



Бойкова Евгения Николаевна

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

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва
2017

Работа выполнена на кафедре организационно-управленческих инноваций Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Кириллова Оксана Юрьевна

Официальные оппоненты: **Ткаченко Ирина Николаевна**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», зав. кафедрой
корпоративной экономики и управления бизнесом

Леванова Лидия Николаевна
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Саратовский университет имени
Н.Г. Чернышевского», доцент кафедры
менеджмента и маркетинга

Ведущая организация: Образовательное учреждение профсоюзов
высшего образования «Академия труда и
социальных отношений»

Защита состоится «13» сентября 2017 г. в 13-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «__»_____ 2017 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 напрямую связано с учетом особых факторов конкурентной среды, интересов участников корпоративных отношений (УКО) - стейкхолдеров, обеспечением качества и эффективности корпоративного управления, как в отраслевом разрезе, так и на уровне государств. Помимо этого, 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, усложнением 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 участников корпоративных отношений, подразумевающий создание условий их эффективного взаимодействия. 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, 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. Эклз), 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. Благов 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 – учета интересов УКО, осуществляемого на основе мониторинга их сбалансированности. 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);

- 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; даны рекомендации по внедрению профильного кросс-культурного органа по организации корпоративного взаимодействия – комитета по работе со стейкхолдерами (с.136-154);
- 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. 119-127; 128-135).

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 2011 г.);

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 2011 г.);

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

на Международной конференции с выставкой новых технологий

«Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 25-26 октября 2012 г.);

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

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», ФГБОУ 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 рецензируемых 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).

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.

Экономическая составляющая интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления состоит в том, что интерес – это ресурс, без наличия и учета которого невозможно достижение целей, развитие компании и улучшение ее экономических показателей. Экономическая специфика интересов стейкхолдеров заключается в том, что в их основе лежит некая экономическая выгода, удовлетворение определенных потребностей. Проявление интереса участника корпоративных отношений к обмену своего ресурса на ожидаемые выгоды, предоставляемые корпорацией, вместе с тем делает его объектом управления для последней, что схематически изображено на Рисунке 1.

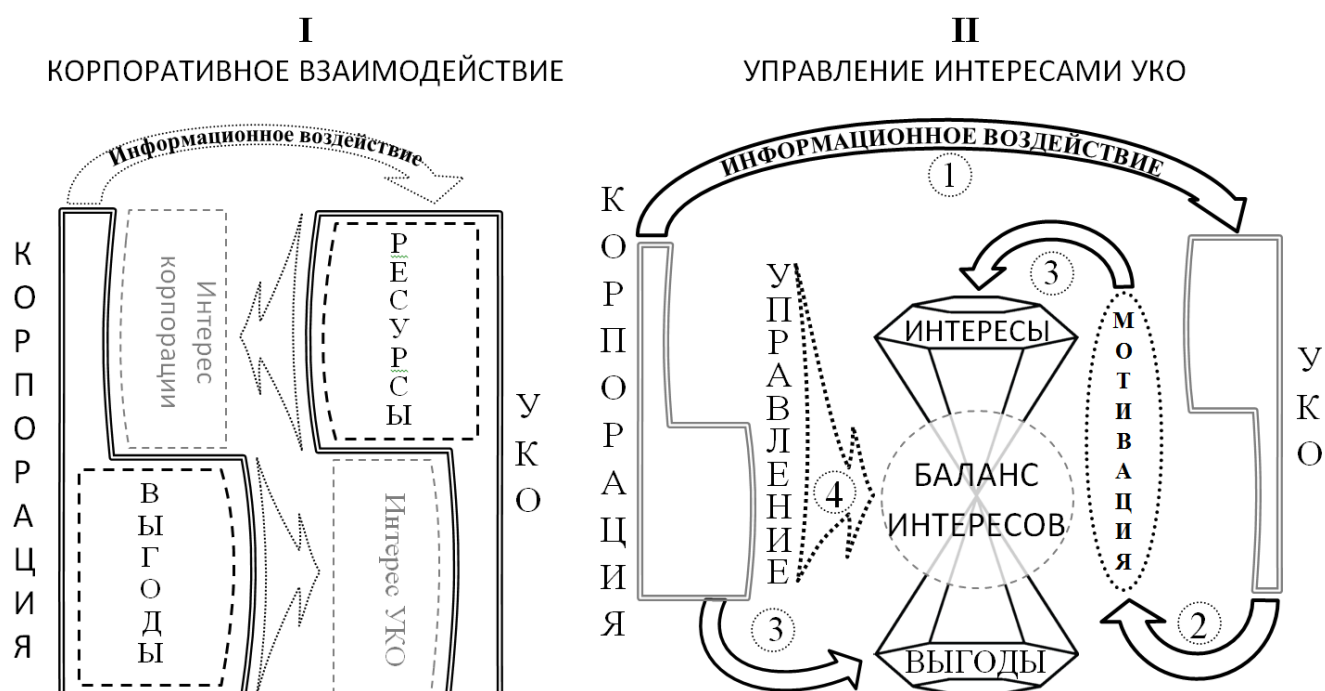


Рисунок 1 – Двойственная природа интересов участников корпоративных отношений

Источник: разработано автором.

Противоречивость интересов стейкхолдеров является фактором риска для всей корпорации. Так как каждая корпорация индивидуальна, круг заинтересованных лиц (стейкхолдеров) может варьироваться. Несмотря на многочисленные расхождения интересов их безусловная конвергенция для всех стейкхолдеров (кроме конкурентов) распространяется на получение прибыли, стабильность развития, укрепление корпоративной репутации.

Одной из задач системы корпоративного управления является признание интересов стейкхолдеров, их учет и организация мер по актуализации и поддержанию баланса на постоянной основе. На Рисунке 2 показано возникновение интересов стейкхолдеров и место функции их учета в процессе корпоративного взаимодействия.

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 – учета интересов УКО, осуществляемого на основе мониторинга их сбалансированности. 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.

Под сбалансированностью интересов стейкхолдеров в работе предлагается понимать такое их состояние, при котором компания получает доступ ко всем необходимым ей ресурсам для осуществления своей цели в обмен на предоставление адекватных выгод по результатам своей деятельности.

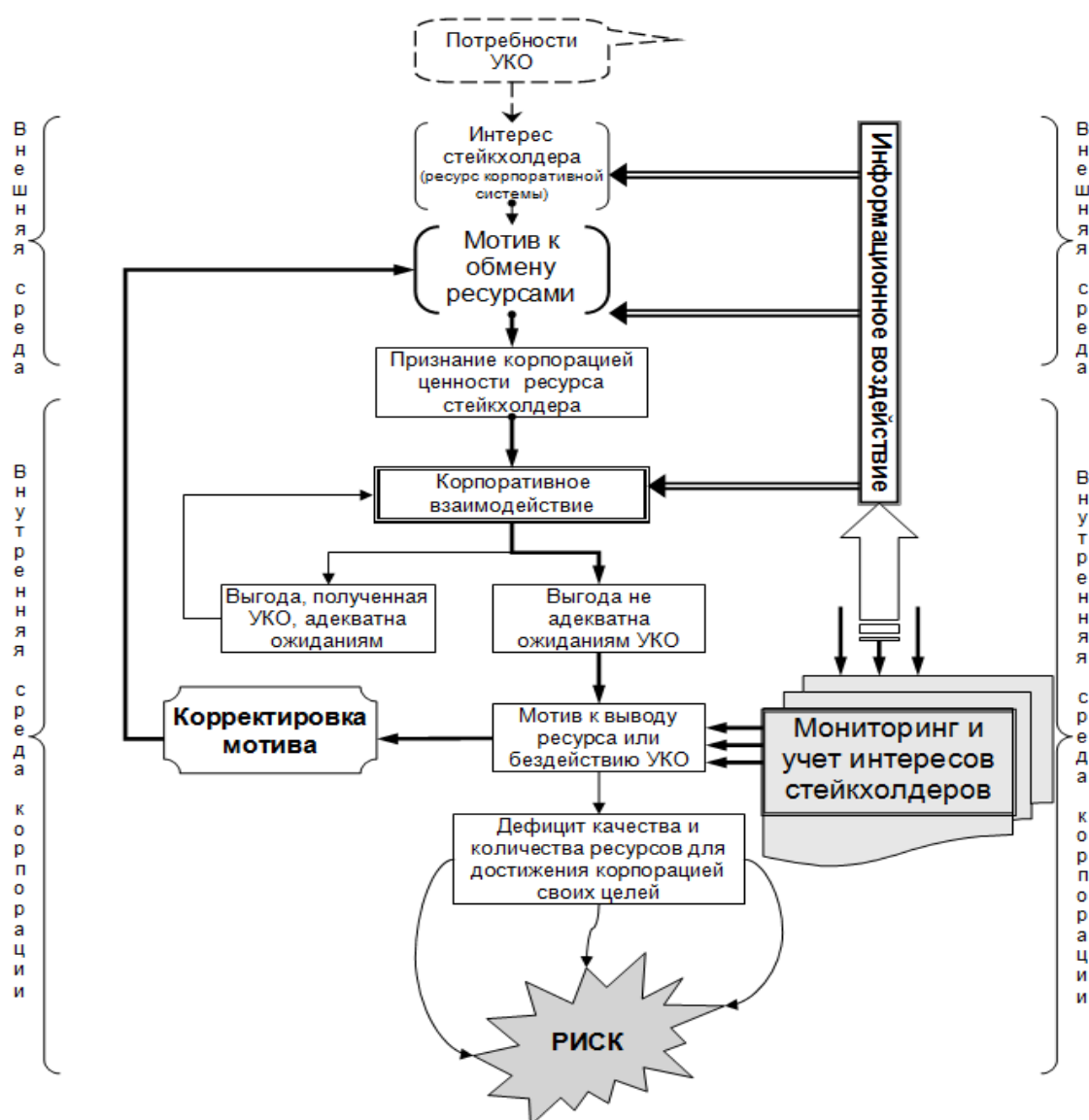


Рисунок 2 – Схема возникновения и учета интересов стейкхолдеров в процессе корпоративного взаимодействия

Источник: разработано автором.

Основными системообразующими характеристиками интересов участников корпоративных отношений являются следующие:

- экономическая природа;
- предметность, конкретность интереса (например, в получении максимальных дивидендов);
- в основе интереса УКО – определенная, адекватная ожиданиям, выгода для субъекта корпоративных отношений;
- внимание субъектов к ключевым аспектам деятельности организации;
- потребность УКО в получении интересующей информации;

- 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 свою очередь, невнимание 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 имеют системообразующий характер, так как они находятся в отношениях взаимосвязи и взаимодополнения и позволяют рассматривать интерес как определенную значимую целостность.

Понимание места, причин и закономерностей возникновения интересов стейкхолдеров позволяет сделать вывод о возможности и необходимости управления балансом интересов заинтересованных в деятельности компании лиц. С этой целью в работе предлагается внедрить функцию учета интересов стейкхолдеров в систему корпоративного управления.

3) В целях научной систематизации интересов УКО разработаны их классификационные признаки, позволяющие дифференцировать данные интересы с учетом особенностей взаимодействия с представляющими конкретный интерес субъектами.

Интересы стейкхолдеров неоднородны, соответственно, технологии работы с ними должны зависеть от специфики их конкретных видов.

На основании анализа, проведенного в работе, выделены следующие виды корпоративных интересов по классификационным признакам.

- По фактической выраженности: явно выражаемые (например, заинтересованность акционера в получении максимальных дивидендов) и

скрытые (например, акционер преследует цель рейдерской атаки на компанию).

- По количеству участников: личные и групповые. Например, личные интересы: менеджер стремится увеличить потоки свободных денежных средств, чтобы ими распорядиться с целью укрепления своего положения в компании, но в ущерб интересам акционеров; групповые: интересы всех акционеров направлены на увеличение капитализации компании.
- 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 деятельности корпорации и, соответственно, дополнительном 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 компании намерений выражающих их субъектов.

Данная классификация позволяет осуществлять аналитический подход в исследовании интересов стейкхолдеров, так как в ее основе – признание их разнообразия даже в рамках одной и той же группы (например, расхождение интересов мажоритарных и миноритарных акционеров и проч.).

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.

Для целей профессионального управления балансом интересов стейкхолдеров, автором разработан процесс, последовательно отражающий этапы деятельности по их учету для снижения рисков в системе корпоративного взаимодействия. Процесс состоит из нижеописанных этапов и схематично представлен на Рисунке 3.

1) Анализ ситуации - предполагает изучение всей имеющейся информации и ее зонирование для целей оценки возможных негативных последствий. Результаты оценки позволяют акцентировать внимание на неблагоприятных зонах и выявлять риски.

2) Определяется полный состав участников корпоративных отношений, выявляются ключевые стейкхолдеры и те их интересы, удовлетворение которых наиболее выгодно с точки зрения обмена ресурсами и не противоречит базовым интересам корпорации.

3) Интересы классифицируются по степени значимости. Наибольший приоритет имеют интересы, способствующие прогрессивному развитию корпорации, основанному на поступательных инвестиционных и структурных преобразованиях, продвигающих компанию к намеченной стратегической цели. При этом необходимо учесть, что игнорирование подобных интересов является для корпорации потенциально рискогенным.

4) Интересы ключевых стейкхолдеров анализируются отдельно. Выявляются несовпадающие и/или противоречащие стратегии развития корпорации интересы. Разрабатывается примерная программа, реализация которой будет направлена на удовлетворение интересов, совпадающих и/или не противоречащих базовым корпоративным интересам.

5) Проводится анализ рисков как уже существующих, так и потенциально возможных, обусловленных отсутствием баланса интересов между

стейкхолдерами и компанией, а также возникающих как следствие неучета определенных интересов стейкхолдеров. Осуществляется разработка компромиссных решений.

6) Оцениваются потенциальные возможности удовлетворения интересов, игнорирование которых порождает риски в деятельности компании.

7) Подводятся итоги работы, проведенной на вышеперечисленных этапах, в результате чего формируется предложение, выносимое на рассмотрение советом директоров. Совет директоров, разрабатывая корпоративную политику, вносит коррективы, связанные с учетом интересов стейкхолдеров.

8) Разрабатывается стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами, определяются цели и задачи взаимодействия.

9) Все участники корпоративных отношений информируются о планах компании по учету их интересов.

10) Осуществляется систематическое взаимодействие с УКО в соответствии с принятым планом в рамках стратегии, утвержденной советом директоров.

11) По итогам взаимодействия проводится оценка динамики результатов, а также аудит изменения интересов стейкхолдеров и состава рисков корпоративного взаимодействия.

В диссертационной работе определены структурные подразделения, участвующие в реализации каждого этапа, показан характер их взаимодействия. Поскольку взаимодействие со стейкхолдерами носит регулярный характер и имеет высокую значимость для устойчивого развития необходимо предусмотреть отдельное кросс-функциональное подразделение – Комитет по работе со стейкхолдерами (КРС) - в системе корпоративного управления. Такое подразделение должно быть ответственным за осуществление всей необходимой деятельности по взаимодействию с заинтересованными сторонами и выносить необходимые предложения для совета директоров, нацеленные на усовершенствование деятельности в этом направлении. Это подразделение подразумевает объединение представителей основных руководящих должностей организации, которые так или иначе имеют связь со стейкхолдерами (таковыми

могут быть исполнительные директора: по экономике и финансам, по работе с персоналом, маркетингу, экономической безопасности, связям с общественностью и прочие).



Рисунок 3– Блок-схема процесса учета интересов стейкхолдеров

Источник: разработано автором.

Деятельность комитета направлена на достижение уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров и корпоративной системы, концептуально основывается на учете интересов стейкхолдеров и состоит в анализе и мониторинге коммуникации со стейкхолдерами, разработке предложений и критериев принятия решений для совета директоров, оценке

корпоративных рисков вследствие угрозы дисбаланса интересов компании и стейкхолдеров.

В работе составлены перечни решений общего собрания акционеров и совета директоров, влияющие на сбалансированность интересов стейкхолдеров и корпорации, по которым необходимо получить оценку КРС.

Для обеспечения деятельности данного комитета разработаны профили компетенций и должностные обязанности членов КРС с учетом трудовых функций профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией», разработанного Национальным центром сертификации управляющих (НЦСУ), представленные в приложении к диссертационной работе.

При достижении баланса интересов необходимо учитывать степень важности ресурсов, которые предлагают стейкхолдеры в обмен на получение собственной выгоды. Поэтому целесообразно выделить ключевых стейкхолдеров, обладающих ресурсами, необходимыми для устойчивого развития корпорации. Подход к определению ключевых стейкхолдеров строится с учетом того, что данная деятельность осуществляется систематически. Важность стейкхолдера определяется в зависимости от двух факторов: влияния стейкхолдеров на деятельность компании (слабое-сильное) и участия в деятельности корпорации (прямое–косвенное). Позиционирование стейкхолдеров согласно предложенной методике позволяет рейтинговать их важность как участников корпоративных отношений с позиций ресурсного подхода, и принять решения по управлению балансом интересов.

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.

Для определения факторов, влияющих на формирование интереса УКО, был проведен экспертный опрос, состоящий из двух этапов. На первом этапе экспертам был задан открытый вопрос, позволяющий исключить предвзятое мнение респондента, формирующееся благодаря заданным вариантам ответов. 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 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»).

На втором этапе опроса происходило уточнение факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование интересов УКО к взаимодействию с компанией.

Согласно статистике распределения ответов экспертов этими факторами выступили следующие:

- 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, понимании стратегии и возможностей взаимодействия с компанией;

- мотивация, в случае отсутствия которой нивелируются все предыдущие факторы.

Эти факторы легли в основу показателей формулы сбалансированности интересов стейкхолдеров, предлагаемой автором:

$$M_i = (a + b + c) \times m \quad (1), \text{ где:}$$

M_i – 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 данной работе принят равным единице и является константой). Смысловые интерпретации числовых значений показателей приведены в Таблице 2.

Таблица 2 – Значения показателей сбалансированности интересов стейкхолдеров

Значение показателя/ Показатель	a	b	c
0	Выгода больше риска	Репутация не сформирована	Отсутствие информации
1	Нулевые риски при наличии выгоды	Позитивная репутация	Позитивная информация
-1	Риски больше выгоды	Негативная репутация	Негативная информация

Источник: разработано автором.

Таким образом, сумма показателей может иметь предельные числовые значения от трех до минус трех. 3 – это самое высокое числовое значение, соответствует оптимальному состоянию баланса интересов. Чем меньше суммируемый результат, тем выше дисбаланс интересов УКО и, соответственно, тем хуже в корпорации налажен их учет.

Для определения значений показателей разработана следующая методика. Были выявлены факторы, из которых состоит каждый показатель: a , b и c . Они приведены в Таблицах 3-5.

Таблица 3 – Факторы, образующие показатель а (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 системе управления

Источник: разработано автором.

Таблица 4 – Факторы, образующие показатель b (состояние репутации)

Факторы	Составляющие показатели фактора
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, что 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 5 – 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.

Каждый фактор был дефрагментирован на показатели. Далее были описаны подходы, на основании которых данные показатели оцениваются по шкале от -1 до 1. Определены структурные подразделения, где собирается и обрабатывается информация, обозначены методы получения информации. В Таблице 6 приведен фрагмент методики определения показателя **в**.

Таблица 6 – Фрагмент методики определения фактора «Наличие деятельности по формированию имиджа и репутации»

Показатель	Место сбора и обработки информации	Фактор	Составляющие показатели фактора	Оценка показателей фактора (-1; 0; 1)	Подход к оценке показателя	Метод получения информации
в	Отдел связей с общественностью Отдел маркетинга КРС Управление рисками	Наличие деятельности по формированию имиджа и репутации	Качество связей с общественностью (СО)	...	Наличие подразделения по связям с общественностью (СО) в структуре компании. Документально зафиксированные функции и обязанности подразделения, ответственного за СО. Принятые критерии оценки эффективности СО. 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). Деятельность 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

б	Совет директоров Корпоративный секретарь Комитет по стратегическому развитию КРС Отдел по связям с общественностью Отдел персонала Отдел развития		Отношение к собственному имиджу	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 деятельность носит бессистемный характер (0). Имиджевая деятельность отсутствует (-1)	Ассоциативный эксперимент Проективные тесты Опросы
----------	---	--	---------------------------------	------	---	--

Источник: разработано автором.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе были систематизированы представления об управлении балансом интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления. В рамках исследования с позиций ресурсного подхода была изучена экономическая природа интересов стейкхолдеров, выполнена их классификация, выявлена двойственная природа интереса и его системообразующие характеристики.

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

- выявлять факторы, наиболее сильно влияющие на формирование интересов стейкхолдеров и определять ключевых стейкхолдеров компании;
- оценивать сбалансированность интересов стейкхолдеров в процессе корпоративного взаимодействия для повышения качества управленческих решений на корпоративном уровне;
- повысить эффективность корпоративного риск-менеджмента и снизить риски корпоративного взаимодействия;
- профессионально внедрить функцию учета интересов стейкхолдеров в систему корпоративного управления компании;
- улучшить качество корпоративного управления компанией в целом.

Подводя итог, необходимо отметить, что учет сбалансированности интересов стейкхолдеров является необходимым, но недостаточным и не

единственным условием повышения эффективности системы корпоративного управления и деятельности корпорации в целом.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях

1. Бойкова, Е.Н. Риски участников корпоративных отношений (УКО) в процессе корпоративного взаимодействия / Е.Н. Бойкова // Вестник университета. – М.: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2012. – №19. – С. 5-9. - 0,5 п.л.
2. Бойкова, Е.Н. Обоснование необходимости разработки механизма учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного взаимодействия / Е.Н. Бойкова // Вестник самарского муниципального института управления: теоретический и научно-методический журнал. - Самара. Изд. САГМУ. - 2013. - 1(24). – С. 22-30. - 0,5 п.л.
3. Бойкова, Е.Н. Подходы к оценке сбалансированности интересов участников системы корпоративного взаимодействия/ Е.Н. Бойкова // Вестник университета. - М., ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2014. - №2. – С. 189-193. - 0.5 п.л.
4. Бойкова, Е.Н. Управление балансом интересов ключевых участников корпоративных отношений. / Е.Н. Бойкова // Вестник университета. - М.: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2014 г. - №4 – С. 14-19. - 0.7 п.л.

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

5. Бойкова, Е.Н Проблема применения системного подхода в корпоративном управлении / Е.Н. Бойкова. - Материалы 26-й Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2011». - М.: ФГБОУ ВПО ГУУ. – 2011. – Вып. 1. – С. 312-314. - 0,1 п.л.
6. 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 г. Волгоград, 17-18 ноября 2011/ Под ред. д.э.н., проф. И.Е.

- Бельских, д.ф.н., проф. В.Н. Гуляихина. – Волгоград: Волгоградское научное издательство. - 2011. – С. 30-33. - 0,4 п.л.
7. Бойкова, Е.Н. Интерес как ресурс корпоративного управления / Е.Н. Бойкова. - Материалы 27-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2012». – М.: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2012. – С. 75-76. - 0,1 п.л.
 8. Бойкова, Е.Н. Системообразующие характеристики корпоративного интереса / Е.Н. Бойкова. – Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (Актуальные проблемы управления - 2012). – М.: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2012 г. – 1 часть. – С. 69-70. - 0,1 п.л.
 9. Бойкова, Е.Н. Учет интересов стейкхолдеров как фактор снижения рисков в системах корпоративного взаимодействия / Е.Н. Бойкова. - В мире научных исследований: материалы V Международной научно-практической конференции / отв. ред. Т.А. Петрова. – Краснодар. - 2014. – С. 68-74 - 0,4 п.л.
 10. Бойкова, Е.Н. Методика определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления. / Е.Н. Бойкова. - Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов II научной конференции. - М.: Финансовый университет, 2015 г. – Т.1. – С. 304-307. - 0,25 п.л.
 11. Бойкова, Е.Н. Кросс-функциональный орган по обеспечению баланса интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления. / Е.Н. Бойкова. – VIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы науки XXI века». - М.: Международная исследовательская организация “Cognitio”. – 2016. - С. 92-96. - 0,3 п.л.