумный баланс между открытостью общества и соблюдением коммерческих интересов.

В последнее время корпоративные сайты стали важным каналом для раскрытия информации, обеспечивая оперативный доступ к внутренним документам и публикациям. Закон «О консолидированной финансовой отчетности» (2010) требует от компаний, чьи ценные бумаги торгуются на российских биржах, составлять и публиковать финансовую отчетность по международным стандартам наряду с отчетностью по российским

стандартам. Поправки 2011 года в законы «О рынке ценных бумаг» и «Об акционерных обществах» улучшили раскрытие информации о бенефициарной собственности и направлены на укрепление целостности финансовых рынков, однако механизмы правоприменения еще не полностью проверены на практике [28], [32].

Как отмечает С.Н. Буханцева, «раскрытие информации о деятельности компании является важнейшим условием эффективного корпоративного управления». Это позволит создать более благоприятную среду для инвесторов и повысить доверие к российским компаниям на международных рынках.

Корректное раскрытие информации имеет стратегическое значение для корпоративного управления, так как оно позволяет всем заинтересованным сторонам принимать более обоснованные решения на основе полной информации о деятельности компании. На основе раскрываемых данных акционеры и потенциальные инвесторы могут оценить финансовое состояние компании, её эффективность и перспективы роста.

Развитие систем раскрытия информации в России направлено на улучшение прозрачности и предсказуемости действий компаний. Одним из основных аспектов является повышение уровня прозрачности финансовой отчетности и управленческой отчетности, что позволяет улучшить прогнозирование и управление рисками. Более детальная информация о финансовом состоянии и операциях компаний способствует лучшему пониманию их деятельности и рисков, а также повышает доверие со стороны инвесторов и кредиторов. Улучшение законодательства в этой области предполагает более четкое регулирование правил раскрытия информации, установление стандартов для финансовой отчетности и управления корпоративной информацией, а также внедрение эффективных систем контроля и мониторинга за соблюдением этих правил. Ключевые аспекты улучшения законодательства:

- установление четких требований к раскрытию информации о деятельности компании;
- обеспечение своевременного и полного раскрытия информации;
- введение механизмов для контроля за соблюдением правил раскрытия информации;
- обеспечение прозрачности и доступности информации для всех заинтересованных сторон.

Корпоративные правила и практики раскрытия информации должны быть согласованы с международными стандартами, что способствует улучшению инвестиционного климата и повышению конкурентоспособности компаний на международной арене. Внедрение международных стандартов раскрытия информации и корпоративного управления в российскую практику позволит улучшить прозрачность и доверие к российским компаниям, что, в свою очередь, способствует привлечению иностранных инвестиций и укреплению позиций российской экономики на мировом рынке [28].

С 2016 года «Газпром» начал внедрять международные стандарты раскрытия информации, что включало более прозрачное освещение финансовых операций и корпоративных решений.

Реформа раскрытия информации в России (ФАС). В 2017 году Федеральная антимонопольная служба России обновила требования к раскрытию информации о финансовом состоянии компаний, введя новые стандарты и форматы отчетности.

Актуальность проблемы: раскрытие информации и прозрачность остаются важными аспектами корпоративного управления, влияющими на доверие инвесторов и финансовую отчетность компаний. Недостаток прозрачности затрудняет оценку состояния компаний и снижает доверие к российскому рынку.

Проблемы: низкая прозрачность финансовой отчетности—это затрудняет адекватную оценку состояния компаний и снижает доверие инвесторов.

Неэффективное раскрытие информации: часто информация раскрывается неполно или не соответствует международным стандартам.

Решения - улучшение законодательства, внедрение четких требований к раскрытию информации и интеграция международных стандартов, повышение требований к отчетности, обновление требований к раскрытию информации и повышение прозрачности.

Рассмотрим направления улучшения раскрытия информации в России

Утверждение международных стандартов (IFRS): расширение применения международных стандартов финансовой отчетности для всех публичных компаний в России. Это позволит улучшить сопоставимость и прозрачность отчетности, что, в свою очередь, способствует повышению доверия со стороны инвесторов. Внедрение IFRS обеспечит соответствие международным требованиям и улучшит качество финансовой отчетности.

Интеграция принципов раскрытия информации Глобального союза инвесторов (G20/OECD Principles). Внедрение рекомендаций Глобального союза инвесторов по улучшению раскрытия информации о корпоративном управлении, рисках и стратегиях. Эти принципы помогут повысить уровень корпоративного управления и защиту интересов инвесторов, что повысит общий уровень доверия к российским компаниям. Принципы OECD (2015), изложенные в книге «Strategic Business Leader» от Emile Woolf International Limited, включают: «Обеспечение эффективной корпоративной структуры управления: этот принцип акцентирует внимание на необходимости создания прозрачной и справедливой системы корпоративного управления, которая должна поддерживать эффективное надзорное и регулирующее воздействие. Эффективное корпоративное управление основывается на прозрачности рыночной информации и соблюдении правового порядка.

Права и справедливое отношение к акционерам и ключевым функциям собственности. Принцип направлен на защиту прав акционеров и обеспечение их справедливого отношения, включая права на передачу акций,

получение актуальной информации о компании, участие в голосовании на собраниях и получение дивидендов.

Институциональные инвесторы, фондовые рынки и другие посредники. Важность обеспечения надлежащих стимулов в инвестиционной цепочке и эффективного функционирования фондовых рынков для достижения хорошего корпоративного управления.

Роль заинтересованных сторон в корпоративном управлении: принцип подчеркивает признание прав заинтересованных сторон, установленных законом или через взаимные соглашения, и необходимость активного сотрудничества компаний с этими сторонами.

Раскрытие информации и прозрачность: обеспечение своевременного и точного раскрытия информации по всем важным аспектам, включая финансовое состояние, результаты деятельности, собственность и управление компанией. Ответственность совета директоров: обязанности совета директоров включают стратегическое руководство компанией, эффективный надзор за управлением и подотчетность перед компанией и акционерами. Совет директоров должен действовать на основе полной информации, добросовестно, с должной тщательностью и в лучших интересах компании и акционеров».

«Применение этих принципов позволяет улучшить корпоративное управление, повысить уровень прозрачности и укрепить доверие инвесторов, что имеет особое значение для российского бизнеса. Внедрение рекомендаций G20/OECD по раскрытию информации способствует созданию надежной и эффективной корпоративной среды, что, в свою очередь, может привести к улучшению инвестиционного климата и повышению репутации компаний» [38], [43].

Также стоит отметить расширение раскрытия информации по ESG-факторам. Введение обязательных требований к раскрытию информации о социально – экологических и управленческих аспектах деятельности компаний способствует привлечению инвестиционных средств,

ориентированных на устойчивое развитие, и поддерживает экологическую и социальную ответственность компаний. Расширенное раскрытие ESG-факторов также будет способствовать более эффективному управлению рисками и поддержке корпоративной устойчивости.

Для улучшения корпоративного управления необходимо усовершенствование законодательства и стандартов раскрытия информации. Обновление законодательства должно включать четкие требования к раскрытию информации, основанные на международных стандартах, а также механизмы контроля и мониторинга за соблюдением новых правил. Это обеспечит более строгий контроль за качеством раскрываемой информации и поможет предотвратить случаи несоответствия стандартам.

Одной из ключевых задач в сфере корпоративного управления является повышение прозрачности и доступности информации. Это включает в себя обеспечение более доступного и своевременного раскрытия информации через корпоративные веб-сайты и другие каналы коммуникации. Улучшение взаимодействия с акционерами и заинтересованными сторонами способствует повышению доверия и прозрачности, что, в свою очередь, создает более открытые и информированные рыночные условия.

Также важно внедрение новых стандартов отчетности. Адаптация и внедрение обновленных требований к раскрытию информации, таких как новые стандарты Федеральной антимонопольной службы (ФАС) и международные практики отчетности, повышают качество и актуальность раскрываемой информации. Это способствует укреплению доверия инвесторов и улучшению инвестиционного климата, что является важным шагом для повышения эффективности корпоративного управления и инвестиционного климата в России.

Основные проблемы российского корпоративного управления включают низкую независимость совета директоров, слабую прозрачность и конфликты интересов между акционерами и менеджментом. Для решения этих проблем предлагается усилить роль независимых директоров, внедрить

стандарты раскрытия информации и улучшить управление рисками. Также необходимо совершенствовать правовое регулирование, чтобы повысить доверие со стороны международных инвесторов.

Для успешного развития корпоративного управления в России необходимо продолжать реформы, направленные на повышение прозрачности и внедрение международных стандартов раскрытия информации. Ключевой задачей является укрепление механизмов внутреннего контроля, что обеспечит более надежный мониторинг деятельности топ-менеджеров. Особое внимание следует уделить усилению роли независимых директоров, которые могут стать важным элементом в защите интересов миноритарных акционеров и создании более сбалансированной системы управления. Эти меры позволят создать устойчивую систему корпоративного управления, способную обеспечить долгосрочный рост и стабильность российских компаний, а также повысить доверие к их управленческим практикам.

Важным направлением является усиление контроля за раскрытием информации. Введение более строгих стандартов отчетности, аналогичных западным стандартам ESG, повысит прозрачность и доверие к российским компаниям.

Заключение

В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы и практические аспекты формирования и развития корпоративного управления с особым вниманием к его применению в российских условиях. Анализ показал, что корпоративное управление играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и долгосрочного успеха компаний, а также в создании доверительных отношений с акционерами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами. Эффективное корпоративное управление способствует повышению конкурентоспособности компании, улучшению качества принятия управленческих решений и снижению уровня финансовых и управленческих рисков.

Российская модель корпоративного управления прошла сложный путь становления, начиная с 1990-х годов, когда был заложен фундамент правовой базы в условиях перехода к рыночной экономике. Приватизация государственных предприятий и создание акционерных обществ стали ключевыми шагами в этом процессе. Однако на ранних этапах становления корпоративного управления в России наблюдались серьезные проблемы с прозрачностью, контролем за деятельностью менеджмента и защитой прав миноритарных акционеров. Несмотря на принятие Закона «Об акционерных обществах» и внедрение ряда международных стандартов, эти проблемы остаются актуальными и сегодня. Среди основных проблем корпоративного управления в российских компаниях можно выделить следующие:

- недостаточная прозрачность в деятельности компаний, что ограничивает возможности акционеров и инвесторов для контроля за управленческими решениями;
- слабая защита прав миноритарных акционеров, что создает угрозу концентрации власти в руках крупных акционеров и возможные конфликты интересов;

- низкий уровень независимости совета директоров и недостаточные механизмы внутреннего контроля, что снижает эффективность корпоративного управления;
- коррупция и неэффективное правоприменение, что подрывают доверие к российским компаниям и снижают их инвестиционную привлекательность;
- отсутствие эффективных механизмов управления рисками, что увеличивает уязвимость компаний к экономическим и операционным кризисам;
- недостатки корпоративной культуры, ориентированной на краткосрочные цели вместо долгосрочного устойчивого развития;
- недостаточная правовая защищенность корпоративных отношений, что затрудняет привлечение иностранных инвесторов и препятствует внедрению международных стандартов корпоративного управления.

Сильная корпоративная культура является важным фактором успеха организации, помогая компании адаптироваться к изменениям, снижать бюрократическую нагрузку и улучшать организационную целостность. Исследования показывают, что компании с развитой корпоративной культурой, добиваются более высоких финансовых показателей, что подчеркивает важность культуры наряду с другими стратегическими и рыночными факторами. В российских компаниях недостаточно внимания уделяется развитию таких культурных аспектов, что сказывается на их управленческой эффективности и адаптивности к вызовам рынка. Для решения данных проблем и повышения эффективности корпоративного управления в России необходимо внедрение ряда ключевых реформ.

Обоснование необходимости совершенствования правового регулирования корпоративного управления. Автором предложено дополнение Федерального закона «Об акционерных обществах» нормами, обязывающими обязательное раскрытие информации о крупных сделках с аффилированными лицами в годовом отчете общества. Также предлагается установить ответственность членов совета директоров за сокрытие существенной

информации от акционеров. Эти изменения направлены на повышение прозрачности и укрепление доверия акционеров.

Рекомендации по адаптации международных стандартов корпоративного управления. Разработан механизм применения Принципов корпоративного управления OECD и ESG-стандартов в российской практике, включающий интеграцию показателей ESG в систему корпоративной отчетности крупных российских акционерных обществ и разработку унифицированной методики оценки рисков с учетом стандартов ESG, что позволит улучшить экологическую, социальную и управленческую практику в компаниях и повысить их конкурентоспособность на международных рынках.

Повышение прозрачности корпоративного управления с использованием цифровых технологий. Предложено внедрение цифровых инструментов, включая использование технологии блокчейн для учета голосов акционеров на общих собраниях. Эти меры будут закреплены в нормативных актах, направленных на обеспечение прозрачности и исключение манипуляций с результатами голосования. Также предлагается создание цифровой платформы для ведения открытых реестров собственников акций.

Усиление независимости совета директоров в акционерных обществах. Автором предложено обязательное создание комитетов по аудиту и управлению рисками в крупных компаниях с привлечением независимых директоров, что будет отражено в изменениях в статьях Федерального закона «Об акционерных обществах». Введение требования об обязательной доле независимых директоров в совете директоров, составляющей не менее 30 процентов, что обеспечит более эффективный контроль за деятельностью менеджмента.

Повышение уровня корпоративной культуры российских компаний. Выявлены основные недостатки корпоративной культуры, ориентированной на краткосрочные цели, и предложены меры по их исправлению:

- разработка корпоративных программ, направленных на формирование культуры прозрачности и ответственности, что повысит эффективность корпоративного управления;
- создание обязательных тренингов для руководителей по внедрению принципов устойчивого развития, что будет способствовать долгосрочному успеху компаний.

Совершенствование системы внутреннего контроля. Предлагается:

- введение обязательной сертификации внутренних аудиторов, что будет закреплено в изменениях нормативных актов, регулирующих деятельность акционерных обществ;
- разработка стандартов регулярной оценки эффективности решений совета директоров, что позволит повысить управленческую эффективность и снизить риски.

Развитие корпоративного управления в России остается важной задачей для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения доверия инвесторов. Внедрение международных стандартов и цифровых технологий, таких как ESG и блокчейн, может помочь российским компаниям не только соответствовать глобальным требованиям, но и повысить эффективность управления. Основные вызовы, такие как слабая защита миноритарных акционеров и низкий уровень прозрачности, требуют дальнейших реформ и адаптации существующих законодательных норм.

Подводя итог, можно сказать, что корпоративное управление в России нуждается в дальнейших реформах и улучшениях. Совершенствование правовой базы, усиление контроля за деятельностью менеджмента, внедрение международных и ESG-стандартов и повышение прозрачности позволят создать более устойчивую и эффективную систему корпоративного управления, способствующую долгосрочному развитию российских компаний и повышению их инвестиционной привлекательности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеенко А.М. Корпоративное управление в международной бизнес-среде: Практикум : учебное пособие. М.: РУТ (МИИТ), 2019. 16 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/175653> (дата обращения: 12.05.2023).
2. Аничкина О.А. Корпоративное управление : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2020, 110 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232030> (дата обращения: 12.05.2023).
3. Баркалов С.А. Корпоративное управление: практикум. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБСАСВ, 2022, 204 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/127233.html> (дата обращения: 18.01.2023).
4. Буханцева С.Н. Корпоративное управление : учебное пособие. М.: РТУ МИРЭА, 2021, 86 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/226730> (дата обращения: 12.05.2023).
5. Веснин В.Р. Корпоративное управление : учебник. М.: ИНФРА–М, 2021, 272 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167876> (дата обращения: 12.05.2023).
6. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ : в ред. от 01.04.2023 г. // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 12.05.2023).
7. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. 128 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/81642.html> (дата обращения: 12.05.2023).
8. Гурина М.А., Румянцева Ю.В. Системные вызовы четвертой промышленной революции: уберизация как новая модель бизнеса // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 3. С. 1121–1134.

9. Гусейнова Г.Ш. Особенности корпоративного управления в Российской Федерации // Молодой ученый. 2024. № 13 (512). С. 99–102.
10. Дементьева А.Г. Корпоративное управление : учебник. М. : Магистр: ИНФРА–М, 2023. 496 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907726> (дата обращения: 12.05.2023).
11. Департамент корпоративного управления ПАО «РЖД» : [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=3066> (дата обращения: 23.03.2024).
12. Евченко О.С. Основы корпоративной культуры : учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2022. 190 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/301706> (дата обращения: 12.05.2023).
13. Иванова Е.В. Корпоративное управление : учебное пособие. 4–е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2020, 336 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843735> (дата обращения: 12.05.2023).
14. Ильина И.В., Чистякова М.К. Учебно–методическое пособие для проведения практических занятий по дисциплине «Корпоративное право» для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит» : учебно–методическое пособие. Орёл : ОрёлГАУ, 2018. 75 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/118765> (дата обращения: 12.05.2023).
15. Корпоративное управление ПАО «РЖД» : [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9356> (дата обращения: 23.10.2023).
16. Короткий С.В. Корпоративное управление как элемент глобального инкорпорирования : монография. Саратов : Вузовское образование, 2019. 124 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/80615.html> (дата обращения : 12.05.2023).
17. Мяслина Н.Ж. Корпоративное управление : учебно–методическое пособие. М.: РУТ (МИИТ), 2018. 50 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/173719> (дата обращения: 12.05.2023).

18. Распопов В.М., Распопов В.В. Корпоративное управление : учебник. М. : Магистр: ИНФРА–М, 2022. 352 с. (Бакалавриат). URL: <https://znanium.ru/read?id=444680> (дата обращения: 12.05.2023).
19. Рассказов С.В., Рассказова А.Н., Дерюгин П.П. Корпоративное управление : учебник. М. : ИНФРА–М, 2020. 338 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=2021450>
20. Российский институт директоров : [Электронный ресурс]. URL: <https://rid.ru/> (дата обращения: 26.08.2024).
21. Рыманов А.Ю., Бочарова И.Ю. Корпоративное управление : учебник. М. : ИНФРА–М, 2020. 395 с.
22. Сторожева Е. В. Теория и практика корпоративного управления : учебное пособие. М. : ФЛИНТА, 2020. 61 с. (дата обращения: 12.05.2023).
23. СудАкт. URL: <https://sudact.ru/> (дата обращения: 26.08.2024).
24. Терентьев А.В. Курс лекций по учебной дисциплине «Корпоративное право» : учебное пособие. СПб: СПбГАУ, 2019. 349 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/162838> (дата обращения: 25.09.2024).
25. Томилина Е.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Ставрополь : СтГАУ, 2022. 220 с. URL: <https://reader.lanbook.com/book/323474#2> (дата обращения: 10.09.2024).
26. Тюлин А.Е. Корпоративное управление. Методологический инструментарий : учебник. М. : ИНФРА–М, 2019. 216 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1019338> (дата обращения: 10.09.2024).
27. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395–1 // Собрание законодательства РФ. 1990. № 27. ст. 357.
28. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402–ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2011. № 50. ст. 7344.
29. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39–ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 17. ст. 1918.

30. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14–ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1998. № 7. ст. 785.
31. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135–ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31. ст. 3434.
32. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208–ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 1. ст. 1.
33. Шуклина М.А. Основы корпоративного управления. М. : Университет «Синергия», 2019. 304 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/101342.html> (дата обращения: 25.09.2024).
34. Bloomfield S. Theory and Practice of Corporate Governance : An Integrated Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 352 p.
35. Clarke T. Corporate Governance: A Survey. Cambridge : Cambridge University Press, 2021.
36. Das S.C. Corporate Governance: Codes, Systems, Standards and Practices. New Delhi : PHI Learning Pvt. Ltd., 2022. 400 p.
37. Deloitte Global Corporate Governance Report. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/corporate-governance.html> (дата обращения: 26.09.2024).
38. Emile Woolf International. Strategic Business Leader (SBL) : Study Text. – 2023–24.
39. EY. Global Corporate Governance Report 2022. – 2022. – URL: EY (дата обращения: 26.09.2024).
40. KPMG. Global ESG Report 2023. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/kpmg-international-esg-2023.html> (дата обращения: 26.09.2024).
41. Mallin C. Corporate Governance. – Oxford : Oxford University Press, 2018. 328 p.

42. McKinsey. Corporate governance in China : The role of state-owned enterprises and government. 2023. URL: McKinsey (дата обращения: 26.09.2024).
43. OECD. Principles of Corporate Governance. 2015. URL: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm> (дата обращения: 26.09.2024).
44. RAEX. ESG Ratings. URL: <https://raex-a.ru/rating/esg> (дата обращения: 26.09.2024).
45. PwC. ESG Insights. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/environmental-social-governance.html> (дата обращения: 26.09.2024).
46. Solomon J. Corporate Governance and Accountability. New York : John Wiley & Sons, 2020. 400 p.
47. Tricker R.I. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. New York : Oxford University Press, 2015. 584 p.
48. World Bank Group. Corporate Governance Reports. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/corporategovernance> (дата обращения: 26.09.2024).