

## Уважаемый читатель!

Почему одни компании живут многие годы, занимая лидирующие позиции на своих рынках, а затем становятся аутсайдерами? Почему одни фирмы ведут рентабельную деятельность, а их непосредственные конкуренты еле сводят концы с концами? Почему сделки по слиянию и поглощению, как правило, заканчиваются разочарованием? Стоит ли бороться за удовлетворенность клиентов монополисту? Как расставить приоритеты: акционеры, сотрудники, клиенты, а может, наоборот? Какие цели важнее: долгосрочные или краткосрочные? Какая мотивация менеджмента оптимальна для конкретной компании? Кого следует пригласить в Совет директоров? Что такое независимый директор и достаточно ли быть независимым, чтобы надлежаще исполнять роль директора? Когда пора менять менеджмент? Есть ли различия в ответственности директора за действие и бездействие? Почему смена контролирующего акционера предполагает право миноритарных акционеров продать новому акционеру свои доли в компании? Может ли в качестве члена совета директоров быть искусственный интеллект и кто отвечает за его решения?

Все эти вопросы относятся к интереснейшей области экономических знаний — корпоративному управлению. С момента появления первых корпораций прошло несколько сотен лет и за этот период бизнесом и регуляторами накоплен огромный опыт и сформулированы так называемые лучшие практики в форме законов, кодексов корпоративного управления и правил листинга, однако тема корпоративного управления не стала менее актуальной, а количество споров по разным аспектам этого явления только увеличивается.

Причина банальна: быстро меняющийся мир под воздействием новых технологий сильно сокращает горизонты стратегического планирования, в связи с чем качество управления корпорацией все сильнее и сильнее оказывает влияние на ее способность быстро реагировать на происходящие изменения, а следовательно — на собственную конкурентоспособность. В этих условиях мы становимся свидетелями появления новых бизнес-моделей, инновационных подходов к монетизации данных и доступу к клиентам, использования альтернативных форм привлечения капитала. Повышается роль экологической компоненты работы компании, а феномен социальных сетей позволяет пользователям, объединяясь, существенным образом поднимать свою рыночную силу, с которой корпорации не могут не считаться.

К сожалению, все новое означает в какой-то степени и закат привычного — того, что еще несколько лет казалось непоколебимым и построенным на века. Если на развивающихся рынках мы по-прежнему видим публичное привлечение акционерного капитала как значимый канал фиксации прибыли инвесторами в частные компании и источник финансирования бизнеса, то на развитых тенденцией последних лет стал делистинг публичных компаний в частные и сокращение аппетита инвесторов в частные компании «делиться» маржой с другими инвесторами, выводя компании на IPO. Эти тренды, безусловно, приведут к очередной волне дискуссий по пересмотру лучших практик и стандартов корпоративного управления.

В 2013 году Банку России перешли полномочия Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), в том числе по регулированию и надзору в области корпоративных отношений. В начале 2014 года Банк России утвердил первый в России Кодекс корпоративного управления, работа над которым была начата еще ФСФР с привлечением специалистов финансового рынка и авторитетных зарубежных экспертов. Появление Кодекса и его внедрение в деятельность российских публичных компаний осуществляется в формате «соблю-

дай или объясняй», что предполагает раскрытие российскими публичными обществами информации инвестором о том, почему рекомендации кодекса не соблюдаются или соблюдаются с корректировками. Посыл Банка России по внедрению Кодекса — важность органического, а не механического приятия его норм, иными словами, общество должно осознанно соблюдать или не соблюдать положения кодекса, а не стараться просто выполнять все его рекомендации. Банк России наблюдает уже несколько лет за прогрессом в этой области (см. ссылки на наши отчеты) и с удовлетворением видит не только рост соблюдаемых рекомендаций, но и рост качества объяснений по отклонению от их соблюдения. Во многом этому способствуют разъяснительная работа и постоянная дискуссия о развитии институтов корпоративного управления с широким вовлечением различных заинтересованных сторон. Тем не менее корпоративное управление продолжает рассматриваться нами больше как живая материя, нежели как детерминированный свод правил, отраженных в Кодексе.

Будучи регулятором всего финансового рынка, Банк России, безусловно, стремится к внедрению наилучших практик корпоративного управления в финансовом секторе. Проводя внутренний анализ причин отзыва лицензий у финансовых организаций, в подавляющем большинстве случаев в качестве основного источника проблем финансовой организации мы отмечаем дефекты корпоративного управления. Совместно с правительством и российским парламентом продолжается работа и над жестким регулированием корпоративных отношений. В частности, устраняются из законодательства нормы, препятствующие соблюдению принципов Кодекса корпоративного управления, создаются юридические конструкции, повышающие ответственность советов директоров и их дееспособность, увеличивается роль деловой репутации менеджеров, повышается информационная прозрачность акционерных обществ, в том числе с государственным участием.

Учитывая актуальность для российской высшей школы, да и для всей российской экономики тематики корпоративного управления, мы приветствуем издание данного сборника. При том что отдельные главы сборника носят авторский характер и содержат выводы, с которыми можно поспорить, тем не менее материал представляет собой всестороннее изложение тематики корпоративного управления. Читатель сможет получить общее представление о том, что такое корпоративное управление, об истории развития практик корпоративного управления в России и за рубежом, а также получить ответы на ряд вопросов, связанных с тем, как современные корпорации выстраивают взаимодействие со своими акционерами, кредиторами, сотрудниками, регуляторами и даже с местными жителями, озабоченными вопросами загрязнения окружающей среды. Уверен, что издание способно заинтересовать читателя, и многие даже поучаствуют в дискуссиях на заявленную тематику, а некоторым посчастливится лично стать членом органа управления корпорации, тем самым получив шанс на практике применить полученные знания. Ибо только опыт в сочетании с разносторонними знаниями может позволить человеку достигнуть самых глубин познания и овладеть реальной экспертизой в искусстве под названием «корпоративное управление».

*С.А. Швецов,  
первый заместитель председателя  
Центрального банка России*