

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

На правах рукописи

БОЙКОВА ЕВГЕНИЯ НИКОЛАЕВНА

**СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ
КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Кириллова О. Ю.

Москва – 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования интересов участников корпоративных отношений с позиции повышения эффективности корпоративного управления	13
1.1 Теоретические аспекты взаимодействия экономических субъектов в системе корпоративного управления	13
1.2 Выявление экономической составляющей интересов участников корпоративных отношений и их классификация.....	32
1.3 Риски корпоративного взаимодействия в системе корпоративного управления.....	53
Выводы по главе 1.....	71
ГЛАВА 2. Анализ подходов к реализации принципа баланса интересов участников корпоративных отношений в системах корпоративного управления	73
2.1. Анализ международной практики по организации взаимодействия корпорации с участниками корпоративных отношений.....	73
2.2. Роль информации в процессе формирования интересов участников корпоративных отношений к взаимодействию с корпорацией.....	85
2.3 Необходимость разработки механизмов учета интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления.....	93
2.4. Оценка потенциального эффекта от внедрения функции учета интересов участников корпоративных отношений в систему корпоративного управления.....	101
Выводы по главе 2.....	108
ГЛАВА 3. Разработка подхода к оценке сбалансированности интересов участников корпоративных отношений	111
3.1. Определение системы факторов, участвующих в формировании интересов участников корпоративных отношений.....	111

3.2. Разработка методики определения уровня сбалансированности интересов участников корпоративных отношений	127
3.3. Организационное обеспечение процесса учета интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления.....	135
3.4. Результаты апробации и практические рекомендации по внедрению функции учета интересов участников корпоративных отношений.....	152
Выводы по главе 3.....	165
Заключение.....	167
Библиографический список.....	171
Приложение А: Методика определения показателя сбалансированности интересов участников корпоративных отношений.....	185
Приложение Б: Профили компетенций сотрудников комитета по работе со стейкхолдерами.....	208
Приложение В: Пример анализа кейса корпоративной практики с использованием методики определения показателя сбалансированности интересов стейкхолдеров.....	213

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие корпоративной практики в настоящее время обуславливает изменение условий осуществления данной деятельности как в России, так и за рубежом. Перед российскими корпорациями стоит двусторонняя задача: опираясь на специфику российских экономических отношений, развивать условия для успешной интеграции в мировое экономическое пространство.

Решение этой задачи не может быть эффективным без учета особых факторов конкурентной среды, как в отраслевом разрезе, так и на уровне государств. Таким образом, современной российской корпорации приходится вести деятельность в условиях усложнения экономических отношений, соответствовать объективным требованиям принятия инновационных решений в управлении, учитывать современную ситуацию, связанную с обострением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, осложнением политической обстановки в мире и налаживать непрерывный процесс переноса ряда функций из традиционной в информационную среду.

Одним из основных факторов выбора инвестора в пользу компании становится качество и достоверность информации о ее бизнес-процессах и деятельности системы корпоративного управления. Ключевым принципом корпоративного управления является принцип баланса интересов стейкхолдеров, выражающийся в справедливом отношении ко всем участникам корпоративных отношений (далее – УКО). Вместе с тем, в науке практически отсутствуют системные исследования, направленные на обеспечение сбалансированности интересов УКО. Это вызвано, с одной стороны, междисциплинарностью проблемы учета интересов в корпоративном управлении, с другой – текущим этапом развития корпоративных отношений и формирующейся в РФ моделью корпоративного управления. В связи с этим особо актуальными становятся

вопросы организации эффективного взаимодействия с участниками корпоративных отношений (стейкхолдерами), основанного на установлении оптимального баланса интересов между корпорацией и заинтересованными в ее деятельности лицами. Соответственно, разработка методов учета интересов участников корпоративных отношений для повышения эффективности корпоративного управления представляется в настоящее время весьма актуальной.

Степень научной разработанности проблемы. Изучению вопросов корпоративного взаимодействия, корпоративного поведения, корпоративного управления и корпоративных отношений посвящены труды российских и зарубежных ученых, в числе которых: В.В. Андронов, В.Г. Антонов, И. Ансофф, И.Ю. Беляева, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров, И.Н. Ткаченко, О.Ю. Кириллова, Б.З. Мильнер, Д. Исаев, Ф. Найт, Дж.К. Лафта, Э. Островская, Н.Ю. Псарева, А. Радыгин, В.Д. Селютин.

Корпоративное взаимодействие и связанные с ним риски рассматривают такие авторы, как Е.А. Иванова, Э.М. Коротков, В. Шеин, Л.В. Шишкина и др. Эффективность корпоративного управления исследуется российскими учеными в разных сферах: банковской (В.С. Васильев), нефтегазовой (М.А. Егорова, И.В. Ковалев) и других. Учеными изучаются вопросы совершенствования корпоративного взаимодействия групп стейкхолдеров (В.В. Тихонова, И.Н. Ткаченко и др.).

Теоретической и методологической основой исследования послужили современные научные концепции: ресурсного подхода (М.В. Самосудов, А.Б. Секерин и др.), корпоративного управления (И. Ансофф, В. Шеин), теории организации (Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко) и повышения эффективности деятельности корпоративных структур (Г. Клейнер, Б.З. Мильнер и др.), экономической психологии (О.А. Дейнека, Н.В. Цирихова), интереса и мотивации (Р. Фрэнкин, А. Маслоу, А.Н. Леонтьев, Е.П. Ильин и др.); концепции «общества риска» (У. Бек, Э. Гидденс, Н. Луман, О. Яницкий), управления корпоративной репутацией (Г. Даулинг, Р. Дж. Олсоп, А. Трубецкой, И. Олейник,

А. Лапшов), управления экономическим риском (А.С. Шапкин, В. Шитулин, Г.В. Чернова) и репутационным риском (М. Авдокушина, А. Заман, М.Г. Лапуста, С. Ньюквист, Р. Шац, Р. Дж. Экклз), концепции выстраивания взаимовыгодных отношений с инвесторами (Т. Райан, Ч. Якобс, S. Bragg, R. Higgins), теория стейкхолдеров или концепция заинтересованных сторон (Э. Фримен, Д. Пост, Л. Престон, С. Сакс, М. Портер, М. Креймер), социальной ответственности бизнеса в составе института корпоративного управления (И.Ю. Беляева, Ю.Е. Благоев и др.).

Несмотря на столь значительную теоретическую базу исследования, не до конца проясненным остается ряд вопросов в сфере управления балансом интересов заинтересованных лиц. Так, интерес УКО не рассматривается как самостоятельный ресурс корпоративного управления; в системах корпоративного управления российских компаний отсутствует функция учета интересов участников корпоративных отношений. Рассмотрению данных вопросов и посвящено настоящее диссертационное исследование.

Цель диссертационной работы заключалась в разработке организационно-методического обеспечения функции учета интересов участников корпоративных отношений в целях повышения эффективности корпоративного управления.

Для реализации указанной цели были поставлены и решены следующие **основные задачи**:

- 1) рассмотреть интерес как ресурс корпоративного управления, выявить его экономическую составляющую и системообразующие характеристики;
- 2) исследовать содержание понятия «баланс интересов УКО», дать определение понятию «сбалансированность интересов УКО»;
- 3) разработать классификационные признаки интересов УКО в процессе корпоративного взаимодействия;
- 4) обосновать необходимость разработки и внедрения процесса учета интересов участников корпоративных отношений в систему корпоративного управления;

- 5) разработать подход к определению уровня сбалансированности интересов УКО для оценки эффективности корпоративного управления.

Объект исследования – публичные и не публичные корпорации.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия участников корпоративных отношений и корпорации.

Область исследования соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

в пункте 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы;

в пункте 10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Научная новизна исследования заключается в разработке авторского подхода к определению уровня сбалансированности интересов участников корпоративных отношений (стейкхолдеров), позволяющего дать качественную оценку эффективности корпоративного управления компании.

Автором получены **новые научные результаты, выносимые на защиту**:

- 1) с позиций ресурсного подхода выявлена и обоснована двойственность экономической природы категории «интерес участника корпоративных отношений»: с одной стороны, в процессе корпоративного взаимодействия данное понятие рассматривается как интерес субъекта – УКО, стремящегося получить выгоду, с другой – как объект корпоративного управления, за которым стоит нужный корпорации ресурс (с. 38-39);
- 2) раскрыта сущность одного из основных принципов в теории корпоративного управления – принципа соблюдения баланса интересов участников корпоративных отношений, что позволило выделить системообразующие характеристики интересов УКО и обосновать

необходимость новой функции в системах управления корпораций – учет интересов УКО, осуществляемый на основе мониторинга сбалансированности их интересов. Под сбалансированностью интересов УКО в диссертационной работе предлагается понимать такое их состояние к обмену ресурсами с корпорацией, при котором компания получает доступ ко всем необходимым ей ресурсам для осуществления своей цели в обмен на предоставление адекватных выгод по результатам своей деятельности (с. 39; 99-100);

- 3) в целях научной систематизации интересов УКО разработаны их классификационные признаки, позволяющие дифференцировать данные интересы с учетом особенностей взаимодействия с представляющими конкретный интерес субъектами (с. 51-52);
- 4) разработаны организационно-методические основы процесса учета интересов стейкхолдеров: определены этапы данного процесса, их содержание и порядок взаимодействия структурных подразделений системы корпоративного управления на каждом этапе, что выступает основой для моделирования вариантов внедрения функции учета интересов УКО в конкретную систему управления при принятии решения о ее реструктуризации в целях повышения эффективности корпоративного управления (с. 136-150);
- 5) разработан авторский подход к определению уровня сбалансированности интересов УКО, позволяющий на основе качественных оценок рассчитать количественный показатель, характеризующий состояние баланса интересов УКО на определенном этапе и позволяющий проследить динамику его изменений. В основу расчета данного показателя положена авторская методика определения уровня сбалансированности интересов, при формировании которой выявлена зависимость уровня сбалансированности интересов УКО от четырех основных факторов: соотношения выгоды и риска; состояния корпоративной репутации;

качества информирования о деятельности корпорации; мотивации УКО к корпоративному взаимодействию (с. 118-134).

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в разработке научного подхода к процессу учета интересов стейкхолдеров, позволяющего определить уровень их сбалансированности для выработки управленческих решений по повышению эффективности корпоративного управления компании.

Полученные результаты позволяют разработать теоретико-методические основы учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления для снижения ее рисков и повышения эффективности корпоративного взаимодействия. Организационно-методическое обеспечение функции учета интересов доведено до степени готовности к практическому внедрению.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его основные выводы и положения могут быть использованы российскими компаниями в практике корпоративного управления, а именно:

- алгоритм процесса учета интересов стейкхолдеров;
- показатель сбалансированности интересов стейкхолдеров;
- методика определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров;
- профили компетенций специалистов, отвечающих за мониторинг сбалансированности интересов стейкхолдеров в компании.

Отдельные положения диссертации, касающиеся применения методики определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления, были использованы в деятельности компании реального сектора экономики - ЗАО «ЗЭТО».

Методология и методы исследования. В качестве инструментов исследования использовались такие общенаучные методы как структурный, сравнительный, функциональный и статистический анализ, а также процедуры классификации и моделирования; методы экспертных оценок и социологической науки.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные документы, среди которых – законы Российской Федерации; международные и российские стандарты и кодексы в области корпоративного управления и корпоративного поведения, корпоративной социальной отчетности; кейсы российской корпоративной практики; данные международных консалтинговых и рейтинговых агентств Standard&Poors (S&P) США, Ernst&Young (EY) Великобритания, PricewaterhouseCoopers (PwC) США, KPMG Нидерланды; материалы периодической печати, в том числе ведущих ассоциаций в области корпоративного управления – Ассоциации независимых директоров (АНД), Российского института директоров (РИД), Национального центра сертификации управляющих (НЦСУ); конференций и научных семинаров, связанные с тематикой диссертационного исследования; личные исследования автора.

Степень достоверности результатов и апробация результатов исследования. Достоверность полученных результатов и обоснованность научных положений и выводов, содержащихся в диссертации, обеспечивается применением научных методов исследования, полнотой анализа материала, корректностью проведенных расчетов и практическим внедрением результатов работы.

Основные выводы и результаты диссертационного исследования были изложены в рамках ряда научных конференций:

на 26-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2011» (Москва, ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 18-19 мая 2011г.);

на Международной научно-практической конференции «Вопросы экономики и управления в современном обществе» (г. Волгоград, Региональный центр социально-экономических и политических исследований "Общественное содействие", 17-18 ноября 2011г.);

на 27-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления - 2012» (ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 25-26 сентября 2012);

на Международной конференции с выставкой новых технологий «Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 25-26 октября 2012);

на II Научной конференции «Управленческие науки в современном мире». Секция «Корпоративное управление» (Москва, Финансовый Университет при Правительстве РФ, 25-26 ноября 2014);

на V Международной научно-практической конференции «В мире научных исследований» (Краснодар, Академия знаний, 05.04.2014 г.);

на VIII Международной конференции «Актуальные проблемы науки XXI века» (Москва, Международная исследовательская организация “Cognitio”, 31.03.2016 г.).

Основные положения и выводы данной диссертационной работы использованы в процессе преподавания учебных дисциплин в области корпоративного управления, менеджмента и экономики предприятий в ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» на уровне бакалавриата и магистратуры.

Публикации. Результаты работы отражены в одиннадцати публикациях автора общим объемом 3,85 п.л. (лично автору принадлежит 3,85 п.л.), из них 4 работы опубликованы в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации.

Объем и структура диссертации. Структура диссертационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, основную часть, состоящую из трех логически взаимосвязанных глав с выводами по каждой главе, заключение, библиографический список и приложения. Основной текст работы изложен на 218 страницах, включает 18 таблиц, 9 рисунков, 3

приложения. Библиографический список содержит 154 источника (в том числе 14 – на иностранных языках).

ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования интересов участников корпоративных отношений с позиции повышения эффективности корпоративного управления

1.1 Теоретические аспекты взаимодействия экономических субъектов в системе корпоративного управления

Интернационализация, глобализация и транснационализация современной экономики являются преобразовательной основой для института корпоративного управления. Мы исходим из того, что корпоративное управление – это определенная деятельностная система.

Люди, объединенные общностью целей, интересов и иных факторов, в течение всей истории развития человечества вступали между собой в корпоративные отношения. Корпоративный – от лат. "corpore" – связывать, взаимосвязывать, объединять [40, с. 2].

Несмотря на довольно широкую освещенность понятия корпорации в научных трудах, процесс формирования единой терминологии в данной области еще продолжается. Зачастую под корпорацией понимают некую организационную форму, связанную с акционерной формой собственности. Считается, что из всех принятых в российской практике форм хозяйствования к понятию корпорации ближе всего располагается понятие открытого акционерного общества. Однако мы полагаем, что корпоративность не связана с формой собственности и что компания любой формы собственности является социально-экономической системой, в которой необходимо достигать баланса интересов на базе ресурсного подхода, следовательно, имеет корпоративную сущность.

Корпорация может рассматриваться как синоним компании. В таком понимании она определяется как предпринимательская организация (юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ), которая обладает развитой организационной структурой, широким или ограниченным диапазоном видов деятельности (но

занимает прочное положение на рынке), развитой системой хозяйственных связей и штатом профессиональных управляющих [88, с. 9].

В то же время выделяются и специфические признаки корпорации среди других акционерных обществ. К ним относят большие размеры, межотраслевой охват и транснациональную сферу деятельности [115].

В определении корпорации, данном в новой редакции ГК РФ 2014 года, в основу корпоративности положен критерий участия.

В связи с такими явлениями как развитие информационных технологий, демократизация и глобализация общества, переход к полиресурсной экономике, развитие образования и экономических знаний у большинства населения произошло значительное увеличение количества участников экономических отношений. Это позволило обратить внимание на взаимодействия, происходящие среди множества внутренних и внешних групп участников экономических отношений, и по-новому охарактеризовать связи между ними.

От традиционного для микроэкономики рассмотрения вертикальных отношений между субъектами экономических процессов, с жесткой формой контроля «руководитель-подчиненный», произошел переход к их рассмотрению в качестве элементов социально-экономической системы, в которой все участники дополняют друг друга как звенья единой цепочки. Границы таких систем становятся размытыми, а количество участников не ограничено с неограниченным количеством степеней свободы. На сегодняшний день развитие управленческого звена вызвано потребностями достижения баланса между различными интересами и требованиями разных групп, так или иначе относящихся к деятельности компании, большая часть которых не является ее формальными владельцами и даже работниками.

Таким образом, корпорация представляется сегодня как социально-экономическая система, организационные особенности которой обеспечивают учет интересов и мнений различных сторон, попадающих в сферу ее деятельности (stakeholders - участники корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов. Это понятие является

справедливым для бизнеса любого размера и с любой формой собственности [22].

Следует отметить, что когда говорят об экономических отношениях, в основном имеют в виду интересы фирм, государств, домохозяйств и прочих субъектов, оставляя интересы людей где-то в стороне. Однако при изучении корпоративных систем особое внимание должно быть уделено человеку. В работах авторов, посвященных современной институциональной экономике и корпоративному управлению, все чаще можно столкнуться с заключением, что в экономике, как и в общественном мире в целом, ничего не может складываться без человека, без интересов различных групп людей: поставщиков, покупателей, менеджеров, акционеров, групп работников, владельца контрольного пакета акций или, наоборот, миноритария [13, 57, 61, 111].

Важнейшим атрибутом в корпоративной системе выступает взаимодействие, которое выступает обязательной предпосылкой любого изменения и трансформаций в социально-экономических системах.

Корпоративное взаимодействие – это добровольный, субъективно оцениваемый как взаимовыгодный обмен ресурсами двух или более действующих или потенциальных участников корпоративных отношений, направленный на реализацию системой целей корпорации.

Участники корпоративных отношений (УКО) – это любые лица, заинтересованные в реализации корпорацией своих целей, предоставляющие для этого имеющиеся у них ресурсы и намеренные получить в обмен на это выгоду от взаимодействия с другими участниками корпоративных отношений.

Важной особенностью корпоративной системы, как социологического феномена, является ее максимальная сложность в сравнении с другими системами, поскольку их основной элемент (человек) обладает субъективностью и наибольшим диапазоном выбора поведения (активностью). В таких системах действия одного участника корпоративных отношений, приводят к значительным изменениям в системе в целом и, в конечном итоге, к перераспределению ресурсов в системе. Будучи открытой, корпоративная система находится в постоянном изменении и, являясь диссипативной, нуждается в постоянном

поступлении ресурсов извне на компенсацию прироста энтропии. Для этого в системе должны быть созданы выгодные условия, привлекающие существующих и потенциальных ключевых участников корпоративных отношений отдавать свои ресурсы [22].

Исходя из этого, корпоративное управление может быть определено как «действия участников корпоративных отношений, направленные на реализацию влияния на процесс распределения ресурсов» [112]. Корпоративное управление понимается также как «система отношений, складывающихся в процессе формирования стратегий и их реализации на тактическом уровне между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), направленная на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц» [56, с. 65]. Таким образом, интерес является консолидирующим компонентом корпоративной системы.

Корпоративное управление должно обеспечивать устойчивое развитие компании, под которым мы понимаем взаимосвязанные поступательные инвестиционные и структурные преобразования, которые позволяют двигаться к намеченной стратегической цели.

При определении рассматриваемого понятия М.А. Егорова предлагает исходить из того, что корпоративное управление не сводится к организации деятельности совета директоров, системе взаимоотношений с акционерами и соблюдению их прав. Она предлагает более широкую точку зрения на корпоративное управление как на интегрированный подход к построению механизмов, при помощи которых осуществляется управление бизнесом, включая стратегическое планирование, управление рисками, следование законодательным нормам и т.д. Такие механизмы создают оптимальные условия для рыночной конкуренции при соблюдении интересов всех заинтересованных сторон. В связи с этим, по ее мнению, определение корпоративного управления должно содержать такие компоненты, как взаимодействие (аспект управления), подход (присущая

корпоративному управлению методическая и целевая направленность), эффективность (цель управления системой), защита интересов (специфическая черта корпоративного управления). Исходя из этого, М.А. Егорова дает следующее определение: «Корпоративное управление – это взаимодействие множества субъектов экономических отношений по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защиты интересов заинтересованных сторон, а также интегрированный подход к управлению бизнесом, направленный на обеспечение его эффективности при условии соблюдения эффективности заинтересованных сторон» [47, с. 8].

В следующем определении наблюдается некоторое сближение корпоративного управления с нетождественной сферой управления корпорацией (менеджмента). При этом корпоративное управление, в отличие от управления корпорацией, предполагает именно многоаспектное взаимодействие субъектов и организаций). Корпоративное управление – это «управление организационно-правовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутри- и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями» [53, с.11].

Описание механизмов корпоративного управления заложено в следующем определении: «управление, построенное на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации, управление, учитывающее реализацию прав собственности, предусматривающее взаимодействие акционеров (корпоративные коммуникации), построенное на стратегии развития корпорации в целом (интересы фирмы подчинены общим интересам), наконец, это управление, которое рождает корпоративную культуру, т.е. комплекс общих традиций, установок, принципов поведения» [71, с. 170]. Данный подход заслуживает большого внимания, так как в нем актуализируются стратегические и тактические (формирование корпоративной культуры) компоненты корпоративного управления.

Рассматривая теоретические аспекты корпоративного управления, И.В. Ковалев отмечает, что корпоративное управление – это система

взаимоотношений между менеджерами, советом директоров, акционерами и заинтересованными лицами; «управление корпорацией представляет собой систему организационно-структурных отношений между ее различными элементами, созданных для реализации производства и воспроизводства, упорядочения ролей, функций, форм и методов деятельности для реализации своих интересов» [68, с. 19]. Приватизация, по его мнению, оказалась фактором, повлиявшим на становление именно российского варианта корпоративного управления.

Корпоративное управление, по мнению ряда авторов [11] представляет собой совокупность организационных и методических решений, которые обеспечивают управление организацией, отвечают требованиям корпоративной идентичности и способствуют увеличению капитализации организации и обеспечению баланса интересов собственников. «Проблема корпоративного управления сводится к созданию механизмов, которые обеспечивали бы соблюдение интересов акционеров, являющихся собственниками корпорации в условиях, когда значимая для принятия решений (как текущих, так и стратегических) информация распределена асимметрично в пользу зачастую преследующих собственные интересы менеджеров» [11, с.12] .

Содержание корпоративного управления – это выстраивание внутренней системы контроля деятельности менеджеров компании от лица ее владельцев, а также заинтересованных групп [88, с. 18]. Главная функция, соответственно, – обеспечить работу компании в интересах акционеров, инвесторов и других заинтересованных групп. Аспекты управления – финансы, кадры, производство, ресурсы, инвестиции и др.

Таким образом, в результате анализа различных подходов к пониманию сущности корпоративного управления можно сделать следующий вывод.

Корпоративное управление – это сложная, многомерная деятельность по управлению интересами заинтересованных в деятельности корпорации сторон, которая характеризуется стратегическим видением цели, направленностью на конкретный экономический результат и рядом тактических мероприятий,

осуществление которых согласуется с вектором эффективности данной организации. Концептуальным звеном системы корпоративного управления выступает риск-менеджмент, направленный на защиту интересов стейкхолдеров.

Таким образом, система корпоративного управления – это совокупность методов, принципов и инструментов управления с позиции субъекта управления, действующего в условиях множества участников корпоративных отношений с целью обеспечения необходимых и достаточных ресурсов для реализации системой целей корпорации [22]. Другими словами, система корпоративного управления призвана формировать такую среду и условия деятельности, которые обеспечат нужные действия (или бездействия) нужных участников корпоративного управления.

Учитывая всю сложность социальных систем, осуществлять корпоративное управление весьма не простая задача. Современные участники корпоративных отношений – это активные участники социально-экономической системы, имеющие возможность активно влиять на политику компании, для распределения ресурсов корпорации в свою пользу [22]. Основными «каналами», через которые возможно такое перераспределение можно назвать следующие подсистемы и процессы:

- 1) совет директоров, который призван защищать интересы акционеров и выстраивать отношения между ними и топ-менеджерами;
- 2) систему оценки мотивации топ-менеджеров;
- 3) систему обмена информацией между топ-менеджерами и собственниками организации;
- 4) финансовые и юридические средства формализации поведения финансово-заинтересованных групп;
- 5) реструктуризацию;
- 4) банкротство;
- 5) получение полномочий по доверенности акционеров [11].

Эффективное управление основывается на гармонической взаимосвязи экономических, социальных и психологических параметров развития корпорации.

Именно дисгармония данных параметров обусловила появление такого важного направления, как риск-менеджмент. Личность в корпорации – безусловный и наиболее значимый ресурс, к которому должны быть предъявлены повышенные требования.

Несоответствие интересов менеджеров и акционеров лежит в основе корпоративных конфликтов. Уже в конце XIX в. была осознана необходимость, с одной стороны, привлечения в корпорации профессионального менеджмента, а с другой, – сокращения риска акционеров. Первым ввел понятие «агентский конфликт» С. Росс, причем были разделены функции менеджера и акционера (агента и принципала).

Исследование субъектов экономических отношений в процессе корпоративного взаимодействия составляет одно из направлений теории корпоративного управления. Согласно мнению специалистов по корпоративным отношениям, стейкхолдеры – это заинтересованные лица; держатели ресурса; все субъекты рынка, оказывающие влияние на компанию и на которых, в свою очередь, влияет компания.

Под заинтересованными лицами понимают любые группы, интересы которых затрагиваются деятельностью компании: акционеры, менеджеры, партнеры, потребители и проч. Все они, в свою очередь, делятся на три группы с разными интересами: акционеры, менеджеры и директора. Разнонаправленность их интересов создает основу для противоречий [53, с. 162].

Исследователями отмечается, что многочисленные конфликты возникают между менеджерами и собственниками организации [11].

Защита интересов инвесторов осуществляется различными способами. Существуют, в частности, средства правовой защиты, среди которых основное место принадлежит судебной защите [42].

Одним из механизмов защиты интересов общества является корпоративная социальная ответственность (КСО) [44].

В настоящее время эффективность деятельности корпорации зависит от взаимодействия следующих сторон (заинтересованных лиц):

- акционеров (миноритарных, мажоритарных, стратегических инвесторов);
- инвесторов (институциональных и индивидуальных);
- менеджеров;
- членов правления;
- персонала;
- аффилированных лиц;
- клиентов;
- представителей кредитных организаций;
- представителей государственных и муниципальных органов;
- представителей общественных организаций;
- представителей СМИ;
- партнеров;
- конкурентов;
- профсоюзов;
- гражданского общества в целом.

Каждая из этих сторон обладает определенными ресурсами и выражает особые финансовые и прочие интересы во взаимодействии с корпорацией. В той или иной степени данные интересы учитываются, хотя приоритетное положение занимают интересы акционеров.

На понимание сущности заинтересованных сторон оказала влияние известная модель влияния заинтересованных лиц Менделоу (1991). Согласно этой модели, всех заинтересованных лиц можно типологизировать в зависимости от двух переменных – их интересов и их власти. Власть заинтересованного лица определяется его способностью оказывать влияние на организацию, а интерес – желанием влиять на нее. Таким образом, влияние заинтересованного лица – это власть, помноженная на интерес.

Основы современной теории корпоративного управления были заложены в шестидесятых годах XX в. в теории заинтересованных лиц (или теории стейкхолдеров). В основе данной теории лежит признание того факта, что развитие организации зависит от учета интересов всех заинтересованных сторон.

Интересы стейкхолдеров при этом могут не совпадать, однако они, тем не менее, должны рассматриваться в рамках единой целостной системы.

Современный этап развития теории стейкхолдеров начался в восьмидесятых годах прошлого века с появления книги Р. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Идеи стратегического управления и системного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами активно разрабатываются и сегодня.

В теории заинтересованных лиц рассматриваются интересы различных групп, не только акционеров и инвесторов. Каждый групповой интерес заслуживает внимания и должен учитываться при принятии стратегических решений в организации. Для этого требуется определить все группы заинтересованных лиц, выявить по возможности их лидеров, сформулировать интересы и выгоду, которую заинтересованные стороны ожидают получить и которую компания в состоянии им предложить, своевременно предоставлять информацию и влиять на восприятие стейкхолдеров.

В связи с этим российская концепция корпоративного управления нуждается в постоянной модернизации с учетом изменяющихся социальных, экономических и организационных условий.

В мире существуют различные модели корпоративного управления, самые известные – англо-американская, европейская, японская. Российские исследователи отмечают, что ни одна из них в чистом виде не может быть использована в деятельности российских корпораций.

В. Шейн в связи с этим отмечает, что к российской ситуации более применима предпринимательская модель, свойственная странам с переходной экономикой: «В рамках этой модели формально присутствуют все необходимые элементы, но в реальной деятельности принцип разделения прав собственности и контроля не признается» [131, с. 9]. К многочисленным причинам такого положения дел относятся предпринимательское поведение собственников, государственное регулирование, недостаточное развитие финансовых рынков. Большое значение для формирования эффективной системы корпоративного

управления имеет ориентация компании на внешние или внутренние рынки: первые более мотивированы и, соответственно, ведут работу по развитию корпоративного управления.

Корпоративное управление исследуется российскими учеными в разных сферах: банковской [28], нефтегазовой [47, 69] и других.

В.В. Андронов, детально рассмотревший тенденции развития корпоративного управления в России, выявил четыре группы факторов, повлиявших на данное развитие: «Первая группа – факторы, связанные с теми социально-экономическими процессами, прежде всего интеграционными, которые происходят в мировой экономике; вторая группа – внутривосточные макроэкономические факторы, обуславливающие особенности развития современных российских корпораций и крупного корпоративного предпринимательства; третья группа – факторы, оказывающие влияние на развитие корпоративного управления на микроуровне, то есть на уровне корпораций; четвертая группа – факторы, непосредственно связанные с развитием корпоративного управления» [8, с. 60].

Данная работа [8] появилась еще до кризиса 2008 г., который внес существенные изменения в направление развития корпоративного управления.

С наступлением кризиса корпоративное управление как внешний атрибут инвестиционной привлекательности компании перестало быть таким эффективным, как раньше. Инвесторы не только снизили свою активность, но и стали более требовательны в вопросах функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками, реального выполнения советом директоров и менеджментом своих задач. Кризис, как считают А.Д. Берлин, В.К. Вербицкий и К.А. Гуляев [18] заставил переосмыслить роль совета директоров и его независимых членов и прийти к пониманию необходимости привлечения специалистов более высокого уровня, чем раньше. Иностранцев профессионалов стали реже приглашать в качестве независимых директоров иностранных компаний; собственники средних компаний задумались о создании полноценной системы управления рисками; корпоративное управление стало развиваться в

компаниях с госучастием. В российских компаниях осознали потребность во внедрении принятых ими стандартов корпоративного управления и отслеживании эффективности их практического функционирования.

Институционализацию корпоративного управления в России начали приватизационные процессы. Закономерен поэтому исследовательский интерес к изучению данной проблематики. Например, А.В. Ковалев замечает, что «в большей степени влияние на становление корпоративного управления в России оказала приватизация» [68, с. 19].

Необходимо отметить, что особым этапом формирования теории и практики корпоративного управления в России стала разработка Кодекса корпоративного поведения, который был рекомендован Распоряжением ФКЦБ России №421/р от 04.04.2002 г. Его актуальность и практическая значимость прошли проверку временем, о чем свидетельствует принятие в 2014 году новой редакции данного документа.

Несмотря на всю важность рассмотренных подходов к проблемам корпоративного управления, изучение интересов стейкхолдеров как ресурса социально-экономической системы, было бы неполным без учета достижений экономической психологии.

Экономическая психология является сегодня перспективным направлением, в русле которого ведутся исследования экономических явлений в психологическом контексте.

Зарождение экономической психологии в конце XIX - начале XX века связано с именами немецкого ученого Х. Мюнстерберга, французского социолога Г. Тарда и др. В сороковые годы двадцатого века известность получили экспериментальные исследования Дж. Катона, направленные на изучение психологии поведения потребителей. Дальнейшее развитие данное направление получило в Европе и США в пятидесятые годы прошлого века, которые из-за высоких темпов экономического роста получили условное название серебряных. В семидесятых годах прошлого века была образована Международная ассоциация по исследованиям в области экономической психологии.

Современная концепция экономической психологии в общем виде оформилась в конце XX века, и в настоящее время продолжает интенсивно разрабатываться в исследованиях не только зарубежных, но и российских ученых. В России основы экономической психологии были заложены в работах А.В. Филиппова, А.И. Китова и других.

Приоритетные интересы данных исследований – это мотивы деятельности экономического человека, экономическое сознание личности, влияние эмоций, атрибутивные процессы, бессознательное в психике экономического человека, экономическое поведение; рассматриваются когнитивные процессы: память, внимание, восприятие, действие, принятие решений и воображение, – и их влияние на экономическое сознание и поведение личности.

Несмотря на значимость и перспективность данного рода исследований, существует явная проблема парадигмальной, методологической, инструментальной и терминологической адаптации психологических разработок в контексте экономической науки; решение данной проблемы – одна из значительных задач экономической психологии.

Экономическая психология – это наука «субъективных представлений об экономической реальности, которые, прежде всего, сказываются на принятии решений субъектом экономической деятельности» [138, с.29]. Потребность в появлении данной отрасли знания была обусловлена необходимостью изучения и прогнозирования поведения субъекта в экономической сфере деятельности общества.

Экономическая психология обращена к исследованию поведения личности, обусловленного экономическими факторами. Изучение феномена экономического поведения субъектов должно способствовать углублению анализа взаимодействия заинтересованных в деятельности корпорации сторон.

Ключевой фактор модели экономического человека – это «рациональная максимизация собственной выгоды» [138, с. 25]. Экономическая психология исследует аномалии поведения «экономического человека», обусловленные его эмоциями, стереотипами и др. В идеале «экономический человек»

характеризуется наличием следующих качеств: «обладает полной информацией о ситуации, в которой действует, удовлетворяя свои потребности; максимально взаимосвязан с другими экономическими людьми; рационален с точки зрения механизмов принятия решений; эгоистичен, т.е. стремится к максимизации своей выгоды» [Там же, с.32].

В настоящее время международная экономическая психология развивается в русле следующих направлений: психология потребления; психология экономического поведения; психология предпринимательской деятельности; психология принятия решений; психология занятости; психология денег и накопления.

Другими интегративными направлениями, направленными на изучение социального поведения личности в социуме, являются экономическая социология (В.В. Радаев и др.) и социоэкономика (А. Этzioni, М.А. Шабанова и др.)

Экономическая психология неоднородна. Так, исследователи выделяют макроэкономическую и микроэкономическую психологии. Макроэкономическая психология отвечает на вопросы, «каковы «человеческие» последствия смены экономического уклада, в особенности, если она происходит революционным путем, а также возможности предсказания экономического поведения различных групп населения в многоукладной, эволюционирующей экономической среде» [138, с.7]. Она включает, в частности, психологию предпринимательской деятельности, психологию денег и инвестиционного поведения, психологию поведения на рынке труда, психологию рекламы. Микроэкономическая психология исследует экономическое поведение в рамках определенных социокультур.

Мы считаем, что одним из направлений экономической психологии можно признать психологию корпоративных отношений ввиду ее особой специфики и содержания предметной деятельности, а также психологических особенностей поведения субъектов корпоративных отношений во внутригрупповом и межгрупповом взаимодействии.

В структуре экономического сознания О.С. Дейнека [44] выделяет

следующие компоненты: экономические эмоции и чувства, перцептивная сфера экономического поведения, экономические представления и экономическое мышление, волевые компоненты экономического сознания.

Исследователи отмечают связь экономической психологии с такими направлениями, как экономическая социология, социальная психология, общая и дифференциальная психология, психология личности, психология труда, возрастная и педагогическая психологии, этническая психология [123]. При этом особое место занимают методы и принципы социально-психологической науки. Так, Н.В. Цирихова отмечает, что граница между методами социальной и экономической психологии практически не существует, приоритетами данных исследований являются изучения закономерностей экономического поведения; экономические отношения, экономическое поведение и экономическое сознание – виды социальных отношений, социального поведения и взаимодействия, субъективную сторону которых изучает социальная психология.

Модель, предлагаемая М.В. Самосудовым - «человек корпоративный» [112, с. 14] - отражает изменение параметров, характеризующих поведение субъекта корпоративных отношений: вектор поведения, имеющиеся у человека ресурсы, активность и значимость участников корпоративных отношений (УКО). Методологическими основаниями построения данной модели стали работы в области теорий деятельности, мышления и поведения человека; физиологии нервной деятельности и психологии, биологических систем; а также работы в области биологической кибернетики. Модель позволяет отразить поведение субъекта корпоративных отношений как элемента корпоративной системы в процессе корпоративного взаимодействия, что дает возможность оценивать риски, связанные с поведением УКО. По мнению М.В. Самосудова, это позволит решать задачу проектирования корпоративной системы с минимизированным влиянием «человеческого фактора».

Психологический фактор учитывается в работах экономистов. И. Ансофф, например, рассматривает такое явление, как «психологический фильтр» [6]. Через этот фильтр просеивается поступающая в организацию информация о внешней

среде. Когда состояние внешней среды резко меняется, этот фильтр играет решающую роль.

Круг вопросов, возникающих у психологов применительно к деятельности корпорации, очень широк: это и мотивация совета директоров, и группы влияния внутри и вне организации, и групповое мышление. Однако, на наш взгляд, центральным вопросом должен стать интерес стейкхолдеров, поскольку он является производящим для всех остальных: без исследования интереса нельзя понять мотивацию различных аспектов деятельности заинтересованных сторон.

Взаимодействие субъектов является главной психологической проблемой теории корпоративного управления. Взаимодействие выступает неотъемлемым атрибутом менеджмента; «управленческое воздействие – по сути, взаимодействие» [138, с.368].

К исследованию мотивации ученые начали обращаться в начале XX века (К. Левин, Г. Олпорт и др.). В течение XX века было разработано несколько мотивационных теорий, авторами которых явились К. Альдерфер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Маклелланд, Л. Портер и М. Лоулер и другие.

Количество мотивационных теорий побудило исследователей к их систематизации. Так, Р. Фрэнкин [120] выделил шесть базовых концепций мотивации: теории инстинктов (З. Фрейд), теории потребностей/личностных особенностей (Г. Мюррей, А. Маслоу), теории побуждений/научения (К. Халл, Д. Уотсон, Б.Ф. Скиннер), теории мотивации к личностном росту и овладению мастерством (Ж. Пиаже), гуманистические теории (А. Маслоу, К. Роджерс) и когнитивные (Э. Толмен, К. Левин). Все эти теории направлены на объяснение феномена активации поведения, его направленности и устойчивости.

Такое многообразие теорий объясняет то, что в настоящее время мотив рассматривается с разных точек зрения [55]: как побуждение (побудитель активности), как потребность, как цель (предмет удовлетворения потребности), как намерение, как устойчивые свойства личности (личностные диспозиции), как состояние, как формулировка цели и средств, как удовлетворенность.

В психологической литературе термин «мотив» используется для

обозначения разных явлений: инстинктивных импульсов, биологических влечений и appetitов, переживания эмоций, интереса, желания [83].

В современных теориях мотивации выделяют два вида мотивации – достижения и избегания – и затрагиваются восемь основных тем (Р. Фрэнкин): поведение как попытка адаптации; выявление факторов активизации поведения; понимание факторов, руководящих направленностью поведения; понимание феномена настойчивости; понимание роли чувств; изучение индивидуальных различий; поведенческая саморегуляция; ограниченность силы воли индивида.

В основе многих современных прикладных методик формирования мотивации лежат разработки А. Маслоу; его основные идеи: человек никогда не может быть полностью удовлетворен, так как удовлетворение одной потребности ведет к возникновению новой; потребности индивида организованы в виде иерархии. В данной иерархии последовательно, начиная с нижнего, базового, уровня, располагаются физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в любви, потребности в уважении и потребности в самоактуализации. Для возникновения потребностей более высокого уровня должны быть удовлетворены потребности нижних уровней. Потребности высшего уровня – самоактуализации – очень индивидуализированы. Каждый уровень иерархии содержит, в свою очередь, ряд потребностей. Так, потребности в уважении делятся на два подкласса: в первом – сила, достижения, адекватность, мастерство и компетентность, уверенность, независимость, свобода; во втором – хорошая репутация, статус, известность и слава, превосходство, признание, внимание, значительность, чувство собственного достоинства или признательность. Эти потребности не исключают друг друга. Низшие потребности более осязаемы и жизненно важны для человека, а удовлетворение потребностей высокого уровня требует более благоприятных условий жизни и может быть отложено на длительный срок, но именно им субъект придает большее значение.

Поведение и мотивация не тождественны; А. Маслоу замечает, что «любое поведение полидетерминировано, т.е. имеет сложную мотивацию... любое

поведение скорее определяется несколькими или всеми базовыми потребностями одновременно, чем только одной из них» [92, с. 76]. Потребности побуждают людей развивать свои возможности.

Нужно отметить, что мнения психологов о роли мотивации сильно различаются, что во многом обусловлено спецификой научных парадигм. Так, ученые-бихевиористы считают, что мотивация уменьшает реакции организма на стимулы. Иной точки зрения придерживаются ученые, развивающие когнитивные мотивационные теории (Х. Хекгаузен и другие) и потребностную теорию мотивации (Г. Мюррей, Г. Олпорт и др.).

По мнению Г. Мюррея [150], на субъекта более всего воздействуют такие мотивы, как достижение, власть и отношение. Ученый выделяет следующие потребности: в самоуважении, в достижении, в аффилиации, в агрессии, в автономии, в противодействии, в защите, в уважении, в доминировании, в стремлении производить впечатление, в избегании ущерба и позора, в опеке, в порядке, в игре, в отвержении, в чувственных впечатлениях, в сексе, в понимании и поддержке и понимании.

В российской психологии также сложилась традиция исследования мотивации (Л.И. Божович, В.К. Вилюнас, Е.П. Ильин, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, В.Ф. Петренко и др.). С.Л. Рубинштейн доказал, что мотивы составляют ядро личности человека.

Приведем несколько взаимодополняющих точек зрения на понимание мотива: «опредмечивание потребности» (А.Н. Леонтьев), «сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием)» [55]; «некое смысловое единство, представляющееся действующему лицу или наблюдателю достаточной причиной для определенного действия» [29, с. 611].

Советский психолог с мировым именем Д.Н. Узнадзе считал мотив результатом многоэтапного процесса мотивации. Развивая эту точку зрения, Е.П. Ильин пишет, что мотивация – это динамический процесс формирования мотива как основания для поступка [55].

Психолог А.Н. Леонтьев доказал, что любая деятельность мотивирована; так называемая немотивированная деятельность – это деятельность со скрытым мотивом.

Однако даже знание мотивов субъекта не дает возможности точно предсказать его поведение. Г. Фельсер по этому поводу пишет, что мотивированные люди не всегда поступают в соответствии со своими мотивами. Причины этого скрываются в конфликте мотивов, их различной специфике и их недостаточном осознании.

Проблема взаимодействия субъектов внутри группы и межгруппового взаимодействия также является особенно важной для корпоративных отношений. Существует целый пласт экономических и психологических исследований, посвященных решению данной проблемы. В психологии это, прежде всего, социально-психологические работы, в которых изучается групповая динамика, проблемы конформизма, лидерства и др.

В экономике к данной проблеме обращаются, в частности, при анализе формирования корпоративной культуры; исследовании трудовой мотивации и проч.

Один из наиболее заметных феноменов – групповое сопротивление – рассмотрен в работе И. Ансоффа в контексте изучения причин сопротивления персонала нововведениям в компании [5, с. 374]. По его мнению, группы сопротивляются переменам прямо пропорционально тому, в какой степени оно угрожает власти группы; нарушает принятые ценности и нормы; базируется на неуместной информации; основывается на модели действительности, которая не соответствует принятому в компании мировоззрению.

Группа характеризуется стабильностью и постоянством, превосходящим такие качества у индивидов. И. Ансофф [5, с. 372] в этой связи пишет, что у менеджеров в группе со сходными обязанностями и выполняющих одно и то же задание со временем формируются общие взгляды, ценности и поведенческие нормы, на основании которых одни типы поведения поощряются, а другие осуждаются. В группах формируется общее отношение к информации;

определяется своя модель реальности; вырабатывается лояльность к внутригрупповой культуре.

Осознавая большое значение мотивации в корпоративной деятельности, современные ученые исследуют мотивационное управление – управление предпочтениями и интересами [27].

Таким образом, для понимания природы взаимодействия субъектов корпоративных отношений необходимо использовать интегративный подход, включающий не только экономические теории, но и прикладные психологические направления, в частности, экономическую психологию. Центральной проблемой становится мотивация заинтересованных сторон.

1.2 Выявление экономической составляющей интересов участников корпоративных отношений и их классификация

Экономические исследования традиционно направлены на изучение ресурсов, обеспечивающих удовлетворение потребностей индивида и общества в целом. Чтобы выжить, любая компания стремится к получению прибыли путем преобразования своих ресурсов в товары / услуги с целью их продажи. И. Ансофф в этой связи называет три основных типа ресурсов: физические (оборудование, заводы), финансовые (собственные и заемные денежные средства) и человеческие [5]. Все эти ресурсы подвержены естественным изменениям. К классическим составляющим ресурсного подхода на современном этапе экономического развития, как минимум, необходимо добавить также информационные ресурсы. Наше исследование базируется на ресурсном подходе. В качестве ресурсов компании мы рассматриваем, в том числе, интересы стейкхолдеров.

Мы исследуем интерес как ресурс корпоративной системы, потому что он:

- может быть использован компанией для достижения своих целей и потребностей;
- является нематериальным активом компании;
- является неотделимым от субъекта феноменом, который представляет ценность для участников корпоративных отношений и может быть использован для обмена;
- в случае утраты может привести к нарушению деятельности корпорации в целом.

Интерес является рычагом управления поведением субъектов корпоративных отношений. В понимании ресурса мы опираемся на точку зрения, трактующую данное понятие как «широкий спектр феноменов, которые субъект, вследствие наличия определенного знания, может использовать для деятельности» [112, с. 17].

Ресурсный подход [там же] основывается на утверждении, что рыночное положение корпорации базируется на сочетании материальных и нематериальных ресурсов и управлении ими, поэтому источником конкурентных преимуществ выступает уникальная комбинация оригинальных и труднокопируемых ресурсов. Это понимание намечает новые ориентиры управленческой деятельности и позволяет рассматривать ресурсы корпоративного управления как материальные и нематериальные феномены, позволяющие использовать их для обмена за счет того, что они имеют ценность для субъектов взаимодействия [112, с. 17].

Говоря о корпорации, мы неотъемлемо понимаем общественно-экономическую систему, включающую в себя отдельных индивидов и социальные общности, объединенные разнообразными связями и взаимоотношениями. Определяя элементы такой системы и связи между ними как ресурсы, появляется возможность рассматривать человека не только как собственника ресурса, но и как его непосредственного носителя, без которого никакие цели корпорации не могут быть достигнуты.

Под ресурсами корпоративной системы понимаются любые материальные или нематериальные феномены, неотделимые от человека, которые представляют

ценность для существующих и потенциальных участников корпоративных отношений и, вследствие этого, могут быть использованы для обмена при принятии решений о распределении ресурсов в существующих условиях функционирования рассматриваемой системы [111, с. 129]. Ресурсы, без которых невозможна или существенно затруднена деятельность социально-экономической системы, являются ключевыми ресурсами. Потеря или нехватка ключевых ресурсов может привести к невозможности достижения корпорацией своих целей – то есть, к разрушению системы [22].

По *степени значимости* ресурсы делятся на ключевые и дополнительные. Ключевые – те, без которых невозможна или существенно затруднена деятельность бизнес-системы. Ресурсы, которые используются, но не являются ключевыми, относятся к дополнительным, способствующим повышению эффективности деятельности.

Вслед за М.В. Самосудовым будем считать, что *по виду* ресурсы классифицируются на материальные (традиционный капитал), информационные (информационный капитал), человеческие ресурсы (человеческий капитал), организационные (организационный капитал) и социальные (социальный капитал). К материальным относится все то, что можно купить без значительных транзакционных издержек, то есть материальные и условно материальные ресурсы. Информационные ресурсы – это или необходимая информация, или возможность ее получения. Человеческие ресурсы – те, которые неотделимы от человека в существующих условиях, в том числе и интеллектуальные. Организационные ресурсы – правила и процедуры, обеспечивающие координацию участников корпоративных отношений при взаимодействии, снижение энтропии и, как следствие, – системных издержек. Последний вид – социальные ресурсы (социальный капитал), которые, по нашему мнению, в современном бизнесе неразрывно связаны с такими понятиями как лояльность, доверие, социальная ответственность.

По *степени расходования* ресурсов в процессе деятельности и дефицитности выделяется три группы ресурсов [112]: расходуемые в процессе

обмена, нерасходуемые, но требующие обновления, поддержания в актуальном состоянии; нерасходуемые. К первой группе относятся деньги, сырье и материалы, материалы или товары, труд людей и проч. Ко второй группе - информация о том, что и как делать в данной системе в данных условиях (нуждается в обновлении при изменении условий); бренд и другие элементы социального капитала; знания о рынке, товаре, клиентах (они требуют актуализации ввиду изменения рынка, потребностей клиентов, товара). К третьей группе относятся: фундаментальные знания и другая информация, нужная для принятия решений; информация о прошлом опыте; устоявшиеся технологии работы, принципы и методы принятия решений; устойчивые поведенческие модели и социальные институты.

Интерес, если рассматривать его в контексте данных классификаций, может быть отнесен к следующим видам. В первой из рассмотренных классификаций (по степени значимости) интерес может быть рассмотрен как ключевой ресурс, поскольку он, безусловно, необходим в бизнес-системе. В третьей из классификаций (по степени расходования ресурсов в процессе деятельности) интерес можно отнести ко второй группе, так как интересы изменчивы, нуждаются в постоянной актуализации. Согласно второй из классификаций (по виду) интерес как ресурс сложно отнести к какому-либо из предложенных видов, так как он находится примерно на границе между человеческими и информационными ресурсами, однако в чистом виде не относится ни к тем, ни к другим. В данном случае мы считаем, что интерес – это *ресурс управления поведением* субъектов корпоративных отношений.

В психологии интерес рассматривается как эмоция и как мотив действия. Эмоция – это «сложный феномен, включающий в себя нейрофизиологический, двигательно-экспрессивный и чувственный компоненты. Интраиндивидуальный процесс взаимодействия этих компонентов, в результате которого возникает эмоция, является результатом эволюционно-биологических процессов» [54, с. 69]. Особенности выражения конкретной эмоции являются у человека врожденными и универсальными. Однако переживание эмоций происходит у субъекта

индивидуально и основывается на его предыдущем жизненном опыте.

В своей известной работе «Психология эмоций» К. Изард [54] называл фундаментальной эмоцией «интерес-возбуждение (или волнение)». Второй термин (возбуждение) был использован, чтобы показать изменчивость эмоции по интенсивности. Наряду с этой, К. Изард выделил следующие эмоции (всего их десять): удовольствие-радость; удивление; горе-страдание; гнев-ярость; отвращение-омерзение; презрение-пренебрежение; страх-ужас; стыд-застенчивость; вина-раскаяние. Диады с эмоцией интереса составляет эмоция удовольствия; выделена также триада «удивление-интерес-удовольствие» (эти эмоции взаимодействуют). Интерес-волнение – это, по мнению К. Изарда, наиболее часто переживаемая положительная эмоция, которая мотивирует обучение, развитие навыков, творческую деятельность. В состоянии интереса у человека повышаются внимание, любознательность, увлеченность объектом интереса.

К. Изард считает также, что эмоция интереса наиболее частотна по сравнению с остальными и определяет параметр избирательности в перцептивных и когнитивных процессах. Человеческое поведение, по его мнению, основывается на эмоциях, которые активизируют и организуют восприятие, мышление и устремления человека. Эмоции позволяют фильтровать информацию, которую человек получает при помощи органов чувств, и активно участвуют в процессе ее последующей обработки.

В психологической литературе также используется такой синоним эмоции интереса, как любопытство. Посвятив книгу рассмотрению эмоции как ценности, Б.И. Додонов писал, что эмоция – это не только оценка, но и положительная самостоятельная ценность. У. Макдауголл указывал на связь интереса со страхом: интерес побуждает исследовать природу объекта, и полученное новое знание может вызвать страх. При этом сам интерес может сохраниться.

В этой связи возникает вопрос о том, не является ли риск частью природы корпоративного интереса. Эмоции как специфическая форма отражения субъектом действительности позволяет субъекту интеллектуально оценить

предмет своей потребности в качестве вероятной цели. О.А. Конопкин доказывает, что эмоциональное отражение и принятие цели настраивает субъекта на ее достижение. Для достижения цели важными являются субъективные критерии значимого результата и программа исполнительских действий, которая определяется индивидуальными особенностями субъекта и спецификой конкретного вида деятельности. Вследствие эмоционального контроля индивида за осуществляемой им деятельностью он испытывает к ней интерес, связанный с ценными для него переживаниями, и происходит так называемое «воспитание поведения». О.А. Конопкин отмечает, что в предметной деятельности, которая характеризуется различного рода воздействием на объекты, значимыми являются прагматические параметры: экономия, скорость, минимальные риски и проч. В этом случае одобрение субъекта является одновременно эмоциональным и рациональным, так как представляется легким, надежным и, следовательно, комфортным [74].

Эмоция сегодня рассматривается с разных сторон, в том числе как мотив деятельности. Зарубежные психологи выделяют у эмоций мотивационную функцию. Эмоции, согласно К. Изарду, – переживательно-мотивационные феномены, имеющие адаптивные функции. Отмечая мотивирующую функцию эмоциональной деятельности, данный автор пишет: «Эмоция – это нечто, что переживается как чувство (feeling), которое мотивирует, организует и направляет восприятие, мышление и действие» [54, с. 27].

Побудительную функцию эмоций рассматривают и российские ученые, в частности, С.Л. Рубинштейн. Связь эмоций и мотивов интерпретируется следующим образом: «Не из эмоции мотивы, а из мотивов – эмоции. Эмоциональные процессы суть внутренние сигналы, обозначающие ситуации, их место в мотивационной сфере человека» [84, с. 478]. Мотивы находят свое отражение в эмоциях.

В современной психологии эмоции рассматриваются как неотъемлемая часть мотивации, так как, в частности, они способны и стимулировать, и препятствовать целенаправленному поведению индивида (Р. Фрэнкин и др.).

Западные психологи, исследующие мотивацию, ставят вопрос о том, что делает людей успешными. Саморегуляция мотивации является важным компонентом развития личности и базируется на управлении субъектом своими эмоциями и развитии умений ставить перед собой адекватные цели.

Корпоративный интерес, таким образом, является мотивом корпоративного взаимодействия, в которое включены различные стороны: акционеры, менеджеры, персонал и др.

Как уже было отмечено выше, интерес является не только мотивом деятельности, но и видом эмоции, что позволяет говорить о том, что, несмотря на то, что стейкхолдеры в целом являются рационально мыслящей аудиторией, их интересы имеют и эмоциональный компонент, который должен быть учитываем при взаимодействии. Таким образом, в интересе (и, в частности, в корпоративном интересе) представлен баланс рациональных и эмоциональных компонентов.

С экономической точки зрения рациональный компонент играет ведущую роль. Однако, как считают психологи, эмоциональный компонент первичнее рационального. Учеными доказано, что психика человека способна эмоционально реагировать на стимул еще до сознательной обработки информации. Так, А.Н. Леонтьев отмечает: «Эмоции выполняют функцию внутренних сигналов, внутренних в том смысле, что они не являются психическим отражением непосредственно самой предметной деятельности. Особенность эмоций состоит в том, что они отражают отношения между мотивами (потребностями) и успехом или возможностью успешной реализации отвечающей им деятельности субъекта. При этом речь идет не о рефлексии этих отношений, а о непосредственно-чувственном их отражении, о переживании. Таким образом, они возникают вслед за актуализацией мотива (потребности) и до рациональной оценки субъектом своей деятельности» [83, с. 151].

Интерес связан со вниманием. Внимание – это направленность сознания индивида на определенный объект. С. Ребрик считает, что интерес предполагает более высокий уровень активности аудитории, чем внимание, потому что связан с определенной выгодой в использовании для себя информации: «интерес связан с

возможностью решить те или иные свои проблемы или получить эффективные инструменты достижения своих целей» [106, с. 20].

Экономическая составляющая интересов стейкхолдеров в системе корпоративного взаимодействия, следовательно, состоит в том, что интерес – это ресурс, без учета которого невозможно развитие и улучшение экономических показателей компании посредством мотивации поведения субъектов корпоративных отношений. Его цель состоит в мотивировании заинтересованных в деятельности корпорации сторон к взаимодействию, основанному на стремлении к выгоде. При отсутствии такого ресурса как интерес стороны не видят выгоды во взаимодействии.

Комплементарными ресурсами в данном случае выступают информация, бренд и прочие элементы социального капитала, знание рынка, товаров, клиентов; знание потребностей конкретных участников корпоративных отношений. Экономическая специфика корпоративных интересов заключается в том, что в их основе лежит некая экономическая выгода, удовлетворение определенных потребностей.

По нашему мнению, интерес в настоящее время является требующим постоянного обновления экономико-психологическим ресурсом, значимым для развития корпорации. Его формирование, поддержание и управление им становятся специальной задачей специалистов по коммуникации, работающих в структуре корпорации, в том числе специалистов по отношению с инвесторами (investor relations - IR). Вызывая интерес стейкхолдера к взаимодействию в процессе информационного воздействия на субъект интереса, система корпоративного управления фактически управляет им. Таким образом, в процессе взаимодействия корпорации с участниками корпоративных отношений интерес претерпевает метаморфозу, превращаясь в объект управления для корпорации.

Интерес, таким образом, является средством привлечения внимания к деятельности корпорации, основанного на определенной выгоде. Интерес является необходимым ресурсом корпоративного управления и взаимодействия.

Учитывая вышеизложенное, определим сбалансированность интересов

стейкхолдеров с позиции ресурсного подхода. В данной работе понятие «сбалансированность интересов УКО» предлагаем трактовать как такое состояние их интересов к обмену ресурсами с корпорацией, при котором компания получает доступ ко всем необходимым ей ресурсам для осуществления своей цели в обмен на предоставление адекватных выгод по результатам своей деятельности».

Исследование интереса как ресурса корпоративного управления позволяет наметить пути решения проблемы управления рисками, возникающей вследствие несовпадения интересов участников корпоративных отношений.

Противоречивость интересов субъектов экономических отношений является фактором риска для всей корпоративной системы. Под фактором риска мы, вслед за исследователями М.В. Грачевой и А.Б. Секериным, понимаем «причины, обеспечивающие возможность разных состояний среды и, как следствие, недетерминированность последствий принимаемых решений» [39, с.14].

Как уже отмечалось, к заинтересованным в деятельности корпорации сторонам (группам) относятся следующие: акционеры (миноритарные, мажоритарные, стратегические инвесторы), инвесторы (институциональные и индивидуальные), члены совета директоров, члены правления, менеджеры, персонал, аффилированные лица, клиенты, представители кредитных организаций, представители государственных и муниципальных органов, представители общественных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты, профсоюзы, общество в целом. В данном случае это общий перечень, так как каждая корпорация индивидуальна и круг заинтересованных лиц может варьироваться.

Разделим всех перечисленных стейкхолдеров на две большие группы:

1. Акционеры, инвесторы, учредители – инвестирующие материальные средства в развитие корпорации и ожидающие определенных дивидендов.

2. Все остальные стороны, которые также заинтересованы в деятельности корпорации, но не инвестируют материальные средства и выражают, в основном, интересы, не имеющие официального материального выражения.

Данное разделение позволяет продемонстрировать основу для противоречий – представления о выгоде не совпадают, выгода для одних может означать ущерб для других. Например, экологические, социальные вопросы могут решаться с целью максимальной прибыли для акционеров (интересы первой группы) и ущербом для второй группы. Противоречия также возможны внутри каждой из групп.

Одной из задач корпорации является признание взаимосвязи интересов первой и второй групп и демонстрация своей ответственности за влияние деятельности корпорации на связанные с ней группы интересов и общество в целом. Корпоративная социальная ответственность и деятельность по отношению к инвесторам (инвестор рилейшнз) являются в этой связи необходимыми средствами решения данной задачи.

Наибольший интерес представляют противоречия внутри первой из групп; они чреваты такими рисками, как угроза перехода компании в руки конкурентов; несовпадение позиций акционеров по вопросам формирования органов управления; конфликт интересов между совладельцами и проч.

Интересы акционеров не тождественны. Так, у владельцев привилегированных акций размер дивидендов закреплен в уставе, поэтому их интересы несколько иные, не такие широкие, как у прочих акционеров.

Миноритарные акционеры неоднородны в своем составе и обычно условно делятся на частных портфельных инвесторов и биржевых спекулянтов. Интересы первых – максимальные дивиденды; вторые рассчитывают на получение прибыли от разницы курсов ценных бумаг. Миноритарии могут создавать группы, способные оказывать влияние на решения общего собрания акционеров.

Мажоритарии заинтересованы в том, чтобы направлять прибыль на развитие бизнеса.

Что касается интересов второй группы, то они также имеют свою специфику для каждой из сторон. Персонал, прежде всего, заинтересован в стабильной, хорошо оплачиваемой работе с возможностью роста, в хороших условиях труда и социальном пакете; менеджеры также сильно заинтересованы в

улучшении репутации компании и адекватной оплате труда; клиенты – в получении качественной услуги (товара) по адекватной цене; представители кредитных организаций и партнеры – в платежеспособности компании и соблюдении существующих обязательств; представители муниципальных органов – в возможностях компании платить налоги, создавать рабочие места и способствовать развитию местного сообщества. Для государства интерес взаимодействия с корпорацией – это «развитие стратегически важных, социально значимых и инновационно-прорывных сфер и отраслей..., решение фискальных задач, обеспечение экономического роста в целом, региональное развитие. При этом государство, будучи выразителем комплекса интересов разных групп влияния, зачастую становится инициатором проектов ГЧП» [117]. Контролирующие органы заинтересованы в следовании компании законам и соответствии существующим нормам; представители общественных организаций – в способствовании развитию их деятельности, профсоюзы – в соблюдении интересов участников трудовых отношений; общество в целом ожидает от корпорации, главным образом, нулевых рисков и принесения определенной пользы для социума. Помимо этого, существуют, несомненно, и прочие многочисленные интересы, определяемые особенностями сторон и ситуациями взаимодействия.

Но все эти стороны в той или иной степени заинтересованы в развитии и экономическом успехе корпорации в том случае, когда корпорация демонстрирует понимание их интересов и соблюдает данные обещания.

Интересы конкурентов в данном ряду выделяются с позиции возможных негативных ожиданий развития корпорации. Кроме того, интересы конкурентов образуют целый круг вопросов, которые возникают в ситуации, когда их деятельность попадает в определенную зависимость от корпорации. Представители СМИ в большей степени заинтересованы в информации, исходящей от компании, причем негативная информация, как правило, бывает предпочтительнее позитивной.

Таким образом, можно констатировать наличие многообразия интересов,

что само по себе усложняет взаимодействие со стейкхолдерами и создает почву для противоречий.

В основе преобладающего числа противоречий интересов субъектов корпоративных отношений лежат экономические причины.

Так, типичной причиной противоречий между акционерами является размер дивидендов.

В России корпоративные отношения регулируются Федеральными законами «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Гражданским кодексом. Согласно статье 2 Федерального закона «Об акционерных обществах» общий принцип материальной ответственности гласит, что акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Таким образом, степень экономического риска для акционеров пропорциональна вложенным средствам. Проблема состоит в том, что выплата дивидендов, согласно действующему законодательству, является правом, а не обязанностью акционерного общества.

Авторы И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков и Н.Г. Ольдерогге [88] глубоко проанализировали интересы таких участников корпоративных отношений, как менеджеры, акционеры, кредиторы, служащие компании и местные органы власти, указали на их несовпадения и выделили их специфику. Так, менеджеры заинтересованные, прежде всего, в прочности своего положения, то есть в устойчивом положении компании и снижении рисков, склонны находить баланс между риском и прибылью. Их заработная плата в основном складывается из гарантированной части, остальные выплаты играют меньшую роль. Менеджеры зависят от акционеров, представленных советом директоров, непосредственно взаимодействуют с большим числом заинтересованных групп (кредиторами, региональными и местными властями, персоналом и проч.) и находятся под воздействием ряда не связанных с повышением стоимости компании факторов, в частности, размером компании, ее репутацией и т.д.

Акционеры получают часть прибыли в виде дивидендов, остающуюся после

того, как компания рассчитывается по своим обязательствам, а также полученную от продажи акций. Соответственно, они заинтересованы в большой прибыли компании и высокой стоимости акций, поэтому склонны поддерживать решения, связанные с риском, но могущие привести к получению максимальных прибылей. Акционеры обладают двумя возможностями воздействия на менеджмент: путем избрания на собрании акционеров определенного состава совета директоров и оценки действий менеджмента компании (эти возможности ограничены); путем продажи собственных акций, что позволяет воздействовать на их стоимость и создавать основу для недружественного поглощения компании. С менеджментом компании и другими заинтересованными группами акционеры непосредственно не взаимодействуют. Обычно они распределяют инвестиции по нескольким компаниям.

Кредиторы получают фиксированную в договоре прибыль. Заинтересованы в устойчивом развитии компании и гарантиях возврата своих средств, не склонны поддерживать высокорисковые решения.

Персонал компании больше всего заинтересован в устойчивости компании и сохранности своих рабочих мест, росте вознаграждения за свой труд.

Местные органы власти заинтересованы в устойчивости компании, возможности платить налоги и создавать рабочие места.

Среди участников корпоративных отношений выделяют [11, с. 40] финансово-заинтересованных лиц – акционеров и управляющих (менеджеров). Первые заинтересованы в увеличении стоимости корпорации и, соответственно, принадлежащих им долей. Вторые дополнительно заинтересованы в увеличении таких связанных со стоимостью корпорации выгод, как использование средств в интересах аффилированных структур, вывод активов из организации и инвестиции в непрофильный бизнес.

Корпоративный кодекс, по мнению этих авторов [11], является средством достижения баланса между заинтересованными сторонами.

Интересы корпоративных сторон связаны с намерением достичь определенной цели. Рассматривая взаимосвязь целей и интересов, следует

рассмотреть виды индивидуальных целей, воздействующих на компанию. По мнению И. Ансоффа [5, с. 78-79], к таким целям относятся следующие:

- 1) экономические цели, направленные на эффективное использование ресурсов компании;
- 2) обеспечение достаточного возврата инвестиций;
- 3) социальные цели, отвечающие личным потребностям персонала компании;
- 4) цели, отвечающие ожиданиям влиятельных внешних представителей (отдельных акционеров или компаний-держателей акций).

Первые цели из перечисленных И. Ансофф характеризует как основные, третьи и четвертые – как оказывающие вторичное влияние на поведение менеджмента. Кроме того, он выделяет такие влияющие на поведение руководства компании факторы, как обязанности и ограничения.

Результаты воздействия данных целей на компанию называются следующие [5]: максимальный текущий доход; доход от использования капитала; ликвидность имущества; социальная ответственность – польза для компании; социальная ответственность – филантропия; отношение к риску.

Таким образом, по критерию «экономический – неэкономический» И. Ансофф делит цели на две группы, в первую входят максимизация личных доходов, дохода на вложенный капитал, ликвидность, стоимость имущества, получение дополнительных льгот, сохранение должности; во вторую – филантропия, персональная этика, социальная ответственность, социальный статус и репутация.

Одним из наиболее очевидных результатов несовпадения интересов стейкхолдеров является риск возникновения корпоративных конфликтов.

Под корпоративным конфликтом понимаются «разногласия и споры, возникающие между акционерами общества, акционерами и менеджментом общества, инвестором (потенциальным акционером) и обществом, которые приводят или могут привести к одному из следующих последствий:

- нарушение норм действующего законодательства, устава или внутренних документов общества, прав акционера или группы акционеров;

- иски к обществу, его органам управления или по существу принимаемых ими решений;
- досрочное прекращение полномочий действующих органов управления;
- существенные изменения в составе акционеров» [72, с.11].

Противоречащие интересы могут быть у корпорации и ее первого лица. По сложившейся в России традиции первое лицо обычно является и собственником компании. Если это мажоритарный акционер, то компания превращается в корпорацию интересов одного лица.

А.Е. Молотников предполагает, что причина возникновения конфликтов кроется в самой корпоративной конструкции, и классифицирует корпоративные конфликты следующим образом:

- 1) между основными акционерами;
- 2) между основными акционерами и миноритарными акционерами;
- 3) между акционерами и членами органов управления компаний.

Особенность данных конфликтов состоит в том, что их участники не планируют получение контроля над компанией. Причины конфликтов называются следующие:

1. Различное видение дальнейшего развития компании. Такие конфликты чаще возникают между основными акционерами или между акционерами и менеджментом.
2. Распределение прибыли. Подобного рода конфликты возможны между миноритарными и мажоритарными акционерами, а также между различными группами акционеров и членами органов управления акционерного общества по вопросу выплаты дивидендов. Так, акционеры, владеющие контрольным пакетом акций, и поддерживающие их члены правления предпочитают расходовать прибыли на развитие компании, а миноритарные акционеры предпочитают получить проценты от своих вложений.

Конфликты возможны и вследствие чрезмерного завышения дивидендных

выплат. Как отмечает А.Е. Молотников [96], регулярная выплата завышенных дивидендов при отсутствии внутреннего финансирования деятельности компании за счет прибыли может привести к отрицательным показателям ее финансовой деятельности, нанеся, таким образом, ущерб самому акционерному обществу. Причина возникновения данной ситуации состоит в том, что контролирующим акционером принимается решение о продаже своего пакета акций, таким образом, он реализует свои интересы в ущерб интересам других акционеров и компании в целом.

В связи с принятием поправок в Закон об акционерных обществах участились конфликты между миноритарными и крупными акционерами по вопросу выкупа акций: покупающий инвестор стремится занижить цену акций, а продающий – завысить ее. Финансовые конфликты возникают также между контролирующими акционерами компании. Их основа – в непрозрачном распределении прибыли между владельцами, часто в обход системы дивидендных выплат.

3. Особенности личных взаимоотношений между акционерами. Данная причина, по мнению А.Е. Молотникова, менее существенна по сравнению с предыдущей, однако также значима для процесса корпоративного взаимодействия.

Средства снижения вероятности возникновения и механизмы разрешения корпоративных конфликтов данный автор видит в следующем. Во-первых, это разработка локальных документов общества (устава и внутренних документов). Во-вторых, это акционерные соглашения, в большинстве которых раздел посвящен предотвращению и разрешению конфликтов.

Можно указывать в соглашениях специфический орган, разрешающий корпоративные споры, в качестве которого могут выступить российский третейский суд и иностранные судебные инстанции; также возможно привлечение к разрешению корпоративных конфликтов профессиональных посредников - медиаторов.

Для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций в акционерных

соглашениях может быть прописан режим максимальной открытости во взаимоотношениях между партнерами, предполагающий обмен информацией о своих контактах, связанной с акционерным обществом деятельности и проч.

Стороны могут установить преимущественное право участников соглашения на приобретение принадлежащих им акций. Если один акционер получает предложение третьих лиц о приобретении у него всех или части акций, то он обязан сообщить об этом другим участникам соглашения.

Таким образом, противоречивость (в границах от разногласий до полного несовпадения) интересов субъектов экономических отношений базируется на несовпадении их выгод и является источником рисков для корпорации. Этот риск обусловлен как экономическими, так и неэкономическими причинами, является производящим для прочих рисков, которым может быть подвержена корпоративная система. Внимание исследователей к этой проблеме показывает ее важность для современного состояния корпоративного развития и придает ей особый статус как изучаемому феномену.

Попытки классификации интересов неоднократно предпринимались в научной литературе. Так, интересы разделяют [78]:

- по субъекту – их носителю на личные (индивидуальные), социальные (интересы группы или общности) и общественные;
- по сферам общественной жизни – на экономические, социальные, политические и духовные;
- по степени общности – на частные и общие;
- по длительности – на долговременные и кратковременные;
- по формам сознания – на идейные (мировоззренческие), политические, нравственные, эстетические;
- по видам деятельности – на профессиональные, общественно-политические, учебно-познавательные;
- по степени устойчивости – на слабо-, средне-, сильно-устойчивые;
- по адекватности отражения – на мнимые и действительные, осознанные и неосознанные и прочие.

С.В. Голубев [35] разделяет интересы следующим образом:

- по целям и характеру предполагаемого результата – материальные (практические) и духовные (идеальные);
- по широте охвата социальной реальности – интересы общего характера и частного характера;
- по продолжительности и актуальности для субъекта – временные и постоянные.

Классификацию интересов через потребности приводит А.Я. Курбатов [77]. Он отмечает обусловленность возникновения интереса определенными потребностями. По его мнению, потребность отражает нужды субъекта, а интерес – способы их удовлетворения, например, путем приобретения или сохранения какого-то блага. Основания для классификации предлагаются в этой связи различные. По содержанию – материальные, политические и духовные. Понятие материальных потребностей и интересов связано с экономическими потребностями и интересами, рассматриваемыми в экономических науках, и с имущественными потребностями и интересами (в правовых науках). По отношению к непосредственному обеспечению воспроизводства и развития производительных сил материальные потребности и интересы делятся на производительные и непроизводительные (потребительские). По субъектам потребности интересы делятся на индивидуальные (личные), групповые (коллективные) и общественные, представляющие собой нечто среднее между индивидуальными и групповыми интересами. Также потребности и интересы субъекта могут быть разделены на коренные и текущие. Коренные касаются основных условий существования субъекта, а текущие выражают лишь отдельные стороны этого. Интересы делятся еще и на объективные и субъективные; субъективные, в свою очередь, – на истинные и ложные (иллюзорные). Между интересами субъектов возможны различные противоречия.

Применение процедуры классификации в процессе исследования корпоративных интересов уже предпринималось, хотя и в несколько другом аспекте. Так, А.С. Тонких в своей монографии [118] предлагает классификацию

предприятий по сбалансированности корпоративных интересов (см. Таблицу 2). Критерием в данной классификации выступает степень сбалансированности корпоративных интересов. Данным автором разработана заслуживающая безусловного внимания шкала классификации, состоящая из десяти уровней. Значение уровней А.С. Тонких характеризует следующим образом: первый (от нуля до двадцати процентов): отсутствие уровня сбалансированности интересов; второй (от двадцати до тридцати процентов): уровень сбалансированности корпоративных интересов низкий, но есть ограничения в деятельности менеджеров, которые по некоторым показателям вынуждают их показывать достойные результаты; третий (от тридцати до сорока процентов): уровень сбалансированности ниже среднего, для обеспечения высокого социального статуса менеджеры добиваются высоких результатов отдельных показателей, которые отвечают их специфическим интересам; четвертый (от сорока до пятидесяти процентов): средний уровень сбалансированности корпоративных интересов, владельцами организован частичный контроль, что способствует соблюдению интересов менеджеров и некоторых ключевых собственников; пятый (от пятидесяти до шестидесяти процентов): сбалансированность корпоративных интересов выше среднего, достигнут уровень сбалансированности корпоративных интересов, позволяющий предприятию избегать значительных конфликтов, есть предпосылки для успешного стратегического развития корпоративных отношений; шестой (от шестидесяти до семидесяти процентов): уровень сбалансированности корпоративных интересов высокий, менеджеры соблюдают финансовые интересы инвесторов независимо от их вклада; седьмой (от семидесяти до восьмидесяти): уровень сбалансированности корпоративных интересов очень высокий, интересы менеджеров и большинства участников корпоративных отношений совпадают, хотя по отдельным направлениям интересы менеджеров преобладают; восьмой (от восьмидесяти до девяноста): уровень сбалансированности корпоративных интересов очень высокий, моральная и материальная удовлетворенность менеджеров зависит от достижения баланса корпоративных интересов, основные акционеры осуществляют эффективный

внутрикорпоративный контроль и нанимают отвечающий их интересам менеджмент; девятый, самый высокий (от девяноста до ста): высшая степень сбалансированности корпоративных интересов, все участники корпоративных отношений удовлетворены достигнутыми результатами, менеджеры являются профессионалами высочайшего уровня, сумевшими связать свои интересы с интересами других субъектов; развитие в обозримом будущем предприятия свободно от рисков. Данная классификация А.С. Тонких заслуживает внимания благодаря разработанной градации, однако критерии и механизм оценки недостаточно разработаны (см. Таблица 1).

Таблица 1 - Шкала сбалансированности корпоративных интересов по А.С. Тонких

Интервал, %	Значение	Характеристика
0-20	Отсутствие уровня сбалансированности интересов	Интересы участников разнородны и разнонаправлены. Менеджмент преследует удовлетворение частных интересов
20-30	Уровень сбалансированности корпоративных интересов низкий	Деятельность менеджеров ограничена показателями деятельности, ориентированными на результат
30-40	Уровень сбалансированности ниже среднего	Менеджеры добиваются высоких результатов отдельных показателей, отвечающих их специфическим интересам
40-50	Средний уровень сбалансированности корпоративных интересов	Организовано соблюдение интересов менеджеров и некоторых ключевых собственников
50-60	Сбалансированность корпоративных интересов выше среднего	Созданы предпосылки для успешного стратегического развития корпоративных отношений
60-70	Уровень сбалансированности корпоративных интересов высокий	Менеджеры соблюдают финансовые интересы инвесторов независимо от их вклада
70-80	Уровень сбалансированности корпоративных интересов очень высокий	Интересы менеджеров и большинства участников корпоративных отношений совпадают
80-90	Уровень сбалансированности корпоративных интересов очень высокий	Моральная и материальная удовлетворенность менеджеров зависит от достижения баланса корпоративных интересов. Основные акционеры осуществляют эффективный внутрикорпоративный контроль и нанимают отвечающий их интересам менеджмент
90-100	Высшая степень сбалансированности	Менеджеры являются профессионалами высочайшего уровня, сумевшими связать свои

	корпоративных интересов	интересы с интересами других субъектов. Развитие в обозримом будущем свободно от рисков
--	-------------------------	---

Источник: разработано автором.

Вышеизложенное позволяет заключить, что феномен интереса нуждается в глубоком анализе, целью которого является не только понимание сущности корпоративного интереса, но и, исходя из признания нетождественной природы исследуемого объекта, выявление его видов. Неоднородность интересов участников корпоративных отношений указывает на то, что технологии работы с ними должны зависеть от специфики их конкретных видов.

На основании проведенного анализа мы считаем целесообразным выделить следующие виды корпоративных интересов:

- по фактической выраженности: явно выражаемые (например, заинтересованность акционера в получении максимальных дивидендов) и скрытые (например, акционер преследует цель продажи своих ценных бумаг третьему лицу, ведущему агрессивную скупку акций);
- по количеству участников: личные и групповые. Например, личные интересы: менеджер стремится увеличить потоки свободных денежных средств, чтобы ими распоряжаться с целью укрепления своего положения в компании, но в ущерб интересам акционеров; групповые: интересы всех акционеров направлены на увеличение уставного капитала;
- по времени: краткосрочные и долгосрочные. Например, краткосрочный: целью может быть продажа акций по максимально высокой цене, соответственно, акционер будет заинтересован в максимизации стоимости акций в данный момент времени; долгосрочный интерес может состоять в развитии корпоративной деятельности и, соответственно, инвестировании средств;
- по взаимообусловленности: прямые и косвенные (производные). Например, увеличение капитализации и как производное – улучшение имиджа компании; осуществление мероприятий в рамках корпоративной социальной ответственности и как производное – получение лояльности определенных стейкхолдеров;

- по законности содержания: законные (по содержанию) и незаконные (например, получение информации об акционерах). Вторые представляют потенциальный риск в силу возможных недружественных компаний намерений выражающих их субъектов.

Данная классификация позволяет осуществлять аналитический подход в исследовании интересов стейкхолдеров, так как в ее основе – признание разнообразия интересов стейкхолдеров даже в рамках одной и той же группы (например, менеджеров; мажоритарных акционеров и проч.). Использование данной классификации позволит дифференцировать интересы стейкхолдеров при анализе корпоративной деятельности для обеспечения понимания типа интереса и, соответственно, особенностей взаимодействия с представляющими данный интерес субъектами.

1.3 Риски корпоративного взаимодействия в системе корпоративного управления

Специфической чертой корпоративного взаимодействия является необходимость управления рисками. Корпоративное управление является фактором снижения корпоративных рисков. Понятие риска вызывает, в первую очередь, негативные ассоциации; в его дефиницию входят такие значения, как опасность, ущерб, убыток, негативный результат. В то же время существуют ассоциации нейтральные и позитивные: с риском связывают понятия неопределенности, возможности, альтернативы и прибыли.

Риск не всегда приводит к негативным последствиям, например, потере прибыли. Последствия могут быть позитивными для компании, а также не привести к каким-либо изменениям вообще.

Как отмечает британский социолог Э. Гидденс [33], идея риска сформировалась еще в XVI-XVII столетиях. Ее создателями были западные

исследователи-путешественники. Само слово «риск» пришло из португальского языка, и первоначально означало плавание в незнакомых водах, то есть семантически относилось к категории пространства. Португальское слово «риск» имеет и значение «дерзать». Позже понятие перешло и во временную категорию: стало использоваться в банковской и инвестиционной деятельности в значении анализа возможных последствий инвестиционных решений для кредиторов. Сегодня понятие риска охватывает сразу несколько связанных с неопределенностью ситуаций.

Э. Гидденс указывает на то, что понятие риска связано с категориями возможности и неопределенности. В то же время понятия «риск», «опасности» и «угрозы» не синонимичны, так как риск связан с активным анализом опасностей с позиции их последствий, что актуально только в ориентированном на будущее обществе. К понятию риска близко понятие страховки. Страховка обеспечивает защищенность, эксплуатируя страх человека перед риском.

Существует большое количество определений риска, отражающих различные позиции их авторов.

Так, И.Т. Балабанов [15] называет риском возможную опасность потерь, вытекающую из определенных явлений природы и видов деятельности людей.

Как возможную угрозу для интересов организации рассматривает риск В.А. Гамза [32].

Несколько другой смысл заложен в определении В. Шитулина: «Риски – это события или действия других лиц, которые могут привести к несоответствию прогноза и фактических результатов» [134, с. 40].

М.Г. Лапуста и Л.Г. Шаршукова определяют риск как «опасность потенциальных возможностей, вероятности потери ресурсов» [79, с. 43].

Определение особому типу риска – хозяйственному – дает М. Качалов [60]: это понятие, по его мнению, отражает меру реальности нежелательного развития хозяйственной деятельности предприятия в конкретной ситуации принятия решения.

Интересна точка зрения А.П. Альгина, который считает, что риск – это

«деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора» [4, с. 187]; неопределенность и выбор – ключевые компоненты в понимании феномена риска.

Как можно заключить из данных определений, экономисты в данном понятии актуализируют именно негативные ассоциации, что делает на сегодняшний день приоритетным стратегию избегания рисков с возможностью большого ущерба.

Содержание риска, по У. Беку [16], – еще не состоявшееся событие, которое активизирует действие.

Исследователи указывают на связь понятий риска и неопределенности [36; 39; 98; 102; 124 и др.]. Впервые на это обратил внимание А.Х. Уиллет, который указал на то, что риск является объективным явлением, которое коррелирует с субъективной неопределенностью.

Риск и неопределенность также используются как синонимы, и, несмотря на взаимосвязь этих понятий и явлений, могут быть рассмотрены с разных точек зрения.

Ф. Найт [98] отмечал измеримость риска и неизмеримость неопределенности.

Как состояние мира или комбинацию нескольких видов азарта, измеряемого вероятностью, определяет риск Й. Пфеффер; по его мнению, неопределенность измеряется уровнем веры и представляет собой состояние воображения [124].

Российский исследователь А.С. Шапкин следующим образом проводит границу между этими понятиями. Риск – это неблагоприятное развитие событий, связанных с неопределенностью: «неопределенность – это неполное или неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождаемых различными причинами и прежде всего неполнотой или неточностью информации об условиях реализации решения, в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации решения неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием «риск» [129, с. 17.]

Другое понимание – у М.В. Грачевой и А.Б. Секерина [39, с.11], которые приводят следующие формулировки: «Неопределенность – неполнота и неточность информации об условиях управления экономической системой. Неопределенность отражает объективное наличие факторов недетерминированной природы, оказывающих существенное влияние на итоговый результат принимаемого решения; неопределенность, связанная с возможностью отклонения от цели, ради достижения которой принималось субъективное решение, характеризуется понятием риск». Следовательно, риск – возможность отклонения от цели.

В условиях риска, считает И. Ансофф [5], известны варианты развития событий и их вероятности, а в условиях неопределенности варианты известны, а вероятности их появления – нет. Источники неопределенности – это неопределенности оценки результатов, неопределенности в прогнозировании среды, неопределенности реакции конкурентов.

Таким образом, из рассмотренных определений вытекает несколько посылок: риск связан с ситуативной неопределенностью; неопределенность – это условие, причина возникновения риска; неопределенность не всегда означает риск.

У. Бек называет современное общество «обществом риска», которое приходит на смену классическому индустриальному обществу. Традиционная индустриальная логика, по его мнению, сменяется на новую, то есть с усложнением научно-технического прогресса появляются новые, ранее не существовавшие риски, а риски уже известные могут увеличиваться в масштабе. Выгода от прогресса, таким образом, компенсируется увеличением и усложнением рисков. В обществе риска размываются традиционные ценности, усиливается индивидуализация граждан, появляется новое соотношение между шансами и риском, и идеалом становится безопасность.

Риск – продукт социальной системы. В развитых странах мира, как пишет У. Бек [16], общественное производство богатства постоянно сопровождается производством рисков, и второе нарастает. Это связано с тем, что, благодаря

развитию производственных сил, правовых и государственных гарантий удалось уменьшить материальную нужду, а также с тем, что в процессе модернизации производительных сил связанные с рисками потенциалы самоуничтожения приобретают невиданный размах.

В обществе риска увеличивается значимость института экспертов, способных констатировать опасность даже тогда, когда она недоступна чувственному восприятию. Большая роль отводится науке, обладающей соответствующим инструментарием: теориями, методами, средствами измерения. Однако научная рациональность ограничена. Возникает разрыв между научной и социальной рациональностью, приводящий к растущему недоверию общества к институту экспертов.

Каждая заинтересованная сторона пытается защитить себя с помощью собственного определения риска. Так, например, предприятие, которое обвиняют в уничтожении леса, перекладывает вину на жучков-короедов. Центральную роль, по мнению У. Бека, в этом процессе начинает играть доступ к средствам массовой информации. Общество риска определяется им как «общество науки, коммуникативных и информационных средств».

Риски универсализируются и глобализуются. Распространяясь, они несут в себе эффект бумеранга [16]. Помимо осязаемых рисков, существуют и невидимые, которые наиболее опасны.

У. Бек пишет о важности восприятия рисков; риски, которых не хотят замечать, растут особенно быстро и хорошо. Благодаря такому невосприятию возникает общность глобальной опасности. Если движущая сила классового общества выражалась фразой: «Я хочу есть!», то движущая сила общества риска - фразой: «Я боюсь!» [16]. Место общности нужды, по мнению У. Бека, занимает общность страха. Проблемы рисков могут быть решены только путем международных переговоров.

Британский социолог Э. Гидденс также пишет о влиянии глобализации на проблему усложнения неопределенностей и рисков в современном обществе постмодерна. Концепция риска, по его мнению, появилась в современном

обществе, потому что традиционные общества в ней не нуждались.

Риск, по его мнению, не то же самое, что опасность или угроза. Понятие риска Э. Гидденс связывает с активным анализом опасности с точки зрения будущих последствий, оно востребовано лишь в том обществе, которое ориентировано на будущее. Риск является движущей силой глобализующейся экономики.

Ученый рассматривает риск социальных систем и выделяет две его разновидности: внешний (обусловлен традициями, связан с законами природы) и рукотворный (связан с познанием субъектом окружающего мира; сюда относится большинство экологических рисков). Как и У. Бек, Э. Гидденс отмечает, что общество склонно обвинять и тех, кто не предупреждает о риске, и тех, кто о нем говорит (за то, что пытаются сеять панику).

Условием снижения вероятности наступления и минимизации риска Э. Гидденс считает доверие.

Современное общество владеет достаточно большим количеством информации о рисках, что также является характерной чертой нашей эпохи. Соответственно, растет недоверие к информации экспертов, о чем писал и У. Бек. Эксперты не только часто оказываются не в состоянии оценить степень риска, но и в силу определенных причин склонны скрывать от людей достоверные сведения.

Немецкий социолог Н. Луман, обращаясь к исследованию феномена риска, большое значение уделяет роли субъекта. Так, ученый подвергает сомнению человеческую рациональность, пишет о неизмеряемости риска и о том, что риски возникают вследствие принятия субъектами решений (при этом риски могут быть различными для тех, кто решения принимает, и тех, на чьей жизни эти решения отражаются). Большое влияние на принимающего решения субъекта оказывает социальная (референтная) группа.

Экономисты также отмечают роль субъекта в контексте современных рисков. И. Ансофф [5, с. 109] считает, что в компаниях, где принятие стратегических решений находится под контролем руководства, на отношение

всей компании к риску влияют личности, опыт, подготовка кадров, личные цели высшего менеджмента. Для молодых менеджеров, пытающихся зарекомендовать себя, готовность рисковать характерна, в отличие от консервативных руководителей старшего возраста, опасющихся за свое место.

Таким образом, указанные исследователи отмечают, что современные риски естественны, вездесущи, являются стимулом развития общества. Они изменчивы, имеют тенденцию к развитию, укрупнению и усложнению. Общего мнения о том, как следует развиваться обществу, чтобы минимизировать риски, до сих пор не выработано, и экспертное сообщество в силу ряда причин не способно помочь в решении данной задачи.

Исследование рассматриваемого феномена шло от выявления рисков технологических к признанию усиления роли человеческого фактора; в настоящее время необходимо признать, что, помимо глобальных рисков, активно развиваются и локальные, так как для разных сфер человеческой деятельности специфичны различные риски.

Первым из тех, кто рассмотрел экономические риски, был Ф. Найт, книга которого «Риск, неопределенность и прибыль» появилась в начале XX века. В 20-30 годы прошлого века экономистами А. Маршалом и А. Пигу была разработана неклассическая теория, в которой риск связывался с отклонением полученной прибыли от первоначально планируемой.

Российскими учеными разрабатывается теория рисков – рискология (А.П. Альгин; О.Н. Яницкий и др.). Большой интерес представляет концепция «всеобщего риска» социолога и социального философа О.Н. Яницкого.

Риски необходимо прогнозировать, однако многих из них рисков невозможно избежать даже при глубоком предварительном анализе ситуации.

Исследователи называют следующие основные виды риска:

- Производственный. Он связан с возможностью неисполнения контрактных или договорных обязательств перед заказчиком.
- Финансовый (кредитный). Связан с возможностью неисполнения компанией своих обязательств перед инвестором.

- Инвестиционный. Связан с возможным обесцениванием собственных и приобретенных ценных бумаг.
- Рыночный. Связан с возможным колебанием валютного курса [38], а также с возможностью неисполнения контрактных или договорных обязательств перед заказчиком.

К корпоративным рискам также относят следующие риски: кредитный, страховой, введения валютных ограничений, рыночный, процентный, ликвидности, правовой, а также те, которые связаны с проведением операций с векселями и аналогичными платежными инструментами.

Если говорить об основных уровнях риска, то, как мы считаем, их два:

1. Уровень конкретной компании.
2. Более высокий уровень – уровень отраслевой. Так, например, в мировой металлургической промышленности существует десять «топовых» рисков, к которым относятся:
 - ресурсный национализм,
 - дефицит квалифицированных кадров,
 - недостаточная кооперация,
 - рост инфляции и издержек производства,
 - проектные риски,
 - социальные обязательства,
 - валютная волатильность,
 - кризис капитала (инфляция при нестабильном предложении на сырье приводит к риску неоптимального распределения капитала),
 - баланс прибыли,
 - мошенничество и коррупция [9].

Банковские риски ранжируются следующим образом (от более высоких к более низким): кредитный риск, риск ликвидности и платежеспособности, валютный риск, ценовой риск, операционный риск, риск репутации, IT-риск, инфляционный риск [37].

Многие риски на уровне корпорации неизбежно являются производными от отраслевых рисков.

В бизнесе под риском понимают обычно следующее:

- угрозу потери активов, прибыли и др.;
- получение прибыли в меньшем, чем планировалось, объеме;
- появление дополнительных расходов;
- неопределенность результатов деятельности;
- угрозу репутации компании и т.д.

При финансировании проекта, например, рассматриваются следующие риски [38]: риск нежизнеспособности проекта; налоговый риск; риск неуплаты задолженностей; риск незавершенности строительства.

Риски типичны для каждой сферы деятельности. Применительно к деятельности современной корпорации можно рассматривать, например, риски банкротств, враждебных поглощений, риски, имеющие коррупционную природу, и проч.

Хозяйственные риски Б. Мильнер и Ф. Лиис делят на внешние и внутренние (внутриорганизационные). К внешним рискам они относят следующие: политические, законодательные, природные, региональные, отраслевые и макроэкономические. Внутренние, в свою очередь, делятся на производственные, инвестиционные, коммерческие.

В настоящее время риски корпоративных отношений исследователи рассматривают как самостоятельный вид. Так, В.В. Тихонова рассматривает следующие виды рисков: этические, репутационные, хозяйственные, риски корпоративных отношений [117, с. 77], подчеркивая их взаимодействие и взаимовлияние. Риски корпоративных отношений определяются данным автором как «вероятность возможных потерь или недополучения дохода в результате реализации событий, проистекающих из несовершенства модели корпоративного управления, его процедур и принципов, а также из нарушения взаимодействия групп первого круга влияния, заинтересованных в деятельности предприятия лиц и дисгармоничности интересов» [Там же, с. 137].

Для корпорации самыми тяжелыми являются риски, связанные с финансовой стороной деятельности, поскольку они ставят под вопрос смысл существования всей структуры. Источниками рисков в корпоративном управлении являются финансовые показатели деятельности компании, оценка деятельности компании со стороны заинтересованных лиц, качество менеджмента, качество продукта, неэтичное поведение организации, невнимание к экологическим и социальным проблемам, внутренние конфликты, конфликты с персоналом. Отсутствие корпоративной культуры или ее неэффективность также попадает в категорию риска.

Исследователями подчеркивается важность человеческого фактора в процессе управления риском [50 и др.] Возникновение риска может быть спровоцировано неверными решениями руководства (высшего и среднего менеджмента) под влиянием группы (референтной или другой). Социальная психология рассматривает подобные феномены.

Стейкхолдеры по-разному воспринимают риски. Для иллюстрации этого положения приведем следующее мнение исследователей: «Мажоритарные акционеры в отличие от миноритариев настроены на долгосрочную перспективу развития компании и меньшие риски. Если им придется выбирать между выплатой дивидендов и капитализацией прибыли – они предпочтут второе» [53, с. 162].

Инструмент работы с рисками – информация, соответствующая интересам стейкхолдеров. Интерес делает информацию актуальной, релевантной, прагматически ценной. Необходимо добиться баланса между интересами компании и заинтересованными сторонами.

В конце двадцатого века в связи с возрастанием роли и дисперсией общественного мнения популярность приобрело понятие репутационного риска. На корпоративную репутацию, как считают ученые, более всего воздействуют такие группы рисков, как корпоративные, рыночные и финансовые. Среди первой группы наиболее значимым является риск репутации первого лица [1].

Особенность репутационного риска состоит в том, что его нельзя

застраховать; он может возникать как результат ставшей известной заинтересованным сторонам информации о каком-либо другом риске, угрожающем корпорации. Репутационные риски возникают вследствие некачественных систем безопасности корпорации, неэффективной работы со СМИ и т.д. Они связаны с восприятием компании заинтересованными сторонами, поэтому средства управления ими лежат в плоскости коммуникации; все большее значение приобретает корпоративная социальная ответственность [70].

Управление репутационными рисками осуществляется при помощи коммуникационных инструментов, базовым из которых являются отношения с инвесторами, в рамках которых транслируется информация, формирующая ожидания стейкхолдеров. Управление рисками, как уже отмечалось, – это управление интересами стейкхолдеров. Управление риском определяется исследователями как «разработка и реализация мероприятий, направленных как на противодействие негативному влиянию факторов риска, так и на использование их позитивного влияния на конечный результат» [39, с. 16].

Выделяют три подхода к риск-менеджменту в России [135]. Первый – активный, предполагает создание отдельного департамента в корпоративной структуре, который рассматривает вероятность наступления рисков и сокращает возможности их возникновения. Второй подход (пассивный риск-менеджмент) предполагает привлечение внешних консультантов, которые проводят анализ и о его результатах докладывают правлению или совету директоров. Однако в связи с недостаточным количеством квалифицированных специалистов данная деятельность пока не получила развития в достаточной мере. Третий подход также связан с работой по выявлению и оценке рисков внутри компании, однако в этом случае отдельный департамент не создается, а функции распределяются между профильными подразделениями.

Понимание степени угрозы риска коррелирует с его оценкой. Ученые приходят к выводу [134, с. 40], что необходимо выработать адекватные критерии приемлемости рисков. Вместе с тем, рассматривая вопросы оценки корпоративных рисков, В.А. Савенков приходит к выводу, что «управленец

никогда не будет располагать всеобъемлющей оценкой риска, так как число разнообразий внешней среды всегда превышает управленческие возможности лица, принимающего решения» [109, с. 73].

Разделяя данную точку зрения, нужно отметить, что одной из наиболее очевидных причин этого является то, что риск всегда касается будущих событий.

Оценка корпоративного менеджмента – предварительный этап данной деятельности. С. Бубнов пишет: «Любая деятельность по повышению эффективности системы управления начинается с диагностики (или аудита) системы управления компанией» [25, с. 45].

Концепция управления рисками основывается на риск-анализе. Широкую известность получили выявленные Б. Берлимером критерии, которые используются при анализе риска: потери от риска не зависят друг от друга; потеря по одному направлению не обязательно увеличивает потери по другому; максимально возможные потери не должны превышать финансовых возможностей участника проекта. Исследователи предлагают следующую схему анализа риска [38, с. 60]: на первом этапе выявляются внутренние и внешние факторы, увеличивающие и уменьшающие конкретный риск; далее происходит анализ выявленных факторов; на третьем этапе с финансовой стороны оценивается конкретный вид риска. При этом используются два подхода: определение финансовой состоятельности проекта и эффективности вложения средств. Пятый этап – определение допустимого уровня риска, шестой – анализ отдельных операций по уровню данного риска; на последнем, седьмом, этапе разрабатываются мероприятия по снижению риска.

Данная схема дает достаточно полное представление о последовательности видов деятельности по анализу риска. Вместе с тем, она носит достаточно общий характер и требует доработки в соответствии со спецификой видов деятельности, риски которой подвергаются анализу.

В мировой практике используются количественные и качественные методы исследования рисков. К количественным методам оценки рисков относятся [134]: сценарный и факторный анализы, оценка чувствительности, метод Монте-Карло,

деревья событий и решений, метод реальных опционов.

Глобальной задачей корпоративного управления является снижение любых видов рисков. Существуют многочисленные российские и зарубежные методики, направленные на разработку вариантов решения данной задачи.

Рассматриваются такие методы управления рисками, как получение кредитов и займов, получение государственных дотаций, создание фондов самострахования или фондов риска [7].

В практике управления проектами используются такие способы снижения риска, как:

- распределение риска между участниками проекта (передача риска соисполнителям),
- страхование,
- резервирование средств на непредвиденные расходы [38, с. 98].

А.В. Савенков отмечает, что «важно соблюсти некий баланс между возможной прибылью и ценой, которую придется заплатить в случае ошибки» [109, с. 77]. Он предлагает ситуационный план [Там же, с. 76-79], который при опоре на ресурсные возможности корпорации позволяет добиваться максимального снижения рисков. Алгоритм реализации данного плана включает последовательность таких действий: выявление потенциальных возможностей и проблем; выявление причин их возникновения; разработка подстраховывающих мероприятий; определение «сигналов тревоги»; установка «контрольных ориентиров». Помимо ситуационного плана, существуют такие методы снижения рисков, как уклонение (отказ от рискованных проектов), локализация (создание специальных бизнес-подразделений для реализации средне- и высокорисковых проектов), лимитирование (установление предельного лимита расходов), повышение уровня менеджмента (качественную проработку решений), информатизация получение дополнительной информации (методами SWOT-анализа, бенчмаркинга, маркетинга), диверсификация (расширение ассортимента, освоение нового производства, предотвращение банкротства, диверсификация кредитов), самострахование и страхование.

Таким образом, существует значимая для экономической науки и общественной практики проблема рисков в процессе корпоративного взаимодействия. Основой для возникновения и развития данных рисков является деятельность субъектов. Все, что связано с человеческим фактором, является в организации областью потенциального риска; субъект, таким образом, является фактором риска.

Управление риском сегодня рассматривается как системная деятельность, в задачи которой входят минимизация угроз риска и максимальное уменьшение возможных последствий; данная деятельность предполагает использование, прежде всего, экономических и правовых механизмов.

Выделим три главные взаимосвязанные причины возникновения рисков в системе корпоративного взаимодействия: несовпадение интересов заинтересованных сторон; отсутствие необходимой информации; неверный контекст принятия решений (например, влияние группы). В такой системе, как корпоративная, где крайне сложно предсказать, откуда и в каком объеме может произойти влияние на механизмы концентрации и распределения ресурсов, риски являются одним из важнейших факторов системы. В разрешении таких рисков использование классических приемов риск-менеджмента, таких как страхование, диверсификация и хеджирование не достаточно. Во-первых, они по своей сути являются пассивными методами, потому что предполагают «подушку безопасности», подразумевая некие действия уже после того, как риск произойдет, что для социальных систем, носящих стохастический характер неприемлемо. Во-вторых, традиционные подходы управления рисками предлагают точечный подход, не учитывающий связей между элементами всей системы. Более того, в этих подходах управление рисками, связанными с человеческим фактором, практически не рассматриваются, упуская из виду, что именно действия людей и их взаимодействие в конечном результате определяют последствия событий вызывающих риски любого рода [22]. Следовательно, построение процессов управления рисками в корпорации требует отдельного осмысления и собственного подхода, который бы предусматривал систему по

выявлению рисков, заблаговременно до их наступления.

Несмотря на то, что область научных трудов, посвященных категории риска довольно обширна, нельзя не заметить отсутствие единого понятия риска и его классификации. С точки зрения корпоративной системы, риском считается действие или комплекс действий (или бездействий) одного или нескольких участников корпоративных отношений, которое может привести к невозможности достижения целей корпорации. Такие характеристики системы как энтропия, устойчивость и неустойчивость тесно связаны с понятием риска. С точки зрения корпоративной системы, устойчивой ее можно охарактеризовать в том случае если в любой момент времени структура ресурсов, переданных участниками корпоративных отношений, будет позволять достичь целей корпорации. Для этого необходимо управляющее воздействие, которое должно воздействовать на соблюдение динамического равновесия системы, стабильность структуры ключевых ресурсов [111].

Системой риск-менеджмента с позиций корпоративного взаимодействия может считаться совокупность методов, принципов и инструментов позволяющих определить интенции к действию или бездействию одного или нескольких участников корпоративных отношений, которые могут привести к нехватке ключевых ресурсов для достижения корпорацией своих целей.

Основными элементами такой системы должны являться следующие процессы.

- выявление ключевых участников корпоративных отношений;
- анализ интересов ключевых участников;
- выявление и анализ интенций по передаче ключевых ресурсов;
- манипулирование намерениями с помощью управления интересами ключевых участников;
- работа со специалистами системы управления рисками – мониторинг эффективности работы системы риск-менеджмента.

Взаимосвязь рисков корпоративного взаимодействия с общими рисками корпоративной системы представлена на Рисунке 1.

Поскольку риск в системе корпоративного управления зависит от наличия

необходимых и достаточных ресурсов для достижения корпорацией своих целей, а носителями таких ресурсов являются люди, то, соответственно, риск зависит от намерений этих участников делиться с корпорацией своими ресурсами. Исходя из этого, предлагается следующая классификация корпоративных рисков (см. Таблица 2).

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что лишь системное изучение и своевременный учет изменений социально-экономической среды может привести к эффективному корпоративному управлению. Мониторинг проявлений новых потребностей и возможностей ее участников, отслеживание появления новых субъектов, регулярный анализ вероятности и направлений организации альянсов и союзов и возможности перехода контроля в системе – вот что должно составить основу системы корпоративного риск-менеджмента.

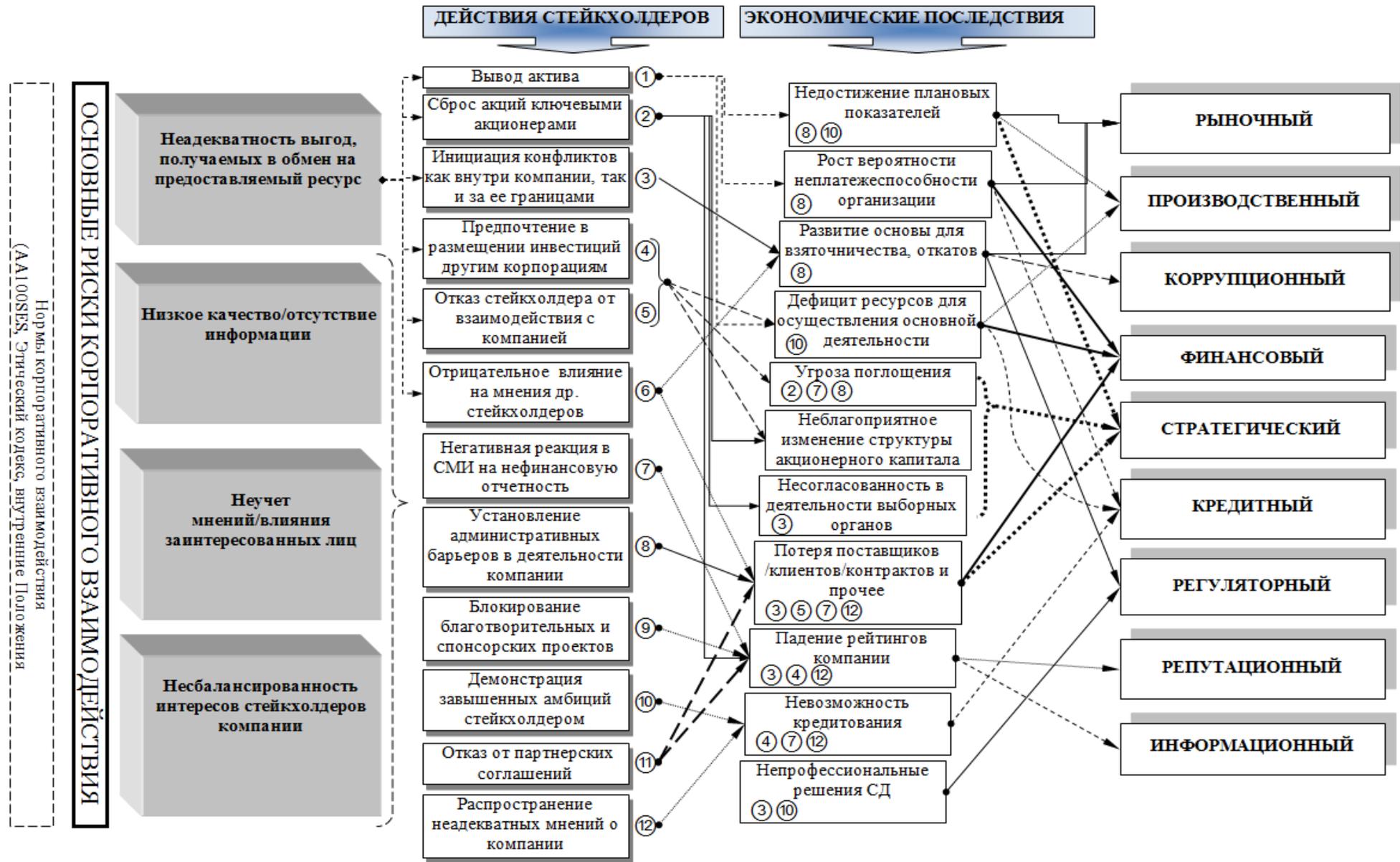


Рисунок 1 -- Связь рисков корпоративного взаимодействия с рисками корпоративной системы

Таблица 2 - Классификация рисков корпоративного взаимодействия

Критерий классификации	Характер риска
По мотивам отказа от взаимодействия с корпорацией	Связан с мотивацией Связан с квалификацией Связан с отсутствием механизмов взаимодействия с системой корпоративного управления Связан с отсутствием/наличием или барьерами в получении информации Связан с психофизическим состоянием стейкхолдера
По частоте возникновения	Существует постоянно Возникает периодически Возникает впервые
По возможности влияния на субъект корпоративных отношений	Связан с влиянием внешних факторов (деятельность государственных учреждений, политические, социокультурные и демографические изменения и проч.) Связан с влиянием внутренних факторов
По ресурсоемкости	Оказывающие прямое воздействие на деятельность компании (могут вызвать сбои, приостановку, привести к неплатежеспособности) Постепенно приводящие компанию к неспособности реализации стратегических целей
По времени выявления риска	Проявляющиеся сразу Требующие некоторого времени для проявления
По происхождению	Исходящие от коллективного источника; Исходящие от индивидуального источника.

Источник: разработано автором.

Выводы по главе 1

Таким образом, в первой главе рассмотрены теоретические основания исследования рисков в системе корпоративного управления.

Под системой корпоративного управления нами понимается совокупность методов, принципов и инструментов управления с позиции субъекта управления, действующего в условиях множества участников корпоративных отношений с целью обеспечения необходимых и достаточных ресурсов для реализации системой целей корпорации.

Деятельность данной системы предполагает взаимодействие различных субъектов корпоративного управления, к которым относятся: акционеры, инвесторы, менеджеры, члены совета директоров, члены правления, персонал, аффилированные лица, клиенты, представители кредитных организаций, представители государственных и муниципальных органов, общественных организаций и СМИ, партнеры, конкуренты, профсоюзы, общество в целом. Перечисленные субъекты обладают разными, в том числе противоречивыми интересами, в связи с чем, существует проблема достижения их баланса. Анализ литературы, посвященной изучению психологии взаимодействия субъектов корпоративного управления, показал, что одним из средств достижения баланса интересов является формирование мотивации субъектов к корпоративному взаимодействию.

В целях дальнейшего исследования стейкхолдеры рассмотрены с позиции принадлежности к одной из двух групп: инвестирующие материальные средства в развитие корпорации и ожидающие определенных дивидендов и все остальные, которые также заинтересованы в деятельности корпорации, но не инвестируют материальные средства и выражают, в основном, интересы, не имеющие официального материального выражения. Данное разделение позволяет

продемонстрировать основу для противоречий: представления о выгоде не совпадают, выгода для одних может означать ущерб для других.

Таким образом, противоречивость (в границах от разногласий до полного несовпадения) интересов субъектов экономических отношений базируется на несовпадении их выгод и является источником рисков для корпорации. Этот риск обусловлен как экономическими, так и неэкономическими причинами, является производящим для прочих рисков, которым может быть подвержена корпоративная система. Внимание исследователей к этой проблеме показывает ее важность для современного состояния корпоративного развития и придает ей особый статус как изучаемому феномену.

Риск-менеджмент является инструментом поддержания баланса интересов в системе корпоративного взаимодействия. Системой риск-менеджмента с позиций корпоративного взаимодействия является совокупность методов, принципов и инструментов, позволяющих определить интенции к действию или бездействию одного или нескольких участников корпоративных отношений, которые могут привести к нехватке ключевых ресурсов для достижения корпорацией своих целей. Предложенная классификация корпоративных рисков основывается на намерении участников корпоративных отношений делиться своими ресурсами.

ГЛАВА 2. Анализ подходов к реализации принципа баланса интересов участников корпоративных отношений в системах корпоративного управления

2.1 Анализ международной практики по организации взаимодействия корпорации с участниками корпоративных отношений

Процесс поддержания баланса интересов в системе корпоративного взаимодействия долгое время не имел официально принятых ориентиров, норм и стандартов. Первое упоминание о необходимости вести работу по вовлечению заинтересованных сторон в процесс отчетности компаний содержалось стандарте AA1000 Framework, опубликованном в 1999 году. Точкой отсчета профессионального регулирования коммуникаций со стейкхолдерами можно считать разработку стандарта AA1000SES - Stakeholders Engagement Standard — созданного тем же Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) в рамках внедрения корпоративной социальной отчетности. Это был первый международный стандарт, описывающий взаимоотношения со стейкхолдерами (2005 год). Разработчики данного стандарта опирались на обширный опыт международной корпоративной практики, и сегодня данный стандарт успешно внедрен в деятельность российских компаний различной отраслевой принадлежности (например, ПАО «ЕЭС России», ОАО «Русал», ОАО «Российские коммунальные системы» и других). В настоящее время действует уже вторая версия стандарта AA1000SES, вышедшего в 2011 году.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное Глобальной инициативой по отчетности (GRI), в последней версии (G3.1) провозглашает вовлечение заинтересованных сторон в процесс отчетности одним из четырех принципов определения содержания отчета. В частности Руководство

предписывает компании необходимость выявления заинтересованных в ее деятельности сторон, а также описать в отчете как учитывались их ожидания и интересы.

Стандартный процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется по четырем этапам:

- 1) анализ окружения, цель которого – выявить стейкхолдеров, оказывающих влияние на деятельность компании;
- 2) непосредственное взаимодействие со стейкхолдерами либо в виде односторонней коммуникации, либо в виде диалога;
- 3) подведение итогов взаимодействия, отражаемых в таблице учета замечаний и предложений или в планах и обязательствах по итогам диалога;
- 4) общественное заверение отчета.

Обзор разделов годовых отчетов, посвященный взаимодействию с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), позволяет оценить акценты, которые делает система корпоративного управления компании в коммуникациях с ними.

В ОАО «ПО «Электрохимический завод» создана и действует Комиссия заинтересованных сторон ОАО «ПО ЭХЗ». В ее состав входят представители всех ключевых заинтересованных сторон: федеральных и региональных органов власти, местного самоуправления, члены общественных и экологических сообществ, эксперты в области отраслевой безопасности, подрядчики, поставщики, представители профсоюзов, молодежных организаций, гражданского общества.

Комиссия в числе прочих ставит перед собой задачи организации обмена мнениями между различными группами заинтересованных сторон; повышения информированности о деятельности общества; совершенствования взаимодействий общества с различными группами стейкхолдеров.

Вместе с тем, порядок работы Комиссии ограничивается участием в очных мероприятиях, диалогах, общественных слушаниях, общественном заверении публичной отчетности и заочных консультациях. Для углубленного изучения

конкретных вопросов комиссия может привлекать ведущих специалистов по профилю рассматриваемой проблемы.

Таким образом, Комиссия выступает неким посредническим органом между системой управления и заинтересованными сторонами. При этом интересы стейкхолдеров не подвергаются анализу и не структурируются. Действия данного структурного подразделения можно назвать именно посредническими, ориентированными в основном на соблюдение интересов общественности в лице органов власти и местных сообществ.

В ОК РУСАЛ взаимодействие с заинтересованными лицами регламентируется Кодексом корпоративной этики. В данном документе описаны стандарты взаимодействий как с внутренними (сотрудники компании), так и с внешними заинтересованными сторонами (инвесторами, партнерами, конкурентами, органами государственной и муниципальной власти и прочими). Регламент взаимодействия со стейкхолдерами, разработанный в компании делит их на 7 интегрированных групп:

- 1) акционеры и инвесторы;
- 2) клиенты, поставщики и партнеры;
- 3) сотрудники;
- 4) профсоюзы;
- 5) государственные и региональные органы власти;
- 6) местные сообщества;
- 7) некоммерческие организации,

для каждой из которых сформулированы интересующие темы и определены методы взаимодействия. Перечень тем довольно полно охватывает показатели международного стандарта AA1000SES, а акцент во взаимодействии сделан в основном на социальную работу: развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия, образование, волонтерство, спорт, поддержка незащищенных групп населения, в том числе в странах дальнего зарубежья – Гайана, Гвинея, Ирландия, Нигерия, Ямайка. Среди методов, заявленных в рамках взаимодействия с каждой выделенной группой стейкхолдеров, преобладают методы информационного

обмена, общественных мероприятий, слушаний, встреч, консультаций. Работа по выявлению интересов каждой группы не ведется.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами Концерна Росэнергоатом базируется на следующих принципах:

- регулярный конструктивный диалог;
- партнерство;
- взаимовыгодное сотрудничество;
- доверительность и искренность;
- публичность и прозрачность;
- выполнение взятых на себя обязательств.

Принцип учета интересов или поддержания баланса интересов в этом перечне отсутствует. Он возникает скорее как некоторое производное качество.

К формам коммуникаций и информирования Концерн относит:

- общественные обсуждения;
- экологические отчеты;
- презентации;
- СМИ;
- специальные проекты;
- блогосфера;
- взаимодействие в рамках подготовки публичного годового отчета.

Такое положение вещей объяснимо ориентацией на нефинансовую отчетность, демонстрирующую социально ответственное поведение компании, а не на анализ взаимодействий со стейкхолдерами с точки зрения ресурсного подхода. Возможно, в крупных компаниях, осуществляющих свое присутствие в нескольких регионах, а также за рубежом, вектор взаимодействия с населением и общественностью преобладает, вместе с тем, неучет интересов для большинства компаний крупного и среднего бизнеса может обернуться кризисом и поставить под вопрос их существование на рынке.

Заслуживает внимания опыт оценки взаимовлияния стейкхолдеров на корпорацию и корпорации на стейкхолдеров, сложившийся в АО «ОКБМ

Африкантов». Ежегодно менеджмент компании проводит исследования с целью мониторинга динамики изменений взаимовлияния корпорации и ее стейкхолдеров, представленные в виде многофакторных профилей, наложенных друг на друга. Шкала оценки колеблется от 0 до 5. При этом стейкхолдеры компании достаточно структурированы: для ключевых выделены отдельные профили - Дивизион «Атомэнергомаш», Госкорпорация «Росатом», ИЯЭ и ТФ (НГТУ им. Р.Е. Алексеева). Все остальные сгруппированы следующим образом:

- органы власти;
- профсоюзы;
- представители СМИ;
- общественные организации;
- регулирующие органы, аудит и надзор;
- образовательные учреждения;
- финансовые организации;
- заказчики продукции;
- потребители продукции;
- коллектив;
- предприятия-контрагенты; поставщики.

Подобный подход ориентирован на снижение репутационных рисков за счет повышения удовлетворенности потребителей, благоприятного восприятия компании в глазах международного сообщества, о чем свидетельствует изучения реакций заинтересованных сторон в СМИ (по шкале нейтральные-позитивные-негативные), а также за счет вовлеченности собственного персонала.

Механизм учета интересов заинтересованных сторон в настоящее время реализуется в большинстве компаний через публичный отчет о принятых обязательствах в плане реализации предложений заинтересованных сторон.

АО «Нижегородская инжиниринговая компания «Атомэнергопроект» («НИАЭП») строит взаимодействие с заинтересованными сторонами через интерактивную платформу, совместные исследования и проведение диалогов на базе Стандарта AA1000SES. Участие заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в

решении общих задач является фундаментальным условием успешной деятельности АО «НИАЭП». Основные принципы взаимодействия, декларируемые компанией – принцип «включенности», состоящий в учете запросов и потребностей заинтересованных сторон на всех стадиях процесса управления, «включая интересы тех, кто не имеет возможности высказать свое мнение (например, будущих поколений)» (<http://www.niaep.ru/>); принцип «существенности», подразумевающий совместную оценку аспектов раскрываемой информации; принцип «реагирования», заключающийся в своевременном отклике компании на запросы и предложения заинтересованных сторон.

Ежегодно в компании проводится анкетирование внешних и внутренних стейкхолдеров в целях учета приоритетов и актуализации информации, включаемой в публичные отчеты. Ранговая карта ключевых стейкхолдеров имеет вид графика с двумя осями, в плоскости которого все стейкхолдеры расположены в зависимости от сочетания характеристик «влияние стейкхолдера» и «влияние компании», откладываемых соответственно по осям у и х. В верхнем правом углу карты, в области наибольшего взаимного влияния, расположены такие стейкхолдеры как персонал, менеджмент компании, партнеры, акционеры и заказчики. Несмотря на то, что менеджмент подробно структурирует стейкхолдеров компании и даже выделяет их основные интересы (см. Таблица 3), анализ отчетности показывает, что под интересами скорее сформулированы области их возникновения, нежели позиции, отражающие желание стейкхолдера вступить во взаимодействие с корпорацией в целях получения выгоды. Это еще раз говорит о том, что исследования с позиций ресурсного подхода, учитывающие экономическую составляющую интереса в современной корпоративной практике отсутствуют.

Таблица 3 – Подход АО «Атомэнергопроект» к выявлению интересов заинтересованных сторон

Ключевые заинтересованные стороны	Основные интересы	Основные способы взаимодействия
1	2	3
Акционер: Госкорпорация «Росатом», АО	Осуществление деятельности в соответ-	Участие в реализации стратегических целей

«Атомэнергопром», АО «Атомстройэкспорт»	ствии со стратегией акционера в рамках корпоративных процедур	акционера. Совершенствование системы корпоративного управления
Заказчики: ОАО «Концерн Росэнергоатом», NPPD Company of Iran, АО «Словацкие электростанции», ИКАЭЛ, АО АЭС «Аккую», Цзянсуская ядерная энергетическая корпорация (JNPC), Китайская ядерная энергетическая инжиниринговая корпорация (CNPE), Китайская корпорация ядерной энергетической промышленности (CNEIC), ГУ «ДСАЭ», ГП НАЭК «Энергоатом», EVN, FSNPC	Выполнение тематических планов и сроков строительства. Сокращение стоимости строительства. Повышение качества работ	Участие в работе Штабов. Освоение современных технологий инжиниринга
Партнеры: поставщики, субподрядчики	Получение новых заказов на основе Процедуры выбора поставщиков. Финансовое состояние Компании. Перспективы сотрудничества	Проведение открытых тендеров. Заключение долгосрочных договоров с прозрачными правилами ценообразования. Участие в выставках и форумах. Двусторонние визиты. Формирование стратегических партнерств
Органы, представляющие интересы работников Компании: сотрудники Компании, профсоюз, Совет молодых специалистов, Совет ветеранов	Кадровая и социальная политика. Развитие Компании. Перспективы развития персонала	Социальное партнерство. Социальные и благотворительные программы. Формирование кадрового резерва. Программы подготовки и повышения квалификации
Органы местного самоуправления: представители муниципальных органов управления, думы муниципальных образований и др.	Экологическая и радиационная безопас- ность. Развитие инфраструктуры. Налоги. Занятость. Реализация социальных программ	Соглашения о сотрудничестве. Социальные и благотворительные программы. Общественные слушания. Публичная отчетность
Государственные органы контроля (надзора): Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору.	Экологическая и радиационная безопасность	Получение лицензий, проведение инспекционных проверок
Международные организации, в т. ч. ядерного сектора: МАГАТЭ (IAEA), WANO, WNA, Агентство по атомной энергии ОЭСР	Развитие атомной энергетики. Экологическая и радиационная безопасность. Перспективы сотрудничества	Международные конференции/выставки/ форумы. Совместные программы

Профессиональные ассоциации: Торгово-промышленная палата, Российский союз промышленников и предпринимателей и др.	Перспективы сотрудничества	Форумы/конференции/выставки
Органы государственной власти: Правительство РФ, Дума РФ, Совет федерации РФ и др.	Развитие атомной энергетики. Экологическая и радиационная безопасность. Развитие инфраструктуры. Налоги. Занятость. Реализация социальных программ	Реализация стратегии. Публичная отчетность
Страховые организации: ОАО «СОГАЗ»	Гражданская ответственность за причинение вреда вследствие недостатков работ в области строительства, проектирования и инженерных изысканий, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства	Страхование рисков гражданской ответственности
Финансово-кредитные учреждения: ОАО «АКБ САРОВБИЗНЕСБАНК», Волго-Вятский банк ОАО «Сбербанк России»	Финансирование, кредитование	Финансирование, кредитование
Научное сообщество: НИИ, Академия наук и др.	Перспективы сотрудничества	Научные конференции. Совместные программы
Менеджмент Компании	Реализация стратегии Компании.	Совершенствование системы управления
Население регионов присутствия: жители, потенциальные сотрудники	Наличие рабочих мест. Вклады в развитие регионов присутствия	Общественные приемные. Социальные и благотворительные программы. Общественные слушания
Средства массовой информации: отраслевые и иные СМИ	Перспективы развития. Экологическая и радиационная безопасность. Ключевые события	Пресс-конференции. Прессытуры. Текущее информирование. Публичная отчетность
Образовательные учреждения: НИЯУ МИФИ, НГТУ, НГСУ, НГУ им. Н.И. Лобачевского, Ивановский государственный энергетический университет и др.	Совместные образовательные программы. Практика для студентов. Адресная и целевая подготовка специалистов	Совместные образовательные программы, организация практики для студентов, адресная и целевая подготовка специалистов

Общественные организации: межрегиональное экологическое движение «Ока» и др.	Социальные и благотворительные программы. Социальное партнерство. Охрана окружающей среды	Социальные и благотворительные программы. Социальное партнерство. Экологические экспедиции.
--	---	---

Источник: годовой отчет корпорации АО «НИАЭП» за 2014 год.
http://www.niaep.ru/information_disclosure/Annual_reports/.

Годовой отчет компании ОАО «НОВАТЭК» демонстрирует сложившийся механизм взаимодействия с заинтересованными сторонами, включающий принципы взаимодействия, критерии определения заинтересованных сторон, кодекс деловой этики, инструменты снижения нефинансовых рисков, основные формы взаимодействия и матрицу взаимодействий со стейкхолдерами.

Практический интерес представляют собой критерии определения заинтересованных сторон, сформулированные менеджментом компании и представленные в таблице ниже.

Таблица 4 - Критерии определения заинтересованных сторон ОАО «НОВАТЭК»

Критерий	Степень и причины заинтересованности
Зависимость	Стороны, прямо или косвенно зависящие от деятельности Компании, ее продукции и услуг или совместной деятельности, а также стороны, от которых зависит деятельность самой компании
Ответственность	Стороны, перед которыми компания имеет или может иметь в будущем юридические, производственные, исполнительские и этические/моральные обязательства
Напряженность	Стороны, которые нуждаются в немедленном внимании со стороны компании в связи с финансовыми, кономическими, социальными или экологическими проблемами
Влиятельность	Стороны, которые могут оказывать влияние на решения компании
Разнообразные перспективы	Стороны, мнения и взгляды которых могут привести к новому пониманию ситуации и определению новых возможностей для компании

Источник: годовой отчет компании ОАО «НОВАТЭК».

(<http://www.novatek.ru/ru/development/archive/>)

Компания достаточно четко формулирует принципы взаимодействия со стейкхолдерами, заявляя, что ее деятельность корректируется в соответствии с их ожиданиями (фактически интересами – *примечание автора*), пожеланиями и критическими замечаниями. При этом учет всего перечисленного возможен только при условии, что последствия не приведут к ущербу и не изменят приоритеты развития компании.

Примечательно, что ОАО «НОВАТЭК», в отличие от многих других компаний, определяет инструменты снижения нефинансовых рисков, к которым относит:

- определение заинтересованных сторон;
- выявление и мониторинг рисковых ситуаций;
- сценарный анализ поведения и взаимодействия компании с заинтересованными сторонами;
- разработку проектов компании, направленных на конструктивное взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- проведение регулярных диалогов с заинтересованными сторонами,

тем самым признавая, что качество корпоративного взаимодействия напрямую связано с нефинансовыми рисками корпоративного управления.

Профессиональный подход к организации взаимодействия со стейкхолдерами отражается в матрице взаимодействий, в которой по строке расположены основные заинтересованные стороны, а по столбцам выделены: каналы взаимодействия, частота взаимодействия, основные мероприятия в рамках взаимодействия, ключевые темы и вопросы взаимодействия, описывающие полный цикл коммуникаций, а также их содержание в диапазоне года.

Карта стейкхолдеров компании АО «Атомэнергомаш» представлена в виде стратификации, где каждая страта отображает интегрированную группу стейкхолдеров, приближенных к ядру по критерию «сила влияния». В ядре компании расположены акционеры, работники и менеджмент. Во второй страте расположены деловые партнеры (интересы – прозрачность, риски, технологии); заказчики (интересы – качество, цена, сроки, референции, репутация);

поставщики (интересы – платежеспособность, требования к продукции, портфель заказов); научное и экспертное сообщество (технологии, эффективность взаимодействия, безопасность и экологическое воздействие и др.). В третьем круге компания располагает тех, кто осуществляет регулирование ее деятельности в различных аспектах, устанавливая ориентиры и требования различными способами - прямо или косвенно. Сюда отнесены: инвесторы, конкуренты, органы власти, общественные и некоммерческие организации.

С такой группировкой заинтересованных лиц можно было бы поспорить с точки зрения ресурсного подхода к корпоративному взаимодействию, однако в данном случае мы имеем дело с реализацией цели КСО и нефинансовой отчетности, поэтому данная классификация может считаться вполне приемлемой.

Наиболее наглядный инструмент, отражающий взаимовлияние в процессе взаимодействия стейкхолдеров, разработала компания ОАО «ОКБМ Африкантов» (см. Рисунок 2). Ее стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами основана на стремлении к партнерским отношениям. Разработка «Карты стейкхолдеров» включает 3 этапа:

- 1) составление перечня заинтересованных сторон;
- 2) ранжирование участников по результатам опроса топ-менеджеров компании;
- 3) корректировка результатов опроса с учетом данных годового отчета и карты рисков, отражающей их источники, масштаб и динамику.

Далее по итогам анализа рассчитываются индексы (интервал значений от 0 до 2), отражающие степень влияния стейкхолдеров на компанию и степень зависимости компании от стейкхолдеров, и разрабатывается ранговая карта. Она позволяет отобразить ожидаемое (прогнозное) изменение показателей взаимного влияния.



Рисунок 2 - Карта стейкхолдеров ОАО «ОКБМ Африкантов»

Источник: <http://www.okbm.nnov.ru/reports/2011/ru/razdel-5-rezultativnost-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya/5-3-karta-stejkkholderov-zainteresovannykh-storon>

Разработка карты включает также интервью со стейкхолдерами по интересующим их вопросам с последующей проработкой механизмов взаимодействия в каждом конкретном случае.

Подытоживая, считаем необходимым отметить, что на современном этапе развития взаимодействия корпораций с заинтересованными сторонами, можно выделить следующие практически оформившиеся элементы корпоративного взаимодействия:

- 1) анализ взаимного влияния заинтересованных сторон по различным аспектам деятельности;
- 2) приоритизация заинтересованных сторон, т.е. их структурирование и выделение интегрированных групп;
- 3) определение ожиданий и стремлений заинтересованных сторон;

- 4) реагирование на ожидания заинтересованных сторон и поиск консенсуса по проблемным вопросам;
- 5) создание долгосрочных партнерских отношений с ключевыми заинтересованными сторонами.

При этом ни одна из вышеприведенных технологий не оценивает сбалансированность интересов всех участников корпоративных отношений, а основным средством коммуникации при взаимодействии остается информация, транслируемая во внутренней и внешней среде различными способами. Анализу ее роли и значения при формировании интереса стейкхолдера к взаимодействию с корпорацией посвящен следующий параграф.

2.2 Роль информации в процессе формирования интересов участников корпоративных отношений к взаимодействию с корпорацией

Соответствие или несоответствие деятельности корпорации ожиданиям и интересам стейкхолдеров является главным фактором, определяющим эффективность корпоративного взаимодействия. Как уже отмечалось, несовпадение данных интересов является источником рисков и может приводить к возникновению кризисных ситуаций.

Основным источником коммуникаций с заинтересованными сторонами на текущем этапе развития корпоративных отношений остаются информационные каналы. В рамках конструктивного взаимодействия и в целях повышения прозрачности многие компании в добровольном порядке выпускают интегрированные отчеты, направленные на формирование у заинтересованных сторон комплексного представления о стратегии корпорации, устойчивости ее бизнеса, производственных и финансово-экономических результатах отчетного года, экологической безопасности, вкладе в развитие территорий присутствия и других общественно-значимых аспектах деятельности. Кроме того, ряд компаний

выпускает отчеты Правительству РФ (публикуемые в открытой части) и отчеты по безопасности совместно с ИБРАЭ РАН. Некоторые организации и предприятия, чья деятельность связана с активным влиянием на окружающую среду, готовят также экологические отчеты.

Одной из популярных форм взаимодействия выступают также диалоги с заинтересованными сторонами, представляющие собой рассмотрение предложений, внесенных стейкхолдерами, по совершенствованию деятельности корпорации, их обсуждение и отражение действий по их реализации в отчетах компании.

Интерес в корпоративном управлении связан с информацией. При этом интерес вызывает как наличие информации, так и ее отсутствие, побуждающее обращение субъекта к неформальным каналам коммуникации (например, слухам). Развитая система информирования в организации позволяет, как считают исследователи, снизить потребность в получении информации из других источников, удовлетворить естественное любопытство людей и препятствовать появлению неформальных групп и лидеров на почве недостатка информации [139].

Уровень информированности персонала коррелирует с эмоциональной напряженностью. П.В. Симоновым предложена следующая формула:

$$\text{Э} = \text{П} \times (\text{Н} - \text{С}) \quad (1),$$

где

Э – эмоциональная напряженность в коллективе;

П – потребность в информации;

Н – необходимая информация;

С – имеющаяся информация.

Интерес может быть обусловлен источником информации, так как существуют официальные (например, информация на корпоративном сайте) и неофициальные (например, слухи) источники формирования интереса.

Информирование неотделимо от управления, во многом они тождественны. И. Ансофф в этой связи дает следующее определение: «Управление – это

деятельность, направленная на решение проблем, которую также можно рассматривать как сложный информационный процесс» [6, с. 304].

Мы считаем, что информация в корпоративном управлении может быть классифицирована следующим образом:

- системная (на которой основывается работа всей системы корпоративного управления) и фрагментарная (касается одного аспекта деятельности);
- персональная (которой обладают конкретные субъекты) и массовая;
- секретная и открытая.

Большое значение имеет критерий прозрачности корпоративной информации. К средствам информирования о деятельности компании следует отнести:

- встречи с участием менеджмента компании;
- сайт компании;
- адресная рассылка по почте;
- адресная рассылка по электронной почте;
- отчеты, брошюры и буклеты компании;
- информация о компании, официальным источником которой компания не является;
- информация в СМИ, пресс-конференции;
- собрание акционеров;
- опрос акционеров и инвесторов.

Получение информации – это неотъемлемое право инвесторов. Информационная открытость, или прозрачность информации, является значимой характеристикой деятельности корпорации. Несмотря на это, в современной российской практике сложилась распространенная ситуация, когда корпорация раскрывает информацию в основном тогда, когда ей это выгодно, например, при выпуске акций, привлечении внешних инвесторов.

Необходимость раскрытия информации регламентируется Федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг» и рядом

документов Банка России. В статье 92 ФЗ «Об акционерных обществах» сказано, что открытое акционерное общество обязано раскрывать годовой отчет общества, годовую бухгалтерскую отчетность. Помимо этого, необходимо также отметить, что право гражданина на получение информации содержится в Конституции РФ. Однако, поскольку санкции на неразглашение информации незначительны, влияние законодательных норм на поведение корпорации в этом вопросе практически ничтожны.

Кроме того, есть и другие причины, препятствующие качественному раскрытию информации о деятельности корпорации: отсутствие стратегического видения потенциально значимой информации, недостаточность технологической базы для сбора и обработки необходимой информации, неразвитость каналов и средств распространения данной информации.

Все исследователи сходятся в том, что открытость информации уменьшает риски для инвесторов. Однако в сложившихся экономических условиях это не всегда уменьшает, а иногда даже и увеличивает риски для менеджмента и собственников компании, поскольку, когда информация как важный корпоративный ресурс попадает во внешнюю среду, контроль компании над ней утрачивается, и она может быть использована заинтересованными сторонами по-разному, не всегда во благо корпорации.

Х. ван Грюнинг и М. Коэн считают, что прозрачность предполагает создание условий, когда информация о существующей ситуации, принятых решениях и действиях становится доступной и понятной для всех участников рынка. Прозрачность, по их мнению, - необходимое условие организованного и эффективного рынка и важная предпосылка внедрения рыночной дисциплины. Прозрачность информации положительно влияет на репутацию компании как предоставляющей качественную информацию. Раскрытие информации осуществляется при опоре на стандарты бухгалтерского учета и отчетности и адекватную методологию, подразумевает публикацию соответствующих данных в годовых финансовых отчетах. Важны, по мнению данных исследователей, следующие моменты: при отборе информации - сопоставление ее полезности для

общества с затратами компании; сроки раскрытия информации; соблюдение осторожности при раскрытии обществу негативной информации о компании (так как возможна ее неверная интерпретация); разграничение прозрачности и конфиденциальности информации; понимание того, что лучше не раскрывать информацию вообще, чем сообщать информацию, вводящую в заблуждение. При этом в долгосрочной перспективе полное раскрытие информации приносит пользу, даже если вызывает проблемы в краткосрочном периоде, так как издержки непрозрачной финансовой системы оказываются выше затрат по обеспечению ее прозрачности.

Прозрачность, как справедливо замечают Х. ван Грюнинг и М. Коэн, нужна для внедрения концепции подотчетности таких основных групп участников рынка, как заемщики и кредиторы, эмитенты, инвесторы, органы государственной власти и международные финансовые институты. Благодаря прозрачности оптимизируются процессы принятия решений и управления рисками; общество может лучше контролировать работу госучреждений, акционеры и сотрудники – работу менеджмента, кредиторы – действия заемщиков, а вкладчики – работу банков. Вместе с тем, прозрачность не может изменить характер финансовых систем или свойственных им рисков.

В финансовой отчетности прозрачность предполагает представление информации о финансовом положении (бухгалтерский баланс), финансовых результатах (отчет о прибылях и убытках) и изменениях финансового положения (отчет о движении денежных средств) компании; при этом предоставляемая информация должна быть адаптирована для легкой интерпретации. Прозрачность финансовой отчетности обеспечивается путем полного раскрытия и достоверного представления полезной информации, которая необходима широкому кругу лиц для принятия экономических решений. Х. ван Грюнинг и М. Коэн называют следующие характеристики такой отчетности, как уместность, надежность, сопоставимость и понятность. Процесс подготовки полезной информации включает три момента, способных ограничивать ее объем: своевременность, баланс между выгодами и затратами (получаемые из информации выгоды должны

превышать затраты на ее получение) и баланс между качественными характеристиками.

Прозрачность информации осуществима только при наличии налаженной обратной связи, поэтому необходимо привлекать специалистов по коммуникациям, в частности, в области отношений с инвесторами.

Раскрытие информации осуществляется на этапах эмиссии, реорганизации, в годовом отчете и других корпоративных процедурах, предусмотренных законодательством. Для достижения прозрачности информации могут быть использованы такие средства, как Интернет, лента новостей информационных агентств, корпоративный сайт, собрание акционеров, тексты для СМИ, мероприятия для журналистов, финансовых аналитиков и проч.

Корпоративный сайт является необходимым атрибутом компании, представляет ее в интернет-среде, содержит актуальную информацию о компании и ее деятельности. Он ориентирован, в основном, на инвесторов, партнеров, клиентов и представителей средств массовой информации.

Годовой отчет играет двойную роль: обязательная для компании финансовая отчетность перед акционерами и коммуникация с внешней аудиторией – демонстрация открытости и прозрачности компании. Чтобы решать корпоративные задачи, этот документ должен привлекать читателя и отражать корпоративный дух организации [91, с. 28]. Годовой отчет – это сложный текст, состоящий из текстов различных жанров. Кроме основной информации, сюда включается «история успеха», планы компании на будущее, ответы на наиболее актуальные вопросы. Так, например, стандартный годовой отчет начинается вступительной статьей от имени руководителя, которая адресована акционерам и клиентам. В первой части содержится общая информация, показатели развития корпорации за год, во второй – данные об основных видах деятельности компании, в третьей – информация по вопросам развития компании, корпоративной социальной ответственности; в четвертой – приложения (баланс отчет о прибыли и убытках, информация о департаментах и проч.).

Собрание акционеров – это высший орган управления акционерным

обществом, регламентирующий значимые вопросы управления компанией. Официальное распространение информации во время его проведения регламентировано повесткой дня и включает стратегически важные для дальнейшей деятельности компании сведения.

Подготовка текстов и проведение мероприятий для журналистов также способствует прозрачности информации для компании. Главной особенностью данных текстов и мероприятий является то, что они рассчитаны на массовую аудиторию и влияют на формирование общественного мнения о корпоративной деятельности.

Для внутренней аудитории компании используются такие коммуникационные средства, как корпоративный бюллетень, газета, журнал; современные электронные средства (например, интранет), собрания коллектива и т.д. Информирование персонала имеет большое значение, однако не всегда осуществляется на качественном уровне. Например, корпоративное издание: может быть ценным основным источником информации для персонала, но во многих компаниях отмечают низкий интерес к нему со стороны сотрудников, доходящий до полного игнорирования. Основная причина такой ситуации состоит в отсутствии интересной и достоверной информации.

Коммуникационным механизмом создания и поддержания баланса интересов в процессе корпоративного взаимодействия являются отношения с инвесторами (investor relations или IR). IR предполагает деятельность по обеспечению стейкхолдеров информацией, разработке сообщений различных жанров, анализу поступающих из внешних и внутренних источников данных, поддержанию коммуникации с заинтересованными сторонами, консультированию корпоративного менеджмента по коммуникационным вопросам, взаимодействию со СМИ, местными сообществами и др. Информация, таким образом, выполняет следующие функции по отношению к корпоративному интересу:

- актуализация (возбуждение) интереса (процесс актуализации корпоративных интересов посредством информации схематично изображен на рисунке 1);
- поддержание («подпитывание») интереса;

- изменение степени интереса в сторону увеличения или уменьшения;
- перевод интереса в другую область;
- нейтрализация интереса.

На Рисунке 3 показана актуализация корпоративных интересов посредством информации. Стрелками обозначены коммуникативные потоки, благодаря которым информация циркулирует между субъектами интереса, обозначенными прямоугольниками. Центральное положение занимают общее собрание акционеров и годовой отчет, так как они являются базовыми источниками официальной информации. Актуализация корпоративных интересов происходит тогда, когда корпоративная информация востребована субъектами корпоративных отношений и помогает им в принятии решений о распределении ресурсов.

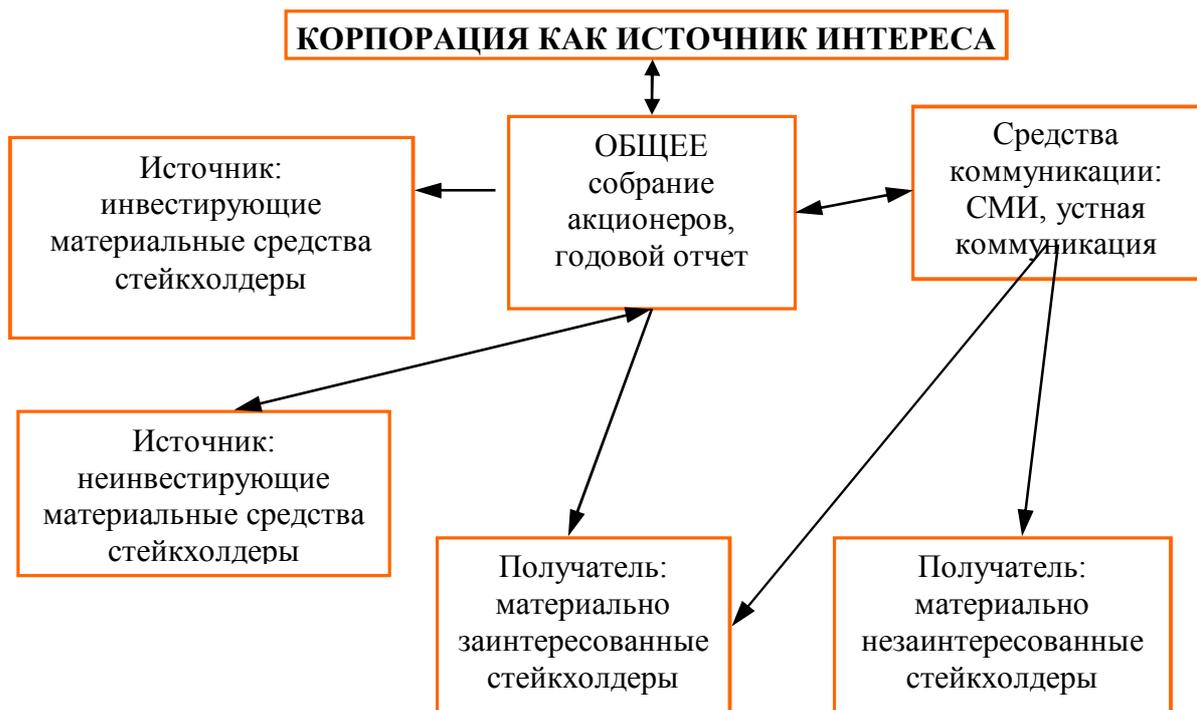


Рисунок 3 – Процесс актуализации интересов стейкхолдеров посредством информации

Источник: разработано автором

Следовательно, можно сделать два промежуточных вывода:

- 1) раскрытие информации – процедура, сама по себе уже обеспечивающая

удовлетворение некоторых интересов;

2) интерес к корпоративной информации носит инструментальный характер, то есть информация может быть практически применима стейкхолдерами для достижения своих целей.

2.3. Необходимость разработки механизмов учета интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления

Значимость корпоративного интереса определяет потребность в его целостном исследовании. Все исследователи, занимающиеся проблематикой корпоративного управления, в той или иной степени отмечают необходимость учета сбалансированности интересов стейкхолдеров. Так, например, исследователи (В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев и многие другие) пишут о той важности, которую играет роль интереса инвесторов, хотя не менее важно учитывать интересы и других сторон; М.В. Самосудовым сформулирована и доказана теорема о необходимости соблюдения баланса интересов для обеспечения устойчивости корпоративных систем. Специфической чертой корпоративного управления называется защита интересов [47].

На наш взгляд, можно согласиться с данными авторами в том, что именно баланс интересов стейкхолдеров является той неперменной основой, на которой выстраивается эффективная корпоративная деятельность. Актуальность учета интересов инвесторов непрерывно возрастает, что связано с рядом причин, в числе которых – глобализация современной экономики, универсализация корпоративных систем, развитие и усложнение корпоративного управления в мировой экономике и на национальном рынке РФ.

Вместе с тем, хотя в теории интересы одной группы не должны быть выше другой, типичные отношения между различными корпоративными интересами

могут быть охарактеризованы как конкурентные.

С другой стороны, следует признать, что на сегодняшний день все еще отсутствуют целостные системные механизмы учета интересов УКО, которые можно было бы использовать в целях предупреждения и управления рисками, неизбежно возникающими в корпоративной деятельности вследствие несовпадения интересов различных стейкхолдеров.

Анализ проблем корпоративного управления, представленный в предыдущих разделах данной работы, показал необходимость разработки оригинального механизма учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного взаимодействия.

И. Ансофф [5, с. 333] выявил пять категорий характеристик управленческих способностей компании. К ним он отнес:

- 1) организационные ценности и нормы;
- 2) управленческие навыки, знания и склонность к риску;
- 3) отношения внутри структуры: подчинение, ответственность, информация, властные отношения и задачи;
- 4) отношения, возникающие в процессе деятельности: разрешение проблем, коммуникация, мотивация, контроль;
- 5) технология: формализованные системы, получение информации, анализ решений, применение компьютеров.

Исследование, проводимое в рамках данной работы, касается второй и четвертой из перечисленных категорий, однако косвенно затрагивает и остальные. Это связано с тем, что деятельность корпорации представляет собой систему, элементы которой нельзя рассматривать в отрыве друг от друга.

Мы исходим из того, что в основе корпоративного взаимодействия лежит принцип соблюдения баланса интересов участников корпоративных отношений. Несоблюдение данного баланса чревато рисками для самой системы. Соответственно, необходимы соответствующие механизмы, позволяющие учитывать интересы инвесторов с целью их применения для повышения эффективности деятельности корпорации.

Нерешенность вопросов корпоративного управления неизбежно тормозит развитие любой компании. И, напротив, налаженная система корпоративного управления позволяет предпринимать такие значимые шаги, как, например, выход компании на IPO (Initial Public Offering – первичное публичное размещение). Благодаря эффективно работающей системе корпоративного управления снижаются риски компании, появляются основания для объективной оценки бизнеса, внедряются современные технологии производства и принципы управления, бренд компании становится узнаваемым, повышается инвестиционная привлекательность.

Финансирование деятельности компании осуществляется либо путем получения кредитов и займов, либо путем выпуска ценных бумаг (акций, облигаций и прочих финансовых инструментов). Поэтому, как отмечают исследователи [52, с. 15], российские компании все активнее используют фондовые биржи, в связи с чем возрастает интерес к публичному размещению акций (IPO).

Выход на IPO требует от компании принятия ряда важных мер, которые могут повлечь за собой появление таких типичных проблем, как [52]:

- юридическая непрозрачность, которая выражается в раздроблении бизнеса, распределении активов, обязательств и денежных потоков между структурными подразделениями, заниженные размеры собственного капитала, некорректная минимизация налогообложения;
- нерешенность проблем корпоративного управления (конфликты между собственниками, собственниками и менеджерами и проч.);
- неурегулированность взаимодействий с государственными структурами по вопросам антимонопольного законодательства, прав собственности и уплаты налогов;
- неготовность персонала, выражающаяся в отсутствии необходимой компетенции и мотивации.

Таким образом, решение вопросов корпоративного управления является необходимым условием выхода компании на IPO.

Мы считаем, что достижение баланса интересов стейкхолдеров базируется на трех содержательных компонентах (см. Рисунок 4):

- интерес к корпоративной информации;
- интерес к финансовым показателям корпорации;
- интерес к деятельности (например, участие в мероприятии).

В данном случае под интересом понимается мотивация субъектов корпоративных отношений.

Рассмотрим каждый из перечисленных компонентов.



Рисунок 4 – Составляющие баланса корпоративных интересов

Источник: разработано автором

Интерес к корпоративной информации предполагает интерес не только к ее содержанию, но и к способу ее предоставления. В данном случае мы имеем в виду, прежде всего, соблюдение принципа прозрачности информации, в случае игнорирования которого могут возникать различные риски, связанные с неудовлетворенным интересом инвесторов. Интерес к информации – это, прежде всего, интерес к корпоративной коммуникации как средству трансляции данной информации.

Связь между первой и второй компонентами безусловна (так как финансовые показатели тоже представляют собой корпоративную информацию), однако они не одинаковы. Вторая составляющая больше касается экономических

показателей деятельности компании.

Интерес к деятельности касается различных аспектов: от профильных видов деятельности до корпоративной социальной ответственности. Последнюю хотелось бы особо отметить.

Корпоративная социальная ответственность (далее - КСО) в настоящее время является одним из быстрорастущих направлений деятельности корпораций. КСО включает такие аспекты деятельности, как экологическую политику, социальную политику (направленную как на персонал, так и на местные сообщества и клиентов), поддержку различных социальных институтов, благотворительность, спонсорство, и т.д.

КСО определяется как добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, который связан с основной деятельностью компании и выходит за законодательные рамки [87, 70].

Несомненным преимуществом КСО для бизнеса является налаживание отношений с местными сообществами, органами власти, экологическими организациями и т.д., что ведет к повышению репутационного капитала компании и, в конечном счете, стоимости ее активов.

Рассматривая корпоративную социальную ответственность как необходимое условие развития бизнеса, Д. Любинин пишет, что «именно корпоративная социальная ответственность является в мировой практике тем связывающим звеном, которое органично объединяет интересы бизнеса, государства и общества» [87, с. 30]. Вместе с тем, по его мнению, в России существуют препятствия на пути к формированию данной структуры, обусловленные спецификой КСО в нашей стране, несовпадением корпоративных и общественных интересов. Анализ практики внедрения КСО показал, что основными механизмами ее реализации являются межсекторное социальное партнерство общественных организаций и бизнес-структур в рамках благотворительной деятельности, работы бизнес-ассоциаций, продвижения социальных программ.

КСО всегда предоставляет поводы для информации, это средство

привлечения интереса СМИ и, через них, создания позитивной внешней репутации.

Понимание необходимости КСО было вызвано потребностью в управлении рисками, прежде всего репутационными, в корпорациях. Этим обусловлены корпоративные инвестиции в социально ответственное поведение. КСО представляет собой также средство управления интересами стейкхолдеров, поскольку формирует определенный информационный контент, благоприятно отражающийся на репутационном капитале корпорации.

Риски, связанные с КСО, существовали всегда, но внимание им стали уделять лишь в двадцатом веке, что связано с изменением информационной среды, усилением роли общественного мнения и т.д. Для корпорации важно понять мнения и эмоции всех заинтересованных сторон и, уже исходя из их баланса, формировать корпоративное поведение.

Участвуя в благотворительной и спонсорской деятельности, корпорация формирует свой образ организации, которая активно занимается социальными программами, связанными не с получением прибыли или другого рода выгоды, а с поддержкой общественных интересов; социально и экологически ответственной; выполняющей обязательства перед всеми заинтересованными сторонами; демонстрирующей прозрачность деятельности. Корпоративная социальная ответственность должна опираться на корпоративную культуру компании.

И. Ансофф разделяет два вида социальной ответственности – пользу для фирмы и филантропию. Первый вид – это «чувство ответственности перед обществом, необходимость следовать его нормам, которое возникает у руководителей или владельцев фирмы, часто идет на пользу самой компании» [5, с. 108]. Такая социальная ответственность помогает компании добиваться долгосрочных целей развития. Социальная ответственность – филантропия – это «поддержка всевозможных некоммерческих организаций... Так как по определению данные устремления не связаны напрямую с получением выгоды, они воздействуют на поведение компании через распределение оставшихся

ресурсов, которое производится вне зависимости от того, существует ли потребность в этих же ресурсах в целях роста и расширения или нет. В отличие от предыдущей ситуации, которая постоянно находится под контролем, выполнение некоторых филантропических обязательств становится обязательным. Отказ от их выполнения может стоить очень дорого с точки зрения отношения общественности к фирме» [5, с. 109].

Однако с тем, чтобы рассматривать корпоративную социальную ответственность как элемент управления исключительно репутационными рисками (как делает ряд исследователей, например [117, с. 80]), мы не совсем согласны, так как КСО может быть в той или иной мере использована как элемент управления всеми корпоративными рисками ввиду уже перечисленных свойств данного вида деятельности. Мы считаем, что корпоративная социальная ответственность становится средством интеграции корпоративных интересов.

Корпоративная социальная ответственность, таким образом, является средством возбуждения интереса к деятельности компании, а также средством управления данным интересом (посредством информации). Мы полагаем, что основными системообразующими характеристиками корпоративного интереса являются следующие:

- экономическая природа;
- предметность, конкретность интереса (например, в получении максимальных дивидендов);
- в основе корпоративного интереса – определенная выгода для субъекта корпоративных отношений;
- внимание субъектов к ключевым аспектам деятельности организации;
- осознанная потребность субъектов в получении интересующей информации;
- активность, мотивирующий характер, определяющий поведение заинтересованных сторон и вектор корпоративного развития;
- иерархичность: несмотря на постулируемую необходимость равного учета интересов всех стейкхолдеров, на практике их интересы образуют

определенную иерархию, в которой приоритет отводится мажоритариям. Внимание корпорации к интересам инвесторов, исходя из данной иерархии, может стать основой для корпоративного конфликта;

- групповой характер. Интерес в данном случае является фактором, объединяющим субъектов в группы (так называемые группы интересов или заинтересованные группы);
- регулируемость и управляемость;
- индикация отношения стейкхолдеров к деятельности корпорации.

Данные характеристики носят системообразующий характер, так как находятся в отношениях взаимосвязи и взаимодополнения и позволяют рассматривать интерес как определенную значимую целостность.

Как уже отмечалось, интересы ряда стейкхолдеров (акционеров и проч.) на практике часто нарушаются. Однако возможны ситуации, когда интересы стейкхолдеров будут ставиться выше интересов корпорации. Обе данные ситуации нарушают принцип баланса интересов и, соответственно, потенциально ведут к возникновению рисков.

Завышенные ожидания стейкхолдеров также являются источником риска. Таким образом, в идеале интерес должен соответствовать информации, по отношению к которой он сформировался (которой он соответствует).

Под учетом интересов стейкхолдеров нами понимается сбор информации об этих интересах, ее анализ и выводы, на основании которых формируется стратегия взаимодействия со стейкхолдерами. Важным является связь между показателями, простота и легкость расчета значений показателей, возможность их практического применения и однозначность содержания.

Под механизмом мы, вслед за В.Н. Бурковым, Н.А. Коргиным и Д.А. Новиковым, понимаем «совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы» [27, с. 9]. По мнению данных авторов, механизмы функционирования и механизмы управления определяют поведение членов организации. Поэтому механизм управления они предлагают рассматривать как синоним метода управления,

потому что и тот, и другой определяют, как осуществляется управление. Если в организации присутствует совокупность конкретных механизмов управления, то это позволяет предсказывать поведение как управляемых субъектов, так и управляющего органа.

Таким образом, разработка методики учета интересов стейкхолдеров является актуальным проблемным полем, анализ которого намечает ряд задач, решению которых посвящена третья глава данной работы.

2.4. Оценка потенциального эффекта от внедрения функции учета интересов участников корпоративных отношений в систему корпоративного управления

В ряду наиболее очевидных и, вместе с тем, сложных вопросов, которые возникают при глубоком анализе проблем корпоративного взаимодействия, на одном из первых мест стоит вопрос оценки потенциального эффекта от внедрения процессов, направленных на оптимизацию деятельности исследуемой корпоративной системы. В отношении корпоративной деятельности, на наш взгляд, наиболее справедливо следующее определение эффекта: получение возможных благ от имеющихся ресурсов (Парето). Определяя эффект от внедрения функции учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления считаем целесообразным использование показателей экономической эффективности.

Необходимо однако отметить, что рассмотрение данного вопроса всегда достаточно дискуссионно и неоднозначно, что обусловлено следующими основными моментами:

- отсутствием на сегодняшний день разработанного и выверенного инструментария комплексной оценки эффективности различных аспектов корпоративного взаимодействия;
- сложностью работы с респондентами и экспертами;
- отсутствием в открытом доступе достаточного объема документов, необходимых для глубокого анализа рассматриваемой проблематики;
- неоднозначностью исследовательской методологии;
- проблемами с выбором методов исследования;
- проблемами с выбором методики и качеством проведения исследования.

Кроме того, до сих пор среди исследователей нет единства в понимании экономической эффективности как таковой. Под ней понимаются результативность, успешность деятельности, соотношение первоначальных затрат и конечного результата, уровень прибыли, характеристика системы, уровень достижения цели. Но эти понимания достаточно абстрактны и могут быть различно интерпретированы в конкретных условиях.

Например, экономическую эффективность можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{П} / (\text{Р} + \text{С}) \quad (2),$$

где

Э – экономическая эффективность;

П – общая прибыль компании;

Р – переменные затраты компании;

С – условно-постоянные затраты компании.

Все показатели берутся за определенный период, например, отчетный год.

При использовании этой классической формулы, с позиций ресурсного подхода, необходимо ввести ряд поправок. Рассматривая прибыль как результат от использования имеющихся ресурсов, целесообразно уменьшить ее на величину упущенных выгод: П-Ув (прибыль минус упущенная выгода).

Под упущенной выгодой действующее гражданское законодательство России понимает неполученные доходы, которые юридическое лицо получило бы

при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (п.2 ст.15 ГК РФ). Например, к ней относится прибыль, не полученная в результате уменьшения объема производства или реализации продукции, изменения ассортимента изготовленной продукции, снижения ее качества и т.п. Упущенная выгода должна стремиться к нулю. Ее величину можно рассматривать как индикатор баланса интересов стейкхолдеров: чем меньше размер упущенной выгоды – тем лучше система корпоративного управления справляется с функцией учета интересов стейкхолдеров.

На наш взгляд, принципиально важным является то, что при расчете эффективности необходимо учитывать факторы риска корпоративной деятельности. В этом случае формула может иметь следующий вид:

$$\text{Э} = (\text{П}-\text{Ув}) / (\text{Р}+\text{С}) \times \text{КР} \quad (3) ,$$

где

Э – экономическая эффективность;

П – общая прибыль компании;

Ув – упущенная выгода за отчетный период;

Р – переменные затраты компании;

С – условно-постоянные затраты компании.

КР – совокупный коэффициент рисков корпоративной деятельности.

Мы предлагаем следующие интервалы значений для данного коэффициента в зависимости от величины риска.

Риск отсутствует (нулевой риск); значение коэффициента риска соответствует единице ($\text{КР} = 1$).

Риск меньше нормы; значение коэффициента варьируется $0,75 \leq \text{КР} \leq 1$.

Риск в пределах нормы; значение коэффициента варьируется $0,5 \leq \text{КР} \leq 0,75$.

Риск больше нормы; значение коэффициента варьируется $0,25 \leq \text{КР} \leq 0,5$.

Риск существует, его вероятность – 100%; значение коэффициента риска соответствует 0 ($\text{КР} = 0$).

Крайние значения коэффициента равные единице и нулю являются граничными, задающими пределы и практически недостижимы.

Для применения данного коэффициента необходимо уточнение нескольких моментов. Во-первых, операционного понятия «норма». Нет единой универсальной нормы, она существует для определенного направления деятельности в конкретных условиях. Ее определение является результатом экспертного анализа ситуации и должно стать точкой отсчета для выведения данного коэффициента. Во-вторых, в данном случае мы говорим об одном риске, хотя в реальности деятельность компании подвержена различным рискам. В данном случае возможно два варианта применения коэффициента:

- 1) выведение «совокупного коэффициента», объединяющего риски, если это позволяет их специфика (например, если риски являются производными один от другого, если между ними существует взаимосвязь, т.е. наступление одного риска с определенной долей вероятности означает другой и проч.);
- 2) применение формулы в отношении каждого конкретного риска с последующим выведением общего показателя – среднего арифметического.

Однако выведение данного коэффициента требует применения соответствующих исследовательских процедур. Учитывая специфику нашего предмета – корпоративное взаимодействие, необходимо использовать качественные методы исследования при выявлении и оценке рисков, в частности, индивидуальное интервью, экспертный опрос, фокус-группу. Мы считаем, что определение границ рисков и их градация должны быть определены как на основе анализа экспертных мнений, так и путем анализа соответствующих документов, в том числе данных других исследований.

Рассматривать традиционные показатели экономической эффективности при исследовании корпоративного взаимодействия недостаточно. Корпоративное взаимодействие не может быть оценено только при помощи числовых величин и математических методов, так как здесь на первое место выходят субъект-субъектные, персональные отношения.

Исследование корпоративной деятельности традиционно используемыми в науке методами об управлении экономическими системами существенно затруднено из-за практической невозможности проведения эксперимента и

формирования статистически значимой информационной базы, которые обеспечивали бы возможность выявления необходимых факторов.

Выделим следующие направления исследований корпоративного взаимодействия.

1. Исследование эффективности и популярности отдельных средств взаимодействия (в частности, носителей информации) для различных стейкхолдеров.
2. Исследование эффективности политики компании в области корпоративного взаимодействия в целом.
3. Изучение эффективности отдельных направлений деятельности компаний, в том числе на базе проведения специальных экспериментов. Например, выбираются контрольный участок, где данная деятельность не осуществляется, и экспериментальный участок, в котором деятельность реализуется. Далее осуществляется сравнительная оценка ситуации, и делаются выводы о целесообразности продолжения данного вида деятельности.
4. Изучение эффективности воздействия корпоративной деятельности на стейкхолдеров, степени ее влияния на поведение людей.
5. Исследование синергетического эффекта от совместного использования нескольких средств корпоративного взаимодействия.

Эти исследования направлены на повышение эффективности корпоративной деятельности, снижение угрозы рисков, оптимизацию расходования финансовых средств.

Для исследования эффективности корпоративного взаимодействия используются разнообразные социологические, социально-психологические и психологические методики.

Интересы стейкхолдеров и система корпоративного взаимодействия – область исследования не только экономики, но и экономической психологии. В экономической психологии применяются следующие методы исследования:

- лабораторный эксперимент (экономические игры);
- опросные методики.

Исследование корпоративного управления представляет определенную сложность по следующим причинам, связанным с поведенческими факторами:

- менеджеры могут завышать свои характеристики и необъективно оценивать деятельность своей компании;
- руководители склонны давать высокую характеристику компании, даже если факты доказывают обратное;
- опрашиваемые могут специально давать неправильные ответы [112].

Сложным для исследователей является выявление истинной мотивации стейкхолдеров, так как их предпочтения могут определяться неосознаваемыми факторами. Поэтому для исследования мотивации стейкхолдеров предпочтительно использование качественных методов исследования, которые, вместе с тем, не заменяют количественные по объему выполняемых функций. Преимуществом качественных исследований является возможность получения расширенных ответов на вопросы, определение не только основных характеристик респондентов, но и мотивов их поведения, получение ответа на вопрос «почему». Основным недостатком качественных исследований является нерепрезентативность, возникающая из-за невозможности распространить полученные данные на численно большие аудитории. Кроме того, интерпретация результатов качественных исследований сложна, связана со спецификой обрабатываемых данных, которые в основном не имеют численного выражения, поэтому возможны ошибки. К основным видам качественных исследований относятся эксперимент, индивидуальное глубинное интервью, диалог, малое количественное шкалирование и фокус-групповое (фокусированное групповое интервью) исследование.

Для выявления мотивации стейкхолдеров используются такие методы, как глубинное интервью и фокус-групповое исследование. Последнее не так распространено, хотя имеет несомненные достоинства. Метод фокус-группового исследования – это управляемая целенаправленная дискуссия в группе составом не более 8-9 человек. Фокус-групповое исследование – это разновидность качественного социально-психологического исследования, предусматривающее

углубленное интервьюирование целевой аудитории (это, например, могут быть потребители) и ориентированное на получение от участников «субъективной информации» и обратной связи.

Выявление истинной мотивации различных стейкхолдеров должно связываться в единую систему, что возможно сделать только оценивая результаты, полученные для каждой группы. С точки зрения компании удобным инструментом, приемом оценки результата является состояние деловой репутации корпорации, которое, по сути, представляет собой результат комплексного учета интересов стейкхолдеров.

Выделяют [17, с. 325-326] следующие преимущества использования метода фокус-группового исследования:

- более низкая, по сравнению с индивидуальным интервью, стоимость;
- быстрота подготовки и проведения;
- тематическая концентрация результирующего материала;
- присутствие трансакций не только «интервьюер-респондент», но и «респондент-респондент»: высказывания одних респондентов могут стимулировать других;
- активизация ассоциации участников групповой дискуссии;
- возможность получения спонтанных свободных ответов респондентов;
- повышение рефлексии участников.

Для исследований корпоративного взаимодействия значимы следующие функции фокус-группового исследования:

- генерирование новых идей, так как фокус-группа проводится с представителями конкретной целевой группы;
- получение информации о представлениях, нормах, ценностях, образах целевой аудитории;
- возможности использования как этап масштабного количественного исследования;
- интерпретация результатов количественного исследования;

- предварительная оценка планируемых корпоративных нововведений;
- оценка деятельности компании в сознании стейкхолдеров;
- оценка имиджа и деловой репутации компании.

Таким образом, оценка потенциального эффекта от внедрения функции учета интересов стейкхолдеров в систему корпоративного взаимодействия – это оценка синергетического эффекта, которая может, на наш взгляд, осуществляться с применением методов: моделирования; математических исследований; качественных исследований (экспертный опрос и проч.).

В связи с этим для определения эффекта необходима комплексная оценка, предполагающая сочетание количественных и качественных методов, поскольку такой подход позволяет выявить различные результаты от внедрения функции учета интересов стейкхолдеров в систему корпоративного управления.

Применяя вышеизложенное, следует отметить два обстоятельства:

- 1) целесообразно обобщение результатов оценки эффективности в какой-то интегральный показатель, что может являться отдельной темой исследования и в данной работе не рассматривалось;
- 2) учет интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления является необходимым, но недостаточным условием повышения эффективности деятельности корпорации в целом.

Выводы по главе 2

В данной главе осуществлен анализ интересов стейкхолдеров с позиции риск-менеджмента в системе корпоративного управления.

На основе обзора научной литературы, проведенного в первой главе, разработана классификация интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления, позволяющая осуществить аналитический подход, так как в ее основе

– признание разнообразия данных интересов даже в рамках одной и той же группы (например, менеджеров; мажоритарных и миноритарных акционеров и проч.). Использование данной классификации позволяет дифференцировать интересы стейкхолдеров при анализе корпоративной деятельности для обеспечения понимания типа интереса и, соответственно, особенностей взаимодействия с представляющими данный интерес субъектами.

Обоснован подход к исследованию интереса как ресурса корпоративной системы. Интерес может быть использован компанией для достижения своих целей и потребностей; является нематериальным активом компании; является неотделимым от субъекта феноменом, который представляет ценность для участников корпоративных отношений и может быть использован для обмена, а в случае утраты может привести к нарушению деятельности корпоративной системы.

Без учета интересов стейкхолдеров невозможно улучшение экономических показателей компании поскольку утрачивается мотивация стейкхолдеров к взаимодействию и передаче корпоративной системе ключевых ресурсов для ее устойчивого развития. Поэтому, несмотря на то, что интерес первично является не материальным активом компании, в нем содержится важная экономическая составляющая, с помощью которой обеспечивается достижение компанией конкретных экономических результатов.

Исследование интереса как ресурса корпоративного управления позволяет наметить пути решения проблемы управления рисками, возникающей вследствие несовпадения интересов участников корпоративных отношений. Значимость корпоративного интереса определяет потребность в его целостном исследовании.

Выявлены следующие основные системообразующие характеристики корпоративного интереса: экономическая природа; предметность, конкретность интереса; в основе корпоративного интереса – определенная выгода для субъекта корпоративных отношений; внимание субъектов к ключевым аспектам деятельности организации; осознанная потребность субъектов в получении интересующей информации; активность, мотивирующий характер,

определяющий поведение заинтересованных сторон и вектор корпоративного развития; иерархичность; групповой характер; регулируемость и управляемость; индикация отношения стейкхолдеров к деятельности корпорации.

На основании анализа в предыдущей части работы установлено, что при определении эффекта от внедрения функции учета интересов стейкхолдеров целесообразно произвести расчет экономической эффективности, учитывая факторы риска корпоративной деятельности. В связи с этим при оценке деятельности компании обосновано использование совокупного коэффициента рисков корпоративной деятельности и установлены интервалы его значений в зависимости от величины риска.

Таким образом, разработка способов учета интересов стейкхолдеров является актуальным проблемным полем, анализ которого намечает ряд задач, решению которых посвящена третья глава данной работы.

ГЛАВА 3. Разработка подхода к оценке сбалансированности интересов участников корпоративных отношений

3.1. Определение системы факторов, участвующих в формировании интересов участников корпоративных отношений

На основании результатов предыдущих разделов работы мы предлагаем следующую схему, отражающую процесс возникновения интереса стейкхолдера (см. Рисунок 5).

Интерес, подкрепленный наличием выгоды для системы корпоративного управления, является ресурсом для корпорации в целом. Субъект имеет некоторые потребности, лежащие в основе его интересов в бизнес-среде. Получив информацию из внешней среды о возможности удовлетворения своих потребностей в процессе взаимодействия с корпорацией, субъект начинает интересоваться участием в корпоративных отношениях. Учет интересов стейкхолдеров создает взаимовыгодные условия участия в корпоративном взаимодействии, мотивируя субъект к обмену принадлежащего ему ресурса на ресурс, интересующий систему корпоративного управления. Заметим, что если интерес субъекта не подкреплен никакой выгодой для корпорации, то такой интерес не является ресурсом для системы корпоративного управления и, следовательно, такой субъект не может вступить в процесс корпоративного взаимодействия. Поэтому в данной схеме (см. Рисунок 3) в интерес вложен сам ресурс для корпорации, и с этой точки зрения интерес сам становится ресурсом. Если полученная от корпоративного взаимодействия выгода адекватна ожиданиям УКО, то стейкхолдер продолжает быть мотивированным к взаимовыгодному обмену ресурсами с корпорацией (что соответствует состоянию сбалансированного интереса). Если нет – он уже не мотивирован к полноценному обмену ресурсами с корпоративной системой и либо продолжает взаимодействие на невыгодных для системы корпоративного управления условиях, либо

прекращает взаимодействие, изымая свой ресурс полностью. И тот и другой вариант событий являются риском для системы корпоративного управления, так как такая ситуация может привести к качественной или количественной нехватке ресурсов для достижения корпорацией своих целей.

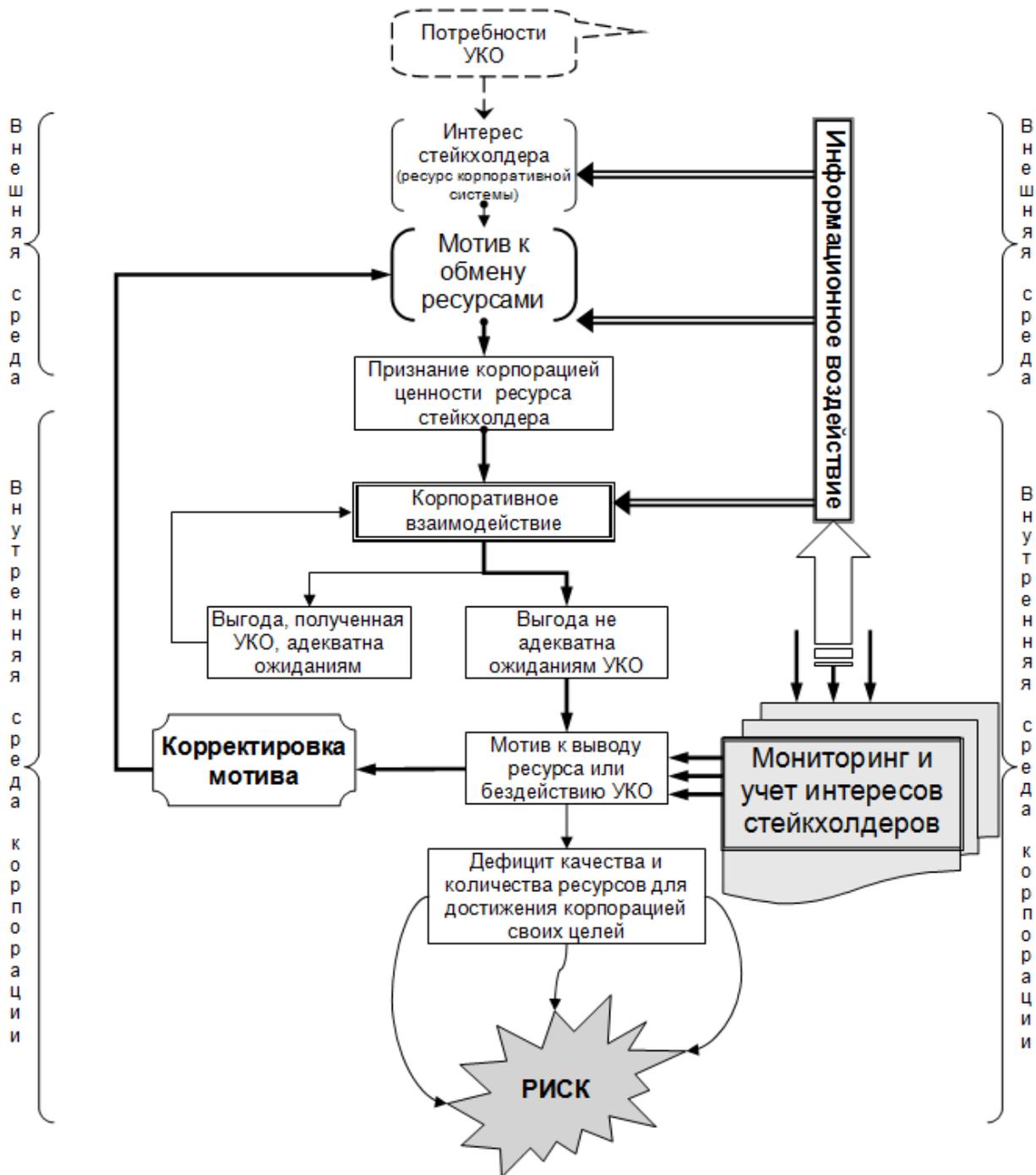


Рисунок 5 – Схема возникновения и учета интересов УКО в процессе корпоративного взаимодействия

Источник: разработано автором

В данном процессе, для снижения рисков в процессе взаимодействия, учет интересов стейкхолдеров позволяет:

- выявить интересы стейкхолдеров;
- привлечь внимание стейкхолдеров к деятельности компании;
- обеспечить взаимовыгодные условия обмена ресурсами и повысить мотивацию к участию в процессе корпоративного взаимодействия;
- выявить эффективность работы системы корпоративного взаимодействия путем определения адекватности удовлетворения ожиданий УКО;
- внести коррективы в условия корпоративного взаимодействия и поддержать уровень мотивации на необходимом для УКО уровне в процессе обмена ресурсами (корпоративного взаимодействия);

На этих этапах информация выступает и как ресурс для организации, обеспечивающий информацию об уровне баланса интересов стейкхолдеров, и как инструмент, с помощью которого компания обеспечивает управление интересами УКО.

В основе различия интересов стейкхолдеров и корпорации лежит несовпадение представлений о выгоде. Интересы корпорации состоят в максимизации эффективности ее деятельности при минимизации рисков. Как уже было отмечено выше, интересы стейкхолдеров традиционно образуют иерархию, в которой интересы одних стейкхолдеров могут быть учтены приоритетно по отношению к интересам других.

Анализ дисбаланса интересов стейкхолдеров предполагает учет их неоднородности. Интересы акционеров, как уже отмечалось, не тождественны. Так, у владельцев привилегированных акций размер дивидендов закреплён в уставе, поэтому их интересы несколько иные, не такие широкие, как у прочих акционеров. Миноритарные акционеры неоднородны в своем составе и обычно условно делятся на частных портфельных инвесторов и биржевых спекулянтов. Интересы первых – максимальные дивиденды; вторые рассчитывают на получение прибыли от разницы курсов ценных бумаг. Миноритарии могут создавать группы, способные оказывать влияние на решения общего собрания

акционеров. Мажоритарии заинтересованы в том, чтобы направлять прибыль на развитие бизнеса.

Что касается интересов прочих стейкхолдеров, то они также имеют свою специфику для каждой из сторон. Персонал, прежде всего, заинтересован в стабильной, хорошо оплачиваемой работе с возможностью роста, в хороших условиях труда и социальном пакете, а менеджеры заинтересованы в улучшении репутации компании; клиенты – в получении качественной услуги (товара) по адекватной цене; представители кредитных организаций и партнеры – в платежеспособности компании и соблюдении существующих обязательств; представители государственных и муниципальных органов – в возможностях компании платить налоги, создавать рабочие места и способствовать развитию общества; контролирующие органы – в следовании компании законам и соответствии существующим нормам; представители общественных организаций – в способствовании развитию их деятельности, профсоюзы – в соблюдении интересов участников трудовых отношений; общество в целом ожидает от корпорации, главным образом, нулевых рисков и принесения определенной пользы для социума, государство – в соблюдении административных норм регулирования и своевременной уплате налогов. Помимо этого, существуют, несомненно, и прочие многочисленные интересы, определяемые особенностями сторон и ситуациями взаимодействия (см. Таблица 5).

Таблица 5 - Интересы и риски основных групп участников корпоративных отношений

СТЕЙКХОЛДЕР	ИНТЕРЕС	РИСКИ
АКЦИОНЕРЫ: МАЖОРИТАРНЫЕ	Получение дивидендов Сохранение и/или рост доли в уставном капитале (УК) Рост рыночной стоимости ценных бумаг Увеличение капитализации компании Свободная реализация прав в соответствии с размером доли в УК Возможность контроля и влияния на деятельность корпорации	Невыплата или задержка дивидендов Нежелательное изменение доли в УК по итогам дополнительной эмиссии, конвертации в процессе реорганизации, дробления, консолидации акций Получение искаженной информации от менеджмента или Совета директоров

	Хорошая репутация компании	Обман со стороны менеджеров
МИНОРИТАРНЫЕ	Получение дивидендов с определенной периодичностью в ожидаемом размере Рост рыночной стоимости ценных бумаг Возможность оказывать влияние на деятельность корпорации	Невыплата или задержка дивидендов Дробление или консолидация акций Несправедливая конвертация при реорганизации Отмена кумулятивного голосования
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ	Сохранение доверия акционеров Стабильность реализации стратегии Контроль деятельности (наблюдаемость и идентифицируемость информации) Соответствие законодательным и внутренним нормам Повышение репутации компании Повышение личной репутации директора	Потеря доверия собственников Наступление неплатежеспособности (банкротство) компании Обман и/или сокрытие информации менеджментом Судебные иски Конфликты
МЕНЕДЖЕРЫ	Сохранение доверия акционеров и директоров (стабильность) Адекватность вознаграждений Карьерный рост Возможность получения выгод от дополнительных видов деятельности Приобретение доли в УК компании Рост объемов контролируемых ресурсов и материальных потоков	Потеря доверия акционеров и/или директоров Понижение в должности/увольнение Штрафные санкции/выговора Потеря личной репутации Чрезмерный контроль
ПЕРСОНАЛ	Стабильная выплата и рост заработной платы Рост социального пакета Возможность бонусов, премий, опционов, карьерного роста, повышения квалификации Нормируемые обязанности Баланс прав и ответственности	Сокращение штатов Неполучение, задержка, снижение заработной платы Неадекватная оплата труда Невозможность карьерного роста
ПОСТАВЩИКИ	Стабильный спрос на продукцию Прозрачность схем и своевременность расчетов Рост отпускных цен Создание зависимости от одного поставщика Контроль над компанией	Задержка оплаты поставок Снижение объема поставок Отказ от поставок Поглощение (слияние или присоединение) поставщика
ПОТРЕБИТЕЛИ	Бесперебойность (стабильность) поставок Адекватная качеству цена на	Отсутствие альтернативных товаров (монополизация рынка)

	товар Возможность контроля деятельности корпорации и участия в ее оценке	Рост цен Зависимость от одного производителя Уход компании с рынка
КОНКУРЕНТЫ	Снижение объемов производимой продукции Снижение доли рынка Банкротство корпорации Поглощение корпорации Ценовой сговор	Появление более крупного конкурента Отставание по качеству продукции Поглощение
ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	Возврат инвестиций Своевременность кредитных выплат Установление контроля деятельности Рост потребности в кредитах и займах Рост ставок по кредитам и займам	Неплатежеспособность (банкротство) корпорации Нарушение обязательств по возврату заемных средств
ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ и МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ	Стабильность налоговых и других платежей Создание рабочих мест Выпуск социально-востребованной продукции Финансирование социальных проектов (в т.ч. экологических) Государственно-частное партнерство Развитие спонсорства и благотворительности	Банкротство, уход с рынка Сокращение рабочих мест Соккрытие доходов Переход в другую территориальную юрисдикцию

Источник: разработано автором.

Но все эти стороны, кроме, пожалуй, конкурентов, в той или иной степени заинтересованы в развитии и экономическом успехе корпорации в том случае, когда корпорация демонстрирует понимание их интересов и обеспечивает взаимовыгодное взаимодействие сторон.

Благодаря интересу формируются завышенные ожидания стейкхолдеров, которые также являются источником риска. Таким образом, в идеале интерес должен соответствовать информации, по отношению к которой он сформировался (которой он соответствует).

Причины приоритета интересов акционеров перед интересами компании различны и имеют ситуативную природу. Так, это может быть неэффективный менеджмент; намеренный ущерб компании; необходимость следования меняющимся экономическим условиям; кризисный период. Такие процессы могут

быть как временными, так и постоянными; вторые более опасны, так как приводят к системным изменениям принципов деятельности конкретной корпорации и ведут к снижению эффективности ее работы.

Необходимо отметить также, что баланс интересов стейкхолдеров не является равенством их интересов и, кроме того, представляет собой некий идеал, который в действительности практически недостижим. Поэтому, говоря о балансе данных интересов, мы имеем в виду некий компромисс, который является максимально приемлемым для каждого участника корпоративных отношений и приобретает особый конвенциональный статус в процессе корпоративного взаимодействия. При достижении баланса также необходимо учитывать степень важности ресурсов, которые предлагают стейкхолдеры в обмен на получение собственной выгоды. Поэтому важно выделить ключевых для компании стейкхолдеров, обладающих ресурсами, необходимыми для устойчивого развития корпорации.

Подход к определению ключевых стейкхолдеров представлен на Рисунке 6.

Косвенное влияние У	<ul style="list-style-type: none"> – СМИ – Общественные организации – Профсоюзы – Общество в целом – Конкуренты 	<ul style="list-style-type: none"> – Акционеры (миноритарные, мажоритарные) – Инвесторы (стратегические, институциональные, индивидуальные) – Партнеры 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Клиенты – Представители кредитных организаций – Представители государственных и муниципальных органов власти 	<ul style="list-style-type: none"> – Менеджеры – Члены правления – Персонал 	
	Слабое влияние	Сильное влияние	X

Рисунок 6 - Распределение стейкхолдеров в зависимости от характера и силы влияния на корпорацию

Источник: разработано автором

Все стейкхолдеры распределяются на четыре группы по следующему принципу: по оси X – степень влияния стейкхолдеров на деятельность компании (слева направо: слабое-сильное), по оси Y – степень влияния на деятельность компании (снизу вверх: низкая - высокая). Стейкхолдеры, указанные в верхнем левом квадрате, не участвуют в деятельности корпорации и могут оказывать лишь косвенное влияние, но репутация компании сильно зависит от их оценок, то есть от удовлетворенности результатами корпоративного взаимодействия. Оказываемое ими влияние в ряде случаев может быть очень сильным (например, кризис в компании, имеющий общественную значимость и получающий широкий общественный резонанс благодаря освещению в СМИ). Стейкхолдеры, указанные в нижнем левом квадрате, также не оказывают непосредственного влияния на деятельность корпорации, однако могут принимать участие в ее деятельности, в частности путем вынесения запретов или установления регламентов на ведение определенной деятельности.

Стейкхолдеры, указанные в верхнем правом квадрате, оказывают сильное влияние на деятельность корпорации, однако оно носит преимущественно косвенный характер (посредством участия в ОСА). Те же стейкхолдеры, которые перечислены в нижнем правом квадрате, принимают постоянное активное участие в деятельности корпорации и оказывают на компанию прямое влияние. Как правило, именно баланс интересов стейкхолдеров между верхним и нижним правыми квадратами должен быть достигнут в первую очередь, однако в разных условиях, вызванных внешними и внутренними факторами развития корпорации, приоритетность стейкхолдеров может варьироваться. Поэтому работа по выявлению ключевых стейкхолдеров должна проводиться на систематической основе.

В рамках исследования учёта интересов существуют и другие подходы, в частности, матричные методы анализа контактных аудиторий - «степень влияния/предсказуемость поведения» и «степень влияния/степень заинтересованности» [125]. Различия данного и предложенного нами подходов

состоят не только в том, что В.К. Чертыковцев и Е.В. Семёнычев используют матричный принцип исследования, но и в критериях анализа.

Примером баланса интересов является взаимодействие компании Газпром с местным сообществом (органами местного самоуправления, региональными органами власти и общественными организациями). Данное взаимодействие основано на стремлении к достижению баланса, носит конструктивный характер и юридически закреплено в виде соглашений и меморандумов. Основная форма данного взаимодействия – соглашения о двухстороннем сотрудничестве, в выполнении которых принимают участие все дочерние общества холдинга. В них закрепляются взаимные обязательства в области имущественных и производственных отношений, капитального строительства, энергосбережения, природопользования, налоговой, ценовой и социальной политики.

Для определения системы факторов, влияющих на формирование интереса стейкхолдера, нами было проведено исследование в виде экспертного опроса. Опрос проходил в письменной форме путем рассылки электронных писем по адресам тех респондентов, которые заранее выразили согласие принять участие в исследовании, и индекс самооценки у которых был выше, чем 0,5.

Методика «Самооценка» состояла в следующем: на основании оценок экспертами рассчитывался совокупный индекс – коэффициент компетентности, базирующийся на оценках экспертами своих знаний по ранговой шкале «высокий» (числовое значение – 1), «средний» (числовое значение – 0,5), «низкий» (числовое значение – 0). Коэффициент компетентности экспертов рассчитывался по следующей формуле: $k = k_1 + k_2 + k_3$, где k_1 – числовое значение самооценки теоретических знаний, k_2 – числовое значение самооценки практического опыта, k_3 – числовое значение самооценки способностей прогнозирования ситуации (см. Таблицу 6).

Таблица 6 - Бланк анкеты самооценки эксперта

Номер эксперта, n	Фамилия и инициалы экспертов	k1	k2	k3	k
....

Общая выборка составила 39 человек.

Респондентами выступили:

- представители следующих организаций (6 человек): РИД (Российский институт директоров), АНД (Ассоциация независимых директоров), НСКУ (Национальный совет по корпоративному управлению), Институт экономики РАН;
- профессорский состав высших учебных заведений (19 человек): ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ)», ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) министерства иностранных дел Российской Федерации», ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ), ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) (до присоединения);
- менеджеры крупных российских компаний реального сектора экономики, включая электросетевые, генерирующие, электротехнические, нефтегазовые, электротехнические и металлургические организации (14 человек).

Общим требованием при отборе респондентов была специализация в области корпоративного управления не менее двух лет. В отношении профессорского состава этот критерий варьировался следующим образом: специализация в области корпоративного управления не менее двух лет, наличие научных работ, публикаций и/или участие в экспертизе деятельности АО, и/или участие в управлении АО. Возраст респондентов – от 25 до 65 лет.

Респондентам был задан следующий открытый вопрос: «Какие факторы, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на формирование интереса стейкхолдеров к участию в деятельности компании?»

Выбор открытого вопроса был обусловлен тем, что эта форма позволяет

исключить предвзятое мнение респондента, формирующееся благодаря заданным вариантам ответов, а также тем, что она дает возможность обозначения проблемы и формирования гипотез.

Особенностью обработки данных открытых вопросов является сложность подсчета ответов. Поэтому для анализа результатов ответов была осуществлена стандартная процедура группировки: повторяющиеся ответы объединены в сегменты – семантические группы, в каждой из которых выделен семантический центр, обозначенный соответствующим ключевым словом.

В одну семантическую группу входили:

- синонимы (идеографические, стилистические, контекстуальные; полные и неполные);
- слова и выражения, соотносимые по принципу «общее – частное» (например: частное – позитивные отзывы экспертов; общее – репутация).

Например, в семантическую группу «соотношение выгоды и риска» попали такие ответы, как: «система прогнозирования рисков», «оценка рисков», «высокая прибыль», «безопасность инвестиций», «безопасность», «размер годовых дивидендов», «регулярное повышение стоимости акций», «взаимовыгодное партнерство», «динамика изменения цен акций», «стоимость компании» и т.д.

В семантическую группу «репутация» были отнесены, например, такие ответы как: «образ компании», «имиджевый фактор», «ответственность перед акционерами», «удовлетворенность клиентов компании», «соответствие ожиданиям стейкхолдеров», «позитивное восприятие компании на рынке» и т.д. Мы исходили из понимания репутации как целостного представления целевой аудитории о компании относительно значимых параметров деятельности.

В семантическую группу «информационный фактор» были включены, например, ответы: «информация о деятельности компании», «получение нужной информации», «прозрачность информации».

В семантическую группу «мотивационный фактор» вошли, в частности, такие ответы, как: «наличие мотивации», «система стимулирования деятельности» и др.

К семантической группе «социальный фактор» были отнесены, например, такие ответы, как: «социальная политика компании», «забота об окружающей среде», «поддержка местных общественных движений», «корпоративная социальная ответственность компании».

В семантическую группу «управленческий фактор» были распределены такие ответы, как, например: «руководство компанией», «менеджмент компании», «эффективный менеджмент».

В семантическую группу «производственный фактор» были включены, в частности, ответы: «высокий производственный потенциал», «эффективное производство», «конкурентоспособность выпускаемой продукции».

В итоге, были образованы следующие семантические группы:

- репутационный фактор;
- информационный фактор;
- соотношение выгоды и риска;
- мотивационный фактор;
- социальный фактор;
- управленческий фактор;
- производственный фактор;
- прочее (в эту группу были отнесены разовые, не повторяющиеся у других респондентов ответы, например: «кредитная политика компании», «сбалансированность инвестиционного портфеля»).

Статистика распределения ответов респондентов о факторах, оказывающих наибольшее влияние на формирование интересов стейкхолдеров, по смысловым группам представлена в Таблице 7 и на Рисунке 7.

Таблица 7 – Статистика распределения ответов респондентов

Смысловые Группы	Количество ответов респондентов	Процент ответов от числа опрошенных респондентов
1. Репутационный фактор	31	79
2. Информационный фактор	19	49
3. Соотношение риска и выгоды	35	90
4. Мотивационный фактор	23	74
5. Социальный фактор	8	21
6. Управленческий фактор	6	15
7. Производственный фактор	4	10
8. Прочие факторы	9	23

Источник: разработано автором.

Таким образом, по итогам данного исследования нами сформулирована следующая гипотеза:

Наибольшее влияние на формирование интереса стейкхолдеров к участию в деятельности компании оказывают такие факторы как:

- репутационный, так как стейкхолдеры при принятии решений о размещении ресурсов ориентируются на репутацию компании;
- информационный, так как информация о деятельности компании необходима стейкхолдерам для понимания стратегии и особенностей компании и возможностей взаимодействия с ней, а также для принятия решения о размещении ресурсов;
- соотношение выгоды и риска, так как, принимая решение о размещении ресурсов, стейкхолдеры стремятся к пониманию данного соотношения, которое позволяет им выбирать приемлемые в каждом конкретном случае варианты;

- социальный, так как стейкхолдеры при принятии решения о размещении средств оценивают поведение компании с точки зрения социальной ответственности;
- мотивация, поскольку ее отсутствие нивелирует остальные факторы, то есть позволяет стейкхолдерам игнорировать поступающую информацию или не воспринимать ее содержание, не согласующееся с установкой по данному вопросу; не видеть своей выгоды в деятельности корпорации; воспринимать репутацию компании как негативную или несформированную;
- управленческий фактор, так как на основании представлений о механизме управления компании стейкхолдеры принимают решение о перспективах ее развития и прибыльности размещения ресурсов;
- производственный фактор, так как стейкхолдеры при принятии решений рассматривают производственный потенциал компании.



Рисунок 7 – Распределение ответов респондентов на первом этапе экспертного опроса

Источник: разработано автором.

Вторая, заключительная часть опроса была направлена на проверку гипотезы. В формулировку гипотезы мы включили все указанные респондентами факторы для максимальной объективизации результатов. В опросе приняли участие те же респонденты, однако, по ряду внешних причин, двое из них не смогли своевременно ответить на вопрос. Поэтому общее число респондентов, принявших участие в этом опросе, составило 37 человек.

Форма вопроса – закрытая, так как нам необходимо было проверить конкретные данные, включенные в гипотезу. Заданный вопрос был следующим: «Пожалуйста, отметьте среди перечисленных факторов те, которые оказывают наибольшее влияние на формирование интереса стейкхолдеров к участию в деятельности компании:

- репутационный;
- информационный;
- соотношение выгоды и риска;
- социальный;
- мотивационный;
- управленческий;
- производственный;
- ни один из перечисленных».

Для повышения репрезентативности опроса был введен вариант ответа «ни один из перечисленных» (этот вариант респонденты не выбрали) (см. Таблицу 8 и Рисунок 8).

Таблица 8 – Статистика распределения ответов респондентов по факторам, включенным в гипотезу исследования

Вариант ответа	Количество ответов респондентов	Процент ответов от числа опрошенных респондентов
1. Репутационный фактор	37	100%
2. Информационный фактор	29	78%
3. Соотношение риска и выгоды	35	95%

4. Мотивационный фактор	23	62%
5. Социальный фактор	3	8%
6. Управленческий фактор	8	22%
7. Производственный фактор	6	16%
8. Ни один из перечисленных факторов	0	0

Источник: разработано автором.

При анализе факторов мы исходили из того, что факторы, которые выбрало большинство (более 50%) респондентов, оказывают наибольшее влияние на формирование интереса стейкхолдеров.



Рисунок 8 – Распределение ответов респондентов на втором этапе экспертного опроса

Источник: разработано автором.

Этому критерию соответствовали четыре фактора: репутационный, соотношение риска и выгоды, мотивационный, информационный.

Таким образом, мы считаем, что выдвинутая гипотеза частично подтвердилась. По итогам данного исследования мы пришли к следующему

выводу: наибольшее влияние на формирование интереса стейкхолдеров к участию в деятельности компании оказывают такие факторы как:

- соотношение выгоды и риска, формирующее представление об адекватной вложенным ресурсам выгоде от взаимодействия;
- репутационный, ориентирующий стейкхолдеров на оценку репутации компании;
- информационный, выступающий базовым для принятия решения о размещении ресурсов, понимания стратегии и возможностей взаимодействия с компанией;
- мотивация, в случае отсутствия которой нивелируются все предыдущие факторы.

3.2. Разработка методики определения уровня сбалансированности интересов участников корпоративных отношений

На основании проведенных исследований мы приходим к выводу, что интересы стейкхолдеров могут быть учтены при помощи специального расчета, составляющими которого являются такие значимые элементы, как зависимость выгоды стейкхолдеров от возможных и существующих рисков, репутация компании, информирование о компании и мотивация стейкхолдеров.

Состояние системы корпоративного управления относительно сбалансированности интересов в определенный момент времени может быть выражено

$$M_i = (a + b + c) \times m \quad (4),$$

где

M_i – интегрированный показатель сбалансированности интересов стейкхолдеров;

a – показатель, обозначающий зависимость выгоды от риска;

b – показатель, показывающий состояние репутации;

c – показатель, отражающий качество информирования (о деятельности компании);

m –показатель, определяющий мотивацию.

В работе принято, что показатели могут принимать числовые значения 0; 1; -1. Смысловые интерпретации числовых значений показателей приведены в Таблице 9.

Таблица 9 – Интерпретация числовых значений составляющих в формуле расчета показателя сбалансированности интересов стейкхолдеров

Показатели	Значения показателей		
	0	1	-1
a	Выгода стейкхолдеров от размещения ими ресурсов превышает риск инвестиций	Нулевые риски при наличии выгоды	Риски больше выгоды Продолжение таблицы 9
b	Репутация компании не сформирована	Позитивная репутация	Негативная репутация компании
c	Отсутствие информации	Позитивная информация	Негативная информация
m	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Сотрудники, менеджмент, акционеры и прочие стейкхолдеры, ориентированные на развитие компании	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Источник: разработано автором

Рассматривая в первой главе психологические основания взаимодействия субъектов в теории корпоративного управления, мы отмечали роль мотивации экономического поведения. Мотивацию вслед за Е.П. Ильиным мы понимаем как динамический процесс формирования мотива (в данной работе интереса как мотива) в качестве основания для поступка. В данном механизме, на наш взгляд, учет мотивации имеет первостепенное значение, поскольку ее отсутствие у субъекта корпоративных отношений делает его невосприимчивым ни к одному из вышеуказанных показателей. Иными словами, отсутствие мотивации позволяет субъекту игнорировать поступающую информацию или не воспринимать ее содержание, не согласуясь с установкой по данному вопросу; не видеть своей

выгоды в деятельности корпорации; воспринимать репутацию компании как негативную или несформированную. Таким образом, отсутствие у субъекта мотивации полностью нивелирует остальные составляющие формулы.

Поэтому, мы рассматриваем следующее числовое значение: 1 – наличие мотивации. Весовой коэффициент, определяющий мотивацию, постоянен и равен единице. Таким образом, мотивация в рамках данного исследования принимается за константу. Ее значение в формуле, равное единице объясняется тем, что отсутствия мотивации не должно быть, т.к. от стейкхолдера зависит бизнес-деятельность компании в целом. В отсутствие мотивации говорить об интересе стейкхолдера невозможно. Мы допускаем возможность вероятностного колебания мотивации и градации показателей в пределах от 0 до 1. Соответственно, при нуле мотивация отсутствует, при единице мотивация существует. Выявление промежуточных (от нуля до единицы) показателей является отдельным направлением работы и может быть выполнено в последующих исследованиях.

Мотивация стейкхолдеров делится на материальную и нематериальную и осуществляется для совершения ими определенных действий. К нематериальным мотивирующим факторам относятся, в частности, безопасность, психологический климат в компании, значимость деятельности и прочие. Мотивация влияет на репутацию, на потребность в информации, на возможность принятия определенных рисков.

Для определения показателя мотивированности в компании должно проводиться специальное исследование. Оценка мотивации может осуществляться при помощи следующих методов: опросов (анкетных опросов и интервью); тестирования; ассоциативного эксперимента, фокус-групп, диагностики уровня мотивации, определения мотивационных тенденций, разработки мотивационного профиля. Выбор метода зависит от общей исследовательской стратегии, ситуации в компании, возможностей исследователей (количество респондентов, объема финансирования исследования, сроков проведения исследования и обработки результатов). Однако в целом рекомендуется применение как минимум двух методов, что позволит осуществить

контроль репрезентативности результатов.

При вычислении интегрированного показателя M_i сумма входящих в него показателей может иметь предельные числовые значения от трех до минус трех. «3» – это самое высокое числовое значение, соответствует оптимальному балансу интересов в системе корпоративного управления – высокий уровень сбалансированности интересов УКО. Чем меньше суммируемый результат, тем хуже сбалансированы интересы участников корпорации.

Полученное в итоге суммирования данных показателей отрицательное числовое значение свидетельствует о зонах риска для развития корпорации. Чем выше отрицательное значение, тем больше потенциальных зон риска. Корпорации следует актуализировать работу по тем составляющим, которые оценены в отрицательных числовых значениях. Достижение числового значения «минус 3» означает кризисный уровень (наличие данного значения показателя является показателем кризиса корпорации в отношениях с ее участниками).

0 – компания не ведет работу по учету интересов стейкхолдеров или ведет ее неэффективно; уровень сбалансированности характеризуется как низкий.

1 – компания частично учитывает интересы УКО (средний уровень сбалансированности).

2 – эффективный учет интересов УКО (достаточный уровень сбалансированности).

3 – «идеальный» вариант: интересы УКО сбалансированы полностью.

Необходимо отметить, что достижение цифры «3» носит характер идеальной модели, так как на практике добиться нулевых рисков при наличии выгод для стейкхолдеров крайне затруднительно.

Для определения значений показателей разработана следующая методика. Были выявлены факторы, составляющие показатели a , b и c . Определены составляющие каждого фактора и перечислены подходы, на основании которых данные показатели оцениваются; названо место сбора и обработки информации, выбираемое из числа структурных подразделений системы корпоративного управления; обозначены методы получения информации. Так, например, для

показателя b – состояние репутации – выявлены следующие факторы:

- наличие деятельности по формированию репутации (составляющие: качество связей с общественностью, характер социально-ответственного поведения, отношение к собственному имиджу);
- репутация компании в представлении стейкхолдеров (составляющие: стремление стейкхолдеров высказать мнение о деятельности компании, качество оценки стейкхолдерами деятельности своей компании);
- учет интересов стейкхолдеров (составляющие: мнение стейкхолдеров о том, что компания учитывает их интересы, внутренняя политика компании по учету интересов стейкхолдеров);
- удовлетворенность клиентов компании (составляющие: лояльность клиентов компании, удовлетворенность продукцией компании, характер взаимодействия с компанией);
- динамика оценки стоимости (составляющие: характер оценки стоимости);
- социальная ответственность компании (составляющие: характер оценки КСО);
- рейтинги компании (составляющие: присутствие компании и ее место в рейтингах);
- отзывы о компании в СМИ и аналитических материалах (составляющие: наличие в печати и интернете интервью со специалистами о различных аспектах деятельности компании).

В следующих таблицах (Таблицы 10-12) отдельно представлены факторы, образующие показатели a , b и c , а также составляющие показатели внутри факторов.

Таблица 10 – Факторы, образующие показатель a (соотношение выгоды и риска)

Факторы	Показатели
Динамика основных экономических показателей деятельности	Динамика прибыли Динамика доходов

	Динамика чистых активов Кредиторская задолженность
Потенциал отрасли	Степень монополизации Рыночные границы
Инвестиционная привлекательность	Динамика цен на ценные бумаги компании Наличие и состояние активов компании Рыночная ориентация основного процесса
Развитость системы коммуникаций со стейкхолдерами	Каналы связи Разнообразие способов предоставления информации Наличие и состояние системы корпоративного взаимодействия
Рыночная устойчивость	Наличие функции кризисного управления Наличие функции управления рисками
Кадровый потенциал компании	Наличие системы повышения квалификации Удовлетворенность мотивацией труда Динамика притока молодых специалистов Качество социального обеспечения сотрудников
Инновационность применяемых технологий	Наличие возможности создать и занять новые рыночные ниши Адаптивность и гибкость применяемых технологий Участие в научных исследованиях
Взаимодействие с властными структурами	Взаимодействие с федеральными службами, фискальными органами, органами региональной власти Взаимодействие с органами муниципальной власти
Правовое обеспечение деятельности	Качество юридической поддержки Наличие функции комплаенса в СУ

Источник: разработано автором

Таблица 11 – Факторы, образующие показатель в (состояние репутации)

Факторы	Показатели
Наличие деятельности по формированию репутации	Качество связей с общественностью Характер социально-ответственного поведения Отношение к собственному имиджу
Репутация компании в представлении стейкхолдеров	Стремление стейкхолдеров высказать мнение о деятельности компании Качество оценки стейкхолдерами деятельности своей компании
Учет интересов стейкхолдеров	Мнение стейкхолдеров о том, как компания учитывает их интересы Внутренняя политика компании по учету

	интересов стейкхолдеров
Удовлетворенность клиентов компании	Лояльность клиентов компании Удовлетворенность продукцией компании Характер взаимодействия с компанией
Динамика стоимости компании	Характер оценки стоимости
Социальная ответственность компании	Характер оценки КСО
Рейтинги компании	Присутствие компании в рейтингах
Отзывы о компании в СМИ и аналитических материалах	Наличие в печати и интернете интервью со специалистами о различных аспектах деятельности компании

Источник: разработано автором

Таблица 12 – Факторы, образующие показатель с (качество информирования о деятельности компании)

Факторы	Показатели
Наличие корпоративной системы информирования о деятельности компании и публикации отчетности	Наличие в системе управления функции по передаче информации о деятельности компании во внешнюю среду Внутренний бизнес-процесс формирования информационного контента для внешней среды нормирован, регламентирован, четко отслеживается ответственность Периодичность и регулярность отчетов о деятельности компании Структура и качество отчетов Доступность каналов распространения корпоративной информации
Наличие системы распространения значимой для принятия решений стейкхолдерами информации	Внешняя коммуникация Внутриорганизационная коммуникация Организация специальных мероприятий
Информационное взаимодействие со стейкхолдерами и СМИ	Наличие ответственных за связь со СМИ Понимание менеджментом значимости взаимодействия со СМИ Реагирование на негативную информацию
Наличие негативных слухов о деятельности компании	Наличие обращений акционеров по выяснению достоверности информации, полученной во внешней среде Наличие внутренних конфликтов на уровне менеджмента Не соответствующие реальному положению дел публичные заявления и высказывания менеджеров компании Наличие конфликта между акционерами

Источник: разработано автором

Подробно методика оценки показателя сбалансированности интересов УКО представлена в Приложении А.

Применение данной методики имеет некоторые ограничения, логически вытекающие из потребности проведения оценки и связанные с этапом жизнедеятельности компании. Так, динамику производственно-финансовых показателей, целесообразно рассматривать в периоде за три года. Понятно, что компания, существующая на рынке менее трех лет, с одной стороны, не сможет воспользоваться методикой с достаточной степенью достоверности получения результата, а, с другой, в такой компании, проблема регулирования баланса интересов может еще и не возникнуть, так как идет процесс становления, и выводы об адекватности выгоды от вложенных инвестиций делать рано. Вместе с тем, срочность и конкретность оценки (например, в случае слияния) могут сокращать ретроспективный анализируемый период до года. В этом случае целесообразно рассматривать динамику показателей поквартально.

В случае профессионального осуществления функции учета интересов стейкхолдеров в компании имеет смысл говорить об оценке сбалансированности интересов:

- по итогам года, накануне проведения общего годового собрания акционеров, когда известен список его участников, то есть состав акционерной аудитории на предстоящий год;
- в случае значительного изменения структуры акционерного владения – смены акцентов корпоративного контроля;
- перед принятием решений, оказывающих существенное влияние на стратегию компании, конфигурацию и стоимость ее бизнеса, репутацию (см. п. 3.3).

Ограничения в применении предлагаемой методики оценки сбалансированности интересов стейкхолдеров касаются также и профиля деятельности компании. Методика была разработана и апробирована на производящей компании, относящейся к реальному сектору экономики.

Возможно, для компаний, функционирующих в других секторах экономики, (например, в сфере услуг) понадобится откорректировать состав составляющих факторов, участвующих в расчете показателей.

На материале анализа кейса из российской корпоративной практики (Приложение В) нами показаны возможности применения формулы, отражающей сбалансированность интересов стейкхолдеров в конкретной компании, и рассмотрены методы изменения (в сторону улучшения) ее показателей.

3.3. Организационное обеспечение процесса учета интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления

На основании исследования, проведенного в предыдущих разделах данной работы, мы предлагаем следующую блок-схему, последовательно отражающую процесс учета интересов стейкхолдеров, осуществляемый в целях снижения рисков в системе корпоративного взаимодействия (Рисунок 9).

В данной схеме в блоках прямоугольной формы указаны задачи, последовательное решение которых (последовательность решения обозначена в схеме стрелками) приводит на выходе к результату, а именно – к снижению рисков корпоративного взаимодействия путем учета интересов стейкхолдеров.

Анализ ситуации предполагает изучение всей имеющейся информации и распределение ее по определенным зонам, каждая из которых рассматривается с точки зрения возможного негативного развития, что позволяет акцентировать на них внимание. Далее определяется круг заинтересованных лиц, выявляются (при наличии необходимой информации) ключевые стейкхолдеры и те их интересы, удовлетворение которых находится во власти и не противоречит базовым интересам корпорации; эти интересы классифицируются по степени значимости для прогрессивного развития корпорации (то есть приоритетно удовлетворение тех интересов, которые находятся в русле поступательных инвестиционных и

структурных преобразований, позволяющих компании двигаться к намеченной стратегической цели, а также, невнимание к которым является потенциально рискогенным). Отдельно анализируются ключевые интересы стейкхолдеров, не совпадающие и/или противоречащие стратегии развития корпорации. Разрабатывается примерная программа, реализация которой будет направлена на удовлетворение интересов, совпадающих и/или не противоречащих базовым корпоративным интересам. На следующем важном этапе проводится анализ рисков (уже существующих и потенциально возможных), обусловленных отсутствием баланса интересов между стейкхолдерами и компанией, а также возможных вследствие неучета определенных интересов стейкхолдеров и принятия компромиссных решений. Оцениваются потенциальные возможности удовлетворения рискогенных для деятельности компании интересов. Итогом перечисленных этапов работы является предложение, которое вносится на рассмотрение советом директоров для учета интересов стейкхолдеров при разработке корпоративной политики компании по данному вопросу.

В случае утверждения советом директоров данного предложения исполнительными структурами разрабатывается конкретная стратегия взаимодействия со стейкхолдерами в рамках общей политики компании. Различие между политикой и стратегией в данном случае понимается нами согласно положениям работы И. Ансоффа, который писал следующее: «Политика – это возможное решение, тогда как стратегия есть правило принятия решений. Реализация политических решений идет сверху вниз по организационной лестнице, чего нельзя сказать о стратегии.... Стратегия требует принятия решения в последний момент... что неминуемо происходит в условиях неполноты информации» [5, с. 177].

Предупреждение и минимизация рисков корпоративной деятельности является важнейшей задачей совета директоров. При этом необходима разработка системы эффективного контроля, отвечающей объективному требованию баланса между риском и доходностью общества и согласующейся с законодательством и уставом общества. От совета директоров требуется

обеспечение соблюдения прав акционеров, разрешение возможных корпоративных конфликтов. Совет директоров обеспечивает деятельность и контроль исполнительных органов общества.

Согласно Кодексу корпоративного управления создание комитетов совета директоров является необходимым условием эффективного осуществления им своих функций. Данные комитеты предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по таким вопросам. Структурирование функций совета директоров в составе его комитетов – хороший признак качественного исполнения директорами своих обязанностей. Исходя из основных функций совета директоров, в уставе общества рекомендуется предусмотреть необходимость создания комитетов по стратегическому планированию, аудиту, кадрам и вознаграждениям, урегулированию корпоративных конфликтов. Совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходимым, в частности комитет по управлению рисками, комитет по этике. Создание таких комитетов, состоящих из членов совета директоров, обладающих большим опытом и знаниями в соответствующей сфере, повышает эффективность и качество работы совета директоров и, как следствие, создает эффективные механизмы контроля за деятельностью исполнительных органов» [73, с. 121].

В состав комитетов могут входить члены совета директоров (однако их участие в работе нескольких комитетов должно быть ограничено) и эксперты. Председатель комитета подбирается из числа членов совета директоров, желательно не относящихся к должностным лицам общества.



Рисунок 9 – Блок-схема процесса учета интересов стейкхолдеров.

Источник: разработано автором

Организационно-управленческое обеспечение реализации процесса учета интересов стейкхолдеров представлено в Таблице 13.

Таблица 13 – Управление процессом учета интересов стейкхолдеров для снижения рисков в системе корпоративного взаимодействия

Наименование этапа	Структурное подразделение	Примечания: характер взаимодействия
1. Анализ ситуации	Комитет по работе со стейкхолдерами	
2. Выявление интересов различных заинтересованных в деятельности компании лиц	Комитет по работе со стейкхолдерами	
3. Анализ интересов, классификация их по степени значимости	Комитет по работе со стейкхолдерами	
4. Анализ несовпадающих и противоречивых интересов в каждом случае. Анализ совпадающих интересов и разработка программ их поддержки	Комитет по работе со стейкхолдерами	
5. Анализ рисков	Комитет по работе со стейкхолдерами Комитет по аудиту Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов	Совместное заседание комитетов
6. Оценка возможностей компании по удовлетворению данных интересов	Комитет по работе со стейкхолдерами Комитет по аудиту Комитет по стратегическому планированию Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов	Совместное заседание комитетов. Итогом является выработка предложения по урегулированию противоречащих интересов
7. Разработка корпоративной политики компании	Комитет по работе со стейкхолдерами Комитет по аудиту Комитет по стратегическому планированию Совет директоров	Комитеты выносят предложение на рассмотрение совету директоров
8. Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, выбор целей и задач	Комитет по работе со стейкхолдерами Корпоративный секретарь	Взаимодействуют в рамках определенного регламента Доклаживают о своей работе на заседании совета директоров

	IR-отдел	
9. Начало взаимодействия: информирование заинтересованных сторон о планах компании по удовлетворению их интересов	Комитет по работе со стейкхолдерами Корпоративный секретарь IR-отдел	Взаимодействуют в рамках определенного регламента Доклаживают о своей работе на заседании совета директоров
10. Основная часть взаимодействия: реализация систематического плана взаимодействия со стейкхолдерами. Обратная связь	Комитет по работе со стейкхолдерами Корпоративный секретарь IR-отдел	Взаимодействуют в рамках определенного регламента. Доклаживают о своей работе на заседании совета директоров
11. Оценка динамики результатов взаимодействия, аудит изменения интересов сторон, анализ причин возможного изменения. Аудит рисков	Комитет по работе со стейкхолдерами Корпоративный секретарь IR-отдел Комитет по аудиту Комитет по стратегическому планированию Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Совет директоров	IR-отдел отчитывается о работе, отчет рассматривается на совместном заседании комитетов Комитеты выносят предложение на рассмотрение совету директоров

Источник: разработано автором

Разрабатывая процесс учета интересов стейкхолдеров мы опираемся на работу следующих комитетов совета директоров:

- комитета по аудиту;
- комитета по стратегическому планированию;
- комитета по урегулированию корпоративных конфликтов.

В российской практике существуют различные варианты структурирования совета директоров. Так, например, в структуре акционерного общества «Группа компаний «Жилищный капитал» сформированы следующие комитеты: бюджетный, по стратегическому планированию, по ценообразованию и внутреннему аудиту, по безопасности, по социальным вопросам и кадровой политике, по правовым вопросам. Постоянные комитеты совета директоров Трубной металлургической компании: комитет по аудиту; комитет по назначениям и вознаграждениям; комитет по стратегическому развитию. В

ПАО «Региональные электрические сети» – такие комитеты, как комитет по экономике, финансам и развитию; по кадрам, вознаграждениям и развитию персонала; по технической политике, закупкам и инвестициям; по аудиту.

Комитет по стратегическому планированию разрабатывает стратегические цели компании и приоритетные направления ее деятельности, готовит рекомендации для совета директоров. Главное в работе данного комитета – стратегическое видение роли компании на рынке в настоящее время и возможности ее будущего развития.

Комитет по аудиту создается главным образом для того, чтобы обеспечивать контроль финансово-хозяйственной деятельности корпорации со стороны совета директоров. Соответственно, осуществляемая данным комитетом работа является важной для эффективного развития компании в целом и снижения рисков, обусловленных данным направлением корпоративной деятельности.

К основным задачам комитета по аудиту относятся такие, как проверка финансовой отчетности, разработка рекомендаций совету директоров по выбору аудиторов, взаимодействие с аудиторами и анализ их работы, оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, совершенствование системы корпоративного управления. Значение данного комитета в российской практике корпоративного управления было осознано не так давно, однако на сегодняшний день можно констатировать обязательный характер наличия данного комитета в структуре эффективной корпорации. В данной схеме комитет по аудиту отвечает за ряд важнейших задач. Несмотря на то, что в российской корпоративной практике комитеты по аудиту стали образовываться относительно недавно, от них требуется обеспечивать максимальное сближение российских стандартов аудита с международными в рамках проводимой работы.

Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов, как следует уже из его названия, создается для того, чтобы предотвращать, а в случаях, когда это невозможно – снижать вероятность возникновения корпоративных конфликтов

и/или обеспечивать эффективное управление ими. Для обеспечения объективности в его состав рекомендуется включать независимых директоров, при невозможности соблюдения этого условия независимый директор возглавляет комитет, в состав которого входят члены совета директоров, которые не относятся к должностным лицам корпорации.

Перечисленные комитеты, каждый в рамках своей компетенции, решают определенные задачи, направленные на повышение эффективности работы компании и снижение рисков корпоративной деятельности. Однако, на наш взгляд, специфический характер и значимость взаимодействия со стейкхолдерами обуславливают необходимость создания специального структурного подразделения, уполномоченного осуществлять работу со стейкхолдерами и готовить соответствующие предложения для совета директоров. Мы предлагаем создать его в статусе кросс-функционального органа, объединяющего специалистов из различных структурных подразделений, компетентных в вопросах и процессах, требующих учета интересов стейкхолдеров при принятии решений. Рабочее название - комитет по работе со стейкхолдерами (КРС).

В состав комитета должны входить представители ключевых руководящих должностей компании, связанных со стейкхолдерами (например, это исполнительные директора: по работе с персоналом, финансам, экономике, маркетингу, связям с общественностью, экономической безопасности; главный инженер). Деятельность комитета направлена на достижение уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров, концептуально основывается на учете их интересов и состоит в анализе и мониторинге коммуникаций со стейкхолдерами, разработке предложений и критериев принятия решений для совета директоров, оценке корпоративных рисков вследствие угрозы баланса интересов. Корпоративная социальная ответственность, благотворительная деятельность и нефинансовая отчетность также находятся в компетенции КРС, так как они основываются на взаимодействии со стейкхолдерами. КРС осуществляет плановый контроль и по необходимости готовит экспертные заключения о КСО, репутации компании, благотворительных и спонсорских

проектах, проектах государственного и частного партнерства, утверждает нефинансовый отчет компании.

КРС участвует в оценке следующих решений общего собрания акционеров (влияющих на сбалансированность интересов стейкхолдеров и корпорации):

- об уменьшении или увеличении уставного капитала общества;
- о реорганизации общества;
- о ликвидации общества и назначении ликвидационной комиссии;
- об изменениях или дополнениях, связанных с объявленными акциями общества;
- о выплате дивидендов и распределении прибыли;
- о дроблении и консолидации акций;
- о приобретении размещенных акций;
- об участии в финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;
- об обращении с заявлением о листинге или делистинге акций общества и (или) эмиссионных ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции.

КРС оценивает следующие решения совета директоров:

- о внесении дополнений в устав общества и изменениях, связанных с открытием филиалов, представительств общества и их ликвидацией;
- об определении приоритетных направлений деятельности общества;
- об увеличении уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом общества в соответствии с Федеральным законом «Об АО» это отнесено к его компетенции;
- о размещении обществом дополнительных акций, облигаций или иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о приобретении размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- о рекомендациях по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;

- об использовании резервного фонда и иных фондов общества;
- о создании филиалов и открытий представительств общества;
- об одобрении крупных сделок;
- об участии и о прекращении участия общества в других организациях.

В Приложении Б представлены профили компетенций и должностные обязанности членов КРС, соответствующие трудовым функциям профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией» на 8 квалификационном уровне, главной целью экономической деятельности на котором является «получение максимальной отдачи для акционеров и стейкхолдеров в долгосрочном развитии организации» (раздел 2: Паспорт профессионального стандарта). Содержание данной деятельности согласно описанию профстандарта состоит «в отстаивании долгосрочных интересов владельцев (акционеров); осуществлении владельческого контроля; направлении работы исполнительного руководства; проявлении лидерства; обеспечении инвестиционной привлекательности и устойчивого развития организации».

В обязанности КРС входит также предварительное рассмотрение материалов, которые выносятся на рассмотрение совета директоров.

В российской корпоративной практике значимой фигурой является корпоративный секретарь, выполняющей ряд функций, к которым относятся: подготовка и проведение собраний акционеров, обеспечение работы совета директоров, хранение документов и печати общества, исполнение законодательных норм в области обеспечения прозрачности информации, а также взаимодействие с акционерами и разрешение корпоративных конфликтов. Корпоративный секретарь координирует работу аппарата совета директоров, обеспечивая комплексное административное, юридическое и техническое сопровождение его деятельности. Во многом корпоративный секретарь в России осуществляет ту деятельность, которая на Западе реализуется отделом, отвечающим за отношения с инвесторами (инвестор рилейшнз). Мы считаем, что в условиях сложившейся в России практики корпоративный секретарь и IR-отдел (как структурное подразделение совета директоров) должны взаимодействовать.

Отличия их функций состоят в том, что IR-отдел работает с коммуникативными технологиями и подчиняется исполнительному менеджменту компании, а корпоративный секретарь решает стратегические вопросы конкретной корпорации и подчиняется непосредственно Председателю совета директоров общества. IR-отдел входит в организационную структуру управления компании на уровне менеджмента.

IR определяется как использование компанией-эмитентом ценных бумаг, информационных каналов и инструментов коммуникации для достижения желаемой ответной реакции стейкхолдеров [130].

Значение IR-деятельности непрерывно возрастает, что подтверждается российскими и зарубежными исследованиями [143;147;101].

Место IR-отдела в организационной структуре обусловлено спецификой конкретной компании. Так, он может напрямую подчиняться генеральному директору; входить в структуру департамента корпоративных коммуникаций, который подчиняется генеральному директору компании. В российской практике существуют компании, где IR-отдел включен в финансовый департамент и подчиняется финансовому директору, а также такие, где он включен в департамент корпоративного управления. Наиболее часто функции этого отдела выполняет отдел по связям с общественностью.

IR-отдел взаимодействует с топ-менеджментом и прочими структурными подразделениями компании (финансовым, кадровым), аналитическим сектором; осуществляет взаимодействие с корпоративным секретарем компании по вопросам отношений с инвесторами и прочими стейкхолдерами (одна из задач – облегчить работу корпоративного секретаря). Во внешней среде IR-отдел взаимодействует с потенциальными инвесторами и стейкхолдерами.

IR мы рассматриваем в качестве коммуникационного механизма управления интересами стейкхолдеров. Важно уточнить, что номинация – отношение с инвесторами – не является в данном случае корректной, так как формально сужает круг адресатов данной деятельности. Хотя фактически IR– это отношения со стейкхолдерами, мы используем именно данный термин, так как он

является общеупотребительным и принятым в мировой практике корпоративных коммуникаций. Данный механизм используется, прежде всего, с целью формирования, распространения, интерпретации корпоративной информации в процессе непрерывной коммуникации со стейкхолдерами. Деятельность IR-отдела направлена на снижение рисков во взаимодействии со стейкхолдерами.

Наибольшее значение IR-отдел приобретает в деятельности публичных компаний. Сегодня IR-отдел является обязательной структурой компании, выходящей на IPO (в качестве примера здесь можно указать АФК «Система», которая сформировала управление по связям с инвесторами перед размещением акций на фондовом рынке за рубежом).

IR рассматривается российскими и зарубежными учеными как средство повышения инвестиционной привлекательности и капитализации, формирования известности среди аналитиков и инвесторов, оптимизации инвестиционных и бизнес-процессов, эффективного размещения ценных бумаг, обеспечения конкурентных преимуществ, получения финансирования и снижения стоимости кредитов, информирования о деятельности компании и ее перспективах, улучшения прогнозов деятельности, формирования позитивной репутации компании среди заинтересованных аудиторий. Эффективное использование технологий IR влияет на улучшение рейтинга компании, что приводит впоследствии к более высокой стоимости бумаг на фондовом рынке.

Исследователи акцентируют внимание на том, что IR влияет на позитивное восприятие компании инвесторами, акционерами, биржевыми брокерами [105]. Справедливо отмечается поэтому, что конкретные цели IR и соответствующая реакция стейкхолдеров зависят от цели и условий деятельности компании-эмитента. «Потенциальный инвестор (на первичном рынке) и держатель ценных бумаг (на вторичном рынке) должны понимать, насколько предлагаемый эмитентом продукт (финансовый инструмент) соответствует их потребностям и ожиданиям» [130].

IR-деятельность направлена на «формирование и поддержание взаимовыгодных отношений с акционерами и другими членами финансового

сообщества с целью максимизации рыночной стоимости акций» [59, с. 43]. К задачам IR-деятельности относят: обеспечение информацией акционеров и игроков на финансовом рынке, отслеживание рыночных тенденций, консультирование руководства компании, ответы на запросы финансовой информации [59]. К стратегиям обеспечения своевременной информацией аналитиков, инвесторов, представителей фондовой биржи и финансовых медиа относят ежегодные отчёты, отчёты о доходах, аналитические отчеты, пресс-релизы, презентации, интернет-сайты, на которых детализируется корпоративная финансовая информация, мониторинги, специальные мероприятия (собрания акционеров и др.). Помимо этого, данная деятельность предполагает проведение коммуникационных семинаров и тренингов; исследование лояльности инвесторов; репутационный аудит.

Для целей корпоративного управления значимо то, что IR обеспечивает взаимодействие руководства компании и акционеров. Не менее значимо то, что посредством данного вида деятельности решается одна из главных задач, стоящих перед корпорацией: обеспечение информационной открытости и прозрачности корпоративной деятельности. Как уже было отмечено, прозрачность деятельности корпорации – не только законодательное требование, но и объективное условие развития: инвесторы рассматривают информацию о состоянии дел и перспективах развития структуры, с которой выстраивают (или планируют начать) финансовые отношения.

Открытость информации является условием эффективности выхода на международные рынки. Например, когда компания Вимм-Билль-Данн раскрыла информацию, цена ее акций на Нью-Йоркской фондовой бирже сразу поднялась на несколько долларов.

Одной из задач IR является работа с общественным мнением. Общественное мнение выдвигает следующие требования к корпорации: нулевые риски; известность имен ответственных за конкретный бизнес. Общественное мнение отрицает возможность несчастных случаев, отвергает риски, связанные с природой компании [116]. В этом смысле деятельность данного структурного

подразделения тесно переплетается с публичными релейшнс (PR), задача которого в компании – связи с общественностью.

IR-деятельность в структуре эффективной корпорации осуществляется непрерывно, однако актуализируется в кризисные периоды деятельности компании, когда большое значение отводится управлению репутационными рисками. Таким образом, определение зависимости выгоды от риска в процессе учета интересов стейкхолдеров приобретает большую значимость в IR-деятельности.

В качестве иллюстрации значимости наличия своевременной информации о преобразованиях в современных компаниях уместно привести следующий пример. Так, недостаток официальной информации о планируемом управлении реструктуризацией РАО «Норильский никель» в свое время вызвал панику среди работников и миноритарных акционеров, приведшую затем к резкому падению котировок акций компании на фондовом рынке. Падение котировок не было продолжительным, так как последующие события подтвердили правильность выбранного новыми менеджерами пути развития организации, однако его можно было бы избежать, если бы было осуществлено своевременное информирование заинтересованных сторон [100, с. 75].

Таким образом, IR – это основанный на информировании инструмент создания и поддержания баланса интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления, призванный минимизировать возможные риски деятельности компании. Формирование интереса стейкхолдеров к привлечению инвестиций и удовлетворение их потребности в достоверной информации осуществляется посредством корпоративных коммуникаций. IR-отдел является одним из элементов подсистемы, отвечающей за реализацию процесса учета интересов стейкхолдеров.

Чтобы представить, как реализуется функция учета интересов стейкхолдеров, рассмотрим пошагово конкретную практику деятельности осуществляющих этот процесс структурных подразделений в системе корпоративного управления. Деятельность КРС состоит из семи последовательно

взаимосвязанных этапов:

1. Комитет по работе со стейкхолдерами определяет список основных стейкхолдеров, на которых ориентируется компания. Рекомендуемая периодичность – 1 раз в год. В своей деятельности комитет исходит из того, что влияние различных групп стейкхолдеров на деятельность компании неравнозначно. Так, например, акционеры – более значимые стейкхолдеры, чем общественные организации и профсоюзы; значение последних, однако, может возрастать в определенные периоды деятельности компании (например, кризисные периоды).

2. Специалистами КРС во взаимодействии со специалистами комитета по аудиту проводится интервью с представителями каждой группы ключевых стейкхолдеров и экспертами согласно потребностям в информации, требуемой для определения показателей методики учета интересов, разработанной автором. Во время интервью, например, может быть задан вопрос о том, что, по мнению стейкхолдеров, является важным для того, чтобы они поделились с компанией необходимыми ей ресурсами (например: кадры, финансовая поддержка развития компании, предпочтение продукции компании перед конкурентной и так далее). Для целей исследования респондентами могут выступать:

1. Эксперты:

- представители профсоюзов;
- исполнительный директор по персоналу (или начальник отдела кадров);
- исполнительный директор/начальник отдела маркетинга;
- руководитель IR-отдела.

2. Стейкхолдеры:

- представители акционеров или сами акционеры (инвесторы);
- представители профильных министерств;
- представители основных групп потребителей;
- представители глав администраций города/области;
- представители служб занятости.

Рекомендуемая периодичность исследования методом интервью – 1 раз в 3 года. Возможно также внеочередное интервью, проводимое по решению совета директоров, обусловленное политическим, экономическим, социальным кризисом; с подписанием страной важных экономических или политических соглашений и так далее.

3. Специалисты комитета анализируют и обрабатывают полученную информацию. Таким образом, определяется значение коэффициентов, которые ложатся в основу формулы показателя уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления. В том случае, если полученные результаты неоднозначны и/или спорны, проводится повторное интервью для ранжирования этих интересов.

4. Специалисты комитета, обладающие определенными профессиональными компетенциями, ежегодно на основе годовых отчетов отдела маркетинга, отдела по работе с персоналом, отдела технического контроля (отдела по качеству), службы главного инженера, отделов финансов и экономики, юридического отдела, отдела экономической безопасности, IR-отдела оценивают значение коэффициентов и показатель учета интересов стейкхолдеров.

5. Данные исследований аккумулируются у председателя КРС и на их основании формируются предложения по проведению мероприятий по поддержанию или изменению ситуации, а также формируется предложение по расходам, связанным с этими мероприятиями.

6. Сформированные на пятом этапе предложения выносятся для обсуждения на совет директоров. Они обсуждаются на заседаниях, посвященных подведению итогов за год, а также выработке стратегии на последующие периоды, формированию бюджета.

7. Определение эффективности осуществленных мероприятий. Сотрудники комитета по работе со стейкхолдерами по результатам отчетов о проведенных мероприятиях проводят срез изменения показателя учета интересов стейкхолдеров. Периодичность – два раза в год. Один раз в год на основе годовых отчетов отделов, показатели работы которых значимы для учета

интересов стейкхолдеров, проводится подсчет эффективности деятельности по работе со стейкхолдерами. Этот этап может быть соединен с четвертым этапом.

Описанная в данном параграфе схема позволяет учитывать интересы стейкхолдеров для снижения рисков в системе корпоративного управления. Управление процессом учета интересов стейкхолдеров осуществляется в режиме взаимодействия с различными структурными подразделениями корпорации, в том числе с советом директоров, комитетами (по работе со стейкхолдерами, по аудиту, по урегулированию корпоративных конфликтов, по стратегическому планированию), IR-отделом, корпоративным секретарем. Корпоративное взаимодействие основывается на ряде принципов, которые представлены ниже:

1. Уважение прав и законных интересов стейкхолдеров;
2. Соблюдение прозрачности информации в соответствии с требованиями законодательства и корпоративными нормами;
3. Обеспечение позитивного развития деятельности корпорации;
4. Недопустимость нанесения намеренного ущерба стейкхолдерами друг другу или компании;
5. Ответственность стейкхолдеров за принимаемые ими решения;
6. Получение стейкхолдерами и корпорацией выгоды от размещаемых ими ресурсов;
7. Прогнозирование и снижение рисков участников корпоративного взаимодействия.

Преимущества и недостатки внедрения комитета по работе со стейкхолдерами, описанные выше, сведены в Таблицу 14.

Таблица 14 – Преимущества и недостатки внедрения комитета по работе со стейкхолдерами (КРС) в систему корпоративного управления компании

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Повышение статуса функции управления балансом интересов стейкхолдеров, отражающей суть главного принципа корпоративного управления	
Снижение рисков деятельности, в том	

числе регуляторного, за счет развития взаимодействия со стейкхолдерами компании, осуществляемого профессионально на постоянной основе	Неадекватные целям и масштабам деятельности затраты на систему органов корпоративного управления
Профессиональный учет различных аспектов взаимодействия со стейкхолдерами в стратегических планах компании	
Оценка решений, важных для жизнедеятельности компании, на предмет влияния на баланс интересов стейкхолдеров и разработка мер по всестороннему учету интересов	
Рост лояльности и доверия стейкхолдеров к компании и ее руководству за счет обеспечения прозрачного конструктивного взаимодействия между различными группами стейкхолдеров, развитию обмена информацией по известным технологиям и каналам	

Источник: разработано автором.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели организационно-управленческое обеспечение процесса учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

3.4 Результаты апробации и практические рекомендации по внедрению функции учета интересов участников корпоративных отношений

Великолукский "Завод электротехнического оборудования" (ЗАО "ЗЭТО"), головное предприятие холдинговой компании "ЭЛВО", является крупнейшим российским производителем электротехнического оборудования для электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, железных дорог, метрополитена и сельского хозяйства. С 1959 года предприятие выросло в полнофункциональный холдинг.

Основным видом деятельности завода является разработка и производство высоковольтных аппаратов для электростанций и подстанций напряжением от 10 до 1150 кВ, комплектов ошиновки жесткой 110-500 кВ, разрядников, ограничителей перенапряжений 0,4-500 кВ, полимерных изоляторов 10-500 кВ. Изделия разрабатываются с учетом передовых технологий, требований и пожеланий энергетиков. Многие конструктивные и технологические решения запатентованы и не имеют аналогов в мире, а по некоторым своим техническим параметрам оборудование превосходит зарубежные аналоги.

Оборудование, выпускаемое ЗАО "ЗЭТО", надежно работает в условиях умеренного, холодного и тропического климата. Оно хорошо зарекомендовало себя на внутреннем и внешнем рынках. Осуществляются поставки в Украину, Беларусь, Казахстан, Узбекистан и другие страны СНГ и Балтии. Иностранцами партнерами являются Китай, Египет, Индия, Вьетнам, Болгария, Польша, Ирак, Иран, Бангладеш, Куба.

Система менеджмента организации сертифицирована в соответствии стандартам ISO 14001:2004г. и ISO 9001:2008г. Руководством организации определены стратегические цели, задачи и обязательства в области экологического менеджмента, которые документированы в "Политике в области экологии". Реализация данной политики позволила сохранить и повысить конкурентоспособность, о чем свидетельствует благоприятная позиция организации на рынке.

В соответствии с политикой в области экологии организация поэтапно осуществляет модернизацию технологических процессов, используя отечественный и зарубежный опыт, направленных на применение маловодных технологий, высокоэффективных газоочистных установок и использования малотоксичных материалов.

В настоящее время гальваническое производство переведено на замкнутую систему оборотного водоснабжения. Внедрены современные технологии горячего и термодиффузионного цинкования, позволившие снизить объемы образования гальванических стоков более, чем в два раза.

Сотрудничество с сертификационным органом TÜV SÜD Russland оказывает большую интеллектуальную и практическую помощь в развитии производственной деятельности организации, направленной на поэтапное уменьшение вредного воздействия на окружающую природную среду и возрастающим контролем за этим воздействием.

ЗАО "ЗЭТО" – динамично растущая, высокоэффективная, социально-ориентированная компания, стремящаяся стать ведущим предприятием по производству высоковольтного оборудования.

Основной целью организации является производство и реализация конкурентоспособной продукции высокого качества, и как следствие, получение максимальной прибыли.

Группы стейкхолдеров компании следующие: акционеры, менеджмент, кадровый резерв, клиенты, представители кредитных организаций, представители государственных и муниципальных органов, представители общественных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты, местная общественность.

Апробация методики определения показателя сбалансированности интересов стейкхолдеров проводилась в ЗАО «ЗЭТО» с 2013 года и имеет несколько срезов: соответственно 2012 год (базовый), 2013 год и 2015 год. Ниже приведен порядок и последовательность расчетов.

Данные о деятельности компании за 2012 год, принимаемые как исходные для данного исследования:

\mathcal{E}_{2012} – экономическая эффективность;

Π_{2012} – общая прибыль компании за отчетный период, 17 946 тыс. руб.;

P_{2012} – переменные затраты компании, 1 361 954 тыс. руб.;

C_{2012} - условно-постоянные затраты компании, 908 436 тыс. руб.

Определим экономическую эффективность деятельности компании по классической формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi / (P + C) \quad (5),$$

где

Э – экономическая эффективность;

П – прибыль компании за отчетный период;

Р – переменные затраты компании;

С – условно-постоянные затраты компании.

$$\text{Э}_{2012} = 17946 / (1361954 + 908436) = 0,0079$$

Во второй главе (см. п. 2.4) нами было предложено ввести в данную формулу совокупный коэффициент рисков корпоративной деятельности, так как факторы риска оказывают большое влияние на эффективность взаимодействия со стейкхолдерами и, следовательно, эффективность деятельности компании в целом, а также уменьшить показатель прибыли на величину упущенной прибыли за обследуемый период.

Для этого расчета формула примет следующий вид:

$$\text{Э} = (\text{П} - \text{Ув}) / (\text{Р} + \text{С}) \times \text{КР} \quad (6),$$

где

Э – экономическая эффективность;

П – прибыль компании за отчетный период;

Ув – упущенная прибыль за отчетный период;

Р – переменные затраты компании;

С – условно-постоянные затраты компании.

КР – совокупный коэффициент рисков корпоративной деятельности.

Учитывая интервалы значений для данного коэффициента в зависимости от величины риска (см. п. 2.4), для вычисления совокупного коэффициента риска компании необходимо:

- 1) выявить основные потенциальные для компании риски;
- 2) путем опроса экспертов определить значение совокупного коэффициента рисков для данной компании.

Эксперты компании из числа акционеров и менеджеров (методика отбора экспертов такая же, как и в первом параграфе данной главы) назвали основные типы рисков для деятельности компании:

- риск изменения бизнес-среды (регуляторный): связан с кардинальными изменениями в таких областях, как законодательство, экономическая ситуация в стране и за ее пределами. Этот тип рисков не является следствием деятельности компании, однако, в свою очередь, может оказывать влияние на данную деятельность;
- риск потери потребителя: потенциально существует для любой компании и может быть обусловлен рядом причин, в частности, неудовлетворенностью потребителя, действиями конкурентов, изменением платежеспособности и/или потребностей потребителя и проч.;
- риск инвестиционной стратегии развития - присущ любой компании, осуществляющей данную стратегию;
- экологический риск обусловлен спецификой деятельности компании, чреват социальными и экологическими последствиями возможных аварий, связан с эксплуатационными особенностями оборудования, однако является управляемым;
- рыночные риски, связанные с ценами на топливо, энергию и материалы типичны для любой производственной компании и зависят от многочисленных факторов, определяющих рыночную ситуацию;
- инновационный риск – вероятность финансовых потерь от вложения средств во внедрение нового оборудования и технологий производства, выпуска нового типа продукции; этот тип риска связан с риском инвестиционной стратегии развития и обусловлен не только деятельностью компании, но и тенденциями развития рыночной ситуации;
- риск недобросовестной конкуренции, обусловленный действиями конкурентов; может быть прогнозируем, однако не во всех случаях; предупреждение данного риска требует непрерывного мониторинга и анализа деятельности участников данного рынка.

В целом нужно отметить, что все перечисленные экспертами риски не носят уникального характера (т.е. не являются присущими только этой компании). На наш взгляд, это является одним из объяснений успешности развития компании на

рынке (соответствие нормам развития данного типа бизнеса, отсутствие явно негативных факторов риска).

Вначале было определено операционное понятие «норма риска». Эксперты сошлись во мнении, что это некий ориентир, допустимая в стандартных условиях деятельности компании вероятность возникновения риска, который прямо или косвенно учитывается при разработке стратегии компании и может быть прогнозируем. Это среднее между минимумом и максимумом, касающееся всех без исключения случаев.

Экспертам было предложено в данном списке отметить значение коэффициента каждого риска. При подсчете данных выводилось среднее арифметическое по каждому типу рисков (в интервале от 0 до 1). Результаты представлены в Таблице 15.

Таблица 15 – Типы потенциальных рисков компании

Тип риска	Отраслевой или присущий данной компании	Значение коэффициента риска, присвоенное экспертами (2012 г.)	Группы стейкхолдеров, чьи интересы актуализируются при наступлении определенного типа риска
Риск изменения бизнес-среды	Отраслевой	0,5	Акционеры, инвесторы, менеджмент, клиенты, представители кредитных организаций, СМИ, партнеры, конкуренты, местная общественность.
Риск потери потребителя	Отраслевой	0,5	Акционеры, инвесторы, менеджмент, представители кредитных организаций, СМИ, партнеры, конкуренты
Риск инвестиционной стратегии развития	Отраслевой	0,75	Акционеры, инвесторы, менеджмент, представители кредитных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты
Экологический риск	Отраслевой	0,75	Акционеры, инвесторы, менеджмент, клиенты, представители кредитных организаций, представители государственных и муниципальных органов, представители общественных

			организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты, местная общественность
Рыночные риски, связанные с ценами на топливо, энергию и материалы	Отраслевой	0,5	Акционеры, инвесторы, менеджмент, клиенты, представители кредитных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты
Инновационный риск	Отраслевой	0,75	Акционеры, инвесторы, менеджмент, клиенты, представители кредитных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты
Риск недобросовестной конкуренции	Отраслевой	0,5	Акционеры, инвесторы, менеджмент, клиенты, представители кредитных организаций, представители государственных и муниципальных органов, представители общественных организаций, представители СМИ, партнеры, конкуренты, местная общественность

Источник: разработано автором.

Далее значения коэффициента риска суммировались:
 $0,5+0,75+0,75+0,5+0,75+0,5=4,25$

Затем полученное значение было разделено на 7 (количество рассматриваемых рисков): $4,25:7 = 0,6$

Таким образом, числовое значение совокупного коэффициента рисков корпоративной деятельности данной компании (КР) – 0,6.

Итак, согласно представленным выше значениям, риск находится в промежутке между нормальным (ближе к нему) и меньше нормы. Соответственно, мы можем оценить риск-менеджмент компании как эффективный.

Упущенная выгода за 2012 год равнялась нулю. С учетом этого, полученный коэффициент КР позволяет нам осуществить расчет по формуле (6):

$$\text{Э}_{2012} = 17946 / (1361954 + 908436) \times 0,6 = 0,00474$$

Мы видим, что, согласно данному расчету, коэффициент эффективности за 2012 год равен 0,00474.

Согласно полученным данным, в начале 2013 года менеджментом компании было принято решение о необходимости внедрения процесса учета интересов стейкхолдеров в связи с актуализацией проблемы повышения эффективности риск-менеджмента и создании комитета КРС. На основании результатов, описанных в данном исследовании, нами были разработаны практические рекомендации, которые легли в основу этой деятельности.

Решение проблемы осуществлялось (согласно описанным выше исследовательским разработкам) следующим образом. В рамках стратегии компании были предприняты действия по активизации показателя сбалансированности интересов стейкхолдеров. Для этого был рассчитан показатель сбалансированности интересов стейкхолдеров ЗАО «ЗЭТО» согласно методике, представленной в Приложении А.

На основании анализа документов и мониторинга информации в Интернет, а также мнений экспертов, можем прийти к выводу о том, что состояние баланса интересов стейкхолдеров (Mi) компании на момент расчета выглядело следующим образом.

Сформировавшаяся позитивная репутация ЗАО «ЗЭТО» обусловлена следующими основными факторами: безусловное лидерство на рынке; более чем полувековой опыт работы по проектированию, изготовлению и установке электротехнического оборудования, признанное высокое качество продукции, наличие испытательного центра и необходимых производственных мощностей, налаженная коммуникация с потребителями, понимание и учет их требований; высокая квалификация кадров, авторитет завода среди изготовителей и потребителей электротехнического оборудования; максимально эффективное использование всех ресурсов (экономических, финансовых организационных, кадровых, технических) для развития компании и улучшения технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности, непрерывное развитие инфраструктуры производства с целью обеспечения качества выпускаемых изделий и внедрения новых видов продукции. В компании большое внимание уделяется политике качества и экологичности деятельности.

Информация. Информирование о деятельности связывается в компании с повышением качества корпоративного управления. С учетом растущей роли компании на российском рынке ЗАО «ЗЭТО» уделяет самое серьезное внимание повышению качества корпоративного управления, включая совершенствование систем управленческой информации, оптимизацию управленческих процедур, сокращение сроков предоставления отчетности, повышение прозрачности деятельности компании. Компания стремится к высокой культуре партнерства организации с поставщиками и потребителями на основе взаимовыгодного сотрудничества, доверия и партнерства. ЗАО «ЗЭТО» участвует в выставках, электроэнергетических форумах и прочих информационных мероприятиях. Имеет позитивный индекс цитируемости в СМИ и Интернете. Основным средством внешней коммуникации является регулярно обновляемый сайт компании, предусматривающий возможности оперативной обратной связи.

Мотивация. В компании непрерывно реализуются и совершенствуются программы мотивации. Благодаря им поддерживается высокий организационный и квалификационный уровень деятельности персонала организации. Мотивационные программы основаны на стимулировании личной ответственности каждого сотрудника за качество продукции в рамках своей компетентности; совершенствовании процессов управления и производства за счет внедрения новых прогрессивных технологий, использовании новейших средств и методов контроля качества; поддержке новаторских идей и поощрении специалистов за активное участие в инновационной деятельности и внедрении новых идей продукции и производства. Для мотивации внешних стейкхолдеров компанией также предпринимаются непрерывные усилия. На их мотивацию влияют экономические факторы низких рисков деятельности компании, прозрачности информации, эффективности ее деятельности, выгод от сотрудничества, высокой репутации на рынке; а также неэкономические факторы: общественной значимости компании, экологичности производства и т.д.

Таблица 16 – Значения коэффициентов потенциальных рисков компании за контрольный период (2013 год)

Тип риска	Отраслевой или присущий данной компании	Меры для предотвращения потенциальных рисков предпринимаемые в компании	Значение коэффициента риска, присвоенное экспертами (2013 г.)
Продолжение таблицы 16			
Риск изменения бизнес-среды	Отраслевой	Непрерывный мониторинг состояния бизнес-среды, анализ и прогнозирование возможных изменений	0,5
Риск потери потребителя	Отраслевой	Понимание потребностей и учет требований потребителей. В частности, на любой запрос потребителя компания может предложить различные варианты изготовления продукции: от экономичных до высокотехнологичных; компания опережает конкурентов за счет предложения лучших условий для потребителя	0,75
Риск инвестиционной стратегии развития	Отраслевой	Предвосхищение долгосрочных тенденций экономического развития и подготовка к ним, инвестиционный анализ	0,75
Экологический риск	Отраслевой	Организация производственной деятельности с минимальным ущербом для окружающей среды в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 14001 и природоохранного законодательства; постоянное улучшение состояние окружающей среды за счёт уменьшения загрязнений атмосферного воздуха, водных объектов и почвы; разработку плановых экологических показателей и совершенствование системы контроля за ними	0,75
Рыночные риски, связанные с ценами на топливо, энергию и материалы	Отраслевой	Прогнозирование изменений на рынке; оптимизация производственных ресурсов; гибкое ценообразование	0,5
Инновационный риск	Отраслевой	Высокая квалификация персонала; система оценки и тестирования инноваций; непрерывное развитие инфраструктуры производства с целью эффективного внедрения инновационных разработок	0,75
Риск	Отраслевой	Анализ действий конкурентов;	0,5

недобросовестной конкуренции		мониторинг ситуации на рынке	
------------------------------	--	------------------------------	--

Источник: разработано автором.

Как можно увидеть из приведенной Таблицы 16, значения коэффициентов рисков остались неизменными за исключением значения коэффициента риска потери потребителя: он изменился с 0,5 на 0,75, то есть если он раньше находился в пределах нормы, то теперь стал меньше нормы. Это свидетельствует о позитивном экономическом развитии компании.

Далее значения коэффициента риска суммировались и делились на количество рассматриваемых рисков: $(0,5 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,5 + 0,75 + 0,5) : 7 = 0,64$. Таким образом, числовое значение совокупного коэффициента рисков корпоративной деятельности данной компании (КР) – 0,64. Это значение изменилось в сторону улучшения, т.е. повышения эффективности риск-менеджмента за контрольный период (год).

Таким образом, согласно представленным выше значениям, риск можно оценить как находящийся в пределах нормы (с небольшой погрешностью).

Данные о деятельности компании за 2013 год по итогам осуществленной деятельности:

Чистая прибыль компании за 2013 год – 15 786 тыс. руб.

Переменные затраты – 1 392 076 тыс. руб.

Условно-постоянные затраты – 928 569 тыс. руб.

Упущенная выгода – 0 руб.

Полученный коэффициент КР позволяет нам осуществить расчет по формуле (6) за 2013 год:

$$\mathcal{E}_{2013} = 15786 / (1\,392\,076 + 928\,569) \times 0,64 = 0,00435$$

Согласно данному расчету, коэффициент эффективности за 2013 год равен 0,00435. Это меньше, чем аналогичный за 2012 год, который был равен 0,00474. Разница составила – 0,00039. Мы видим, что несмотря на начало экономических санкций и общее ухудшение условий бизнес-среды, вызванное внешнеполитической обстановкой, показатель изменился незначительно и

продолжает оставаться довольно устойчивым.

Таким образом, показатели учета интересов стейкхолдеров:

a = 0 – выгода больше риска

b = 1 – позитивная репутация

c = 1 – позитивная информация

m = 1.

Соответственно: $Mi_{2013} = (0 + 1 + 1) \times 1 = 2$.

Третий контрольный срез определения показателя эффективности был проведен по итогам 2015 года аналогично представленной выше технологии. Динамика показателей, участвующих в его расчете представлена в Таблице 17.

$$Э_{2015} = 547 / (1\,173\,743 + 782\,972) \times 0,65 = 0,00018$$

Таблица 17 – Динамика основных показателей формулы расчета коэффициента эффективности деятельности ЗАО «ЗЭТО» по годам

Годы/ Показатели	П	Ув	Р	С	КР	Э
	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	Упущенная выгода, тыс. руб.	Переменные затраты, тыс. руб.	Условно-постоянные затраты, тыс. руб.	Коэффициент потенциальных рисков компании	
2012	17946	0	1361954	908436	0,6	0,00474
2013	15786	0	1392076	928569	0,64	0,00435
2015	16906	0	1173743	782972	0,65	0,00562

Источник: разработано автором.

При этом необходимо отметить изменения, произошедшие в оценке экспертами значений риска в 2015 году. Динамика изменения экспертных оценок в отношении рисков компании выглядит следующим образом (см. Таблица 18).

Таблица 18 – Динамика экспертных оценок рисков ЗАО «ЗЭТО»

Риски/Оценки экспертов по годам	2012 г.	2013 г.	2015 г.	Комментарии к изменениям по 2015 году
Риск изменения бизнес-среды	0,5	0,5	0,75	Изменения в законодательные акты 2014 г. породили

				многочисленные регуляторные риски, что нашло отражение в мнении экспертов
Риск потери потребителя	0,5	0,75	0,75	Остался прежним
Риск инвестиционной	0,75	0,75	0,8	Незначительно увеличился в связи с кризисом банковской системы
Продолжение Таблицы 18				
Экологический риск	0,75	0,75	0,5	Снизился (на фоне остальных)
Рыночные риски, связанные с ценами на топливо, энергию и материалы	0,5	0,5	0,7	Увеличились в связи международной экономической ситуацией, резким снижением цен на нефть
Инновационный риск	0,75	0,75	0,5	Снизился на фоне остальных. Новые технологии, особенно позволяющие удешевить продукцию, могут обеспечить компании конкурентное преимущество. Хорошая государственная поддержка, отсутствие административных барьеров
Риск недобросовестной конкуренции	0,5	0,5	0,6	Повысился незначительно в связи с обострением политической ситуации, введением политики импортозамещения и т.п.

Источник: разработано автором.

Расчеты показывают, что даже при небольшом изменении общего коэффициента риска показатели эффективности деятельности компании улучшаются.

Показатель сбалансированности интересов стейкхолдеров в 2015 году, несмотря на кризисные тенденции в отрасли, по расчетам специалистов КРС остался на прежнем уровне ($M_{i2015} = 2$).

Таким образом, полученные данные позволяют не только высоко оценить эффективность деятельности, но и наметить перспективы работы компании в направлении дальнейшего повышения эффективности риск-менеджмента.

По итогам обсуждения с экспертами и менеджментом компании были выявлены следующие составляющие усовершенствования процесса учета интересов стейкхолдеров:

- модификация этапов учета интересов стейкхолдеров для практического внедрения в закрытом акционерном обществе производственной компании;
- разработка коэффициентов, позволяющих осуществлять оценку средств управления интересами стейкхолдеров.

Разработка и внедрение данных параметров составляет перспективы дальнейших исследований.

Выводы по Главе 3

В данной главе показан процесс внедрения функции учета интересов стейкхолдеров в систему корпоративного управления компании для повышения эффективности риск-менеджмента.

В плане профессионализации данной функции предложено внедрение комитета по работе со стейкхолдерами. К преимуществам внедрения КРС считаем целесообразным отнести:

- повышение статуса функции управления балансом интересов участников корпоративных отношений, отражающей суть главного принципа корпоративного управления;
- снижение рисков деятельности, в том числе регуляторного, за счет развития взаимодействия со стейкхолдерами компании, а также мониторинга сбалансированности интересов стейкхолдеров, осуществляемого профессионально на постоянной основе;
- профессиональный учет различных аспектов взаимодействия со стейкхолдерами в стратегических планах компании;
- оценку решений, важных для жизнедеятельности компании, на предмет влияния их на баланс интересов стейкхолдеров и разработку мер по всестороннему учету интересов;

- рост лояльности и доверия стейкхолдеров к компании и ее руководству за счет обеспечения прозрачного конструктивного взаимодействия между различными группами стейкхолдеров, развитию обмена информацией по известным технологиям и каналам.

На базе теоретического анализа и экспертного опроса установлено, что на формирование интереса стейкхолдеров наибольшее влияние оказывают следующие четыре фактора: соотношение выгоды и риска, репутационный, информационный, мотивационный.

Определены основные показатели учета интересов стейкхолдеров, установлены интервалы их числовых значений. На материале анализа кейса корпоративной практики показаны возможности применения формулы, связывающей состояние баланса интересов стейкхолдеров с экономическими показателями деятельности компании, и рассмотрены методы изменения (в сторону улучшения) ее показателей.

На основании исследования, проведенного в предыдущих разделах данной работы, предложена блок-схема, последовательно отражающая процесс учета интересов стейкхолдеров, осуществляемый в целях снижения рисков в системе корпоративного взаимодействия.

Разработано управленческое обеспечение процесса учета интересов стейкхолдеров, показано место функции учета интересов стейкхолдеров в процессе корпоративного взаимодействия. Определены структурные подразделения, регламент их взаимодействия и компетенции конкретных исполнителей функции.

Сделан вывод о значении деятельности комитета по аудиту, комитета по стратегическому планированию и комитета по урегулированию корпоративных конфликтов в системе корпоративного управления, показаны их взаимосвязи и роли в реализации функции учета интересов стейкхолдеров во взаимодействии с корпоративным секретарем компании. Все перечисленное в итоге позволило продемонстрировать реализацию функции учета интересов стейкхолдеров и ее влияние на снижение рисков корпоративного взаимодействия в системе

корпоративного управления компании.

Результаты исследования работы апробированы в деятельности российской компании ЗАО «ЗЭТО» и позволили разработать рекомендации по внедрению функции учета интересов стейкхолдеров для повышения эффективности подсистемы риск-менеджмента.

Заключение

Таким образом, в результате данного исследования была достигнута его цель, состоявшая в том, чтобы на основе анализа проблем системы корпоративного управления разработать методическое обеспечение процесса учета интереса стейкхолдеров, применение которого способствует повышению эффективности корпоративной системы риск-менеджмента.

Для достижения данной цели был последовательно решен ряд взаимосвязанных задач. Осуществлен анализ взаимодействия субъектов корпоративного управления, позволивший выявить противоречивость их интересов и сформулировать суть этих противоречий.

Современная корпорация – это социально-экономическая система, организационные особенности которой обеспечивают учет интересов и мнений различных сторон, попадающих в сферу ее деятельности (stakeholders - участников корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов. Это понятие является справедливым для бизнеса любого размера и с любой формой собственности. Под корпоративным взаимодействием в работе понимается добровольный, субъективно оцениваемый как взаимовыгодный обмен ресурсами двух или более действующих или потенциальных участников корпоративных отношений, направленный на реализацию системой своих стратегических целей. Система корпоративного управления – это совокупность методов, принципов и инструментов управления с позиции субъекта управления действующего в

условиях множества участников корпоративных отношений с целью обеспечения необходимых и достаточных ресурсов для выполнения системой корпоративного управления стратегических целей. Система корпоративного управления призвана формировать такую среду и условия деятельности, которые обеспечат нужные действия (или бездействия) нужных участников корпоративного управления.

В диссертационном исследовании интерес рассмотрен как основанный на выгоде ресурс корпоративного управления, который используется для снижения рисков в процессе взаимодействия компании и стейкхолдеров; выявлены системообразующие характеристики и двойственная природа интереса стейкхолдера, который с одной стороны выступает ресурсом в процессе взаимодействия с корпорацией, а с другой – является для корпорации объектом управления.

Согласно поставленным задачам, риск-менеджмент рассмотрен как инструмент поддержания баланса интересов в процессе корпоративного взаимодействия, осуществлена классификация интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления и обоснована необходимость разработки механизмов учета интересов стейкхолдеров.

Расширены представления о противоречивости интересов субъектов экономических отношений в системе корпоративного взаимодействия. Рассмотрен процесс актуализации корпоративных интересов посредством информации и выявлена экономическая составляющая интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

При помощи методов анализа и экспертного опроса определена система факторов, влияющих на формирование интересов стейкхолдеров; разработана методика оценки уровня сбалансированности интересов в системе корпоративного управления; определена точка оптимального баланса интересов стейкхолдеров. Установлено, что интересы стейкхолдеров преимущественно зависят от следующих факторов: соотношение выгоды и риска; репутация компании; качество информирования о деятельности компании; мотивация к обмену ресурсами.

На основании выделенных факторов разработана формула показателя сбалансированности интересов, который является индикатором их баланса в системе корпоративного управления. Для определения факторов, составляющих коэффициенты в формуле показателя сбалансированности интересов, в диссертационном исследовании разработана методика их определения. Для каждого коэффициента предложены числовые значения и показаны пути интерпретации результатов. Диапазон значений показателя позволяет определить уровень сбалансированности интересов стейкхолдеров от идеального (3) до критического (-3).

Для практической реализации функции учета интересов стейкхолдеров в диссертационном исследовании было разработано организационно-методическое обеспечение данного процесса: разработаны этапы процесса учета интересов, описаны взаимосвязи структурных подразделений в системе корпоративного управления. В качестве подразделения, реализующего данную функцию, предложено ввести в систему корпоративного управления кросс-функциональный орган - комитет по работе со стейкхолдерами (КРС), взаимодействующий с такими комитетами совета директоров как комитет по аудиту, комитет по стратегическому планированию, комитет по урегулированию корпоративных конфликтов. Обоснована необходимость создания и описаны ролевые и функциональные позиции IR-отдела; выявлены основания взаимодействия корпоративного секретаря и IR-отдела в системе корпоративного управления. Итогом данной части исследования стала профессионализация функции учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

Внедрение КРС позволит компании снизить риски корпоративного взаимодействия за счет полного и всестороннего учета интересов стейкхолдеров, осуществляемого профессионально на постоянной основе.

Апробация основных положений данной работы была проведена на материале деятельности российской электротехнической компании ЗАО «ЗЭТО» – одного из лидеров отрасли. Во многом благодаря внедрению методики учета интересов стейкхолдеров за контрольный период была отмечена позитивная

динамика риск-менеджмента компании.

Разработанный в диссертации процесс учета интересов стейкхолдеров позволяет получить следующие преимущества:

- своевременно выявлять риски в процессе корпоративного взаимодействия;
- предотвращать корпоративные конфликты;
- повысить эффективность корпоративного риск-менеджмента за счет внедрения функции учета интересов стейкхолдеров, что позволяет осуществлять их мониторинг и организовывать корректирующие воздействия для поддержания баланса;
- улучшить систему корпоративного управления в целом.

Библиографический список

1. Авдокушина, М. Репутационные риски. Как избежать их в управлении компанией / М. Авдокушина // Корпоративная имиджелогия. – 2008. – № 2. – С. 30-33.
2. Автономов, В.С. Модель человека в экономической науке / В.С. Автономов // СПб.: Экономическая школа. – 1998. – 230 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: Новости. – 2000. – 254 с.
4. Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. - М.: Мысль. – 1989. – 187 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер Ком. – 1999. – 416 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика. – 1989. – 519 с.
7. Андронов, В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов. - М.: Экономика. – 2003. – 697 с.
8. Андронов, В.В. Теория и практика развития корпоративного управления в России: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Андронов Вадим Вадимович. – М., 2006. – 309 с.
9. Анохин, П.К. Инвестиционный национализм / П.К. Анохин // Коммерсантъ. – № 176. – 2012. – С. 14.
10. Анохин, П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем. Принципы системной организации функций / П.К. Анохин. - М.: Наука. – 1973. – С. 5-61.
11. Антонов, В.Г. Корпоративное управление / В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев и др. Под ред. В.Г. Антонова. - М.: ИНФРА-М. – 2009. – 287 с.

12. Аоки, М. Корпоративное управление в переходных экономиках: инсайдерский контроль и роль банков / М. Аоки. - СПб.: Лениздат. – 1997. – 282 с.
13. Аузан, А.А. Институциональная экономика для чайников / А.А. Аузан. - М.: Фэшн Пресс. – 2011. – 127 с.
14. Батаева, Б.С. Корпоративная прозрачность, корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление / Б.С. Батаева, А.В. Вавилина // Известия саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – т. 14. – № 1-1. – С. 54-60.
15. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика. – 1996. – 192 с.
16. Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. - М.: Прогресс-Традиция. – 2000. – 384 с.
17. Белановский, С.А. Методика и техника фокусированного интервью / С.А. Белановский. - М.: Наука. – 1993. – 352 с.
18. Беликов, И. Годовой отчет компании – инструмент формирования инвестиционной привлекательности и деловой репутации компании / И. Беликов, К. Гуляев // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2005. – № 2. – С. 55.
19. Беляева, И.Ю. Теория слияний и поглощений / И.Ю. Беляева, А.Ю. Жданов, М.А. Эксиндаров. - М.: Кнорус. – 2013. – 232 с.
20. Беляева, И.Ю. Репутационный капитал и социальная ответственность современной корпорации / И.Ю. Беляева, О.В. Данилина // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 5(84). – С. 106-111.
21. Бодуан, Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство / Жан-Пьер Бодуан. - М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт»: ИНФРА-М. – 2001. – 233 с.
22. Бойкова, Е.Н. Система управления рисками в современных корпорациях / Е.Н. Бойкова. - Вопросы экономики и управления в современном обществе: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической

- конференции. - Волгоград: Волгоградское научное издательство. – 2011. - С. 30-33.
23. Бойкова, Е.Н Проблема применения системного подхода в корпоративном управлении / Е.Н. Бойкова. Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2011». - М.: ГОУВПО ГУУ. – 2011. – Вып. 1. – С. 312-314.
24. Буари, Ф. А. Паблик рилейшнз, или стратегия доверия / Ф.А. Буари. - М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт»: ИНФРА-М. – 2001. – 178 с.
25. Бубнов, С. Диагностика системы управления / С. Бубнов. - Управление компанией. – № 5(84). – 2008. – С. 44-47.
26. Бункина, М.К. Экономика и психология / М.К. Бункина, В.А. Семенов. - М.: Дело и сервис. – 1998. – 400 с.
27. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков под ред. Д.А. Новикова. - М.: Книжный дом «Либроком». – 2009. – 264 с.
28. Васильев, Е.С. Повышение эффективности работы коммерческого банка на основе совершенствования корпоративного управления: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.10 / Е.С. Васильев. - Тула. – 2012. – 20 с.
29. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер // М.: Прогресс. – 1990. – 805 с.
30. Вилюнас, В. Психология эмоций / В. Вилюнас. - СПб.: Питер. – 2004. – 496 с.
31. Гайдес, М.А. Общая теория систем: Системы и системный анализ / М.А. Гайдес. - Винница: Глобус-Пресс. – 2004. – 201 с.
32. Гамза, В.А. Методологические основы системной классификации банковских рисков / В.А. Гамза // Банковское дело. – 2001. – № 6-7. – С. 11-15.
33. Гидденс, Э. Ускользящий мир. Как глобализация меняет нашу жизнь / Э. Гидденс. - М.: Весь мир. – 2004. – 120 с.
34. Гидденс, Э. Судьба, риск и безопасность / Э. Гидденс // Thesis. – 1994. – № 5. – С. 107-134.

35. Голубев, С.В. Взаимоотношения индивида, общества и государства как проблема социальной философии: дис. ... канд. филос. наук: 09.00.11 / Голубев Сергей Викторович. – М., 1993. – 181 с.
36. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин. - М.: Кнорус. – 2006. – 216 с.
37. Горин, С. Управление деловой репутацией коммерческого банка / С. Горин // Корпоративная имиджелогия. – 2008. – № 2. – С. 34-40.
38. Грабовый, П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова и др. - М.: Аланс. – 1994. – 200 с.
39. Грачева, М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта / М.В. Грачева, А.Б. Секерин. - М.: Юнити-Дана. – 2009. – 544 с.
40. Гританс, Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм / Я.М. Гританс. - М.: ВолтерсКлувер. – 2005. – 154 с.
41. Грюнинг, Х. ван. Прозрачность финансовой отчетности [Электронный ресурс] / Х. ван Грюнинг, М. Коэн. Режим доступа: http://consulting.ru/econs_art_620943765 (дата обращения: 18.05.2014).
42. Гуреев, В. Некоторые процессуальные средства защиты прав и интересов акционеров / В. Гуреев // Журнал для акционеров. – 2008. – № 1-2. – С. 2-6.
43. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. - М.: Консалтинговая фирма «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М. – 2003. – 368 с.
44. Дейнека, О.С. Экономическая психология / О.С. Дейнека. - СПб.: Изд-во СПбГУ. – 1999. – 140 с.
45. Додонов, Б.И. Эмоция как ценность / Б.И. Додонов. - М.: Политиздат. – 1978. – 272 с.
46. Дорин, А.В. Экономическая социология / А.В. Дорин. - Минск.: ИП «Экоперспектива». – 1997. – 254 с.
47. Егорова, М.А. Корпоративное управление в нефтегазовых ТНК как фактор их конкурентоспособности: автореф. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Егорова Марина Андреевна. – М., 2012. – 22 с.

48. Журавлев, А.Л. Экономическое самоопределение: Теория и эмпирические исследования / А.Л. Журавлев. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН». – 2007. – 480 с.
49. Забелин, П.В. Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. - М.: Приор. – 1998. – 160 с.
50. Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / А. Заман. - М.: ЗАО «Олимп-бизнес». – 2008. – 416 с.
51. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс. – 2002. – 415 с.
52. Иванов, А. Публичное размещение акций как фактор финансовой устойчивости компании / А. Иванов, М. Савин // Журнал для акционеров. – 2008. – № 1-2. – С. 15-22.
53. Иванова, Е.А.. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишкина. -/ Ростов н/Д.: Феникс. – 2007. – 256 с.
54. Изард, К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – СПб.: Питер. – 2006. – 464 с.
55. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Издательство «Питер». – 2000. – 512 с.
56. Исаев, Д. Сущность корпоративного управления: современный взгляд / Д. Исаев // Проблемы теории и практики управления. – № 7. – 2007. – С. 65.
57. Львов, Д.С. Институциональная экономика / Д.С. Львов. - М.: ИНФРА-М. – 2001. – 318 с.
58. Как мы продали консервный завод за миллиард долларов: Пятьдесят лучших проектов Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник» 2004-2005 гг. - М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – С. 441-453.
59. Катлип, С. Паблик рилейшнз. Теория и практика /С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум. - М.: Издат. Дом «Вильямс». – 2001. – 624 с.
60. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. - М.: Наука. – 2002. – 192 с.

61. Клейнер, Г.Б. Менеджерияльная революция / Г.Б. Клейнер // Экономика и жизнь. – 2011. – № 38. – С. 16.
62. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. - М.: Дело. – 2008. – 568 с.
63. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. - М.: Экономика. – 1997. – 286 с.
64. Кириллова, О.Ю. Реструктуризация корпорации как метод предотвращения кризиса / О.Ю. Кириллова // Менеджмент сегодня. – 2006. – № 1. – С. 30-36.
65. Кириллова, О.Ю. Организация управления регуляторным риском в службе внутреннего контроля банка/ О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2015. – № 3 (27). – С. 89-103.
66. Китов, А.И. Введение в экономическую психологию / А.И. Китов. - М.: АНХ. – 1983. – 118 с.
67. Китов, А.И. Психология хозяйственного управления / А.И. Китов. - М.: Профиздат. – 1984. – 248 с.
68. Кныш, М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютиков. - СПб.: Культ-информ-пресс. – 2002. – 240 с.
69. Ковалев, И.В. Формирование системы корпоративного управления в газовой промышленности: на примере дочерних обществ ОАО «Газпром»: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Ковалев Игорь Викторович. – М., 2011. – 164 с.
70. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / Под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. - М.: КНОРУС. – 2008.
71. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. - М.: Дека. – 1996. – 304 с.
72. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления / Г. Алексеев, А. Бобрышев. - М.: Едиториал УРСС. – 2002. – 304 с.

73. Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления компании / Под общ. ред. Беликова И. В. - М.: Имперіум Пресс. – 2005. – 424 с.
74. Конопкин, О.А. Участие эмоций в осознанной регуляции целенаправленной активности человека / О.А. Конопкин // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 38–48.
75. Кочетков, Г.В. Корпорация: американская модель / Г.В. Кочетков, Супян В.Б. - СПб.: Питер. – 2005. – 320 с.
76. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материале 120 российских кампаний) / Ю.Д. Красовский./ М.: ИНФРА-М. – 1997. – 368 с.
77. Курбатов, А.Я. Теоретические основы сочетания частных и публичных интересов при правовом регулировании предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / А.Я. Курбатов. Режим доступа: <http://www.kpress.ru/bh/2001/1/kurbatov/kurbatov.asp> (дата обращения: 12.04.2014).
78. Кусжанова, А.Ж. Проблемы классификации и взаимодействия интересов [Электронный ресурс] / А.Ж. Кусжанова. - Оренбург.: Credo. – № 2-5. – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/195/52/> (дата обращения: 12.04.2014).
79. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. - М.: Инфра-М. – 1998. – 223 с.
80. Лапченко, Д.А. Оценка и управление экономическим риском: теория и практика / Д.А. Лапченко. - Минск.: Амалфея. – 2007. – 148 с.
81. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер. – 2004. – 395 с.
82. Лафта, Дж.К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. - М.: Велби. – 2005. – 592 с.
83. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. - М.: Смысл: Издательский центр «Академия». – 2004. – 352 с.
84. Леонтьев, А.Н. Лекции по общей психологии / А.Н. Леонтьев. - М.: Смысл: Издательский центр «Академия». – 2007. – 511 с.
85. Луман, Н. Понятие риска / Н. Луман // Thesis. – 1994. – №5. – С. 135-160.

86. Луман, Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Н. Луман. - СПб.: Наука. – 2007. – 648 с.
87. Любинин, Д. Корпоративная социальная ответственность как необходимое условие развития бизнеса / Д. Любинин // Журнал для акционеров. – 2008. – № 1-2. – С. 29-33.
88. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков, Н.Г. Ольдерогге. - М.: Омега-Л. – 2005. – 376 с.
89. Макдауголл, У. Различение эмоции и чувства / У. Макдауголл, под ред. В. Вилюнас. СПб.: Питер. – 2004. – С. 142-147.
90. Малахов, С.В. Основы экономической психологии / С.В. Малахов. - М.: Институт экономической политики. – 1992. – 63 с.
91. Мамонтов, А. 7 проблем PR / А. Мамонтов // Лаборатория рекламы, маркетинга и публич рилейшнз. – № 2 (21). – 2002. – С. 25-31.
92. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб.: Питер. – 2008. – 352 с.
93. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. - М.: Сирин. – 2003. – 256 с.
94. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М. – 2008. – 863 с.
95. Мильнер, Б.З. Управление современной компанией / под ред. Б.З. Мильнера и Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М. – 2001. – 585 с.
96. Молотников, А.Е. Ответственность в акционерных обществах / А.Е. Молотников. Монография. - М., 2006. — 240 с.
97. Лебедев, А.Н. Информационная неопределенность как механизм психологического воздействия / Лебедев А.Н. - М.: Институт психологии РАН. – 2014. – С. 32-44.
98. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. - М.: Дело. – 2003. – 359 с.
99. Об акционерных обществах: [федер. закон № 208-ФЗ от 26.12.1995 в ред. от 07.08.2001]. – М.: Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 33. – ч. 1.

100. Организация отношений с инвесторами: российская и зарубежная практика. – М.: Альпина Паблишер. – 2010. – 232 с.
101. Островская, Э. Риск инвестиционных проектов / Э. Островская. - М.: Экономика. – 2004. – 269 с.
102. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. Серия 8. - 2004. - Вып. 2 (№ 16). - С. 51–68.
103. Поздняков, К.К. Внедрение в холдинговых компаниях системы бизнес-контроля с целью совершенствования процессов корпоративного управления / К.К. Поздняков // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 54-55-2. – С. 16-24.
104. Псарева, Н.Ю. Методология формирования системы риск-менеджмента компании / Н.Ю. Псарева // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 1. – С. 81-87.
105. Радыгин, А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 90-97.
106. Райан, Т. Использование отношений с инвестором для максимизации оценки акционерного капитала / Т. Райан, Ч. Якобс. - М.: Городец. – 2009. – 336 с.
107. Ребрик, С. Презентация: 10 уроков / С. Ребрик. - М.: Изд-во Эксмо. – 2004. – 200 с.
108. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. - СПб.: Питер. – 2009. – 713 с.
109. Савенков, А.В. Корпоративное планирование в управлении организациями в условиях нестабильной внешней среды: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Савенков Александр Валерьевич. – СПб., 2007. – 177 с.
110. Самосудов, М.В. Корпоративное управление: что оно может дать и что для этого нужно делать / М.В. Самосудов // Акционерный вестник. – 2006. – № 2. – С. 3-8.

111. Самосудов, М.В. Основы корпоративной динамики // М.В. Самосудов. Химки: Институт международных экономических отношений. – 2007. – 248 с.
112. Самосудов, М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании: автореф. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Самосудов Михаил Владимирович. – М., 2012. – 46 с.
113. Секерин, А.Б. Концепция риска как ресурса и ее применение к портфельным инвестициям / А.Б. Секерин // Вестник ВГУ: Сер. «Экономика». – 2006. – № 1. – С. 155-161.
114. Страхова, Л.П. Корпорация: сущность и эволюционное развитие / Л.П. Страхова, А.Е. Бартенев // Менеджмент в России и за рубежом. – № 6. – 2000. – С. 23-30.
115. Тихонова, В.В. Совершенствование управления корпоративным взаимодействием групп стейкхолдеров открытого акционерного общества: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Тихонова Виктория Викторовна. – Самара, 2011. – 194 с.
116. Ткаченко, И.Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства / И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева. - М.: Управленческие науки. – 2014. – № 1(10). – С. 26-33.
117. Ткаченко, И.Н. Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизма государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса Свердловской области) / И.Н. Ткаченко, Г.Ю. Пахальчак, Е.Н. Стариков и др., науч. ред. И.Н. Ткаченко. - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ. – 2014. – 202 с.
118. Тонких, А.С. Моделирование результативного управления корпоративными финансами [Электронный ресурс] / А.С. Тонких. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН. – 2006. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/modeling_of_effective_management.shtml (дата обращения: 07.09.2015).
119. Филиппов, А.В. Социально-психологические резервы повышения эффективности хозяйственных механизмов / А.В. Филиппов // [Актуальные

- проблемы совершенствования хозяйственного механизма на современном этапе развития социалистической экономики]. - М.: Наука. – 1981. – С. 96-124.
120. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Фрэнкин. - СПб.: Питер. – 2003. – 651 с.
121. Хиггинс, Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости / Р. Хиггинс. - М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 219 с.
122. Харчилава, Х.П. Менеджмент заинтересованных сторон в системе корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник университета (ГУУ). – 2013. – № 2. – С. 59-65.
123. Цирихова, Н.В. Экономическая психология: история и современность / Н.В. Цирихова // Молодой ученый. – 2011. – № 12.Т.2. – С. 76-79.
124. Чернова Г.В. Управление рисками / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. - М.: Проспект. – 2003. – 160 с.
125. Чертыковцев В.К. Современный маркетинг / В.К. Чертыковцев, Е.В. Семёнычев. - Самара: САГМУ. – 2012. – 306 с.
126. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью / А.Н. Чумиков. - М.: Дело. – 2000. – 272 с.
127. Шабанова, М.А. Социоэкономика (для экономистов, менеджеров, госслужащих) / М.А. Шабанова. – М. Экономика. – 2012. – 560 с.
128. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. - М.: Дашков и Ко. – 2006. – 880 с.
129. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценки, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин. - М.: Дашков и Ко. – 2007. – 517 с.
130. Шевченко, Д. Применение личных инструментов инвестор рилейшнз в интернет: опыт российских компаний / Д. Шевченко // [Интернет и современное общество: Труды XI Всероссийской объединенной конференции. Санкт-Петербург, 28–30 октября 2008 г.] - СПб.: Факультет филологии и искусств СПбГУ. – 2008. – С. 117-119.

131. Шаховой, В.А. Социальная ответственность современных корпоративных объединений. Монография / В.А. Шаховой, А.М. Альперович. - М.: Московский городской университет управления правительства Москвы. – 2009. – 152 с.
132. Шеин, В. Национальная модель корпоративного управления / В. Шеин // Журнал для акционеров. – 2008. – № 5-6. – С. 2-5.
133. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. - СПб.: Питер. – 2002. – 336 с.
134. Шитулин, В. Моделирование и оценка рисков / В. Шитулин // Управление компанией. – № 5 (84). – 2008. – С. 40-43.
135. Школин, А. Что делать с репутационными рисками / А. Школин // Финанс. – 2004. – № 21. – С. 12-15.
136. Щербатых, Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса / Ю. В. Щербатых. - СПб.: Питер. – 2008. – 304 с.
137. Щербатых, Ю.В. Интеграция психологии и экономики – путь к решению практических задач экономического развития страны // [Модернизация российского общества на современном этапе: юбилейный межвузовский сборник научно-практической конференции] - Воронеж: ВФ МГЭИ. – 2010. – С. 29-34.
138. Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. - СПб.: Питер. – 2000. – 512 с.
139. Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы / Под. общ. ред. проф. А.Д. Карнышева // [Материалы пятой международной научно–практической конференции] - Иркутск: изд-во ИГЭА. – 2010. – 301 с.
140. Яницкий, О.Н. Социология риска: основные идеи / О.Н. Яницкий // Мир России. – 2003. – № 1. – С. 3-35.
141. Ackermann, F. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice [Электронный ресурс] / F. Ackermann, C. Eden // Long Range Planning. – 2011.

- № 44. – P. 179-196. – Режим доступа: <http://www.hadjarian.com/esterategic/tarjomeh/2-90/khamesi.pdf> (дата обращения 15.02.2016).
142. Бекк, У. Risk Society. Toward a New Modernity / У. Бекк. - L.: Sage Publications. – 1992. – 260 p.
143. Blasi, J. Corporate Governance in Russia: An Initial Look / J. Blasi, A. Shleifer // [Corporate Governance in Central Europe и Russia. – Vol.2. Insiders and the State] Budapest: CEU Press. – 1996. – P. 78-108.
144. Bragg, S. Running an Effective Investor Relations Department / S. Bragg. - Wiley Corporate F@A. – 2010. – 272 p.
145. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. - Pitman. – 1984. – 144 p.
146. Goergen, M. International Corporate Governance / M. Goergen. - Prentice Hall, 2012. – 336 p.
147. Graham, Kenny. Five Questions to Identify Key Stakeholders [Электронный ресурс] / Kenny Graham // Harvard Business Review. – 2014. – Режим доступа: <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders> (дата обращения 15.02.2016).
148. Higgins, R. Best Practices in Global Investor Relations: The Creation of Shareholder Value / R. Higgins. -/ Quorum Books. – 2000. – 200 p.
149. Mallin, C. Handbook on International Corporate Governance / C. Mallin. - Edward Elgar Publishing Inc. – 2011. – 460 p.
150. Mitchell, A. Corporate governance matters / A. Mitchell, P. Sikka. - London: Fabian Society. – 1996. – 30 p.
151. Murrey, H.A. Exploration in Personality / H.A. Murrey. - N.Y. – 1938. – 422 p.
152. Nowak, E. On investment performance and corporate governance / E. Nowak. - Bern: P. Haupt. – 1997. – 210 p.
153. Simon, H.A. The New Science of Management Decision / H.A. Simon. - N.Y.: Harper @ Row. – 1960. – P. 4-5.

154. Wheeler, D. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value / D. Wheeler, M. Sillanpää. - London, Washington, DC: Pitman. – 1997. – 372 p.

Приложение А (обязательное)

Методика определения показателя сбалансированности интересов участников корпоративных отношений

П О К А З А Т Е Л Ь	Место сбора и обработки информации	Фактор	Показатели фактора	Оценка показателей фактора			Подход к оценке показателя фактора	Метод получения информации
				-1	0	1		
а: СООТНОШЕНИЕ ВЫГОДЫ И РИСКА								
а	Финансовое управление Бухгалтерия Комитет по аудиту	Динамика основных экономических показателей деятельности	Динамика прибыли				Наблюдается устойчивый положительный прирост (1) Показания колеблются по годам, но отмечается положительный тренд (0) Наблюдается отрицательный тренд (-1)	Финансово-экономический анализ, бухгалтерский анализ
а	Финансовое управление Бухгалтерия Комитет по аудиту		Динамика доходов				Наблюдается устойчивый положительный прирост (1) Показания колеблются по годам, но отмечается положительный тренд (0) Наблюдается отрицательный тренд (-1)	Финансово-экономический анализ, бухгалтерский анализ
а	Финансовое управление Бухгалтерия Комитет по аудиту		Динамика чистых активов				Наблюдается устойчивый положительный прирост (1) Показания колеблются по годам, но отмечается положительный тренд (0) Наблюдается отрицательный тренд (-1)	Финансово-экономический анализ, бухгалтерский анализ

а	Финансовое управление Бухгалтерия Комитет по аудиту		Кредиторская задолженность			Регулярная оплата налогов и счетов за продукцию и услуги, регулярное в срок погашение кредитов (1) Срыв сроков оплаты обязательств по причине «цепных» неплатежей, просрочка (не более 3-х месяцев по кредитам (0) Наблюдаются признаки неплатежеспособности (-1)	Финансово-экономический анализ, бухгалтерский анализ. Анализ налоговой отчетности. Расчет коэффициентов платежеспособности.
а	Комитет по стратегическому развитию Отдел маркетинга	Потенциал отрасли	Степень монополизации			Отрасль представлена различными компаниями, доля продукции которых не превышает 5%, барьеры входа – достаточно низкие, высокий потенциал интеграции (1). В отрасли существуют несколько достаточно крупных компаний, доля продукции которых более 20 %, барьеры входа затруднены (0). Отрасль монополизирована, представлена ограниченным числом крупных компаний, барьеры входа – высокие (-1)	Расчет доли собственной продукции, продаваемой на конкретном рынке. Определение степени монополизации отрасли (расчет индекса Херфиндала-Хиршмана). Определение места компании в рейтингах по охвату рыночной ниши, по годовому доходу и т.д.

а	<p>Совет директоров Комитет по стратегическому развитию Отдел распространения/ Отдел сбыта Технологический отдел Производственный департамент Финансовое управление Бухгалтерия Отдел маркетинга Отдел рекламы и СсО Управление рисками Юридический отдел</p>		Рыночные границы				<p>Компания действует на нескольких национальных рынках, имеет разветвленную региональную сеть ДЗО и филиалов (1). Компания действует на одном национальном рынке. Региональная сеть – в стадии становления (0). Компания действует в одном регионе, филиальная сеть не развита (-1)</p>	<p>Анализ географического присутствия компании на национальном (мировом) рынке. Оценка возможности развития интеграции, кооперации, оптимизации производства в местах присутствия. Анализ юридической прозрачности корпоративной структуры</p>
а	<p>Комитет по аудиту Финансовое управление Бухгалтерия Отдел экономической аналитики</p>	Инвестиционная привлекательность	Динамика цены на ЦБ компании				<p>Наблюдается устойчивый рост цен на ЦБ компании (1). Цена ЦБ подвержена колебаниям, но в целом за обследуемый период возросла (0). Отрицательная динамика цен на ЦБ (-1)</p>	<p>Анализ биржевых сводок или динамики цен по сделкам с УК за обследуемый период. Анализ изменений структуры УК по сведениям реестродержателя</p>

а	Финансовое управление Бухгалтерия Комитет по аудиту Отдел качества СВК		Наличие и состояние активов компании				Компания имеет в собственности ликвидные активы, их состав и состояние позволяют удовлетворить нужды текущей деятельности и создают потенциал для развития (1) . Активы компании позволяют осуществлять деятельность, но они морально и физически изношены (0) . Активы компании недостаточны для ведения основной деятельности, неликвидны (-1)	Инвентаризация (определение остаточной стоимости фондов и оборудования) анализ бухгалтерского баланса, оценка мощности, производительности, эффективности используемого оборудования. Оценка перспектив снижения затрат. Отраслевой анализ
а	Совет директоров СВК Отдел маркетинга Финансовое управление Отдел качества		Рыночная ориентация основного процесса				Выпускаемая продукция востребована рынком, бренд узнаваем, налажены каналы сбыта, используются инновационные технологии (1) . Выпускаемая продукция востребована рынком, бренд в стадии формирования, дистрибуция не налажена (0) . Морально устаревающий ассортимент выпускаемой продукции, отсутствие узнаваемых брендов, нет постоянных потребителей (-1)	SWOT-анализ, PEST-анализ, отраслевой анализ, анализ конкурентов, социологические опросы, экспертные опросы
а	Совет директоров Отдел маркетинга Отдел рекламы и связей с общественностью Информационная безопасность Управление рисками СВК Юридический отдел КРС	Развитость системы коммуникаций со стейкхолдерами	Каналы связи				Каналы прозрачны, легко доступны, информация о порядке и регламенте распространения информации хорошо известна потребителям (1) . Каналы объявлены, но информация через них доводится нерегулярно, с опозданием (0) Информацию можно получить только при непосредственном обращении в органы управления компании по месту регистрации (-1)	Опросы целевых групп, интервью, социологические опросы

а	<p>Совет директоров Отдел маркетинга Отдел рекламы и связей с общественностью Информационная безопасность Управление рисками СВК Юридический отдел КРС Отдел КСО</p>		<p>Разнообразие способов предоставления информации</p>			<p>Компания использует все возможные способы: интервью менеджеров на телевидении, в различных журналах, отраслевых и тематических конференциях, регулярная нефинансовая отчетность, коммуникации через сайт, социальные сети и прочее (1). Способы распространения ограничены оповещением через сайт. Компания не стремится к публичному распространению информации о своей деятельности (0). Информацию можно получить только при непосредственном обращении в органы управления компании по месту регистрации (-1)</p>	<p>Аналитические отчеты, сводки, подготовка проблемных статей для размещения в научных и научно-популярных журналах, организация интервью с ведущими менеджерами, организация представительства на форумах и конференциях, участие в разработке основных профессиональных образовательных программ в качестве работодателя, участие в благотворительных, спонсорских проектах, проектах ГЧП и прочее</p>
а	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь Департамент HR КРС Отдел рекламы и связей с общественностью Информационная безопасность Управление рисками</p>		<p>Наличие и состояние системы корпоративного взаимодействия</p>			<p>Функции по корпоративному взаимодействию четко закреплены за п/р в СУ, права и обязанности исполнителей сбалансированы, взаимодействие носит плановый регулярный характер, оперативный отклик на возникающие проблемы (1) Взаимодействие осуществляется по принципу «стимул-реакция». Обязанности по отработке контактов со стейкхолдерами носят характер разовых поручений (0). Понимание необходимости корпоративного взаимодействия отсутствует (-1)</p>	<p>Анализ предметов корпоративных исков, конфликтов и рекламаций за обследуемый период. Анализ эффективности взаимодействий со стейкхолдерами (опросы). Анализ учета интересов стейкхолдеров (опросы). Анализ распределения функций по корпоративному взаимодействию в системе корпоративного управления</p>

а	<p>Совет директоров Управление рисками КРС Финансовый департамент Юридический отдел Комитет по аудиту Бухгалтерия Экономический отдел Отдел развития Отдел маркетинга IR-департамент (или отдел по связям с общественностью)</p>	Рыночная устойчивость	Наличие функции антикризисного управления			<p>Система антикризисного управления в компании основывается на принципе проактивности (предупреждения), функции антикризисного управления четко обозначены и зафиксированы в корпоративных документах. Наличие в штате подразделения, ответственного за реализацию функции антикризисного управления. Наличие программы развития компании и учет в ней финансовых и прочих рисков компании, а также мер по нейтрализации наиболее серьезных рисков и методов хозяйственного маневрирования. Наличие типовых схем принятия решений, основанных на антикризисных технологиях(1). Система антикризисного управления в компании основывается на принципе реактивности (реагирования на возникающие проблемы). Делегирование ответственности носит частный характер. (0) Система антикризисного управления отсутствует (-1)</p>	<p>Финансовый анализ. Конкурентный анализ. SWOT-анализ. Анализ и макро- и микроэкономической среды деятельности компании. Мониторинг кризисной ситуации. Анализ антикризисной деятельности компании. Опросы стейкхолдеров и аналитиков рынка. Моделирование ситуаций. Анализ ситуации и экспертный опрос для прогнозирования банкротства компаний.</p>
	<p>Совет директоров Управление рисками Комитет по аудиту КРС Комитет по стратегическому развитию Отдел маркетинга Отдел по СО и рекламе Отдел экономической аналитики</p>		Наличие функции управления рисками			<p>Система управления рисками (СУР) построена в соответствии с мировыми стандартами лучшей практики: осуществляется мониторинг в целях предотвращения и нивелирования рисков, функции по управлению конкретным риском четко закреплены за исполнителями, существует система оповещения о потенциальной угрозе (1). Функция управления рисками работает в «реагирующем» режиме и состоит в устранении последствий</p>	<p>Анализ степени зрелости СУР. Анализ соответствия стандартам качества в части организации управления рисками. Анализ полноты функций СУР.</p>

	Информационная безопасность Юридический отдел Финансовое управление					осуществившегося риска (0) Система управления рисками отсутствует(-1)	
а	Департамент HR Отдел кадров Отдел повышения квалификации (при наличии) Отдел по связям с общественностью	Кадровый потенциал компании	Наличие системы повышения квалификации персонала			Система повышения квалификации действует перманентно и представлена различными формами: наставничество, с отрывом и без отрыва от производства, переквалификация. Формируется кадровый резерв. Осуществляется планирование карьеры (1) Повышение квалификации происходит по инициативе сотрудника, и является остаточной функцией Отдела кадров (0) Система повышения квалификации отсутствует (-1)	Статистика увольнений и найма на работу. Анализ продвижения кадров по служебной лестнице. Анализ расширения компетенций по итогам повышения квалификации. Анализ удовлетворения карьерным ростом (социологический опрос)
а	ГД Департамент HR Отдел кадров Отдел повышения квалификации (при наличии) Отдел по связям с общественностью		Удовлетворенность мотивацией труда			Большинство работников (больше 70% выборки) оценивают мотивацию положительно (1) Оценка мотивации неоднозначна (удовлетворены мотивацией больше 50, но меньше 70% опрошенных) (0). Более половины работников (больше 50% выборки) оценивают мотивацию отрицательно (-1)	Социологические опросы, выборочные интервью, анкетирование

а	ГД Департамент HR Отдел кадров Отдел повышения квалификации (при наличии) Отдел по связям с общественностью		Динамика притока молодых специалистов			Положительная динамика притока молодых специалистов (после ВУЗа или с опытом работы менее 1 года), проработавших более 1 года в компании (1). Отмечается текучесть кадров среди молодых специалистов (0) За обследуемый период молодые специалисты на работу не принимались (-1)	Анализ трудовых показателей. Анализ роста з\пл. Анализ системы социального обеспечения компании
а	ГД, КРС Департамент HR Отдел кадров Отдел повышения квалификации (при наличии) Отдел по связям с общественность Отдел КСО		Качество социального обеспечения сотрудников			Развитый социальный пакет: медицинская страховка, организация отдыха и досуга, страхование жизни и здоровья, обеспечение питанием, оплата проезда, льготное кредитование и т.д. (1) Минимальный соцпакет (0) Отсутствие бонусов и социальных льгот (-1)	Анализ системы социального обеспечения компании
а	Совет директоров Производственный департамент Отдел маркетинга Технологический отдел Отдел качества СВК Департамент HR Отдел повышения квалификации (при наличии) Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью	Иновационность применяемых технологий	Наличие возможности создать и занять новые рыночные ниши			Технологии компании позволяют выпускать более дешевые и качественные продукты-заменители, востребованные рынком (1). Технологии нацелены на новые товары, потребность в которых еще не сформирована (0). Иновационные технологии не применяются (-1)	Оценка эффективности технологий Оценка емкости потенциальных продуктовых рынков Конкурентный анализ

а	Совет директоров Производственный департамент Отдел маркетинга Технологический отдел Отдел качества СВК		Адаптивность и гибкость применяемых технологий			Технологические процессы построены по принципу матрицы, позволяют быстро переналадить оборудование на новый ассортимент, имеют потенциал обновления и развития (1). Компания применяет разовые инновации в рамках существующих технологий (0). Технологии обновляются только при необходимости (-1)	Сравнительный анализ конкурирующих технологий, технологий –аналогов, замещающих технологий Анализ методик выбора и внедрения инноваций в основной процесс
а	Совет директоров КРС Отдел качества Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью		Участие в научных исследованиях			Компания ведет собственные научные исследования, имеет экспериментальную базу (1). Компания участвует в научных исследованиях как заказчик (0). Компания использует только готовые разработки, вышедшие «в тираж» (-1)	Мониторинг деятельности исследовательских структур Оценка эффективности участия в проектах, грандах и т.п.
а	Совет директоров Отдел по связям с общественностью/IR-отдел Отдел по КСО Управление рисками	Взаимодействия с властными структурами	Взаимодействие с федеральными службами, фискальными органами, органами региональной власти			Взаимодействие налажено, в компании созданы и действуют структурные подразделения профессионально осуществляющие данный вид связи, компания участвует в проектах ГЧП (1). Взаимодействие носит «реагирующий» характер, осуществляется лицами, ответственными за вид деятельности, послуживший поводом для обращения (0). Взаимодействие не предусмотрено, любое обращение выходит на уровень генерального директора (Правления) (-1)	Оценка совместных проектов компании с федеральными службами, фискальными органами, органами региональной власти. Оценка эффективности проектов ГЧП. Отчеты персонала о взаимодействии с федеральными службами, фискальными органами, органами региональной власти (применение метода включенного наблюдения)

а	Совет директоров Отдел по связям с общественностью/IR-отдел Отдел маркетинга Отдел по КСО		Взаимодействие с органами муниципальной власти			Компания профессионально взаимодействует с муниципалитетами в рамках реализации КСО (благотворительные, спонсорские, экологические и др. проекты) (1). Взаимодействие носит «реагирующий» характер, осуществляется лицами, ответственными за вид деятельности, послуживший поводом для обращения (0). Взаимодействие не предусмотрено, любое обращение выходит на уровень генерального директора (Правления) (-1)	Мониторинг и контент-анализ СМИ. Опросы местной общественности. Рейтинговое обследование КСО. Социальный аудит.
а	Юридический отдел Управление рисками Комитет по аудиту	Правовое обеспечение деятельности	Качество юридической поддержки			В СУ компании действует юридический департамент, укомплектованный специалистами широкого спектра компетенций, в обязанности которых входит оценка решений и действий на соответствие законодательным и внутренним нормам (1). Юридическая поддержка на аутсорсинге. Собственный юридический отдел имеет ограниченный круг функций и полномочий (0). Юридические п/р в структуре управления отсутствуют. Обращение за юридической помощью происходит по мере необходимости (-1)	Анализ эффективности результатов судебных споров. Применение методов экспертных оценок.
а	Комитет по аудиту Управление рисками Отдел персонала Отдел по связям с общественностью		Наличие функции комплаенса в СУ			Функция закреплена в СВК. Осуществляются регулярные проверки. (1). Функция закреплена в СВК, но проверки носят эклектичный характер, проводятся «по остаточному принципу» (0) Функция отсутствует (-1)	Анализ полноты и качества реализации функции

в: СОСТОЯНИЕ РЕПУТАЦИИ								
в	Отдел связей с общественностью Отдел маркетинга КРС Управление рисками	Наличие деятельности по формированию имиджа и репутации	Качество связей с общественностью				Наличие подразделения СО в структуре компании. Документально зафиксированные функции и обязанности подразделения, ответственного за СО. Принятые критерии оценки эффективности СсО. Налаженная система взаимодействия со СМИ. Программа организации специальных мероприятий. Наличие спикера компании (1) Функции СО выполняются как дополнительные непрофильными отделами или отдаются на аутсорсинг. Отсутствуют принятые критерии оценки эффективности СО (0) Деятельности по СО в компании отсутствует (-1)	Мониторинг и контент-анализ материалов СМИ. Анализ общественного мнения. Метод PR-value. Анализ вторичной информации, фокус-групповые исследования
в	Совет директоров Корпоративный секретарь Отдел КСО КРС Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью/IR-отдел		Характер социально-ответственного поведения				Социально-ответственное поведение носит устойчивый характер. Имидж социально-ответственной компании в глазах стейкхолдеров. Регулярная публикация социальных отчетов. Налаженная практика КСО (1) Неустойчивый характер социально-ответственного поведения. Компания проводит разовые акции, в рамках которых демонстрирует социально-ответственное поведение (0) Социально-ответственное поведение компании не присуще (-1)	Анализ практики социальной деятельности компании. Социальный аудит.

b	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по стратегическому развитию КРС Отдел по связям с общественностью Отдел персонала Отдел развития</p>		<p>Отношение к собственному имиджу</p>			<p>Наличие в штате компании лиц, ответственных за разработку, поддержание и изменение имиджа компании. Разработанная и официально утвержденная имиджевая стратегия компании. Непрерывная систематическая деятельность по формированию, поддержанию или корректировке имиджа (1) Имиджевая деятельности носит бессистемный характер (0). Имиджевая деятельность отсутствует (-1)</p>	<p>Ассоциативный эксперимент. Проективные тесты. Опросы.</p>
b	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по аудиту Отдел по связям с общественностью/IR-отдел Отдел по КСО Отдел персонала</p>	<p>Репутация компании в представлении стейкхолдеров</p>	<p>Стремление стейкхолдеров высказать мнение о деятельности компании</p>			<p>Налаженная обратная связь со стейкхолдерами как норма взаимодействия. Мотивация стейкхолдеров к высказыванию мнений. Разработанная система мониторинга и оценки мнений стейкхолдеров. Выступления стейкхолдеров в СМИ. Выступления акционеров на ОСА. Консультации с персоналом компании. Активность стейкхолдеров в Интернете, обсуждение деятельности компании в социальных сетях, на форумах, в профессиональных сообществах. Выступления и вопросы на профильных конференциях (1) Стейкхолдеры периодически высказывают мнение о компании. Отсутствие мониторинга мнений стейкхолдеров. Реакции на мнение стейкхолдеров носят бессистемный характер (0) Стейкхолдеры не стремятся высказывать мнение о деятельности компании (-1)</p>	<p>Опросы мнений стейкхолдеров. Мониторинг информации в СМИ и Интернете.</p>

b	КРС Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по аудиту Отдел по связям с общественностью/IR-отдел		Качество оценки стейкхолдерами деятельности своей компании			<p>В корпорации работает комитет по работе со стейкхолдерами, в который входят специалисты, взаимодействующие со стейкхолдерами на разных уровнях. Регулярно проводится исследование уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и компании, по итогам которого определяется, как стейкхолдеры оценивают компанию и насколько проводимая ею политика соответствует их интересам; на основании этого стратегия деятельности компании может корректироваться (1).</p> <p>Специалисты компании с ограниченным набором функций и полномочий осуществляют взаимодействие со стейкхолдерами. Специальные подразделения отсутствуют. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами не разработана(0).</p> <p>Взаимодействие со стейкхолдерами осуществляется только по необходимости (-1)</p>	Опросы, коммуникационный аудит, наблюдение
b	КРС Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по аудиту Отдел по связям с общественностью/IR-отдел	Учет интересов стейкхолдеров	Мнение стейкхолдеров о том, что компания учитывает их интересы			<p>На основании опроса, осуществляемого комитетом по работе со стейкхолдерами, делается вывод о том, что, по мнению стейкхолдеров, компания учитывает их интересы (1)</p> <p>Стейкхолдеры считают, что компания учитывает их интересы не полностью (0)</p> <p>Стейкхолдеры считают, что компания не учитывает их интересы (-1)</p>	Опрос

б	<p>КРС Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по аудиту Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Отдел по связям с общественностью/IR-отдел Отдел кадров Отдел экономической аналитики Управление рисками</p>		<p>Внутренняя политика компании по учету интересов стейкхолдеров</p>			<p>В структуре компании имеется комитет по работе со стейкхолдерами, вопросы взаимодействия со стейкхолдерами регулярно обсуждаются менеджментом, менеджмент демонстрирует понимание приоритетной значимости интересов стейкхолдеров (финансирование деятельности КРС, предоставление полномочий и проч.) (1) Взаимодействие со стейкхолдерами осуществляется бессистемно и нерегламентировано, КРС не сформирован, ответственные за взаимодействие со стейкхолдерами не назначены (0) Внутренняя политика компании не предусматривает учета интересов стейкхолдеров (-1)</p>	<p>Анализ корпоративной практики Анализ документов Опросы Анкетирование с целью учета мнений</p>
б	<p>Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Управление рисками</p>	<p>Удовлетворенность клиентов компании</p>	<p>Лояльность клиентов компании</p>			<p>Клиенты компании демонстрируют лояльность, игнорируя предложения конкурентов (1) Клиенты компании лояльны, но оценивают предложения конкурентов и охотно принимают их, если заинтересованы (0) Клиенты осуществляют только разовое взаимодействие с компанией (-1)</p>	<p>Фокус-групповое исследование Опросы Наблюдение Эксперимент Методы статистической науки</p>

b	Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел КРС Управление рисками Отдел качества Юридический отдел		Удовлетворенность продукцией компании (товарами и/или услугами)			Клиенты удовлетворены продукцией компании, отмечают ее высокий уровень и лидирующие позиции на рынке, рекомендуют ее знакомым (1) Клиенты нейтрально оценивают продукцию компании, не рекомендуя ее другим и не критикуя (0) Клиенты недовольны продукцией компании, критикуют ее и распространяют свое мнение среди референтной социальной группы (-1)	Опрос Экспертный опрос Фокус-групповое исследование Мониторинг Интернета
b	Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел КРС Управление рисками Отдел качества Юридический отдел Отдел развития		Характер взаимодействия с компанией			Наличие в компании структурного подразделения, оценивающего лояльность, заинтересованность, удовлетворенность и потребности клиентов, восприятие товаров и услуг компании. Налаженная обратная связь (1) Взаимодействие с клиентами носит характер обратной связи только в том случае, если появляются рекламации (0) Обратная связь с клиентами отсутствует, компания не обладает информацией о действительных интересах и потребностях своих клиентов (-1)	Тестирование продукции Фокус-групповое исследование Мониторинг информации в Интернете Наблюдение Опрос
b	Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по аудиту Финансовый отдел Юридический отдел Отдел маркетинга	Динамика стоимости компании	Характер оценки стоимости			Плановая ежегодная оценка стоимости компании и сравнительный анализ показателей за несколько лет, мониторинг динамики. Взаимодействие с аналитиками и независимыми аудиторами (1) Оценка стоимости компании и ее активов, динамики стоимости осуществляется только в кризисные периоды (0) Динамика стоимости компании не отслеживается (-1)	Финансовый анализ Финансовый мониторинг Методы оценки материальных и нематериальных активов компании Оценка бизнеса

b	КРС Совет директоров Корпоративный секретарь Отдел КСО Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел	Социальная ответственность компании	Характер оценки КСО			В рамках планового изучения сбалансированности интересов стейкхолдеров и компании проводится ежегодная оценка восприятия КСО (1). Восприятие стейкхолдерами КСО компании изучается только в ситуациях конфликтов со стейкхолдерами (0). Никакой деятельности по изучению восприятия стейкхолдерами социальной ответственности компании не ведется (-1).	Опрос стейкхолдеров. Интернет-анкетирование. Анализ обратной связи со стейкхолдерами
b	КРС Отдел экономической аналитики Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел	Рейтинги компании	Присутствие компании в рейтингах			Компания занимает высокое положение в различных рейтингах (1) Различные рейтинговые агентства по-разному оценивают деятельность компании (0). Компания в рейтингах отсутствует (-1)	Анализ рейтингов
b	Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел	Отзывы о компании в СМИ и аналитических материалах	Наличие в печати и интернете интервью со специалистами о различных аспектах деятельности компании			Проводятся регулярно. Деятельность компании оценивается положительно (1). Встречаются периодически. Оценки специалистов неоднозначны (0). Отсутствуют (-1)	Пресс-клиппинг. Мониторинг. Контент-анализ. Семантический анализ
	Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Отдел экономической аналитики	Отзывы о компании в СМИ и аналитических материалах	Освещение результатов деятельности компании в практике профессиональных, отраслевых форумов			Освещаются регулярно, оцениваются положительно. Деятельность компании получает позитивные комментарии ведущих экспертов и аналитиков. Освещаются нерегулярно, оцениваются по-разному (0) Не освещаются, не комментируются. В профессиональных форумах компания не представлена (-1)	Анализ материалов форумов. Аналитический мониторинг

С: КАЧЕСТВО ИНФОРМИРОВАНИЯ о деятельности компании							
с	Отдел по связям с общественностью Отдел маркетинга Отдел технического контроля Отдел контроля качества СВК	Наличие корпоративной системы информирования о деятельности компании и публикации отчетности	Наличие в системе управления функции по передаче информации о деятельности компании во внешнюю среду			<p>Положение существует, функция закреплена за конкретным специалистом, понятны связи и каналы передачи информации (1).</p> <p>Положение существует, функция обозначена, но не имеет конкретного исполнителя (0).</p> <p>Положение отсутствует в системе внутренних документов (-1)</p>	Анализ подсистемы взаимодействия с внешней средой: состав функций, распределение прав и полномочий, организация связей внутри подсистемы
с	Отдел по связям с общественностью Отдел маркетинга Отдел технического контроля Отдел контроля качества СВК		Состояние бизнес-процесса по формированию информационного контента для внешней среды			<p>Внутренний бизнес-процесс формирования информационного контента для внешней среды нормирован, регламентирован, четко отслеживается ответственность. Информация, исходящая во внешнюю среду четко структурирована, каждый информационный раздел имеет адрес происхождения в системе управления, в Положениях о структурных п/р закреплена ответственность за формирование, обработку и распространение конкретного информационного контента (1).</p> <p>Информационный обмен с внешней средой осуществляется регулярно, но не формализован, прослеживается зависимость от конкретных участников данного процесса (0).</p> <p>Информация не структурирована,</p>	Анализ корпоративных документов (годового отчета и проч.). Оценка эффективности корпоративной системы информирования. Мониторинг интранета, внутренних информационных документов. Мониторинг сайта компании. Моделирование контента

						функции по ее распространению дублируются (четко не закреплены), каналы распространения не отлажены (-1)	
с	Совет директоров Отдел по связям с общественностью Отдел маркетинга Отдел технического контроля Отдел контроля качества СВК		Периодичность и регулярность отчетов о деятельности компании			Отчет выпускается своевременно, с заданной периодичностью, сбор и обработка информации для отчета осуществляются планомерно, источники прозрачны и достоверны (1) . Отчеты выпускаются своевременно, но в авральном режиме, информация труднопроверяема (0) . Отчеты запаздывают, отмечены факты неверно предоставленной информации (-1)	Анализ статистики упоминания значимой информации в корпоративных отчетах. Мониторинг
с	Совет директоров Отдел по связям с общественностью Отдел маркетинга Отдел технического контроля Отдел контроля качества СВК КРС		Структура и качество отчетов			Отчеты содержат актуальную информацию о результатах деятельности за отчетный период, информация проверяема, источники прозрачны и достоверны (1) . Отчет соответствует требованиям госрегулятора, но формален и содержит минимум запрашиваемой информации (0) . Информация, представленная в отчете непрозрачна, отмечены факты неверно предоставленной информации (-1)	Анализ содержания отчетов, прозрачности и проверяемости источников происхождения информации Оценка отчета на соответствие требованиям госрегулятора Анализ причин искажения информации
с	Корпоративный секретарь Отдел по связям с общественностью Информационная безопасность КСО КРС		Доступность каналов распространения корпоративной информации			Информация на сайте обновляется каждый день, периодически компания освещает результаты деятельности в научных или отраслевых изданиях, организован комфортный доступ к информации (1) . Сайт работает в режиме «доска объявлений», доступ свободный (0) . Информация на сайте обновляется эклектично, отмечаются факты «запаздывания» и размещения	Мониторинг обновления информации на сайте компании. Социологические опросы пользователей сайта Оценка стейкхолдерами полноты и своевременности предоставляемой информации

						неактуальной информации, доступ к сайту затруднен, сайт плохо структурирован (-1)	
с	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Отдел экономической аналитики</p>	<p>Наличие системы распространения значимой для принятия решения стейкхолдерами информации</p>	Внешняя коммуникация			<p>Внешняя коммуникация носит систематический характер, соответствует стратегии взаимодействия со стейкхолдерами, осуществляется своевременно, вся нужная информация поступает к стейкхолдерам в срок. Коммуникация проактивна и интерактивна, обратная связь отслеживается и анализируется. Налажен контакт со СМИ и авторитетными журналистами, регулярно обновляется Интернет-сайт, компания присутствует на значимых для деятельности форумах и в профессиональных Интернет-сообществах (1)</p> <p>Внешняя коммуникация осуществляется только в связи с наиболее важными событиями, обратная связь не анализируется, основным каналом внешней коммуникации является сайт компании (0)</p> <p>Информация поступает неполно и несвоевременно, обратная связь и контакты со СМИ и Интернет-сообществами не установлены (-1)</p>	<p>Опросы стейкхолдеров Анализ обратной связи Мониторинг СМИ Рейтингование сайта</p>
с	<p>Отдел персонала Корпоративный секретарь Отдел по связям с общественностью и рекламе</p>		Внутриорганизационная коммуникация			<p>Определены каналы внутриорганизационной коммуникации, информация по ним поступает своевременно, персонал мотивирован к получению информации (1)</p> <p>Информация по каналам внутриорганизационной коммуникации поступает бессистемно, неполно и с опозданием, персонал не мотивирован к</p>	<p>Опросы Наблюдение Семантический анализ Анализ результатов комплаенс-проверок</p>

						получению информации (0) Основным каналом внутриорганизационной коммуникации являются слухи (-1)	
с	Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по аудиту Комитет по стратегическому развитию Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Отдел маркетинга Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел		Организация специальных мероприятий			Составляется и утверждается руководством план специальных мероприятий на год. Стейкхолдеры активно участвуют в мероприятиях и положительно оценивают уровень их проведения и качество предоставления информации (1) Стейкхолдеры неактивно участвуют в мероприятиях и нейтрально оценивают уровень их проведения, по возможности мероприятия игнорируют (0) Стейкхолдеры стремятся не посещать мероприятия, так как негативно оценивают уровень их проведения и качество предоставляемой информации (-1)	Анкетирование Наблюдение Опросы как обратная связь Анализ интересов стейкхолдеров
с	Корпоративный секретарь Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Юридический отдел Управление рисками	Информационное взаимодействие со стейкхолдерами и СМИ	Наличие ответственных за связь со СМИ			В штатном расписании предусмотрены позиции для ответственных за связь со СМИ, сформулированы их обязанности и круг ответственности (1) Ответственность за связь со СМИ делегируется по мере возникновения необходимости (0) Ответственные за связь со СМИ отсутствуют, все сотрудники могут взаимодействовать со СМИ и давать комментарии (-1)	Мониторинг деятельности компании

с	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Отдел маркетинга</p>		<p>Понимание менеджментом значимости взаимодействия со СМИ</p>			<p>Взаимодействие со СМИ предусмотрено в официальных документах компании, разработаны регламенты взаимодействия, назначены ответственные, осуществляется систематический мониторинг изменения репутации компании в СМИ, планируются информационные поводы, организуются специальные мероприятия для СМИ, эксперты компании дают комментарии в СМИ (1); Взаимодействие со СМИ носит стихийный характер, инициатором коммуникации выступают СМИ (0) Компания избегает коммуникации со СМИ (-1)</p>	<p>Мониторинг СМИ. Анализ информационно-аналитических обзоров. Анализ текстов. Анализ мотивации сотрудников к взаимодействию со СМИ</p>
с	<p>Совет директоров Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов; Управление рисками Корпоративный секретарь; КРС; IR-отдел Отдел маркетинга</p>		<p>Реагирование на негативную информацию</p>			<p>Анализ причин возникновения негативной информации, реагирование на любую негативную информацию, публикация опровержений по необходимости, применение по необходимости техники «спиндоктор», привлечение специалистов компании для разработки контрмер(1) Реагирование на негативную информацию происходит только в том случае, если она получает резонанс (0) Реагирование на негативную информацию отсутствует (-1)</p>	<p>Семантический анализ Моделирование ситуаций</p>
с	<p>Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по аудиту Комитет по стратегическому развитию Управление рисками IR-отдел</p>	<p>Наличие негативных слухов о деятельности компании</p>	<p>Наличие обращений акционеров по выяснению достоверности информации, полученной во внешней среде</p>			<p>Обращений акционеров нет (1) Зафиксированы единичные обращения по конструктивным причинам анализа информации внешней среды (0) Зафиксированы обращения акционеров по выяснению достоверности информации, полученной во внешней среде (-1)</p>	<p>Статистика обращений акционеров, анализ обратной связи</p>

	Отдел маркетинга						
с	Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Управление рисками Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Юридический отдел	Наличие внутренних конфликтов на уровне менеджмента				Продолжительные конфликты на уровне менеджмента отсутствуют. Для решения возникающих конфликтных ситуаций разработаны модели управления конфликтами. Предусмотрена модерация и психологическое консультирование. Менеджмент мотивирован к поиску компромиссов (1) Конфликты периодически возникают. Их затухание происходит естественным путем, модерация отсутствует. Стандартной практикой решения затяжных конфликтов является увольнение его участников (0) Конфликты происходят в организации постоянно. Присутствуют затяжные конфликты. Менеджмент расколот на противоборствующие стороны (-1)	Психологическое тестирование, методы диагностики конфликтов и управления конфликтами, интервью
с	Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Комитет по стратегическому развитию Управление рисками Отдел по связям с	Не соответствующие реальному положению дел публичные заявления и высказывания менеджеров компании				Все публичные заявления, осуществляемые менеджментом и спикерами от имени компании, соответствуют реальному положению дел. Информация, значимая для принятия стейкхолдерами решений, находится в открытом доступе (1) Публичные заявления и высказывания менеджеров компании достоверны, но,	Психосемантический анализ Риторический анализ Опрос

	общественностью и рекламе/IR-отдел Юридический отдел					комплементарны и информация, содержащаяся в них, может требовать от стейкхолдеров поиска дополнительной инсайдерской информации. Соответственно, существует риск распространения негативных слухов (0) Информация, содержащаяся в публичных заявлениях, не соответствует реальному положению дел (-1)	
с	Совет директоров Корпоративный секретарь КРС Отдел по связям с общественностью и рекламе/IR-отдел Отдел маркетинга		Наличие конфликта между акционерами			Конфликты между акционерами отсутствуют (1) Конфликты между акционерами периодически возникают, однако носят кратковременный характер (0) Конфликты между акционерами постоянны и представляют угрозу стабильности компании (-1)	Ситуативный анализ Психологический анализ Методы диагностики и управления конфликтами Экспертное интервью

Приложение Б (обязательное)

Профили компетенций сотрудников комитета по работе со стейкхолдерами (КРС)

Таблица Б.1 - Уровни квалификации в КРС

Номер п/п	Наименование уровня	Уровень квалификации
1.	Председатель комитета	На основе использования методики по определению уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы осуществляет необходимые управленческие решения и готовит информацию, создающую предпосылки и условия для эффективного труда членов комитета, непосредственно занятых выполнением функциональных операций, а также членов других комитетов и организационных структур компании, с которыми КРС взаимодействует
2.	Член комитета по работе со стейкхолдерами	Обладает глубокими знаниями, практическими навыками и опытом в исследовании уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпорации и выработке соответствующих решений

Таблица Б.2 - Место КРС в структуре корпоративного управления

Должность	Непосредственный руководитель	Подчиненные	Уровень по профстандарту	Взаимодействие с другими подразделениями компании
Председатель комитета	Председатель совета директоров Совет директоров	Члены КРС	7-8	Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Комитет по стратегическому планированию Комитет по аудиту Подразделения компании, участвующие в работе со стейкхолдерами, а именно: внутренний контроль, отдел маркетинга, отдел по работе с персоналом, отдел технического контроля, служба главного инженера, отделы финансов и экономики, юридический отдел, отдел экономической безопасности, отдела по

				работе с акционерами, IR-отдел
Член комитета по работе со стейкхолдерами	Председатель комитета	Нет	7-8	Подразделения компании, участвующие в работе со стейкхолдерами Комитет по аудиту Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов Комитет по стратегическому планированию

Таблица Б.3 - Функции членов КРС

Роль в КРС	Функции	Условия деятельности
Председатель комитета	<p>Осуществляет руководство комитетом</p> <p>Отвечает за деятельность комитета в соответствии с принятыми в компании нормами</p> <p>Отвечает за результаты работы компании со стейкхолдерами: за уровень сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы.</p> <p>Распределяет обязанности между членами комитета, а также членами других комитетов и отделов компании, осуществляющих работу со стейкхолдерами, контролирует сроки и качество выполняемых работ, запрашивает необходимую дополнительную информацию</p> <p>Разрабатывает целевые программы, определяет перспективные направления деятельности комитета</p> <p>Проводит регулярные ежеквартальные, а также оперативные совещания</p> <p>Взаимодействует с советом директоров, с корпоративным секретарем, выступает с регулярными ежегодными отчетами о деятельности компании на заседаниях СД</p> <p>Отслеживает, декларирует и устраняет потенциальные конфликты интересов</p> <p>Выносит мнение о возможном изменении баланса интересов по определенным СД решениям</p> <p>Утверждает программы исследований, осуществляемых комитетом</p> <p>Руководит работами по оценке баланса интересов и показателя учета интересов стейкхолдеров и выработке рекомендаций по противодействию угрозе баланса интересов</p>	<p>Высокий уровень личной ответственности за качество разрабатываемых решений, проводимые оценки, рекомендации для СД; вероятность нестандартных и внештатных ситуаций, неопределенности, ненормируемый рабочий день</p>
Член комитета по	Анализирует коммуникации со	Высокая вероятность

<p>работе со стейкхолдерами</p>	<p>стейкхолдерами компании Выявляет интересы стейкхолдеров Определяет ключевых стейкхолдеров компании Разрабатывает планы работы КРС и осуществляет согласно им исследования Проводит ежегодную оценку показателя учета интересов стейкхолдеров Разрабатывает предложения для СД по проведению мероприятий по поддержанию или изменению ситуации и предварительной сметы расходов, связанных с этими мероприятиями Проводит мониторинг сбалансированности интересов на уровне исполнительного руководства, членов совета директоров и акционеров, а также внешних стейкхолдеров Отслеживает изменения показателя учета интересов стейкхолдеров Осуществляет аудит коммуникации со стейкхолдерами</p>	<p>неопределенности при разработке решений и рекомендаций, ограничения доступа к информации, необходимость учета искажений информации, нестандартные ситуации</p>
---------------------------------	--	---

Таблица Б.4 - Профессиональные компетенции лиц, входящих в состав КРС

Роль в КРС	Должен знать	Должен уметь
------------	--------------	--------------

<p style="text-align: center;">Председатель комитета</p>	<p>Корпоративное законодательство и передовую практику корпоративного управления Кодекс независимого директора Принципы корпоративного управления ОЭСР Принципы, методы, технологии и инструменты межличностных коммуникаций Принципы, методы, технологии и инструменты взаимодействия члена совета директоров и его окружения. Принципы, методы, технологии и инструменты корпоративных коммуникаций Внутренние нормативные акты, регламентирующие работу компании и комитетов Структуру компании, особенности деятельности компании Систему менеджмента компании Стратегию развития компании Аналитические прогнозы деятельности компании Методику определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы Стратегии эффективной коммуникации и презентации проектов Техники переговорного процесса Нормы и правила документооборота в компании, работы с информацией Методологию и технику проведения исследований Особенности и корпоративную практику взаимодействия со стейкхолдерами компании</p>	<p>Адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми. Анализировать и синтезировать информацию Осуществлять письменные коммуникации Выявлять явные и неявные потребности людей Заручаться поддержкой всех акционеров Работать в единоличном или коллегиальном органах управления Вести эффективные коммуникации Работать с большим объемом информации Читать и анализировать финансовые и управленческие документы Транслировать информацию по адекватным информационным каналам Доводить до сведения совета директоров сведения о предполагаемых сделках, в совершении которых член совета директоров может быть признан заинтересованным Декларировать конфликт интересов Участвовать в разрешении конфликтов акционеров Осуществлять медиаторство в спорных или конфликтных ситуациях Планировать, организовывать и контролировать весь перечень выполняемых Комитетом работ Оценивать качество выполненных Комитетом работ Оценивать работу отдельных членов Комитета Выстраивать эффективные коммуникации со стейкхолдерами и структурными подразделениями компании Оценивать уровень сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы Оценивать целесообразность подготовленных членами комитета предложений по проведению мероприятий для поддержания или изменения ситуации взаимодействия со стейкхолдерами и оценивать предложение по расходам, связанным с этими мероприятиями</p>
--	--	---

Член комитета по работе со стейкхолдерами	<p>Методы и принципы анализа отчетов, прогнозов, прочих аналитических документов</p> <p>Методику определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы</p> <p>Технологии мониторинга информации и коммуникационного аудита</p> <p>Внутренние нормативные акты, регламентирующие работу компании и комитетов</p> <p>Стратегии эффективной коммуникации и презентации проектов</p> <p>Нормы и правила документооборота в компании, работы с информацией</p> <p>Методологию и технику проведения исследований</p> <p>Особенности и корпоративную практику взаимодействия со стейкхолдерами компании</p>	<p>Адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми</p> <p>Анализировать ситуацию</p> <p>Анализировать и синтезировать информацию</p> <p>Выявлять явные и неявные потребности людей</p> <p>Мыслить системно</p> <p>Вести эффективные коммуникации</p> <p>Находить компромиссы</p> <p>Организовывать и проводить переговоры, консультации</p> <p>Предупреждать и разрешать конфликтные и проблемные ситуации</p> <p>Понимать личностные особенности</p> <p>Принимать решения в нестандартных ситуациях</p> <p>Проявлять лидерство</p> <p>Планировать свою деятельность</p> <p>Использовать наиболее эффективные в зависимости от ситуации исследовательские техники</p> <p>Оценивать уровень сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы</p> <p>Готовить презентации и доклады по итогам выполненных работ</p> <p>Разрабатывать предложения по проведению мероприятий для поддержания или изменения ситуации взаимодействия со стейкхолдерами и формировать предложение по расходам, связанным с этими мероприятиями</p>
---	--	--

Таблица Б.5 - Описание личных качеств членов КРС

Роль в КРС	Личные качества
Председатель комитета	Высокий уровень ответственности, лидерские качества, инициативность, коммуникабельность, оперативность в решении проблем, мотивация на успех
Член комитета по работе со стейкхолдерами	Аналитические способности, ответственность, целеустремленность, высокая познавательная активность, стрессоустойчивость, коммуникабельность

Приложение В (справочное)

Пример анализа кейса корпоративной практики с использованием методики определения показателя сбалансированности интересов стейкхолдеров

Рассмотрим процесс реализации функции учета интересов стейкхолдеров на примере кейса из практики российской компании ОАО «Лебедянский» [58]. Целью проекта (2004-2005 гг.) было обозначено: рост капитализации ОАО «Лебедянский» и успешный выход данной компании на IPO. Проект включал управление репутацией компании на этапе подготовки к IPO и построение системы PR и investor relations открытой компании.

К основным стейкхолдерам, с которыми осуществлялось взаимодействие, были отнесены:

- представители делового сообщества;
- журналисты профильных изданий;
- рыночные аналитики;
- российские инвесторы;
- зарубежные инвесторы (Великобритания, Швеция, Германия, Швейцария, Австрия).

Информационная деятельность в рамках проекта осуществлялась как внутри России (Москва и ключевые регионы), так и за ее пределами, в таких инвестиционных центрах, как Лондон, Франкфурт, Вена, Стокгольм, Женева Цюрих; компания масштабно освещалась в СМИ (более 200 российских и зарубежных СМИ, в которых появилось более 5000 упоминаний о компании).

Была выработана стратегия деятельности, которая состояла в том, чтобы, используя ключевые рыночные преимущества компании (портфель брендов, система дистрибуции, кадровый потенциал (эффективный топ-менеджмент), высокая операционная прибыльность (EBITDA margin 9mo05=24%), современные производственные и складские мощности), осуществить следующее: добиться паритетной позиции на своем сегменте рынка в течение двух лет и лидерской

позиции – в последующем; достичь высокой капитализации; подготовить компанию к выходу на IPO. Началу реализации стратегии предшествовал SWOT-анализ.

До начала кампании показатели были следующими.

Коэффициент а (соотношение риска и выгоды для стейкхолдеров): -1 (рассматриваются те стейкхолдеры, на которых компания была стратегически ориентирована).

Коэффициент b (репутация) – 0 (отсутствовали специальные программы управления репутацией).

Коэффициент с (информация) – 0 (система информирования, взаимодействия со СМИ не налажена).

Несмотря на это, менеджмент компании и основные стейкхолдеры были мотивированы на развитие компании ($m=1$).

В результате расчета по формуле получались следующие данные учета интересов стейкхолдеров:

$$(-1 + 0 + 0) \times 1 = -1.$$

Полученное отрицательное числовое значение интерпретируется в данном случае как явное основание для проведения кампании, направленной на улучшение взаимодействия со стейкхолдерами и усиление их заинтересованности во взаимной деятельности.

Компания развивалась поэтапно. На первом этапе были осуществлены следующие мероприятия: определение и утверждение у акционеров целей и задач компании, формирование системы взаимодействия и отчетности, анализ конкурентов и рыночной ситуации, разработка системы мониторинга СМИ, аудит коммуникаций компании, определение целевой аудитории и ее ожиданий. Было уделено большое значение налаживанию взаимодействия со СМИ, выявлению и формированию лояльности пула журналистов, специализирующихся в той области, к которой относится деятельность компании.

Активно проводилась деятельность по максимальной нейтрализации возможных рисков: руководитель компании был выдвинут кандидатом в

депутаты Госдумы и избран на данную должность; компания приняла участие в программе защиты качества продукции.

Предупреждая возможные риски, связанные с манипулированием информацией, приводящим к изменению стоимости акций, компания ввела новые нормативы, регламентирующие коммуникационный процесс: запрет на комментарии, не согласованные с букраннером и юристами; особые правила в отношении СМИ стран, в которых пройдет роуд-шоу; коммуникационное поведение в так называемый «период молчания».

Новое позиционирование компании как лидера рынка осуществлялось с опорой на аналитиков и лояльных журналистов. Компания приняла участие в крупнейших продовольственных выставках и дегустационных конкурсах, в «Форуме Адама Смита». ОАО «Лебедянский» было признано «Компанией года в области пищевой промышленности».

Организованы пресс-туры для журналистов на завод в Лебедянь, где было продемонстрировано открытие третьего цеха асептического розлива, стоимость которого превышала 10 млн. долл., лабораторию контроля качества и др. Прошла презентация новой упаковки сока «Я».

Подготовка к IPO на этом этапе состояла в разработке презентационных материалов компании (инвестиционный меморандум, включающий обзор всех сторон деятельности компании; презентация компании и корпоративный фильм; обзор «СМИ об эмитенте», клиппинг публикаций в СМИ; аналитический обзор деятельности эмитента, прогноз развития и финансовая модель на следующие 5-10 лет) и сайта, ориентированного на инвесторов. Сформирована команда для проведения презентаций для западных инвесторов (представителей хедж-фондов, ПИФов, инвестиционных банков и страховых компаний). Налажена система ежеквартальной отчетности, процесс оперативного реагирования на вопросы инвесторов и система обратной связи.

Была запущена программа социальной ответственности: марка «Тонус» стала спонсором Детской юношеской баскетбольной лиги.

Вторая стадия была связана непосредственно с выходом на IPO. Были

поставлены и согласованы цели, налажены системы взаимодействия с букраннером и юридического сопровождения. Осуществлялось взаимодействия с российскими и зарубежными инвесторами и фондовыми аналитиками; было проведено роуд-шоу. Построена система раскрытия информации и публикации отчетности в соответствии с западной практикой и российскими законодательными нормами, действующими в данной сфере. Также обеспечено участие ключевых спикеров компании в значимых конференциях. Бренд стал серебряным призером в категории «безалкогольные напитки», а также получил Гран-при за эффективную смену образа марки конкурса Effie/Бренд года. Количество упоминаний в СМИ увеличилось более чем в 1,5 раза по сравнению с 2002 г.

На втором этапе рассматриваемые коэффициенты изменились, так как появились непредвиденные риски, а именно: в ряде региональных СМИ появилась информация о том, что продукция ОАО «Лебедянский» содержит компоненты (красители), вредные для здоровья потребителей. Данная информация была инициирована конкурентами компании. Для защиты репутации были предприняты следующие действия: PR-служба обратилась к руководителям СМИ, в результате чего многие опубликовали опровержения, и данная информация была удалена из интернет-ресурсов. Компания выразила готовность предоставить информацию о контроле качества в производственном процессе, а также заявила о том, что будет защищать репутацию в судебном порядке. Дистрибьюторы также получили информацию, которую они могли публиковать в своих регионах на правах рекламы. Было созвано экстренное заседание Российского союза производителей соков, на котором представитель компании выступил с официальным заявлением. Было подписано «Соглашение о контроле качества», прошла серия проверок качества соков (совместно с журналом «Спрос» и КонфОП). Была запущена программа «ИнфоСок»: ежемесячная рассылка в ключевые региональные СМИ информационного дайджеста о соках.

На третьем этапе ситуация на рынке изменилась, ОАО «Лебедянский» вышел на первую позицию по доле рынка в объемном и стоимостном выражениях

(данные ACNielsen). В Устав компании было внесено официальное изменение названия: вместо «Экспериментально-консервный завод «Лебедянский» - ОАО «Лебедянский». Новой медиа-персоной компании стал Ю. Борцов (сын руководителя компании Н. Борцова), который занял место Н. Борцова в областной думе (после ухода Н. Борцова в Государственную Думу). На выборах, прошедших под лозунгом «Сын за отца», ему удалось набрать 75% голосов электората. Был создан «Благотворительный фонд Борцова», в задачи которого входила адресная помощь социально незащищенным жителям Липецкой области и поддержка культурных и спортивных программ. Налажена система мониторинга аналитиков рынка: инвестиционных банков и компаний, аналитиков продовольственного рынка, которая выявила в целом позитивное отношение к компании, что позволило ожидать позитивные рекомендации по акциям в ходе размещения. Благодаря согласованному с акционерами раскрытию ряда экономических и финансовых показателей компания вошла в рейтинги «Эксперт 400», «РБК ТОП 300», «Финанс 500» и «Форбс 200»; получила награду «Лучшие менеджеры 2004» журнала «Компания». Количество упоминаний СМИ носило в целом позитивный характер и превысило 500.

В итоге выработанная ранее стратегия деятельности ОАО «Лебедянский» оказалась успешной и была полностью реализована. Большое значение уделялось реализации специальных программ мотивации инвесторов, журналистов, российских и зарубежных аналитиков рынка.

В результате желаемый уровень капитализации был достигнут на полгода раньше запланированного срока. Размещение акций прошло вплотную к верхней планке намеченного ценового коридора. В результате роуд-шоу спрос на акции в 3,6 раза превысил предложение; была установлена высокая оценка компании (8,4 x EBITDA, или 760 млн. долл.) В первый день торгов курс акций вырос на 5%. Достижение капитализации в миллиард долларов прошло на 14 месяцев раньше срока. За время кампании ОАО «Лебедянский» было упомянуто в СМИ более 5000 раз; достигнут наибольший индекс информационного благоприятствования (по оценке «Медиалогии»).

В итоге осуществленных мероприятий коэффициенты изменились следующим образом:

$a = 0$: выгода для стейкхолдеров превышает риск.

$b = 1$: устойчивая позитивная репутация компании

$c = 1$: позитивная информация о компании

$m = 1$ (присутствие мотивации не только сохранилось - она усилилась).

$$M_i = (0 + 1 + 1) \times 1 = 2$$

Полученное в итоге числовое значение (цифра 2) соответствует эффективному процессу учета интересов стейкхолдеров.