

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Д. В. Кузин¹

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 334.01, 334.021

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-1

КОНЦЕПЦИИ РОССИЙСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Большинство из многочисленных публикаций и материалов по корпоративному управлению (КУ) в современной России посвящено анализу развития модели такого управления за последние три десятилетия и отдельным его аспектам. Однако практически отсутствуют работы, в которых проводилось бы обобщение того, как развивались взгляды российских исследователей по этим вопросам, как формировались, изменялись и анализировались идеология и культура КУ, его диалектика. В статье предлагается авторская периодизация изучения проблем КУ в России, которая не совпадает, но идет параллельно с периодизацией истории развития самой системы такого управления. Так, с 1992 г. по настоящее время выделяются и анализируются три исследовательских этапа — классический, эмпирический (или аналитический), и ситуационный — и пять стадий развития системы КУ. На основе сравнительного анализа и обобщения накопленного за эти годы эмпирического материала определяются характерные черты и проблемные вопросы каждого исследовательского этапа. Изменение фокуса, содержания и культуры как собственно КУ, так и его изучения является важнейшим результатом чуть более 30-летней истории развития современного российского бизнеса. Это очевидно прослеживается, если сравнить проблемы КУ и их научный анализ в каждом из прошедших десятилетий — от описания системы, основных механизмов и создания институциональной основы КУ к более глубокому пониманию задач повышения его эффективности в новой реальности, от преимущественно теоретических и концептуальных исследований до аналитических и практикоориентированных. Статья является первым шагом на пути более углубленного изучения вопросов эволюции управленческой мысли в этом направлении.

Ключевые слова: система корпоративного управления, исследования корпоративного управления, модели корпоративного управления, диалектика корпоративного управления, совет директоров.

Цитировать статью: Кузин, Д. В. (2024). Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 59(1), 3–28. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-1>.

¹ Кузин Дмитрий Владимирович — д.э.н., и.о. зав. кафедрой управления организацией, Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: dvkuzin@inbox.ru, ORCID: 0000-0002-5223-0719.

D. V. Kuzin

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: M10, M14

RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE CONCEPTIONS: EVOLUTION AND COMPARATIVE ANALYSIS

The majority of numerous publications on corporate governance in modern Russia examine the development of corporate governance model over the last thirty years and its various aspects. However, there are practically no studies with an overview of Russian research on these issues, on the development of thought in this area, on the formation, changes, and analysis of ideology and culture of corporate governance, and its dialectics. The article presents the author's view on periodization of such studies in contemporary Russia which doesn't fully correspond to the history of corporate governance practice in Russia itself, but goes in parallel to it. Thus, three research periods are suggested and analyzed — classical, empirical or analytical, and contingency as well as five stages of corporate governance development since 1992 till the present time. Based on the comparative analysis and generalization of the accumulated empirical material over these years, the paper identifies the major features and problematic issues of each research stage. Changes in the focus, content and culture of corporate governance itself and its studies are the most vital result of more than 30 years history of contemporary Russian business development. It becomes evident if we compare problems of corporate governance in each of the previous decades — from the overview of corporate governance system, its mechanisms and formation of its institutional basis to an in-depth understanding of the tasks to increase its effectiveness in the new reality; from mostly theoretical and conceptual studies to more analytical and practice oriented. This paper is the first step in further comprehensive study on the evolution of management thought in this area.

Keywords: corporate governance system, research on corporate governance, models of corporate governance, dialectics of corporate governance, board of directors.

To cite this document: Kuzin, D. V. (2024). Russian corporate governance conceptions: evolution and comparative analysis. *Lomonosov Economics Journal*, 59(1), 3–28. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-1>

Введение

В историческом изучении управления организацией (*management*) как вида человеческой деятельности есть одна особенность — управленческая мысль и теория являются вторичными образованиями по отношению к реальности и практике в конкретно-исторический период времени. Описывая и анализируя эту реальность и практику, далее предлагают новые подходы и конкретные механизмы, которые, в свою очередь, наряду с другими факторами часто меняют сами взгляды мыслителей. На этом

пути появляются управленческие инновации, которые характеризуются новизной и существенным отходом от прежних канонов менеджмента и отличаются, в числе прочего, системностью, результативностью, воспроизводимостью и масштабируемостью (Хэмел, 2006). Затем, по мере их осознания, изучения, накопления и в итоге размыwania основ прежней парадигмы управления, происходит смена последней, что и случилось в мире на рубеже тысячелетия.

В российском корпоративном управлении¹ (*corporate governance* — далее КУ), которое по этим критериям может считаться такой инновацией, произошло обратное — «в начале было слово» — зарубежная теория, имеющая достаточно длинную историю с первой половины прошлого века, и зарубежная практика (в виде рекомендаций, аналитических обзоров или живых носителей — приглашенных зарубежных менеджеров) проникли к нам до появления реальной российской практики КУ, которой просто не было до 1990-х гг. Самыми очевидными объяснениями такой сравнительно короткой истории современного КУ являются фактическое отсутствие предмета КУ в прежней нерыночной советской экономике со стопроцентной государственной собственностью, отсутствие рынка капитала и, соответственно, практическое отсутствие в профессиональном лексиконе и экономической практике понятий «корпорация как акционерное общество» (а не как крупная диверсифицированная компания или профессиональный союз), объединяющее разных собственников, «собрание акционеров» как высший орган принятия решений, «совет директоров» как стратегический орган управления акционерной компанией, «стейкхолдер»² и многих других. Понятие «директор» прежде связывалось с назначаемым государством и контролируемым партийной организацией руководителем предприятия (соответственно и подотчетным им), встроенным в жесткую иерархическую систему административно-командного управления. Появление сначала единичных практик, а впоследствии и определенной системы КУ в современной России фактически означало не только управленческую инновацию, но и российскую управленческую революцию³ — идеологическую и содержательную (хотя по сути это был возврат к рыночной экономике и акционерным компаниям, существовавшим еще до советской эпохи, но уже совершенно в другой реальности).

¹ Система и механизмы управления отношениями собственников, менеджеров и прочих заинтересованных лиц, обеспечивающих контроль и развитие компании.

² Понятие «stakeholder» стало активно использоваться после выхода книги: Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. London, 1984.

³ Речь идет именно о современной России, так как канонически считается, что четвертая управленческая революция в истории цивилизации произошла в XVII в. и была как раз связана с отделением собственности от управления при возникновении первых акционерных компаний.

Однако неверным было бы утверждать, что проблемы корпоративного управления совсем не изучались в СССР до 1990-х гг. Теоретическую основу взглядов советских исследователей в этой области сформировали три направления экономической мысли. Первое — изучение теории и практики собственно управления (management) в целом как за рубежом, так и в Советском Союзе со своей достаточно длинной историей с начала XX в. Попытки экономических реформ 1960-х гг. внесли существенный вклад в развитие советской управленческой мысли и породили первые новые формы хозяйствования очень близко подходя к собственно проблематике КУ. Второе — ограниченное и достаточно фрагментарное изучение самой теории и практики КУ в зарубежных капиталистических странах (в основном в профильных институтах Академии наук). Третье — изучение политико-экономической теории по более широким вопросам, связанным с проблематикой КУ — институциональной экономики, теории прав собственности, теорий фирмы, транзакционных издержек и др. особенно в контексте последующего решения трансформационных задач перехода к рыночной экономике. Слившись вместе, эти направления заложили основу взглядов на формирование системы новых экономических отношений, возникших в результате приватизации и появления первых акционерных компаний в 1990-х гг., а также системы управления этими компаниями и их внутренними и внешними связями.

Если взглянуть на 30-летний период развития рыночных отношений в России через призму эволюции корпоративного управления (КУ) как системы, механизмов и отношений между акционерами, менеджерами и стейкхолдерами, то можно, как это неоднократно было в истории управления, разделить *содержательную* (что) и *процессную* (как) составляющие.

С содержательной точки зрения проблему также можно рассматривать двояко. С одной стороны, это общий, скорее даже в значительной степени политико-экономический, взгляд на роль государства в формировании и регулировании экономических отношений, в том числе и корпоративных. С другой — это этапы развития собственно системы КУ, факторы перемен, конкретные практики, законы, правила, нормы и т. д. Представляется, что формирование и развитие этой системы КУ прошли пять этапов: 1) *приватизации и стихийного зарождения элементов КУ* (1992–1994 гг.) в условиях достаточно незаконного дележа государственной собственности и под сильным влиянием зарубежной практики в первых совместных предприятиях (иностранцы директора, первые советы директоров); 2) *формирования «олигархического капитализма»* в России с концентрацией и первичным переделом собственности, началом формирования институциональных основ специфической национальной модели и системы КУ (1995–2000 гг.); 3) *интернационализации и институализации КУ* на фоне экономического роста, вхождения в глобальную экономику, привлечения иностранных инвестиций, адаптации международных стандартов (первый

Кодекс корпоративного поведения, 2002 г.), совершенствования законодательства и практик КУ, формирования профессионального сообщества (2000–2008 гг.); 4) *усиления концентрации государственной собственности*, особенно в системообразующих отраслях и бизнесах и посткризисной (2008 г.) адаптации бизнеса; 5) *дальнейших поисков эффективности* КУ в условиях новых вызовов (с 2015 г. по настоящее время). Более детальным изучением, периодизацией и содержанием этих этапов исследователи занялись позднее, когда была накоплена достаточная эмпирическая база.

С процессной точки зрения это анализ того, как осуществлялись различные процессы в сфере КУ на каждом из таких этапов, что определяло изменения в данных процессах, каковы были их ограничения и результаты.

Несколько другой, с нашей точки зрения, выглядит периодизация изучения КУ за эти 30 лет. Здесь можно выделить три этапа, по сути и содержанию аналогичные некоторым известным «школами менеджмента» XX в. — «классический» (1991–1999 гг.), «эмпирический» (начиная с 2000-х гг.) и «ситуационный» (с 2010-х гг. по настоящее время).

Целями статьи являются сравнительный анализ изменения фокуса исследований на разных этапах развития системы КУ в России, а также выявление причин изменения этого фокуса. Данная статья может также рассматриваться как начало более глубоких исследований эволюции управленческой мысли в этой области, причин появления и изменения взглядов на проблемы КУ.

Классический этап

С теоретической точки зрения этот первоначальный этап становления исследований КУ в России в 1990-е гг. был так или иначе связан с изучением известных теорий КУ (агентской, контрактной, теории слуги, ресурсной, теорий стейкхолдеров, политической, легитимной) и их постулатами, принципами и лучшими практиками их применения в развитых странах. Другая сторона — специфические особенности их проявления и использования в России того времени, чему и было уделено основное внимание. Если говорить об идеологической, а затем и практической стороне этих работ, их смысл в том, чтобы обосновать основы зарождающейся системы КУ, разработать ее операционный концептуальный каркас и базовую институциональную инфраструктуру.

Поэтому, примерно начиная с середины 1990-х гг. в России стали появляться теоретические работы собственно по корпоративным отношениям и КУ¹. Основное внимание в них было направлено на следующие принципиальные на тот момент проблемы, многие из которых давно были

¹ Основные авторы в период с 1994 по 2000 г.: С. Аукционек, Д. Васильев, Т. Долгопятова, Р. Капелюшников, А. Клепач, Б. Кузнецов, А. Радыгин, Р. Энтов, А. Яковлев и др.

в центре исследований за рубежом, включая фундаментальные работы А. Берле, Дж. Минца, П. Друкера, М. Дженнинга, У. Меклинга, М. Йенсена, Ю. Фамы, Т. Дональдсона и др. (Кукура, 2004):

- структура и права собственности, моделях и механизмах корпоративного контроля;
- сущность агентской и связанные с ней проблемы отделения собственности от управления — асимметрии информации, фидуциарной ответственности менеджеров, их лояльности и подотчетности собственникам, оппортунистического поведения менеджеров, агентских издержек и рисков, неполноты контрактов, морального ущерба, выбора и вознаграждения менеджеров и др.;
- поведение разных типов акционеров — собственников-менеджеров (инсайдеров) и внешних акционеров, в частности, о доминировании инсайдеров на начальном этапе приватизации (прежде всего «красных директоров»), перехвативших разрушающуюся государственную собственность и получивших на тот момент наибольшие выгоды, аккумулировав у себя крупные пакеты акций и обеспечив тем самым фактический контроль над доставшимися им активами;
- роль и функции органов КУ;
- роль более широкого круга стейкхолдеров в системе корпоративных отношений;
- корпоративное финансирование;
- формирование российской модели корпоративного управления и др.

Последнее направление фактически стало квинтэссенцией теоретических дебатов, поскольку, опираясь на изучение практик других стран и их моделей, шли интенсивное обсуждение и идеологическая борьба в поисках как модели приватизации, так, соответственно, и модели КУ. Исходя из культурно-исторического наследия и опыта становления капитализма в современной России, достаточно быстро стало очевидно, что иностранные модели в «чистом» виде у нас не приживутся.

Характерные для англо-американской открытой «агентской» модели индивидуалистическая ментальность, «распыленная» собственность с множеством акционеров, развитый и мобильный рынок капитала (рынок сделок) с сильным регулированием, прецедентное право при осуществлении корпоративных сделок и разрешении споров *и советы директоров, фактически представляющие интересы всех акционеров перед менеджментом и осуществляющие контроль менеджмента от имени и ради интересов акционеров*, никак не соответствовали тому, что было в России в 1990-е гг.

Японский вариант достаточно «закрытой» модели с сильными финансово-промышленными группами (ФПГ) и большой концентрацией собственности также был изначально вряд ли возможен по причине их от-

сутствия, в том числе отсутствия сильных банков во главе таких групп и перекрестного владения акциями. Какие-то элементы этой модели появились позднее с созданием в России ФПГ, но при этом с несравненно большим участием государства в их собственности.

Европейская (континентальная) стейкхолдерская модель с длинной традицией крупного семейного бизнеса, сильным акцентом на участие разных стейкхолдеров, социальной направленностью и также существенной ролью банков в системе КУ также не была возможна из-за отсутствия ее основных компонентов в России того времени.

Поэтому, следуя исторически сложившейся русской модели управления (Прохоров, 2021), начала формироваться достаточно специфическая модель КУ с высококонцентрированной собственностью, большим соединением в одном лице контролирующих собственников и менеджеров, доминированием инсайдеров, информационной непрозрачностью и закрытостью, неразвитым рынком капитала и относительно слабым его регулированием, непрозрачной и неэффективной судебной системой с использованием административного ресурса и криминальных методов при перераспределении или захвате активов. Разумеется, далее эта модель подверглась определенным изменениям, но по сути в значительной степени сохранилась и далее, а в чем-то даже и усилилась, и большая часть дальнейших исследований российского КУ была посвящена этим вопросам.

Эмпирический этап

Следующий этап изучения КУ (примерно с начала 2000-х гг.) можно назвать *«эмпирическим»* (или *«аналитическим»*), и связан он с обобщением сложившего за первое десятилетие опыта и практик КУ. Фактически этот исследовательский сдвиг можно было бы охарактеризовать следующим образом — постепенный переход от изучения *«что такое КУ»* и *«для чего оно нужно»* к изучению *«как оно функционирует, почему, зачем и для кого оно нужно»*. То есть это был этап, с одной стороны, углубления изучения КУ, частичного преодоления недостатка изначальной несистемности и попыток наполнения его реальным содержанием, с другой — начало более глубокого понимания сущности сформировавшейся в 1990-е гг. модели управления экономикой. Логика развития взглядов здесь повторяла обычную логику развития всякой привносимой идеологии в России на начальных стадиях ее формирования: заимствование — адаптация — кастомизация (и часто ритуализация), с извечным изначальным противоречием формы и содержания.

Здесь произошло условное раздвоение векторов исследований, каждый со своей предметной областью, но при этом тесно взаимосвязанных. Одно направление — более теоретическое (институциональное) — в центр

внимания поставило проблемы КУ, рассматриваемые новой институциональной теорией (правила — ограничения — механизмы их выполнения, регулирование корпоративных отношений, оценка регулирующих воздействий, поведение институциональных инвесторов, социокультурные аспекты модели управления в России в целом и КУ в частности и др.¹), теорией прав собственности, теорией неокоммунитаризма, теорией стейкхолдерского капитализма, теорией корпоративной социальной ответственности (КСО).

Другое, более прикладное и практикоориентированное — пошло по пути анализа развития собственно системы КУ и работы ее внутренних и внешних механизмов, и его мы рассмотрим подробнее². Все более стали акцентироваться анализ практики (особенно «лучших практик», причем сначала преимущественно зарубежных, но далее все больше российских), а также рекомендации по ее улучшению.

Двумя главными причинами начала эмпирического исследовательского этапа (совпавшего с этапом интернационализации и институционализации КУ), с нашей точки зрения, являются следующие. Во-первых, это было связано с самым быстрым экономическим ростом страны в начале 2000-х гг., постепенным включением России в глобальные экономические отношения и необходимостью привлечения иностранных инвестиций, что неизбежно потребовало соблюдения Принципов корпоративного управления ОЭСР (1999), другого уровня и качества КУ, развития его инфраструктуры, определенности и стабильности «правил игры», защиты прав акционеров, внятной дивидендной политики, большей информационной прозрачности, профессионализации КУ, т.е. всего того, что соответствует мировым требованиям ведения бизнеса. Другими причинами стали сама практика и определенный накопленный опыт первого десятилетия рыночной трансформации, ощущаемая многими предпринимателями (причем не только крупными) необходимость создания работающей системы управления бизнесом, оптимизации портфеля активов, повышения рентабельности бизнеса и нахождения путей его дальнейшего развития. Соответственно, исследователи КУ стали углубляться в проблемы КУ.

Важнейшим начальным результатом этого периода была разработка первого Кодекса корпоративного поведения (2002), основанного на изучении аналогичных кодексов других стран, с последующим анализом практики его применения прежде всего крупными компаниями-эмитентами.

¹ Основные авторы помимо упомянутых выше: А. Аузан, Т. Гудкова, Р. Кокорев, А. Клишас, А. Прохоров, А. Шаститко и др.

² Далее будут приведены ссылки на некоторые наиболее значимые, на наш взгляд, материалы, появившиеся в период с начала 2000-х гг.

Начиная с этого периода существенную роль в развитии взглядов на проблемы КУ стали играть новые деловые ассоциации и организации, сформировавшие профессиональное сообщество КУ и взявшие на себя функции исследования и разработки рекомендаций по совершенствованию системы КУ, консультирования, анализа и внедрения «лучших практик» КУ, участия в разработке регулирующих документов, организации дискуссионных площадок по актуальным проблемам КУ, повышения профессиональной квалификации директоров и др. Важнейшими из таких организаций стали Ассоциация менеджеров (далее — АМ, 1999), Российский институт директоров (далее — РИД, 2001), Ассоциация независимых директоров (далее — АНД, 2002), Национальный совет по корпоративному управлению (далее — НСКУ, 2003), Российское общество управления рисками (РусРиск, 2003) и др. В активную аналитическую работу были включены также известные западные консультационные компании — российские подразделения PWC, Deloitte, KPMG, S&P и др. Большой массив регулярно публикуемой ими информации стал эмпирической основой широких исследований практики КУ в государственных и частных открытых, а затем и закрытых АО, в крупных и средних предприятиях разных отраслей, в банках и других организациях, даже не обязательно акционерного типа. С 2002 г. регулярно издается специализированный аналитический журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», и далее стало постепенно нарастать количество публикаций, конференций и семинаров, посвященных проблемам КУ, появились диссертации по этим проблемам, начиная с 2010-х гг. ряд ведущих российских экономических вузов стали вводить курсы или разделы по КУ, включив их в программы бакалавриата и магистратуры.

Эти профессиональные организации внесли существенный вклад в разработку второго (актуализированного) Кодекса корпоративного управления (2014) и многочисленных рекомендаций по совершенствованию законодательной базы. Начиная с 2015 г. Банк России, а также НСКУ на регулярной основе стали выпускать аналитические доклады о практике исполнения положений нового кодекса в публичных компаниях. Уже к 2019 г. средний процент обследованных компаний и банков с уже устоявшейся системой КУ, в основном исполняющих положения Кодекса, составил 76%, однако только примерно четверть из них в тот период делали это в полной мере, исходя из реальных потребностей своего бизнеса, а не формально (Кузнецов, Никишова, 2019; Банк России, 2019).

Сформировавшееся профессиональное сообщество вывело исследование проблем КУ на новый уровень, превратив эту проблематику из относительно узкой и второстепенной в 1990-е гг. в мейнстрим исследований современного управления в целом и в объект достаточно пристального внимания государственного, крупного частного (публичного), а затем и среднего бизнеса (изучение практики ЗАО).

Основными стали следующие вопросы, и круг их стал расширяться:

- КУ и проблемы экономического роста в условиях глобализации;
- проблемы регулирования корпоративных отношений, в том числе баланса интересов разных групп акционеров и защиты прав миноритариев;
- отношения с инвесторами и проблемы инвестиционной привлекательности;
- проблемы корпоративных конфликтов;
- практика IPO, особенно начиная с 2005 г.;
- механизмы работы органов КУ;
- дивидендная политика;
- сделки по слияниям и поглощениям, реструктуризация бизнеса;
- КУ в компаниях разных типов и отраслей;
- КУ и корпоративная социальная ответственность;
- проблемы рисков КУ;
- проблемы корпоративного права;
- регулярная оценка общих трендов в системе КУ с 2004 г. (Исследование практики..., 2015) и др.

Акцентирование отдельных проблем по мере накопления эмпирической базы и появления новых вызовов времени постепенно менялось, а также увеличивались глубина анализа и актуальность практических рекомендаций. Например, если в одном из первых материалов НСКУ речь в основном шла о двух первых общих проблемах и обзоре сложившейся на тот момент практики КУ, то уже второй национальный доклад стал освещать различные вопросы функционирования прежде всего внутренних механизмов КУ (Национальный доклад..., 2009).

Остановимся лишь на наиболее значимых из них и кратко рассмотрим, на что были преимущественно обращены взгляды исследователей и аналитиков.

1. Важнейшими трендами в 2000-е гг. в развитии всей экономической системы современной России, в том числе и КУ, стали усиление роли государства и его возврат в качестве главного собственника в крупнейших компаниях. Здесь опять происходит раздвоение линий изучения этого далеко неоднозначного процесса — изучение КУ в широком и узком планах.

В широком плане просматривается политико-экономическая линия, связанная с исследованием своего рода оболочки всей формальной системы КУ, изучением трансформации прав собственности (владения, пользования и распоряжения) и преемственности форм государственного управления экономикой и бизнесом в постсоветский период. Общий тренд следующий: от государства, в значительной степени управляемого олигархами («семибанкирщина» 1990-х гг.), к государству, управляющему олигархами с 2000-х гг. Речь, в частности, идет о более широкой трак-

товке понятия «корпоративное государство» — большой единой государственной корпорации, состоящей из десятков более мелких олигархических структур и сотен крупных компаний, вступающих в сложные, противоречивые и конфликтные отношения между собой, разрабатывающие различные механизмы согласований, разрешения споров и конфликтов (причем преимущественно в неправовом, или квазиправовом поле), преодоления ограничений, выработки стратегии и т. д., но при этом тесно связанные с государством, зависимые от него и находящиеся фактически под его контролем. И это новое государство-корпорация фактически задает все основные «правила игры», причем по своему усмотрению. Если проводить исторические аналогии, то предшественником такой «корпорации» была, по-видимому, так называемая «корпорация СССР» с государством в лице советской и партийной бюрократии как монопольным «предпринимателем» (хозяином), инвестором, судьей и стратегом. Бывшее советское и партийное крупное чиновничество затем переродилось в новых собственников-управленцев. Часть криминалитета, активно участвовавшая в приватизации, приобрела относительно цивилизованный вид, публичность и проникла во власть, появились и новые молодые образованные собственники-предприниматели, создавшие практически с нуля свои бизнесы. При этом сменился главный субъект монополистической деятельности и управления: «советское корпоративное государство» превратилось в «олигархическое», но суть осталась примерно та же. Фактически речь идет о сформировавшейся к концу первого десятилетия 2000-х гг. новой модели КУ, но открытым остается вопрос о ее эффективности, способности к изменениям и развитию, и это стало предметом специальных исследований.

Другая линия изучения — государство как элемент формальной системы КУ и агент корпоративных отношений в ней. Оно активно включилось и во внедрение стандартов КУ в госкомпаниях, особенно второго-третьего эшелонов. Разумеется, этот сдвиг привел к большему изучению специфической практики КУ в таких компаниях, где государство в лице своих представителей в советах директоров стало выполнять по существу три в значительной степени разные роли — с одной стороны, регулятора корпоративных отношений, с другой — администратора, проводника государственной стратегии и соответствующих решений и их контролера, с третьей — рыночного игрока. Последняя роль далеко не всегда соответствует, а порой и противоречит первым двум. Соответственно, анализу подверглись не только разные формы государственных компаний с разной степенью участия государства в их капитале, их цели, задачи и стратегии, состав их органов управления, в том числе назначение представителей государства в советы директоров (постепенный отход от преимущественно временных поверенных), процедуры принятия и реализации решений, но и эффективность госкорпораций.

2. Если рассматривать изучение практик КУ, то, несомненно, основным фокусом внимания и анализа стали практики работы органов управления, прежде всего Советов директоров и их комитетов, поскольку от этого стала зависеть эффективность принятия и реализации всех основных решений по развитию бизнеса. Первая большая обобщающая работа на эту тему появилась в 2002 г. (Костиков (ред.), 2002)¹. В ней впервые в России с научной точки зрения была предпринята попытка системно взглянуть на сущность, функции, состав, процедурные и стратегические вопросы работы Совета директоров. Начиная с 2009 г. и далее практически в большинстве обзоров и исследований в той или иной мере рассматривались вопросы взаимодействий директоров и менеджеров, профессионализации советов — квалификации их членов, состава и функций, проблемы вознаграждений, рисков и ответственности, с возрастающим вниманием, особенно начиная с конца первого десятилетия 2000-х гг., к вопросам эффективности работы советов директоров с разработкой соответствующей критериальной базы оценки их деятельности (Филатов, 2014; Беликов, 2019; и др.).

Проблема независимых директоров стала одной из главных. Первая волна их массовых назначений в основном в «голубых фишках», в том числе в компаниях с государственным участием, произошла в 2007–2008 гг. Уже через четыре года после этого более 600 независимых директоров были назначены в 847 компаниях с государственным участием, а доля внешних директоров в них, по обследованию 135 крупнейших АО, была 33%, в частных компаниях — 38%, по сравнению с 27% в 2006 г. (Делойт, 2012). К 2015 г. уже примерно в четверти крупных публичных компаний были независимые директора, а в 2018 г. почти во всех несколько таких директоров (Беликов, 2019).

Кто такой независимый директор и что значит независимость члена Совета директоров, достаточно ли для директора только формальной независимости, какова его роль и зачем он нужен в составе Советов директоров, в Советах директоров каких компаний такой директор нужен, каковы квалификация и профессиональный опыт такого директора, какие отношения у него складываются с собственниками и другими членами Совета директоров, каково его реальное влияние на обоснование и принятие решений, какова его роль в госкомпаниях — это далеко неполный список вопросов, которые получили освещение как в разных статьях, так и в аналитических материалах. В более широкой постановке это изучение и таких явлений, как когнитивные искажения в Совете директоров, проблемы группового мышления и их преодоления (Текутьев, 2021).

¹ Далее будут приводиться работы только российских исследователей и аналитиков. Вместе с ними появилось немало статей зарубежных авторов, а также публикации переводных книг и рекомендаций разных международных организаций по проблемам КУ на русском языке.

3. Инвестиционная привлекательность бизнеса также стала одной из главных в корпоративной повестке и в соответствующих исследованиях. Последние условно можно разделить на две части — одни более концептуально рассматривали саму проблему инвестиционной привлекательности бизнеса и ее обеспечения с точки зрения КУ, в частности, проблему стратегического доверия к компании (Хиггинс, 2005; Веселов, Липатов, 2015), другие анализировали реальную реакцию зарубежного инвестиционного сообщества на изменения в системе КУ (Поршаков и др., 2010; Porshakov et al., 2014). Поскольку основными инвесторами, особенно в крупнейших компаниях, помимо государства были иностранные стратегические и портфельные институциональные инвесторы, проблема стабильных и понятных «правил игры», защиты их интересов, информационной прозрачности, комплаенса для них были важнейшими, начиная уже с конца 1990-х гг. Поэтому ряд российских аналитиков подготовил специальные исследования отношений иностранных инвесторов к изменениям в практике КУ в России, выделив такие проблемы, как управление отношениями с инвесторами, включая вопросы раскрытия информации, разработки и реализации стратегии развития, защиты прав акционеров, необходимости реально независимых директоров в составе Советов директоров, больших различий в практике КУ у «голубых фишек» и прочих компаний и др.

4. Усиление стратегической роли советов директоров, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности были тесно связаны с проблематикой повышения капитализации и акционерной стоимости бизнеса в целом. Накопленные в 1990-е гг. разными путями активы нуждались в реструктуризации, поэтому на рубеже тысячелетия реально встала проблема оптимизации портфеля активов для повышения его совокупной стоимости, и это превратилось в одну из главных стратегических целей акционеров. Акцентирование этой проблематики в исследованиях выразилось в следующем: а) в изучении и практическом применении в России с 2000-х гг. концепции стоимостно-ориентированного управления (*Value Based Management*) (Егоров, 2003; Пузов, 2010); б) в изменении парадигмы финансового анализа и моделирования стоимости компании для решения стратегических задач бизнеса (Ивашковская, 2009); в) в изучении практик оценки разных видов активов для последующей реализации сделок с этими активами и реструктуризации бизнеса (со второй половины 1990-х гг.); г) в необходимости привлечения дополнительных инвестиций для развития бизнеса, в том числе за счет IPO (Балашов и др., 2008); д) в необходимости учета интересов и вкладов разных стейкхолдеров в повышение стоимости бизнеса — дополнение концепции «управления стейкхолдерами» (*management of stakeholders*) концепцией «управления с вовлечением стейкхолдеров» (*stakeholder's management*) (Родионов, Старюк, 2006).

5. Естественно, большое количество работ в этот период и далее было посвящено изучению различных внутренних и внешних механизмов КУ, включая дивидендную политику, корпоративную отчетность, внутренних и внешний аудит, раскрытие информации, комплаенс, анализ сделок по слияниям и поглощениям с точки зрения проблем КУ, анализ банкротств и реструктуризаций бизнеса, КУ в холдингах и др. (Масютин, 2003; Шиткина, 2006). При этом, как упоминалось ранее, отмечалось очень большое разнообразие в практиках КУ между крупными и средними компаниями, открытыми (публичными) и закрытыми (непубличными) АО, отмечались также отраслевые и региональные различия в практиках КУ. Если на начальных этапах в центре внимания были в основном «голубые фишки», затем компании с государственным участием, то в 2020-е гг. объектом исследований стали также средние непубличные компании (Исследование практики..., 2020). Во многих из них собственники-менеджеры стали рассматривать свой бизнес не просто с патерналистской, но и со стратегической точки зрения (от компании как продолжения собственника к компании как саморазвивающемуся организму под контролем собственника), где советы директоров превратились из преимущественно искусственных, часто «декоративных» органов в реальные и профессиональные, где начали работать реально независимые директора, а стратегические вопросы, проблемы риск-менеджмента и внутреннего контроля стали главными.

6. Проблемы корпоративной социальной ответственности (КСО) в их привязке к КУ стали также одним из основных направлений исследований, начиная с 2000-х гг. В этой области, как и в предыдущих, анализ в начале сосредоточился на теории и концепциях КСО, которые за рубежом активно развивались с середины XX в. И основными были следующие вопросы: а) о назначении бизнеса (создание благ или доходы для акционеров — формула “the business of business is business”); б) о его ответственности (только перед акционерами или перед широким кругом стейкхолдеров и обществом в целом); в) кто и какой мере отвечает за благосостояние общества, формирование социальной инфраструктуры и за социальную повестку — бизнес или государство и как перейти к социально-ориентированной экономике; г) что такое социальное предпринимательство и инвестирование и какова их практика; д) каковы механизмы КСО; е) в чем специфика российской модели КСО (Благов, 2004; Благов, 2011) Это была одна — концептуальная — часть дискурса. Другая касалась исследования интеграции проблем КСО в практику КУ. Уже к началу 2010-х гг. примерно 100 крупнейших российских компаний (в основном так или иначе связанных с международными рынками) создали относительно развитые механизмы КСО и внедрили соответствующие принципы и стандарты GRI, ISO 26 000, AA1000 SES, ISO 1400 и др. в свою практику, однако до сих пор уровень КСО у нескольких десятков крупных и остальной

массы средних и мелких компаний очень разный. К концу 2010-х гг. департаменты КСО и утвержденные принципы устойчивого развития были примерно только в трети обследованных крупных компаний, при этом только четверть из них разработала планы по их внедрению, в 40% компаний Советы директоров рассматривали вопросы КСО на регулярной основе, отчеты по устойчивому развитию публиковала примерно половина компаний, а нефинансовую или интегрированную отчетность — менее четверти (Кузнецов, Никишова, 2019; Благоев (ред.), 2020).

Ситуационный этап

Продолжив углубленное изучение этих основных трендов развития системы КУ, можно считать, что третий этап дополнил предыдущий и является «ситуационным» (примерно с 2010-х гг.). Он акцентировал применительно к конкретным условиям новые исследовательские вопросы: какое КУ нужно и кому, что это дает бизнесу, как и почему что-то меняется? В нем очевидно стало просматриваться изучение диалектики КУ в России на основе накопленного эмпирического материала. Основным вывод был следующим: не все, что просто содержится в стандартах или в лучших мировых практиках, применимо и будет обязательно эффективно в нашей среде в конкретных компаниях и ситуациях. С ростом турбулентности внешней среды, неопределенности и множественных рисков выросла необходимость изучения различных адаптационных процессов и механизмов в разных ситуациях, в том числе в области КУ.

Очередная стадия в развитии системы КУ в России, да и в мире, началась после разворачивания глобального экономического кризиса 2008 г. и условно продлилась до середины 2010-х гг. Изучение реакции системы КУ на этот кризис стало одной из ключевых тем в проблематике исследований КУ. Этот кризис позволил сделать как минимум четыре глобальных вывода, которые впоследствии привели к существенным изменениям в практике КУ во всем мире и, соответственно, в фокусе исследований: а) констатации отсутствия идеальной модели КУ, поскольку все они так или иначе показали свои слабости; б) выявлению одной из главных проблемных зон — эффективного риск-менеджмента; в) в необходимости пересмотра ряда практик финансовой отчетности, принятия решений, ответственности директоров и необходимости ужесточения контроля; г) выявлению серьезных этических корней кризиса, связанных в том числе с крупными публичными корпоративными скандалами, и проблем социальной ответственности бизнеса (Kirkpatrick, 2009; Данилов и др., 2010).

Одно из крупных обследований топ-30 российских менеджеров показало, что, по их мнению, двумя наиболее серьезными стали проблемы риск-менеджмента (87% опрошенных) и формального характера корпоративных процедур (68%), включая слабый внутренний контроль (48%) и не-

достатки в стратегическом планировании (42%) (Корпоративное управление..., 2009).

Все это потребовало другого уровня работы Советов директоров как с точки зрения более глубокого и точного финансового анализа, эффективного контроля активов и управляющих этими активами, вознаграждений директоров и менеджеров, их профессиональной квалификации, этического поведения, так и в решении важнейших стратегических проблем, к числу которых помимо прочих все более стали относиться проблемы риск-менеджмента, отношений со стейкхолдерами и вопросы КСО. Иначе говоря, конкретно был поставлен вопрос о реакции системы КУ на кризис и повышении ее эффективности с точки зрения соблюдения как формальных требований (согласно принципам КУ ОЭСР, законам и кодексу КУ), так и обеспечения реальных результатов работы компаний оптимальным путем с учетом потребностей бизнеса и затрат на функционирование всей системы.

Посткризисный период ознаменовался резким увеличением работ по риск-менеджменту в целом. Ключевыми проблемами здесь стали отсутствие целостного и системного подходов к рискам, преимущественная реакция на уже свершившиеся рискованные события, недостаток интегрированных систем и культуры риск-менеджмента, недостаток подготовленных кадров в этой области, постоянных процедур отслеживания, предотвращения и купирования разных (не только финансовых) рисков в большинстве компаний. Иначе говоря, уровень «зрелости риск-менеджмента» был на начальных этапах достаточно низкий. Исследованию этих вопросов на регулярной основе стало уделяться гораздо больше внимания, что сказалось и на существенных позитивных переменах, и в практике риск-менеджмента. Так, к 2019 г. возросло число специализированных подразделений по риск-менеджменту, политика риск-менеджмента стала одним из приоритетов рассмотрения Советами директоров, в большинстве крупных компаний появились специальные профессиональные программы обучения проблемам рисков и стандартов риск-менеджмента (КПМГ, 2015; Делойт, 2022). Пандемийный период придал этому направлению развития КУ дополнительный импульс — уже в марте 2020 г. 76% обследованных крупных компаний создали специальные подразделения, анализирующие проблемы бизнеса и дополнительные риски, связанные с пандемией (Делойт, 2022).

В 2010 г. была опубликована знаковая статья, в которой, пожалуй, впервые появилось понятие «диалектика развития КУ» (Берлин и др., 2010). Стали более глубоко рассматриваться в единстве и противоположностях такие аспекты, как зависимость от главного акционера, профессионализм и независимость директоров, российские и иностранные «лучшие практики» и директора, государственный и частный бизнес, крупные публичные компании и средние непубличные компании. Сама модель КУ также несколько изменилась. Заместитель директора РИД В. Вербицкий охарак-

теризовал позднее эту диалектику следующим образом: «*Из идеального к реальному*» (Вербицкий, 2020), и так можно было бы охарактеризовать весь этот исследовательский этап. Идея такого подхода состоит в следующем: между идеалом, намерениями (желаниями, лучшими практиками) и реальными часто существует большой разрыв, и задача состоит в уменьшении (или даже преодолении) этого разрыва. Эта задача носит двойственный характер: с одной стороны, найти путь и способы перехода (в данном случае системы КУ) из одного состояния в другое (линейная логика: «от», «из» — «к»); с другой, — найти способы более эффективного использования или погружения «идеального» в существующую практику, т.е. в реальность современного российского бизнеса и управления конкретными компаниями (нелинейная логика). Иначе говоря, создана формальная система КУ в компании, но нет эффективного КУ, т.е. наличие инструментов и механизмов самих по себе (тем более их накопление) еще не означает качества работы; больше чего-то (в данном случае КУ) — это не обязательно лучше и эффективнее (Вербицкий, Кузин, 2018). Да и «идеала» в менеджменте нет, следуя таким авторитетам, как И. Адизес, П. Друкер и Г. Минцберг. Важны в данном случае проблемы и потребности конкретных предприятий, анализ тех практик, которые им нужны и полезны для развития их бизнеса, находящегося на определенной стадии развития.

В связи с этим в начале этого исследовательского этапа появляется другая важная статья, в которой предлагается многофакторная модель оценки КУ — PhICS — свидетельство именно системного и ситуационного подходов (Беликов, Вербицкий, 2011). По этой модели анализ перспектив развития конкретной компании и роли в этом КУ зависит от четырех главных взаимосвязанных факторов: Ph — стадии жизненного цикла бизнеса; I — формы финансирования инвестиций (самофинансирование, частное размещение акций, публичное размещение — IPO); C — уровня контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах; S — стратегии развития компании (продажа, самостоятельное развитие, органическое развитие, слияние/поглощение). Отсюда разные инструменты КУ, разное применение стандартов и использование «лучших практик».

Тема диалектики КУ хорошо прослеживается и в фундаментальной работе генерального директора РИД И. Беликова и его предшествующих статьях, посвященных исследованию работы и проблем Советов директоров (Беликов, 2019). В них автор излагает несколько принципиальных идей относительно развития всей российской модели КУ. В мире происходят определенная смена парадигмы и универсализация модели КУ — от максимизации сегодняшней капитализации к максимизации завтрашних результатов и устойчивости системы КУ, т.е. происходит отход от изначальной «агентской» модели КУ к более зрелой стейкхолдерской, учитывающей гораздо более долгосрочные интересы разных общественных групп в развитии компаний, в том числе и институциональных ин-

весторов с «длинными деньгами», а не только их акционеров. В России же по-прежнему сохраняется преимущественно модель «исполнительной вертикали», где контролирующий акционер (особенно в крупных частных и особенно в госкомпаниях) встроен в политическую вертикаль власти и в значительной степени сам влияет на менеджмент и фактически подчиняет себе Совет директоров. А в связи с санкциями, выходом с рынка иностранных инвесторов и недостатком российских этот тренд только усиливается.

Диалектику КУ также можно увидеть и по отношению к проблеме капитализации бизнеса. По мнению исследователя, с конца 2000-х гг. перспектива роста рыночной капитализации практически утратила в глазах контролирующих акционеров российских компаний свое значение в качестве фактора, стимулирующего к повышению роли Советов директоров по ряду причин: стагнации российской экономики, снижающей ее инвестиционную привлекательность для западных инвесторов; снижения спроса на инвестиции со стороны самих российских компаний; резкого сокращения возможностей для роста капитализации за счет выхода на западные рынки капитала; возрастания рисков рейдерской экспроприации собственности; внутриполитических ограничений на переход контроля над крупными российскими компаниями к зарубежным инвесторам (Беликов, 2017).

С другой стороны, растет понимание того, что эффективный Совет директоров — это не просто исполнитель воли контролирующего акционера, но и стратегический орган. В связи с этим автор говорит о необходимости «визионерской» модели КУ, *где Советы директоров берут на себя функции стратегического поиска, изменения сознания топ-менеджмента и ключевых акционеров, внедрения иных процедур взаимодействия и развития*. Усиливается необходимость повышения профессионализма менеджмента, а в центр внимания выходят проблемы эффективных бизнес-моделей, инноваций, ESG-повестки, использования преимуществ цифровизации бизнес-процессов, развития человеческого капитала, эффективного управления знаниями и др.

Изучение реальной практики КУ в условиях все большего распространения сетевых организаций подтвердило растущий интерес к феномену взаимосвязанных директоров и мультидиректорства и их влияния на показатели деятельности компаний. В теоретическом плане это развитие теорий социального класса (в том числе класса директоров), репутации и ресурсной зависимости (Звертяева, Попова, 2021). Результаты проведенного исследования свидетельствуют о затратности привлечения директоров, связанных с другими фирмами, а также незначительном их влиянии на рост рентабельности. Анализ разных типов компаний в различных отраслях, частных и с госучастием, выявил особенности влияния положения компании в сети на результаты ее деятельности.

Диалектика КУ непосредственно связана и с развитием практик КСО. Начиная с середины 2000-х гг. проблемы КСО, социальных инвестиций и предпринимательства начинают приобретать все большее значение в общем дискурсе о КУ. После принятия нового Кодекса корпоративного управления (2014) проблематика устойчивого развития становится объектом еще более пристального внимания, а с 2018 г. в России акцентировалась ESG-повестка, стали составляться ESG-рейтинги и индексы. Как и в мире, исследование проблематики ESG в России прошло два этапа: ESG-1 (расширение проблематики КСО и устойчивого развития с 2010-х гг.) и ESG-2 (последующее формирование экосистемы ESG, состоящей из четырех уровней: концептуального, нормативного, оценки и мониторинга, проектного) (Ведерин и др., 2022). ESG-повестка в мире стала драйвером трансформации современного бизнеса, идеологией должного корпоративного управления и неотъемлемым элементом корпоративной культуры, хотя в России она находится еще в стадии формирования. В контексте нашего анализа исследования ведущих компаний показали рост внимания именно к G-компоненте КУ: раскрытию информации и отчетности, антикоррупционной политике, сотрудничеству с антимонопольными органами, более осмотрительной работе Советов директоров (оценка 360°), процедурам взаимодействия со стейкхолдерами, целеполаганию в области устойчивого развития, ответственному инвестированию и другим вопросам. Кодексы корпоративной этики были разработаны в 91% компаний, антикоррупционная политика имела у 86%, стандарты отчетности GRI приняты в 72% компаний, однако только примерно в половине компаний Советы директоров рассматривают эти вопросы на регулярной основе, и только 44% контролируют ESG-риски (Никитчанова и др., 2021). Проблемы ESG-рейтингов, оценок, сначала нефинансовой, а затем интегрированной отчетности, регулирования («от инициатив к регулируемому полю») получили свое развитие (Горчаков, 2021). Влияние соблюдения стандартов ESG на привлечение капитала, поиск баланса между сугубо коммерческими интересами бизнеса и конструктивным восприятием принципов устойчивого развития, определение реальной ценности тех действий, которые учитываются при оценке ESG-факторов, изучение и внедрение соответствующих корпоративных правил и методик без риска потери рентабельности и перспектив развития бизнеса — эти и другие исследовательские и практические вопросы находятся в центре современного дискурса.

Заключение

Всю относительно недолгую концептуальную историю развития КУ в современной России можно рассматривать по-разному. Однако, как бы мы ни делили и ни называли этапы развития как системы КУ,

так и взглядов на КУ, многое в России имеет свои закономерности: сначала создаются формы, потом эти формы наполняются содержанием, прежде всего культурным. Изменение культуры как собственно КУ, так и его исследований является важнейшим результатом 30-летней истории развития современного российского бизнеса и его изучения. Это очевидно прослеживается, если сравнить фокус проблем КУ и их научный анализ в каждом из прошедших десятилетий — от создания институциональной основы КУ к более глубокому пониманию задач повышения эффективности КУ в новой реальности.

Например, по мнению В. Вербицкого, российскую историю КУ можно разложить на четыре этапа, которые в какой-то мере пересекаются и с авторской трактовкой. Первый он назвал этапом «лингвистов» (или исследователей, которые изучали и переводили на русский язык и анализировали в основном западные первоисточники для их последующего использования в адаптированном виде в практике России). Второй — этап «юристов», тех, кто разрабатывал регулирующие документы (шире — создавал институциональную базу), вновь во многом базируясь на западных правовых моделях, пытаясь их также адаптировать к российским реалиям и выработать что-то среднее. Третий — этап *экономистов*, тех, кто поставил вопросы эффективности КУ, кто акцентировал проблемы капитализации бизнеса, его факторов и стратегии повышения, кто отошел от простой формулы — «больше формальных атрибутов КУ, значит лучше для компании», т.е. от чисто количественного и линейного подхода к качественному и нелинейному. Четвертый — этап *управленцев-лидеров*, тех, кто способен принимать правильные, взвешенные, мудрые и своевременные решения с учетом новых вызовов и интересов разных стейкхолдеров, кто может понимать их последствия и нести за это ответственность, понимая при этом весь контекст ведения бизнеса, правила игры, ограничения и общую модель современного российского общества и государства.

Этот последний этап требует другого уровня управленческого мышления и культуры, которые еще предстоит сформировать (Вербицкий, Кузин, 2018). Как выразилась на ежегодной конференции РИД в декабре 2021 г. на тот момент заместитель председателя Совета директоров АФК «Система» А. Белова, это проблемы «мышления вне ящика» (не просто усиления контроля и работы в устоявшейся парадигме), «тонкой настройки» (тщательного подбора необходимых инструментов управления) и «глубокого бурения» (глубины погружения в контекстуальные проблемы бизнеса и возможные решения). Разумеется, это не означает, что все управленцы обладают таким мышлением и приобрели такие навыки, но тренд, особенно в крупных компаниях, очевиден. Одним из существенных проявлений этого тренда, на наш взгляд, является достаточно высокая адаптационная способность (даже изворотливость) топ-менеджмента многих российских компаний, его научаемость и вы-

живаемость в чрезвычайно сложных условиях ведения бизнеса в последние три года.

Период начиная с 2020 г. с его новыми технологическими, пандемийными, экономическими, социальными и геополитическими вызовами, возрастанием неопределенности, сложности, непредсказуемости — так называемый мир VUCA и BANI (Кузин, 2023) — это период вхождения в новую реальность как для бизнеса, так и для его исследователей. Естественно, все это не могло не сказаться на поведении собственников, на практиках ведения бизнеса, на обосновании и принятии решений, оценках перспектив и возможных последствий. Однако представляется, что с точки зрения изучения КУ — это продолжение того же исследовательского этапа только в другой ситуации и с новыми более острыми проблемами и не совсем ясными перспективами. Например, если взглянуть на темы публикаций по КУ за 2020–2023 гг., то очевидно, что особую актуальность, помимо других вышеобозначенных проблем, приобрели сначала исследования по *адаптации к пандемии* (изучение зарубежного опыта перестройки бизнеса, дистанционная работа, в том числе Советов директоров, ее оценка и регулирование и др.; затем по *санкционной проблематике* (защита активов и проблемы сохранения бизнеса, раскрытие информации, оценка рисков, анализ сделок в новых условиях, переформатирование отношений с иностранными инвесторами и партнерами — введение внешнего управления в компаниях с иностранным участием, приобретение иностранных активов и переход управления ими к российским собственникам и т.д.), по *проблемам цифровизации КУ*, цифровой зрелости бизнеса в целом и корпоративного нетворкинга, включая КУ в сетевых структурах и экосистемах и т.д.; по *риск-менеджменту*, *ESG-проблематике*, *комплаенсу*, *интегрированной отчетности* (Агеев и др., 2017) и пр. При этом сохраняется ситуация общей неопределенности дальнейшего пути развития страны и, соответственно, всего будущего контекста ведения особенно крупного и среднего бизнеса, а также роли и места государства в системе управления экономикой в целом. Исследование этих и других вызовов российскому бизнесу, его адаптации к «новой нормальности», так и ее формирование будут оставаться, по всей видимости, главным предметом научно-практического дискурса в этой области в ближайшие годы.

Список литературы

Агеев, А. И., Галушкина, М. В., Копкова, Е. В., Смирнова, В. А., & Штукельбергер К. (2017). *Интегрированная отчетность: вызов менеджменту*. ИНЭС.

Балашов, В. Г., Ириков, В. А., Иванова, С. И., & Марголит, Г. В. (2008). *ИРО и стоимость российских компаний. Мода и реальность*. Дело.

Банк России. (2019). *Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2018 года*. Дата обращения 20.09.2023, https://cbr.ru/Collection/Collection/File/25363/Review_29112019.pdf

Беликов, И. В. (2019). *Совет директоров компании: новый подход. Delibri (группа компаний РИПОЛ Классик)*.

Беликов, И. В. (2017). Эффективный совет директоров: новый взгляд. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*, 3, 31.

Беликов, И. В., & Вербицкий, В. К. (2011). Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний. *Российский журнал менеджмента*, 4(9), 103–114.

Беликов, И. В., Никитчанова, Е. В., & Лихачева, Н. Г. (2013). Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*, 4(107), 43–50.

Берлин, А. Д., Вербицкий, В. К., & Гуляев, К. А. (2010). Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? *Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления*, 10(77), 4–10.

Благов, Ю. Е. (2004). Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*, 3, 17–34.

Благов, Ю. Е. (2011). *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции*. 2-е изд. Высшая школа менеджмента.

Благов, Ю. Е. (ред.). (2020). *Доклад о социальных инвестициях в России*. Ассоциация менеджеров.

Ведерин, И. В., Головщинский, К. И., Давыдов, М. И., Петько, Б. Б., Сабирова, М. С., Терсков, С. В., & Шишкин, Е. А. (2022). *ESG: три буквы, которые меняют мир*. Доклады к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 2022 г. Высшая школа экономики.

Вербицкий, В. К. (2020). *Из идеального реальному 2.0. Доказательное корпоративное управление*. Альпина Паблишер.

Вербицкий, В. К., & Кузин, Д. В. (2018). Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления. *Управленческие науки*, 10, 42–51.

Весселов, Ю. В., & Липатов, А. А. (2015). Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. *Российский журнал менеджмента*, 4(13), 85–104.

Горчаков, В. (2021). ESG-рейтинги и ESG-оценки: от инициатив к регулируемому полю. *Национальный доклад по корпоративному управлению, НСКУ*, 15–38.

Данилов, Ю. А., Симачев, Ю. В., & Яковлев, А. А. (2010). Тема года: влияние кризиса на корпоративное управление в российских компаниях. *Национальный доклад по корпоративному управлению, НСКУ*, 18–58.

Делойт СНГ. (2012). *Структура корпоративного управления публичных российских компаний*. Исследование Центра корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ.

Делойт СНГ. Риск академия, ISAR. (2019). *Оценка уровня зрелости управления рисками в России*. Дата обращения 20.09.2023, <https://risk-academy.ru/download/risk-maturity-2019>

Делойт СНГ. Риск академия (2022). *Оценка уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях в 2022 году*. Дата обращения 20.09.2023, <https://delret.ru/ocenka-urovnya-zrelosti-upravleniya-riskami>

Долгопятова, Т. Г., Ивасаки, И., & Яковлев, А. А. (2008). Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. *Вопросы экономики*, 12, 145–147.

Егереv, И. А. (2003). *Стоимость бизнеса. Искусство управления*. Дело.

Завертеева, М. А., & Попова, П. А. (2021). Взаимосвязанные советы директоров и деятельность российских компаний: результаты сетевого анализа. *Российский журнал менеджмента*, 3(19), 288–314.

Ивашковская, И. В. (2009). *Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров*. ИНФРА-М.

Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2014 (2015). РИД.

Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях (2020). Деловая Россия; Экономический ф-т МГУ.

Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса (2009). KPMG. НСКУ.

Костиков, И. В. (ред.). (2002). *Совет директоров в системе корпоративного управления компаний*. Флинта: Наука.

КПМГ. (2015). *Практика управления рисками в России: сильные стороны и области для развития*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf

Кузин, Д. В. (2023). Парадигма сложности в современном менеджменте. *Философия хозяйства*, 3, 191–221.

Кузнецов, М., & Никишова, М. (2019). Корпоративное управление в России в 2015–2019 годах: есть ли реальный прогресс? *Национальный доклад по корпоративному управлению*. НСКУ, 133–145.

Кукура, С. П. (2004). *Теория корпоративного управления*. Экономика.

Масютин, С. А. (2003). *Корпоративное управление: Опыт и проблемы*. Финстатинформ.

Национальный доклад по корпоративному управлению (2009). НСКУ.

Никитчанова, Е., Лихачева, Н., Ахмед, И., & Бекшоков, А. (2021). *ESG вопросы в практике российских публичных компаний*. РИД.

Поршаков, С., Швырков, О., & Чумакова, Е. (2010). *Современное корпоративное управление в России глазами зарубежных бизнесменов и экспертов*. НСКУ; Российско-британская торговая палата.

Прохоров, А. (2021). *Русская модель управления*. 6-е изд. Студии Артемия Лебедева.

Пузов, Е. Н. (2010). *Система стратегического управления стоимостью компании (на примере энергетической отрасли)*. Нижегородский гос. тех. ун-т.

Родионов, И. И., & Старюк, П. Ю. (2006). Управление стоимостью компании как основная задача эффективного собственника. *Управление корпоративными финансами*, 2(14), 72–77.

Структура корпоративного управления публичных российских компаний (2012). Исследование Центра корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ. Deloitte CIS.

Текутьев, Д. (2021). Групповое мышление в советах директоров и способы его преодоления. *Национальный доклад по корпоративному управлению*. НСКУ, 224–245.

Филатов, А. А. (2014). *Совет директоров: инструкция по применению*. Альпина Паблишер.

Филатов, А. А., & Кравченко, К. А. (2008). *Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях*. Альпина Бизнес Букс.

Филатов, А. А., & Кравченко, К. А. (ред.). (2007). *Современная практика корпоративного управления в российских компаниях: Руководство для директора*. Альпина бизнес букс.

Хиггинс, Р. (2005). *Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости*. Альпина Бизнес Букс.

Хэмел, Г. (2006). Что есть что в управленческих инновациях. *Harvard Business Review* (русс. изд.), Март, 60–73.

Шиткина, И. С. (2006). *Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление*. Волтерс Клувер.

Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. OECD. DOI: 10.1787/fmt-v2009-art3-en.

Porshakov, S., Shvyrkov, O., & Chumakova, E. (2014). *Contemporary Corporate Governance Practices: The Views of Investors and Issuers*. NCCG; Deloitte.

References

Ageev, A. I., Galushkina, M. V., Kopkova, E. V., Smirnova, V. A., & Shtukel'berger, K. (2017). *Integrated accountability: challenge to management*. INES.

Balashov, V. G., Irikov, V. A., Ivanova, S. I., & Margolit, G. V. (2008). *IPO and the value of Russian companies. Fashion and reality*. Delo.

Bank of Russia (2019). *The overview of corporate governance practice in Russian public companies by the end of 2018*. Retrieved September 20, 2023, from https://cbr.ru/Collection/Collection/File/25363/Review_29112019.pdf

Belikov, I. V. (2019). *Company Board of directors: the new approach*. Delibri (RIPOL Klassik).

Belikov, I. V. (2017). Effective Board of directors: the new view. *Aksionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*, 3, 31.

Belikov, I. V., Nikitchanova, E. V., & Likhacheva, N. G. (2013). Assessment of a board of directors work as a managerial instrument. *Aksionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*, 4(107), 43–50.

Belikov, I. V. & Verbitskiy, V. K. (2011). Corporate governance: PhICS-model for the real practice of a company. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 4(9), 103–114.

Berlin, A. D., Verbitskiy, V. K., & Gulyaev, K. A. (2010). The dialectics of corporate governance: what has changed since the crisis? *Aksionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 10(77), 4–10.

Blagov, Y. E. (2011). Corporate social responsibility the evolution of the concept. 2-d ed. *Vyshshaya shkola menedzhmenta*.

Blagov, Y. E. (2004). The concept of corporate social responsibility and strategic management. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 3, 17–34.

Blagov, Y. E. (Ed.) (2020). *The report on social investments in Russia*. Assotsiatsiya menedzherov.

Corporate governance in the conditions of the financial-economic crisis. (2009). KPMG; NSKU.

Danilov, Y. A., Simachev, Y. V., & Yakovlev, A. A. (2010). The topic of the year: the influence of the crisis on corporate governance in Russian companies. *National report on corporate governance*. NSKU, 18–58.

Deloitte CIS, Risk akademiya, ISAR (2019). *The assessment of risk-management maturity in Russia* (2019). Retrieved September 20, 2023, from <https://risk-academy.ru/download/risk-maturity-2019>

Deloitte CIS. Risk akademiya (2022). *The assessment of risk-management maturity in Russian non-financial organizations in 2022*. Retrieved September 20, 2023, from <https://delret.ru/ocenka-urovnya-zrelosti-upravleniya-riskami>

- Dolgopyatova, T. G., Iwasaki, I., & Yakovlev, A. A. (2008). Russian corporation: internal organization, external relations, perspectives of development. *Voprosy ekonomiki*, 12, 145–147.
- Egerev, I. A. (2003). *The value of business. The art of management*. Delo.
- Filatov, A. A. (2014). *Board of directors. Manual for implementation*. Al'pina Publisher.
- Filatov, A. A. & Kravchenko, K. A. (2008). *Corporate governance and the work of the boards of directors in Russian companies*. Al'pina Biznes Buks.
- Filatova, A. A. & Kravchenko, K. A. (Eds) (2007). *Contemporary practice of corporate governance in Russian companies: the manual for director*. Al'pina biznes buks.
- Gorchakov, V. (2021). ESG-ratings: from initiatives to the regulated field. *National report on corporate governance*. NSKU, 15–38.
- Hamel, G. (2006). What is what in management innovations. *Harvard Business Review Russia*, Mart, 60–73.
- Higgins, R. (2005). *Investor relations: the advanced experience. The ways to build corporate value*. Al'pina Biznes Buks.
- Ivashkovskaya, I. V. (2009). *Company value modelling. The strategic responsibility of the boards of directors*. INFRA-M.
- Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. OECD, 27 p. DOI: 10.1787/fmt-v2009-art3-en.
- Kostikov, I. V. (Ed.) (2002). *The Board of directors in a company corporate governance system*. Flinta: Nauka.
- KPMG. (2015). *The practice of risk-management in Russia: strengths and the areas for development*. Retrieved September 20, 2023, from https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S.CG_10r.pdf
- Kukura, S. P. (2004). *The theory of corporate governance*. Ekonomika.
- Kuzin, D. V. (2023). The paradigm of complexity in modern management. *Filosofiya khozyaystva*, 3, 191–221.
- Kuznetsov, M. & Nikishova, M. (2019). Corporate governance in Russia in 2015–2019: is it any progress? *National report on corporate governance*. NSKU, 133–145.
- Masyutin, S. A. (2003). *Corporate governance: experience and problems*. Finstatinform.
- National report on corporate governance* (2009). NSKU.
- Nikitchanova, E., Likhacheva, N., Akhmed, I., & Bekshokov, A. (2021). *ESG issues in corporate governance practice of the Russian public companies*. RID.
- Porshakov, S., Shvyrkov, O., & Chumakova, E. (2014). *Contemporary Corporate Governance Practices: The Views of Investors and Issuers*. NCCG; Deloitte
- Porshakov, S., Shvyrkov, O., & Chumakova, E. (2010). *Modern corporate governance in Russia in the view of the foreign businessman and experts*. NSKU; Rossiysko-britanskaya trgovaya palata.
- Prokhorov, A. (2021). *Russian management model*. 6th ed. Studii Artemiya Lebedeva.
- Puzov, E. N. (2010). *Company value strategic management system (energy industry case)*. Nizhegorodskiy gos. tekhn. un-t.
- Rodionov, I. I. & Saryuk, P. Y. (2006). Company value management as the major task of the effective owner. *Upravlenie korporativnymi finansami*, 2(14), 72–77.
- Russian corporate governance practice research: comparative analysis in 2004–2014*. (2015). RID.
- Shitkina, I. S. (2006). *Holdings: legal regulation and corporate governance*. Volters Kluver.
- Tekut'ev, D. (2021). Group thinking in the boards of directors and the ways to overcome it. *National report on corporate governance*. NSKU, 224–245.

The research of corporate governance practice in Russian mid-size non-public companies. (2020). Delovaya Rossiya; Ekonomicheskii f-t MGU.

The structure of corporate governance in Russian public companies. (2012). Deloitte CIS.

Vederin, I. V., Golovshchinskiy, K. I., Davydov, M. I., Pet'ko, B. B., Sabirova, M. S., Terskov, S. V., & Shishkin, E. A. (2022). *ESG: three words that have changed the world*. The report on the 23d Yasin (April) international scientific conference on the development of economy and society. Vysshey shkoly ekonomiki.

Verbitskiy, V. K. (2020). *From ideal to real 2.0. Evidence-Based corporate governance*. Al'pina Publisher.

Verbitskiy, V. K. & Kuzin, D. V. (2018). Modern management thinking and Russian practice of corporate governance. *Upravlencheskie nauki*, 1, 42–51.

Veslov, Y. V. & Lipatov, A. A. (2015). Trust in organization: methodological basis of the research in economics, sociology and management. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 4(13), 85–104.

Zavertyaeva, M. A. & Popova, P. A. (2021). Interrelated boards of directors and the activity of the Russian companies: the results of the network analysis. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 3(19), 288–314.