

*На правах рукописи*



**КИРИЛЛОВА ОКСАНА ЮРЬЕВНА**

**РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ  
В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Москва – 2018

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

Научный консультант: доктор экономических наук, доцент  
**Шкляев Андрей Евгеньевич**

Официальные оппоненты: **Ерзникян Баграт Айкович**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБУН Центральный экономико-математический  
институт Российской академии наук, главный  
научный сотрудник, руководитель лаборатории  
стратегии экономического развития

**Фалько Сергей Григорьевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Московский государственный  
технический университет имени Н.Э. Баумана»,  
заведующий кафедрой «Экономика и организация  
производства»

**Мангаева Эльза Ивановна**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный  
университет имени Б.Б. Городовикова», проректор по  
экономике и инновациям, заведующий кафедрой  
муниципального управления и права

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное  
учреждение науки Институт проблем рынка  
Российской академии наук

Защита состоится «16» ноября 2018 г. в 13.30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.12, созданного на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997 г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

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

Автореферат разослан «    » октября 2018 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Основным фактором устойчивого развития национальных рынков является присутствие на них корпораций, главным принципом существования которых выступает баланс интересов участников. Методология корпоративного управления все глубже проникает во все сферы не только экономической, но и общественной жизни, так как благополучное сосуществование государств и их экономик невозможно без социально ответственного поведения, учета интересов малых групп, развития взаимодействия регионов, учета кросс-культурных различий и особенностей.

Принципы корпоративного управления универсальны и не зависят от размера, вида собственности, профиля и места деятельности компании. В теории и практике управления контроль выступает одной из основных функций. В системе менеджмента он хорошо изучен, однако в корпоративных системах бизнес-сообщество сталкивается с массой проблем в области реализации контрольной функции.

Содержание основных и общих функций менеджмента с момента оформления его как системы научных знаний на рубеже XIX и XX веков менялось неоднократно на протяжении более чем 100 лет. Самыми яркими революционными примерами могут служить маркетинг, меняющий свои концепции в отношении продвижения продаж в соответствии с новыми исследованиями науки о механизмах удовлетворения человеческих потребностей; в России – планирование и управление запасами и товародвижением, которые привели к развитию новой функции управления – логистики. Концептуальные основы функции контроля в отличие от вышеупомянутых на уровне социально-экономических систем тоже эволюционировали, но с большим опозданием. В настоящее время наблюдается существенный разрыв между потребностями корпораций в контрольной информации для принятия решений менеджерами и собственниками и методологическими возможностями систем контроля. При этом проблематика не сводится к разработке отдельно взятых инструментов и совершенствованию технологий проверок. Процесс корпоратизации российской экономики требует обновления концептуальных основ контрольной функции как минимум в двух аспектах: внешнем и внутреннем.

Внешний аспект корпоративного контроля связан с перераспределением корпоративного контроля на международном и национальном рынках, а также с рынком слияний и поглощений (в мировой экономике – *merger and acquisition activity* – M&A; в России – рынок корпоративного контроля). Последний стремительно развивается, сталкиваясь при этом с различными противоречиями. Его акценты постоянно меняются, организационно-правовые механизмы до сих пор несовершенны. Это требует поиска новых способов, инструментов и методик

перераспределения (приобретения) корпоративного контроля. Наиболее актуальными с управленческой точки зрения в сфере корпоративного контроля являются вопросы, связанные с механизмами и инструментами его распределения и перераспределения как на уровне компании, так и на уровне национального и мирового рынков. С другой стороны, перед корпорациями встает задача обеспечения комплексной защиты от слияний и поглощений, выступающих мощными способами захвата корпоративного контроля.

Внутренняя проблематика контроля заключается в необходимости структурной перестройки систем корпоративного управления российских корпораций. Растущие темпы распространения идей корпоративного гражданства, социально ответственного поведения вместе с ростом стоимости нематериальных активов в структуре общей стоимости корпорации настоятельно требуют перемещения акцентов деятельности систем корпоративного управления на организацию эффективного взаимодействия со всеми участниками корпоративных отношений (стейкхолдерами). Реализация данного подхода подразумевает появление новых объектов контроля, их принципиально новую иерархию и институционализацию контрольных механизмов.

Наиболее **актуальной** теоретической проблемой следует считать научное определение предметной области корпоративного контроля и установление взаимосвязей между его видами, что выступит базовой основой дальнейшего развития его методологии. Острота практической проблематики в сфере корпоративного контроля заключается в оценке эффективности процессов взаимодействия корпорации со стейкхолдерами.

В этой связи в диссертационном исследовании была выдвинута **гипотеза** о том, что нахождение структурного решения по организации взаимодействий корпорации со стейкхолдерами позволит существенно повысить качество корпоративного управления за счет возможности определения его эффективности в процессе контроля.

Разделение предметных областей менеджмента и корпоративного управления ставит важную задачу выявления содержания предмета и процессов, частных функций корпоративного контроля. Организация корпоративного взаимодействия, выступающая основным процессом в корпоративном управлении, диктует необходимость оценки его эффективности, что осложняется широким спектром участников и каналов данного взаимодействия.

Экономическое благополучие и устойчивый рост корпорации во многом определяются тем, как она взаимодействует с государством, социумом и бизнес-сообществом. В свете проводимой реформы государственного регулирования экономики в части совершенствования контрольно-надзорной деятельности очень

важно не просто внедрить прогрессивные технологии проверок и сбора информации, но и установить четкие каналы взаимодействия с хозяйствующими субъектами, что невозможно без развития нормативной базы и внутренней реструктуризации систем корпоративного управления компаний для соответствия внешним требованиям и посылам госрегулятора. Организация эффективного корпоративного взаимодействия позволит решить важную народно-хозяйственную задачу – через повышение эффективности деятельности отдельных хозяйствующих субъектов повысить эффективность экономического развития РФ в целом за счет создания комфортной институциональной бизнес-среды и благоприятного инвестиционного климата, выступающих основой инновационной экономики.

Диссертационное исследование представляет собой обобщение автора в области обширной тематики корпоративного контроля, имеющее целью раскрыть не только теоретико-методологические, но и практические аспекты контрольной деятельности через системное описание процедур и процессов, происходящих в рамках контрольной функции.

**Степень научной разработанности проблемы.** Основы контроля как одной из основных функций управления были заложены в трудах представителей классической теории менеджмента Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Гилбрета и впоследствии развивались в работах советских ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, О.Е. Ерманского, В.И. Ленина, Е.Ф. Розмирович и ряда других.

Проблематика корпоративного контроля в акционерном аспекте применительно к данному исследованию наиболее полно отражена в фундаментальных работах современных ученых А.А. Глушецкого, С.В. Гомцяна.

Отдельные проблемы рынка корпоративного контроля получили развитие в трудах Дж.Т. Галпина, П. Гохана, Д. Депамлиса, М.Г. Ионцева, О.В. Осипенко, Д.М. Котца, А.Б. Погребса, А.Д. Радыгина, Н.Б. Рудык, А. Эрделевского.

Юридические аспекты корпоративного контроля наиболее полно исследованы в трудах И.С. Шиткиной.

Взаимодействие корпораций со стейкхолдерами применительно к российской практике корпоративного управления исследовалось в работах И.Н. Ткаченко, С.П. Перегудова, С.Д. Фурта.

Институциональные основы корпоративного управления и контроля можно проследить по публикациям С.Ю. Глазьева, Б.А. Ерзнкяна, Г.Б. Клейнера, Т.В. Крамина, Д. Норты, И.В. Розмаинского, О.И. Уильямсона, Дж. Ходжсона, А.Е. Шаститко.

Проблематика корпоративной социальной ответственности и социального взаимодействия нашла отражение в трудах Ю.Е. Благова, И.Ю. Беляевой, Б.С. Батаевой, Л.Б. Бадмаевой, М.А. Эскиндарова.

**Цель диссертационного исследования** состояла в разработке подхода к организации системы корпоративного контроля на базе осмысления его теоретико-методологических основ во внешней и внутренней среде корпорации, а также в выработке предложений по его реализации с позиций институциональных механизмов корпоративного взаимодействия всех заинтересованных в деятельности компании лиц.

Поставленная цель определила следующие **задачи** исследования:

1. Выявить специфику предметной области корпоративного контроля в системах управления современных корпораций, систематизировать виды корпоративного контроля: установить отношения вложенности, включенности, видовых пересечений в системах корпоративного управления и менеджмента.

2. Рассмотреть сущность теоретико-методологических основ контроля в свете тенденций развития российского института корпоративного управления, сформулировать его концептуальные основы, определить значение и роль контрольной функции в процессе формирования российской модели корпоративного управления.

3. Обосновать необходимость организации корпоративного контроля с учетом теоретических положений институциональной матрицы.

4. Проанализировать влияние контроля институтов государственного регулирования и социума на деятельность российских корпораций.

5. Проанализировать существующие внешние механизмы рынка корпоративного контроля.

6. Изучить международный и российский опыт организации контрольной функции в системах и органах управления корпорацией.

7. Разработать подход к организации корпоративного контроля с учетом потребности институционализации его механизмов на базе положений теории корпоративного взаимодействия.

**Объектом** исследования являются корпорации различных организационно-правовых форм собственности, действующие в экономическом пространстве РФ.

**Предметом** исследования в диссертационной работе выступают управленческие отношения в рамках функции контроля, рассматриваемые во внешней и внутренней среде корпорации с позиций организации эффективного взаимодействия всех участников корпоративных отношений.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования, выносимых на защиту**, состоит в разработке теоретико-методологических основ

корпоративного контроля, состоящих в определении его предметной области; выделении нового объекта контроля – процесса корпоративного взаимодействия, а также институционализации механизмов контроля на базе авторского структурно-организационного решения, позволяющего оценить эффективность корпоративного взаимодействия как соотношение затрат на его организацию и количества привлеченных по его итогам ресурсов для основной деятельности корпорации.

**1. Актуализирован и расширен состав принципов контрольной деятельности:** уточнены формулировки ряда существующих принципов и сформулированы четыре новых принципа – соответствия контрольной деятельности законодательству и внутренним нормам деятельности; полноты развития внешней и внутренней нормативной базы; адекватности методического инструментария контроля показателям деятельности контролируемого объекта; иерархии объектов контроля в системе управления.

**2. Определено и обосновано содержание предметной области корпоративного контроля:** на базе принципа баланса интересов участников корпоративных отношений выделена специфика основного процесса корпоративного управления, не связанная с долевым участием в управлении корпорацией и состоящая в организации взаимодействия корпорации с заинтересованными в ее деятельности сторонами (стейкхолдерами), что позволило определить корпоративный контроль как контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью, а также систематизировать виды корпоративного контроля относительно границ систем менеджмента и корпоративного управления, установив области их пересечения, отношения вложенности и включенности, сформулировать цели, задачи и объекты корпоративного контроля.

**3. На базе трансформации классической институциональной матрицы разработаны концептуальные основы корпоративного контроля** для российской корпоративной практики, выступающие основой дальнейшего развития института корпоративного контроля в РФ как одной из базовых составляющих института корпоративного управления, что позволит решить важную народно-хозяйственную задачу повышения эффективности социально-экономического развития в целом за счет повышения качества взаимодействия бизнеса, власти и социума как результата институционализации методов и форм корпоративного взаимодействия и контроля.

**4. В результате определения предметной области корпоративного контроля и его концептуальных основ сформирован авторский подход к организации контроля взаимодействия корпорации со стейкхолдерами,** внедрение которого позволяет, во-первых, учесть комплекс всего спектра корпоративных взаимодействий; во-вторых, профессионально управлять взаимодействием на основе

разработанного алгоритма; в-третьих, осуществить реструктуризацию систем корпоративного управления с позиций выстраивания эффективных каналов взаимодействия со стейкхолдерами.

**5. Выявлены специфические особенности методов перераспределения корпоративного контроля** в российской экономической практике, а также раскрыты способы и возможности перераспределения корпоративного контроля в ходе процедур реорганизации и в процессе банкротства, применение и учет которых позволит российским компаниям разрабатывать эффективные инструменты корпоративного управления.

**6. Предложена авторская концепция организации комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений**, включающая три направления (разработка комплекса превентивных мер для компании в любой стадии жизненного цикла, активная защита компании при попытке недружественного поглощения или захвата, удержание компании после преодоления угрозы непосредственного поглощения) и позволяющая осуществить методологический подход к выстраиванию системы мер, противодействующих недружественным поглощениям и рейдерским атакам.

**7. Развита положения стейкхолдерской теории в части методологии корпоративного контроля** во внешнем и внутреннем аспектах с позиций организации эффективного корпоративного взаимодействия со всеми участниками корпоративных отношений, отличающиеся от имеющихся в науке тем, что системой корпоративного управления в ходе контроля должны определяться не только индексы влияния на компанию и зависимости компании от конкретных стейкхолдеров, но и эффективность взаимодействия с ними. При этом учет интересов стейкхолдеров не сводится к их выявлению и ранжированию, а должен расцениваться по важности относительно ресурса, необходимого компании для достижения стратегических целей и предлагаемого стейкхолдером к обмену на предоставляемые компанией выгоды.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)». Предметная область исследования соответствует пунктам паспорта данной специализации:

10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры

управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.

10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

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.

**Степень достоверности 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 выводов и практическим внедрением результатов работы.

Основные положения диссертационного исследования апробированы в рамках участия в работе международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций, семинаров, в том числе:

- на V Международной Молодежной научно-практической конференции «Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками» (Саратов, 2016 г.);

- на V Бизнес-форуме «Новые технологии управления: социальные, образовательные, предпринимательские решения» (Москва, декабрь 2016 г.);

- на III Всероссийском форуме по корпоративному законодательству (Москва, МИРБИС, ноябрь 2016 г.);

- на XIV Международной научной конференции «Экономика и современный менеджмент» (апрель 2017 г.);

- на Международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики и менеджмента», посвященной 100-летию МОТ, 100-летию ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» (Воронеж, 31 октября 2017 г.);

- на Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса» Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.);

- в ходе акционирования ФГУП ЦНИИМАШ (г. Королев) – в практической деятельности по построению системы корпоративного управления, организации

системы корпоративных взаимодействий с заинтересованными сторонами, развитию и внедрению функций внутреннего контроля;

- в программах дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и обучающих семинарах НОУ ИПК «ПОСТГРЕДЮЭЙТ-РАУ» – российского представительства Института финансовых аналитиков Великобритании (IFA, Лондон);

- в консалтинговых проектах ООО «РЕАНДА РУСАУДИТ» при разработке структуры и стратегии развития систем внутреннего контроля российских предприятий;

- в ходе сертификации Основной образовательной программы высшего образования «Корпоративное управление (магистр)» в АНО «Национальный центр сертификации управляющих» (НЦСУ), что подтверждено свидетельством от 10 июня 2016 г.

**Теоретическая значимость** полученных результатов состоит в развитии концептуальных основ корпоративного контроля:

- обосновании содержания и необходимости выделения его предметной области;

- определении цели, задач, объектов, показателей, технологий и механизмов корпоративного контроля;

- разработке подхода к организации и контролю корпоративных взаимодействий;

- развитию положений стейкхолдерской теории в части организации взаимодействия корпорации со стейкхолдерами на основе институциональной матрицы.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий в системы управления российских компаний в целях повышения качества и эффективности корпоративного управления и деятельности в целом. Основными практическими результатами следует считать:

- алгоритм осуществления контроля корпоративных взаимодействий;

- рекомендации по организации комплексной защиты компании от угроз рынка корпоративного контроля;

- рекомендации по внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий.

**Методология и методы исследования.** Проведенное исследование базировалось на фундаментальных методах системного, сравнительного, структурного и функционального анализа, научной логики, абстрагирования, индукции и дедукции, аналогий, позволивших изучить развитие объектов в процессе

формирования взаимодействий корпорации с компонентами внешней и внутренней институциональной среды. В ходе оформления результатов исследования применялись процедуры классификации, группировки фактических данных и моделирования.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные документы, среди которых законы Российской Федерации; кодексы и положения госрегуляторов; приказы министерств и ведомств, профессиональные стандарты Министерства труда и социальной защиты; международные и российские стандарты и кодексы в области корпоративного управления и корпоративного поведения, корпоративной социальной отчетности; информация годовых отчетов компаний; данные российских и международных информационных и аудиторских агентств (АК&М, М&А), аналитических докладов, материалы периодической печати, в том числе ведущих ассоциаций в области корпоративного управления – Национальной ассоциации корпоративных директоров (НАКД), Ассоциации независимых директоров (АНД), Российского института директоров (РИД), Национального центра сертификации управляющих (НЦСУ); Ассоциации по аудиту и контролю информационных систем (ISACA); Института внутренних аудиторов; материалы конференций и научных семинаров, связанные с тематикой диссертационного исследования; личные исследования и наблюдения автора.

**Публикации.** Основные положения и результаты диссертационного исследования изложены в 32 публикациях автора общим объемом 40,42 п. л., из которых 30,98 п. л. принадлежат автору лично, в том числе в 2 монографиях, а также в 20 статьях, опубликованных в рецензируемых научных изданиях.

**Структура и объем работы** обусловлены целью и поставленными в данном исследовании задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав с выводами по каждой, заключения, списка литературы из 250 наименований. Текст диссертации содержит 354 страницы, 41 таблицу, 28 рисунков, одно обязательное приложение.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**1. Актуализирован и расширен состав принципов контрольной деятельности:** уточнены формулировки ряда существующих принципов и сформулированы четыре принципа – соответствия контрольной деятельности законодательству и внутренним нормам деятельности; полноты развития внешней и внутренней нормативной базы; адекватности методического инструментария контроля показателям деятельности контролируемого объекта, иерархии объектов контроля в системе управления.

Основы и специфика любого вида деятельности наиболее полно отражаются в ее принципах. К настоящему времени науке известно множество принципов

осуществления контрольной функции. При этом необходимо отметить, что многие из них приобрели новое содержание в условиях современной экономической практики. Анализ их состава и содержания позволил сформулировать авторскую позицию в данном вопросе. Содержание контрольной деятельности на современном этапе экономического развития, по мнению автора, обеспечивается следующими принципами.

**1) Системность.** Можно обосновать этот принцип законом «наименьших» А. Богданова. Применительно к социально-экономическим системам данный принцип показывает необходимость всестороннего контроля деятельности, равномерного и равновзвешенного распределения усилий контрольной функции в отношении всех без исключения элементов и процессов объекта управления.

**2) Плановость.** Контроль должен быть не просто запланирован, но и технологически распределен в соответствии с потребностями объекта. В этом смысле он может быть непрерывным или выборочным, главное, чтобы субъект управления располагал объективной информацией о состоянии управляемой системы.

**3) Объективность.** Контроль должен быть основан на достоверной проверяемой информации, технология получения значений контрольных цифр и показателей не должна зависеть от субъективных мнений проверяющих и способа их определения.

**4) Экономичность (эффективность).** Затраты на контроль должны быть соизмеримы с затратами на результат основной деятельности. Современная концепция развития в бизнесе фиксируется следующим положением: от ориентации на рост к ориентации на эффективность.

**5) Ответственность** означает, что результаты контроля должны быть обоснованы, причины отклонений – выявлены и проанализированы для внесения конструктивных корректив, за каждый результат отвечает конкретное должностное лицо.

**6) Транспарентность (прозрачность).** Технология получения контролируемых показателей должна быть понятна и прозрачна для всех участников контролируемого объекта, а их результат – идентифицируем.

**7) Независимость.** Лица (или органы), осуществляющие контроль объекта, не должны иметь прямого отношения к получению результатов его деятельности.

**8) Научность** означает непрерывное совершенствование методологии контроля: от развития методического инструментария до пересмотра концептуальных основ в соответствии с потребностями стратегического развития объекта управления.

**9) Соответствие законодательству и внутренним нормам деятельности.** Возрастающая роль регуляторных рисков в составе общих рисков корпораций приводит к необходимости их выявления и контроля, что в свою очередь выдвигает

проблему организации контрольных мероприятий в соответствии с законодательными и внутренними нормами деятельности (добавлено автором).

**10) Полнота развития** внешней и внутренней нормативной базы, выступающей основой соответствия для контролируемых показателей. (добавлено автором).

**11) Адекватность методического инструментария контроля показателям деятельности контролируемого объекта.** Инструментарий контроля должен соответствовать потребностям, принципам и цели деятельности объекта управления. Он должен обеспечивать сбор информации, необходимой и достаточной для понимания того, насколько эффективно достигается цель управления на конкретном объекте контроля (добавлено автором).

**12) Иерархия объектов контроля в системе управления.** Данный принцип означает отнесение функции контроля объекта на соответствующий его предметной области уровень системы управления (добавлено автором).

**2. Определено и обосновано содержание предметной области корпоративного контроля:** на базе принципа баланса интересов участников корпоративных отношений выделена специфика основного процесса корпоративного управления, не связанная с долевым участием в управлении корпорацией и состоящая в организации взаимодействия корпорации с заинтересованными в ее деятельности сторонами (стейкхолдерами), что позволило определить корпоративный контроль как контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью, а также систематизировать виды корпоративного контроля относительно границ систем менеджмента и корпоративного управления, установив области их пересечения, отношения вложенности и включенности, сформулировать цели, задачи и объекты корпоративного контроля.

Предметная область корпоративного контроля представляет собой сложное, многоаспектное образование. Границы ее задаются, с одной стороны, спецификой задач, решаемых органами корпоративного управления. С другой – составом заинтересованных в деятельности компании лиц (стейкхолдеров) и силой их влияния на нее или зависимости от них.

Представляя корпоративное управление в параметрах классической модели, заметим, что на стыке систем корпоративного управления и менеджмента (Рисунок 1) стоят ресурсы, необходимые компании для ведения основной деятельности. Являясь результатом выхода для системы корпоративного управления, они одновременно выступают входом в систему менеджмента, то есть собственник компании передает ресурсы в распоряжение менеджмента в целях получения выгод от результатов основной деятельности. В предлагаемом подходе к теории корпоративного управления

с позиции баланса интересов участников это не всегда сугубо экономические выгоды, но и такие феномены современной экономической практики, как, например, репутация, лояльность определенных социальных групп, доверие партнеров, государства и прочее. Принимая это допущение, мы признаем, что основная цель системы корпоративного управления должна сводиться к обеспечению таких условий, при которых корпорация получит требуемые ей ресурсы с наименьшими затратами в нужном объеме. Это стратегическая составляющая корпоративного управления в отличие от оперативной, заключающейся в реализации корпоративных процедур. Данный подход требует пересмотра функционального содержания корпоративного управления, в том числе контроля. По сути задачей последнего становится контроль эффективности взаимодействия корпорации с ее стейкхолдерами.

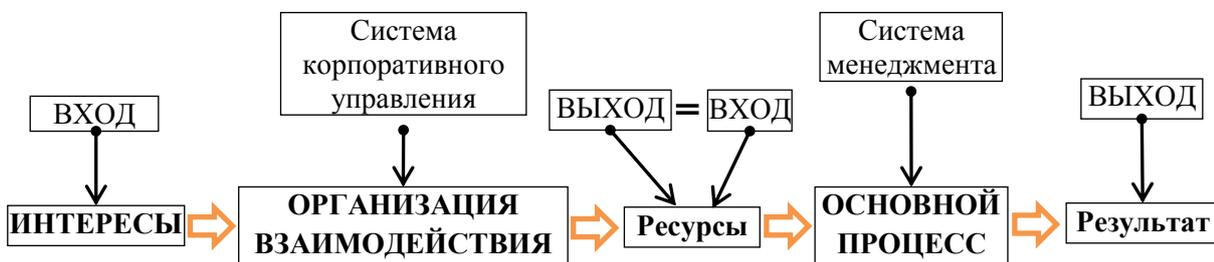


Рисунок 1 – Взаимосвязь систем корпоративного управления и менеджмента с позиций процессуального подхода

Источник: разработано автором.

Таким образом, под **корпоративным контролем предлагается понимать контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью.**

Рассмотрение содержания корпоративного контроля в фокусе баланса интересов стейкхолдеров на базе трех классических теорий (акционерного контроля, контроля финансовых институтов и менеджеристской теории) позволяет выделить его пересечения с различными видами контроля следующим образом (Рисунок 2). Рисунок дает отчетливое представление о разделении, наложении и пересечении предметных зон каждого из видов корпоративного контроля. Так, например, данная визуализация демонстрирует, что проблематика владельческого, акционерного и финансового контроля присутствует как в поле менеджериального (зоны 1, 2, 3) так и в поле корпоративного контроля (зоны 4, 5, 6), но разделена стратами – границами систем менеджмента и корпоративного управления соответственно. В зонах 7, 8 и 9 на уровне системы корпоративного управления проблематика пересекающихся видов контроля комбинируется: финансовый и акционерный контроли (зона 7) могут пересекаться в поле рынка ценных бумаг или крупных сделок; менеджеральный и

финансовый (зона 8) – в процессе распределения прибыли, принятия решения о целевом использовании резервного фонда, продаже имущества; акционерный и менеджериальный (зона 9) – в области выбора стратегических альтернатив.



Рисунок 2 – Области различных видов контроля в системе корпоративного управления

Источник: разработано автором.

Общесистемное понимание контроля состоит из совокупности понятий, включающих цели, задачи и объекты контроля, взаимосвязи его средств, методов и инструментов в соответствии с предметной областью. В содержании понятия «корпоративный контроль» следует обозначить перечисленное именно с позиций корпоративности.

Если исходить из базовых принципов, обозначенных Кодексом корпоративного управления, главной *целью* контроля в системе органов корпоративного управления выступает наличие баланса интересов стейкхолдеров. Баланс интересов участников – понятие сложное, оно связано прежде всего с их персональным составом для каждой компании, акцентами взаимовлияния, составом ресурсов, предоставляемых компании в обмен на экономические выгоды, социальной инфраструктурой деятельности корпорации. Баланс интересов стейкхолдеров достигается в процессе корпоративного взаимодействия, выступающего основным процессом корпоративного управления.

Обозначенная цель выдвигает ряд специфических *задач* контроля:

- определение уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров – внутренних и внешних по отношению к корпорации;
- определение состава, количества, объема, режима поступления ресурсов, предоставляемых стейкхолдерами;
- определение состава и количества ключевых ресурсов – таких, без которых невозможно достижение поставленной стратегической цели;

- определение степени зависимости корпорации от конкретного стейкхолдера (предоставляемых им ресурсов) или, другими словами, определение степени влияния стейкхолдера на компанию;
- контроль достоверности, полноты и своевременности предоставляемой стейкхолдерам информации о деятельности компании;
- определение способов и каналов организации взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой);
- оценка эффективности корпоративных взаимодействий.

Основными объектами корпоративного контроля становятся:

- **на внутреннем стратегическом уровне:** сбалансированность интересов стейкхолдеров (групп); степень их лояльности в отношении корпорации; процессы и каналы взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой); эффективность корпоративных взаимодействий; процесс раскрытия информации; реорганизация, эмиссия, крупные сделки;
- **на внутреннем оперативном уровне:** процесс реализации принципов корпоративного управления; корпоративные процедуры; регуляторные риски, внутренние нормы, экономические показатели основного процесса;
- **на внешнем уровне:** угрозы рынка слияний и поглощений, законодательные нормы (изменение) и требования госрегуляторов, процессы оценки регулирующего воздействия (ОРВ).

**3.** На базе трансформации классической институциональной матрицы **разработаны концептуальные основы корпоративного контроля** для российской корпоративной практики, выступающие основой дальнейшего развития института корпоративного контроля в РФ как комплементарного по отношению к институту корпоративного управления, что позволит решить важную народно-хозяйственную задачу повышения эффективности социально-экономического развития в целом за счет повышения качества взаимодействия бизнеса, власти и социума как результата институционализации методов и форм корпоративного взаимодействия и контроля.

Классическая институциональная матрица представляет собой триединую социальную форму, образуя систему экономических, политических и идеологических институтов – своеобразный каркас, имеющий достаточно жесткие связи, удерживающие общество от распада (Рисунок 3, I). Институциональная матрица постоянно воспроизводится, и на ее основе происходят различные эмпирические трансформации общества. В отношении действий индивидуумов она инвариантна и проявляется в различных формах в рамках культурного и исторического развития.

Абстрагируясь от конкретных лиц (групп) стейкхолдеров, мы можем сформировать типовую институциональную матрицу взаимодействий для корпорации. Это приобретает особый смысл в современном глобализующемся мире,

где идет непрерывный процесс взаимопроникновения, интеграции бизнес-процессов международных компаний, перераспределение разделения труда в масштабах отдельных стран и регионов, что способствует сближению социальных, политических и институциональных структур.

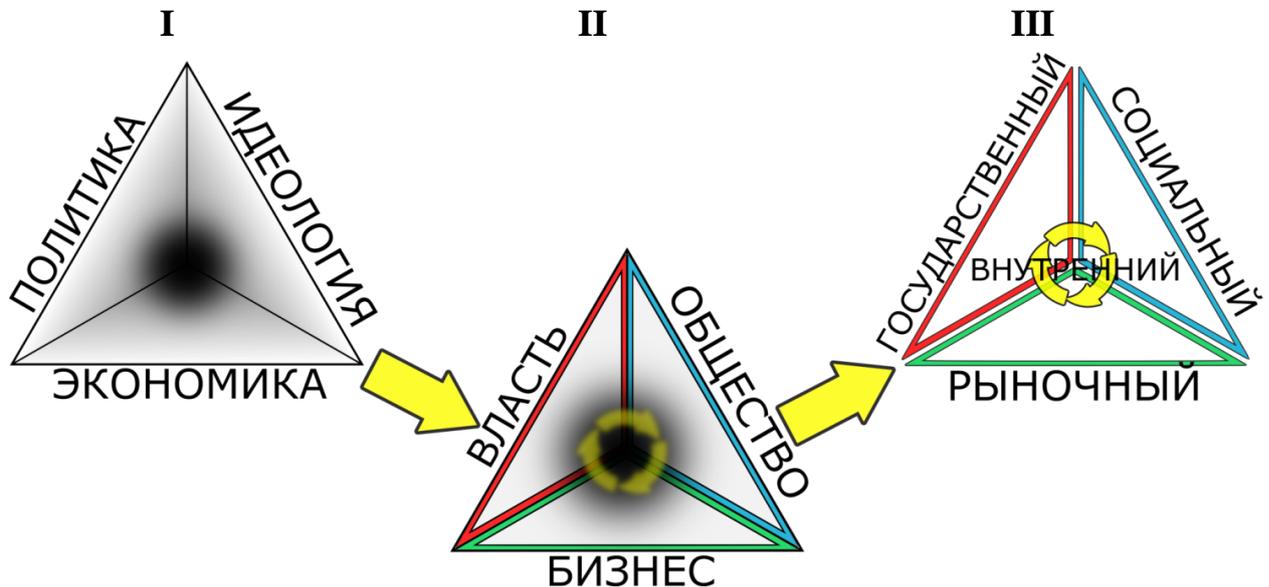


Рисунок 3 – Трансформация институциональной матрицы в матрицу корпоративного контроля

Источник: разработано автором.

Наподобие того, что каждое общество имеет уникальную, свойственную только ему институциональную матрицу, каждая корпорация имеет свою институциональную матричную структуру взаимодействий с участниками корпоративных отношений, базирующуюся на институтах, задающих структуру, правила и ограничения данного взаимодействия. С учетом и на основе этого можно трансформировать классическую институциональную матрицу в матрицу корпоративных взаимодействий (Рисунок 3, II).

Рассматривая корпорацию с позиций корпоративного гражданства, мы признаем, что она выступает частью общества, его микросистемой, для которой институциональная матрица будет базироваться на триаде «бизнес – власть – общество». Каждая из этих составляющих будет определять состав базовых и комплементарных институтов, определяющих комплекс взаимодействий корпорации в зависимости от специфики ее деятельности на рынке. Ядром, инициирующим данные взаимодействия, будет выступать система корпоративного управления, нацеленная на решение задачи обеспечения основного процесса ресурсами, необходимыми и достаточными для достижения стратегической цели. Матрица корпоративного контроля представлена на Рисунке 3, III.

Таблица 1 – Базовые, составляющие и комплементарные институты корпоративного контроля

Направление контроля корпоративных взаимодействий	Базовый институт	Составляющие базового института	Комплементарные институты
Взаимодействие с государственной властью	Институт государственной власти	Институт саморегулирования Институт налогов Институт права Институт антимонопольного регулирования	Конституция Институт собственности Институт предпринимательства Институт ГЧП
Взаимодействие с рынком	Институт рынка	Институт конкуренции Институт слияний и поглощений Институт банкротства Институт финансов Институт реорганизации	Институт рынка ценных бумаг Институт фондового рынка Биржевые институты Институт малого и среднего бизнеса Институты развития бизнеса
Взаимодействие с социумом	Институт КСО	Институт спонсорства Институт благотворительности Институт социально-трудовых отношений Институт охраны окружающей среды	Институты гражданского общества Институт социального обеспечения Институт национальной культуры Институт религии
Внутрикорпоративное взаимодействие	Институт корпоративного управления	Институт корпорации Институт акционерной собственности Институт социально-трудовых отношений	Институт корпоративного секретаря Институт корпоративной культуры

Источник: разработано автором.

Необходимо отметить, что разделение комплементарных институтов не имеет целью их разграничение, а лишь показывает приоритеты в отношении выстраивания каналов корпоративного взаимодействия относительно нормативной базы в процессе его организации.

4. В результате определения предметной области корпоративного контроля и его концептуальных основ **сформирован авторский подход к организации контроля взаимодействий корпорации со стейкхолдерами**, внедрение которого позволяет, во-первых, учесть комплекс всего спектра корпоративных взаимодействий (Рисунок 4); во-вторых, профессионально управлять взаимодействием на основе разработанного алгоритма; в-третьих, осуществить реструктуризацию систем корпоративного управления с позиций выстраивания эффективных каналов взаимодействия со стейкхолдерами.

В условиях обострения кризисных явлений внешний акцент корпоративного контроля должен быть сделан на развитие институционального подхода к корпоративному управлению, а внутренний – на развитие ресурсного подхода. Решение основной задачи системы корпоративного управления – обеспечение корпорации необходимыми ресурсами в полном объеме для эффективного достижения стратегической цели – наиболее рационально именно через оптимизацию корпоративных взаимодействий со стейкхолдерами.

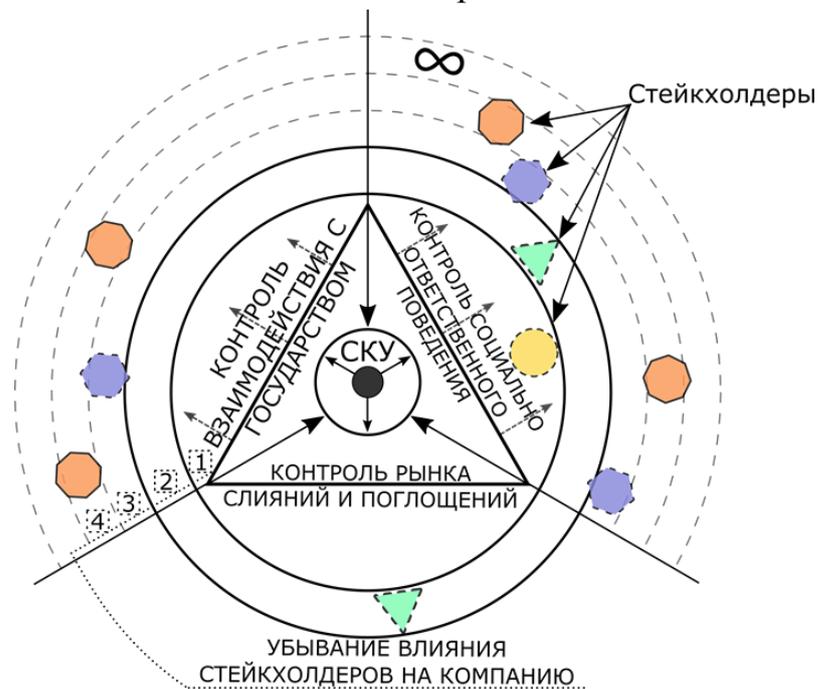


Рисунок 4 – Подход к организации взаимодействия корпорации со стейкхолдерами на основе институциональной матрицы

Источник: разработано автором.

**Алгоритм** процесса управления взаимодействием, лежащий в основе организационной структуры управления, состоит из следующих этапов (Рисунок 5).

1. Определение состава и объема ресурсов, а также перечней их владельцев, необходимых корпорации для ведения деятельности по достижению выработанной стратегической цели.

2. Определение оптимального способа получения ресурса конкретного вида: достижение баланса интересов корпорации и стейкхолдера – владельца данного вида ресурса (информационное воздействие, проведение переговоров, предложение публичной оферты).

3. Распределение стейкхолдеров по критерию степени зависимости корпорации от ресурса, предоставляемого стейкхолдером (стратификация).

4. Определение способов, выбор технологий, режимов периодичности, интенсивности, емкости для организации эффективного взаимодействия.

5. Бюджетирование канала взаимодействия, расчет прогнозной рентабельности взаимодействия (как отношения стоимости привлекаемого ресурса к стоимости обслуживания канала взаимодействия с его поставщиком).

По данному пункту неизбежно столкновение с неопределенностью оценки: например, посчитать «окупаемость» благотворительной акции напрямую невозможно.

6. Принятие решения о взаимодействии со стейкхолдером – владельцем требуемого ресурса.

7. Принятие решения об организации и контроле канала взаимодействия: определение показателей, способов, методик.

Неэффективность поставщика становится очевидной за один производственный цикл, а обслуживание банковского кредита может осуществляться годами на условиях, уже не конкурентных в настоящем. Чтобы это осознать, необходим не только внутренний аудит, но и внешний мониторинг непрофильных для основной деятельности банковских услуг.

8. Анализ взаимодействия и оценка его эффективности в соответствии с установленной периодичностью.

Система взаимодействия со стейкхолдерами имеет вид логистической схемы, в которой канал взаимодействия выполняет роль своевременного обеспечения – «поставки» требуемого ресурса. В этой схеме каналы могут пересекаться, получение одного и того же ресурса может зависеть сразу от нескольких стейкхолдеров.

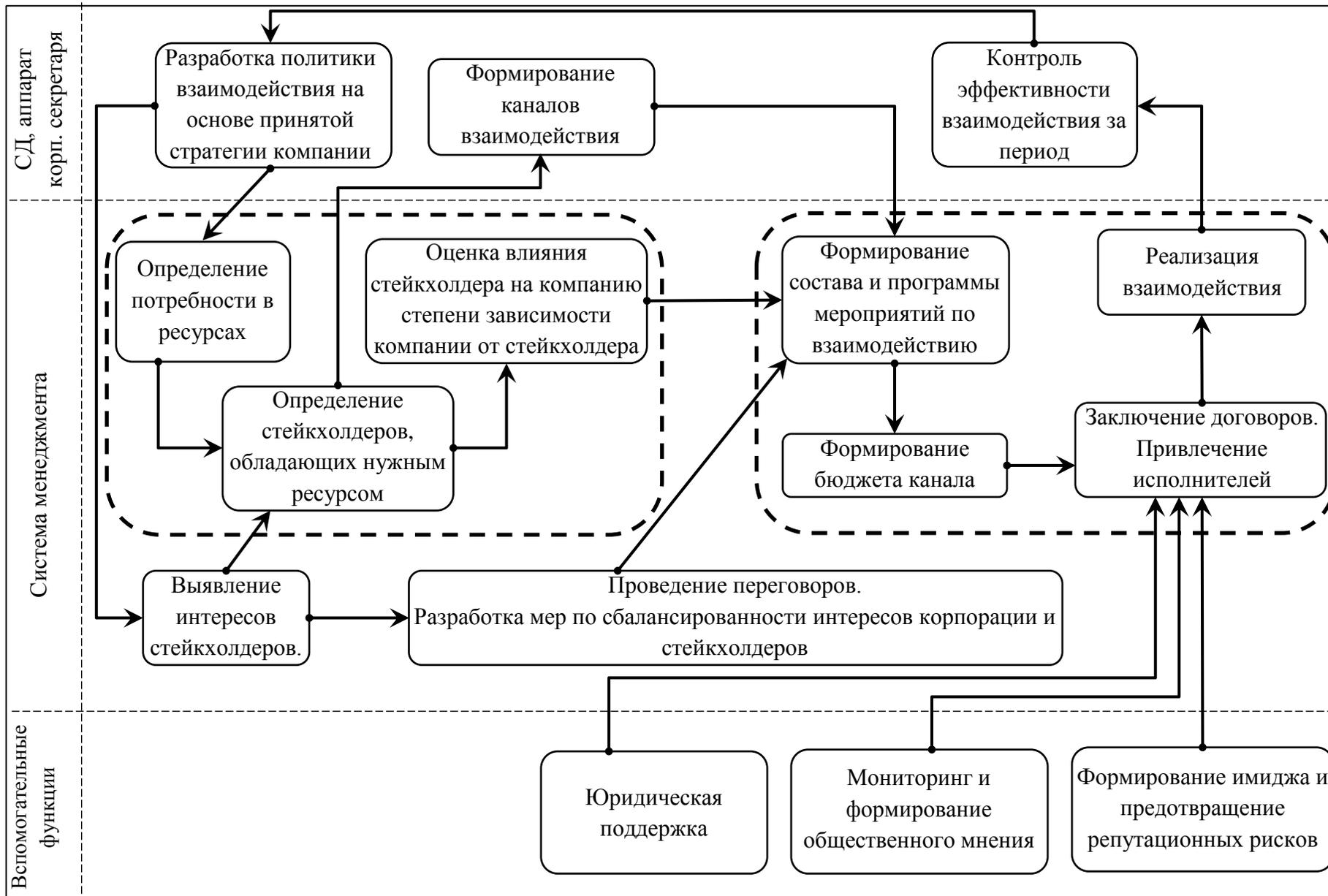
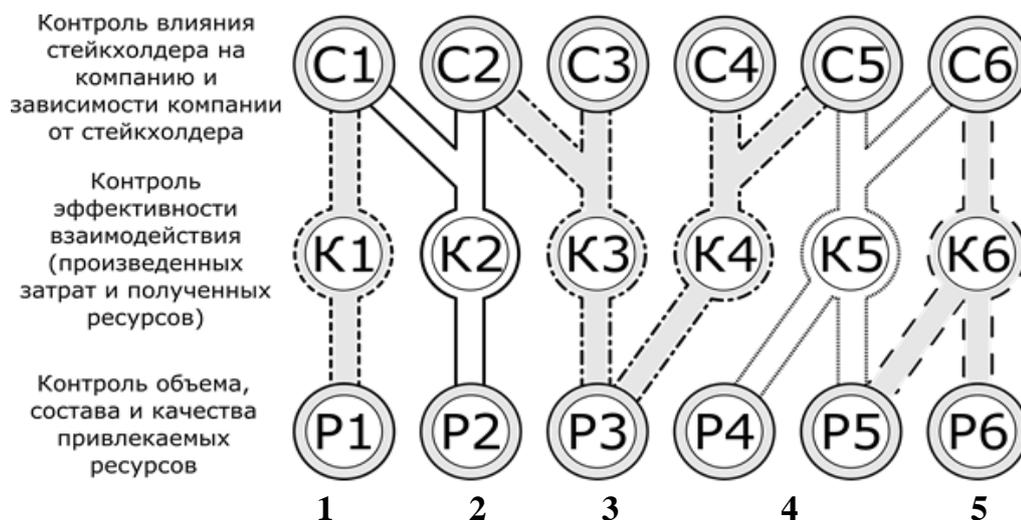


Рисунок 5 – Алгоритм процесса корпоративных взаимодействий

Источник: разработано автором.

Типовые схемы взаимодействия показаны на Рисунке 6. Их можно описать следующим образом:

1. Один ресурс – один канал – один стейкхолдер (1).
2. Один ресурс – один канал – несколько стейкхолдеров (2).
3. Один ресурс – несколько каналов – несколько стейкхолдеров (3).
4. Несколько ресурсов – один канал – несколько стейкхолдеров (4).
5. Несколько ресурсов – один канал – один стейкхолдер (5).



$C_{1-6}$  – стейкхолдеры;  $K_{1-6}$  – каналы;  $P_{1-6}$  – ресурсы.

Рисунок 6 – Принципиальная схема организации и уровни контроля корпоративных взаимодействий

Источник: разработано автором.

В реализации предлагаемого подхода большое значение имеют уровни контроля, выделенные на Рисунке 6.

Контроль первого уровня в настоящее время осуществляется большинством компаний, следующих принципам лучшей практики корпоративного управления. Его инструментами выступают разнообразные способы построения карт стейкхолдеров, матриц, позволяющих ранжировать их по степени влияния на компанию и степени зависимости от нее.

Второй уровень контроля связан с определением количества, состава и качества ресурсов, полученных по итогам взаимодействия. Он начинается с участия в работе маркетинговых структур компании по определению обладателей требуемых ресурсов и предварительных расчетов стоимости их получения.

Третий уровень контроля поставляет информацию по стоимости взаимодействия, так как границы канала позволяют четко определить период, количество и качество переданного стейкхолдером ресурса и, соответственно, рассчитать эффективность взаимодействия как соотношение денежного

выражения стоимости ресурса к стоимости усилий, затраченных на организацию взаимодействия. Данный вид контроля, как показал проведенный анализ, осуществляется только отдельными компаниями по конкретным мероприятиям.

**5. Выявлены специфические особенности методов перераспределения корпоративного контроля** в российской экономической практике, а также раскрыты способы и возможности перераспределения корпоративного контроля в ходе процедур реорганизации и в процессе банкротства, учет и применение которых позволит российским компаниям разрабатывать эффективные инструменты корпоративного управления.

В российской практике корпоративного управления определены четыре основных способа перераспределения акционерного контроля:

– купля-продажа акций: как акции, так и доли в уставных капиталах компаний являются имуществом, которое может свободно отчуждаться его собственниками; при этом самым простым и распространенным способом перехода акций (долей в уставных капиталах) из рук в руки, и, соответственно, передачи корпоративного контроля является продажа, дарение, мена, то есть сделки, в результате которых происходит переход права собственности на данный вид имущества;

– банкротство (точнее «доведение до банкротства»);

– реорганизация в форме слияния и присоединения: перераспределение долей в уставном капитале реорганизованного общества происходит по итогам конвертации акций, когда реорганизуемое общество прекращает свое существование, его акции погашаются, а взамен акционеры наделяются акциями реорганизованного общества;

– акционерные соглашения (скупка голосов).

В составе инструментов перераспределения акционерного контроля в российской экономической практике выделены две большие группы по критерию наличия перехода прав собственности:

1) с переходом права собственности или вещных прав на акции (доли в уставном капитале):

– приобретение крупных пакетов голосующих акций или долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью;

– эмиссия дополнительных акций, размещаемых в пользу определенных акционеров, или увеличение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью за счет средств одного из участников или третьих лиц. Такие действия приводят к размыванию доли участия иных акционеров (участников), что может привести к существенному сокращению корпоративных прав указанных лиц;

– реорганизация общества (прежде всего присоединение или слияние);  
 2) без перехода права собственности на акции (доли в уставном капитале) общества:

– передача голосующих акций (долей в уставном капитале) в доверительное управление;

– передача голосующих акций (долей в уставном капитале) в залог с правом реализации залогодержателем корпоративных прав, предоставленных акционеру (участнику) общества;

– конвертация в голосующие акции конвертируемых ценных бумаг;

– «покупка голосов», заключающаяся в выдаче доверенностей на право участия в общем собрании акционеров (участников) общества;

– заключение корпоративных договоров;

– установление аффилированности между акционерами (участниками) общества.

**6. Предложена авторская концепция организации комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений**, включающая три направления (разработка комплекса превентивных мер для компании в любой стадии жизненного цикла; активная защита компании при попытке недружественного поглощения или захвата; удержание компании после преодоления угрозы непосредственного поглощения) и позволяющая осуществить методологический подход к выстраиванию системы мер, противодействующих недружественным поглощениям и рейдерским атакам.

Разработка мер по экономической защите компании зависит от ее стратегического выбора на текущем этапе: является ли она потенциальной жертвой поглощения или сама планирует поглотить другую компанию.

С учетом положений теории антикризисного управления и системного подхода направления развития внутренней системы защиты и контроля от угроз рынка слияний и поглощений целесообразно сформировать следующим образом:

I. Разработка и плановое внедрение комплекса превентивных мер по противодействию защите от недружественных поглощений (слияний и присоединений) на любой стадии жизненного цикла компании.

II. Готовность к активной защите компании при попытке недружественного поглощения или захвата – как результат мониторинга поведения конкурентов, потенциальных угроз и контроля рисков со стороны участников рынка слияний и поглощений.

III. Обеспечение корпоративной безопасности на постоянной основе:

– корпоративный аудит;

– контроль стоимости компании (курса ценных бумаг);

- мониторинг изменений в составе и структуре акционерного капитала;
- контроль соответствия юридической конструкции акционерного общества интересам стейкхолдеров;
- контроль корпоративных взаимодействий.

Наиболее действенным инструментом взаимодействия в зоне предотвращения конфликтов стейкхолдеров, связанных с перераспределением корпоративного контроля, следует считать, корпоративный договор. На сегодняшний день корпоративные договоры не получили широкого распространения в российской экономической практике. Однако в будущем ситуация может измениться, поскольку они имеют ряд существенных преимуществ, перечисленных ниже.

1. Корпоративный договор предоставляет акционерам (участникам) возможность регулирования широкого круга вопросов и взаимных отношений. Несмотря на второстепенность корпоративного договора по отношению к уставу общества, если он подписан всеми акционерами (участниками) корпорации и не нарушает законодательство, права и интересы третьих лиц, не являющихся акционерами (участниками), его положения могут превалировать над положениями устава корпорации, даже если они ему противоречат.

2. Корпоративный договор может заключаться как всеми участниками (акционерами) корпорации, так и некоторыми из них. В последнем случае он будет обязательным только для участников корпоративного договора. В этом случае стороны договора объединяют свои усилия в противовес оставшимся акционерам (участникам) общества и могут изменить расстановку акцентов в управлении корпорацией в свою пользу.

3. Корпоративный договор может быть изменен только по соглашению всех его участников, в то время как устав общества может быть изменен простым или квалифицированным большинством голосов.

4. Конфиденциальность корпоративного договора.

Аналогом корпоративных договоров выступает договор об осуществлении корпоративных прав, предусматривающий такие обязательства для его участников, как определенный образ осуществления своих корпоративных прав при голосовании на общем собрании акционеров (участников) общества; возможность согласованного осуществления действий по управлению компанией с другими стейкхолдерами или полного отказа от осуществления корпоративных прав; право приобретения или отчуждения (либо воздержания) долей в уставном капитале по определенной цене при наступлении определенных обстоятельств.

**7. Развиты положения теории стейкхолдеров в части методологии корпоративного контроля во внешнем и внутреннем аспектах с позиций**

организации эффективного корпоративного взаимодействия со стейкхолдерами, отличающиеся от имеющихся в науке тем, что системой корпоративного управления в ходе контроля должны определяться не только индексы влияния на компанию и зависимости компании от конкретных стейкхолдеров, но и эффективность взаимодействия с ними. При этом учет интересов стейкхолдеров не сводится к их выявлению и ранжированию, а должен расцениваться по важности относительно ресурса, принадлежащего конкретному стейкхолдеру (группе), необходимого компании для достижения стратегических целей и предлагаемого стейкхолдером к обмену на предоставляемые компанией выгоды.

В диссертационной работе предпринята попытка систематизировать имеющийся в науке и практике корпоративного управления инструментарий оценки эффективности взаимодействий по всему спектру отношений корпорации со стейкхолдерами для выработки предложений по организации контрольной функции в системах корпоративного управления. Для этого была обследована выборка из 43 компаний – победителей XIX Ежегодного конкурса годовых отчетов в номинации Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию». Доля компаний, представивших отдельный отчет по КСО и устойчивому развитию, в общей совокупности выборки составила 44% (19 из 43).

С точки зрения структуры органов корпоративного управления исследуемую выборку можно охарактеризовать следующим образом: у 2 компаний из 43 отсутствуют советы директоров. В 6 компаниях не выделены комитеты совета директоров. У 14 компаний (40% из имеющих комитеты в совете директоров) в структуре совета директоров выделен комитет по корпоративному управлению или по какому-то из аспектов взаимодействия со стейкхолдерами (например, Комитет по благотворительности в АО «Атомредметзолото», Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике в АФК «Система», Комитет по охране труда, производственной безопасности, экологии и социальной ответственности и др.).

В отношении организации корпоративного взаимодействия у 7 компаний из 43 (16%) отсутствует информация о заинтересованных сторонах, то есть лидеры в области КСО реализуют социально ответственное поведение безадресно (например, Альфа-Банк).

Относительно выделяемых затрат на КСО исследуемая выборка выглядит следующим образом (Рисунок 7). На рисунке представлено количество статей затрат по видам, информация по которым раскрывается в годовых и социальных отчетах компаний. 5 компаний не предоставили информацию по величине затрат ни по одной статье, ограничившись описанием проведенных мероприятий по КСО.

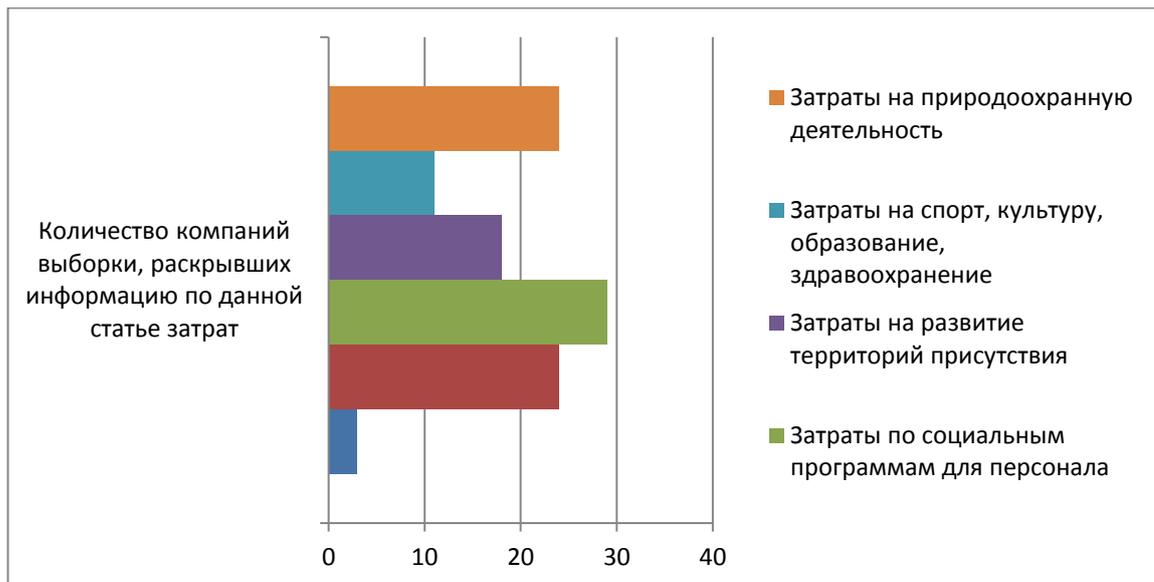


Рисунок 7 – Количество компаний исследуемой выборки, отразивших в отчетах соответствующие статьи затрат на КСО

Источник: разработано автором.

В качестве сравнительных параметров компаний были выбраны следующие:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) целевая аудитория – состав стейкхолдеров (заинтересованных лиц), которые, по мнению самой компании, оказывают наиболее существенное влияние на ее деятельность;
- 3) составляющие (направления) КСО;
- 4) чистая прибыль после уплаты всех налогов и сборов как основной показатель экономической результативности бизнеса;
- 5) затраты на КСО (при наличии информации о них);
- 6) структура комитетов совета директоров как индикатор статуса функций организации и контроля корпоративных взаимодействий.

Проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

1. Экономическая сущность корпоративного взаимодействия заключается в организации адекватного взаимовыгодного обмена ресурсами между корпорацией и стейкхолдерами.
2. Способы организации корпоративного взаимодействия в конкретной корпорации зависят от состава ее стейкхолдеров.
3. На протяжении жизнедеятельности корпорации состав стейкхолдеров может меняться, поэтому необходимо периодически его актуализировать.
4. Учет интересов стейкхолдеров не сводится к их выявлению и ранжированию, а должен расцениваться по важности относительно ресурса, принадлежащего конкретному стейкхолдеру (группе), необходимого компании для

достижения стратегических целей и предлагаемого стейкхолдером к обмену на предоставляемые компанией выгоды.

5. Расстановка акцентов взаимодействия (распределение усилий и ресурсов со стороны корпорации) зависит от оценки важности стейкхолдера для компании по критериям ценности имеющегося у него ресурса (количество, объем, возможности и т.п.) и силы влияния стейкхолдера на корпорацию (силы зависимости корпорации от стейкхолдера).

6. Основным объектом контроля должен выступать канал взаимодействия со стейкхолдером (группой), являющийся совокупностью методов и технологий, применяемых для организации взаимодействия в целях эффективного обмена ресурсами (Рисунок 5). Предлагаемая схема организации взаимодействия с помощью системы каналов позволяет рассчитать эффективность корпоративного взаимодействия по отдельно взятому каналу по формуле (1):

$$\mathcal{E}_k^{1-n} = \frac{\sum P_k}{\sum Z_k^{1-k}} \cdot 100, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_k$  – эффективность канала, выраженная в процентах;

$P_k$  – объем входящих (привлеченных) через канал ресурсов в денежной оценке, руб.;

$Z_k$  – произведенные затраты на привлечение ресурсов по каналу, руб.;

$n$  – количество видов привлеченных ресурсов по каналу;

$k$  – количество статей затрат на привлечение ресурсов по каналу.

Синергетические эффекты могут образовываться за счет организации фокусного взаимодействия с конкретным стейкхолдером – владельцем требуемого компании ресурса, оптимизации технологий данного взаимодействия и профессиональной его организации с учетом соизмеримости результата и затрат.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Институт корпоративного контроля является важной составляющей института корпоративного управления, не только обеспечивающей эффективность последнего, но и создающей его информационные и организационные основы. Диссертационное исследование представляет собой системное обобщение автора в области функции корпоративного контроля, основным объектом которого выступает взаимодействие корпорации со стейкхолдерами. Управление корпоративным взаимодействием, требующее учета влияния базовых и комплементарных институтов, выступает залогом оптимизации ресурсного обеспечения основной деятельности корпорации. В этом смысле предлагаемый в работе подход к контролю данного взаимодействия можно рассматривать как

экономический аспект в развитии стейкхолдерской теории в части оценки его эффективности.

Понимая институционализацию как образование стабильных образцов социального взаимодействия, основанного на формализованных правилах, законах, обычаях и ритуалах и проецируя данное понятие на процесс корпоративного взаимодействия, мы утверждаем о необходимости институционализации контрольных механизмов в составе современного российского института корпоративного управления, исходя из следующих предпосылок:

- потребность в укреплении взаимодействия бизнеса и власти;
- потребность в устойчивом социально-ответственном поведении корпораций;
- развитие организационных структур, задающих не только производственные, но и социальные нормы и регуляторы поведения, выступающие основой взаимодействия не только внутри корпорации, но и за ее пределами;
- трансформация на этой основе социальных норм и ценностей в российском обществе, формирование новой системы ценностных ориентаций, что в конечном итоге создаст платформу и будет способствовать эффективному экономическому развитию в РФ.

Для решения проблемы определения эффективности корпоративных взаимодействий разработано структурно-организационное решение по организации их контроля в виде системы каналов, представляющих собой совокупность методов взаимодействия, технологий и институтов. Простота, очевидность и наглядность предлагаемого способа расчета экономической эффективности корпоративных взаимодействий при условии внедрения предлагаемой системы каналов, позволяет считать, что выдвинутая в начале исследования гипотеза подтвердилась.

Определение содержания и специфики предметной области корпоративного контроля будет способствовать активизации исследований в области развития его технологий, конкретных инструментов и научной методологии в целом. Полученные в работе теоретические результаты составляют основу для формирования целостной концепции корпоративного контроля в РФ и имеют большой потенциал в исследовании таких направлений как трансформация систем и структур органов корпоративного управления в свете приоритетов социально-экономических тенденций, развитие технологий корпоративного контроля в условиях цифровой экономики, профессионализация контрольной деятельности и других.

Для обоснования предложений по внедрению функции контроля в системы корпоративного управления российских компаний построен алгоритм

деятельности по организации корпоративных взаимодействий, закладывающий основы моделирования данной деятельности, а также разработаны рекомендации по внедрению функции контроля в виде трех вариантов: базового, системного и комплексного, выбираемых в зависимости от степени зрелости системы управления и готовности компании к подобным изменениям.

В диссертационном исследовании представлены выводы автора о необходимости структурной перестройки совета директоров, а также классических функций международной практики GR – взаимодействия с законодательными структурами, PR – взаимодействие с общественностью и IR – взаимодействия с инвесторами, которые должны координироваться и контролироваться из единого центра. Рассмотрение корпоративных взаимодействий через призму ресурсного подхода обосновывает необходимость введения в структуру совета директоров кросс-функционального комитета по взаимодействиям со стейкхолдерами, отвечающего за их контроль.

Обоснование разделения предметных областей менеджмента и корпоративного управления может быть использовано для развития паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

#### **IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### *Монографии*

1. Кириллова, О.Ю. Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля: монография / О.Ю. Кириллова. – М.: Издательский дом ГУУ. – 2015. – 141 с. (9,0 п. л.).

2. Кириллова, О.Ю. Корпоративный контроль: монография / О.Ю. Кириллова, Е.Н. Бойкова, А.В. Вавилина, Н.Г. Демидова, Р.А. Кириллов, В.А. Кириллова. – М.: РИОР, ИМЭС. – 2017. – 272 с. (14 п. л., авторских 10 п. л.).

##### *Статьи, опубликованные в рецензируемых изданиях*

3. Кириллова, О.Ю. Мотивационный механизм корпоративной культуры в современном бизнесе / О.Ю. Кириллова, Д.И. Хазанова // Вестник университета. – 2007. – № 19 (1). – С. 166–170 (0,3 п. л., авторских 0,15 п. л.).

4. Кириллова, О.Ю. Формирование интегрированной корпоративной структуры в процессе реструктуризации государственных предприятий / О.Ю. Кириллова, Р.Х. Сакаев // Вестник университета. – 2008. – № 7 (17). – С. 39–47 (0,5 п. ч., авторских 0,25 п. л.).

5. Кириллова, О.Ю. К вопросу о содержании термина «реструктуризация компании» / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. – 2009. – № 1. – С. 52–59 (1,0 п. л.).

6. Кириллова, О.Ю. Организация комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений (M&A) / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. – 2009. – № 21. – С. 110–123 (1,0 п. л.)

7. Кириллова, О.Ю. Противодействие недружественным поглощениям как функция системы корпоративного управления / О.Ю. Кириллова, К.В. Усков // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2012. – № 2 (21). – С. 7–14 (0,4 п. л., авторских 0,2 п. л.).

8. Кириллова, О.Ю. Концептуальные основы внутрикорпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – № 1 (24). – С. 95–104 (0,62 п. л., авторских 0,5 п. л.).

9. Кириллова, О.Ю. Эволюция функции контроля в теории и практике управления / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. – 2013. – № 10. – С. 83–90 (0,87 п. л.).

10. Кириллова, О.Ю. Реализация компетентностного подхода в подготовке бакалавров и магистров по корпоративному управлению / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. – 2013. – № 15. – С. 174–178 (0,3 п. л.).

11. Кириллова, О.Ю. Корпоративная социальная ответственность как объект контроля / О.Ю. Кириллова // Управленческие науки. – 2013. – № 4 (9). – С. 27–33 (0,75 п. л.).

12. Кириллова, О.Ю. Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. – 2013. – № 19. – С. 156–165 (1,125 п. л.).

13. Кириллова, О.Ю. История и тенденции развития российского рынка корпоративного контроля / О.Ю. Кириллова, К.В. Усков // Вестник университета. – 2015. – № 7. – С. 18–22 (0,5 п. л., авторских 0,25 п. л.).

14. Кириллова, О.Ю. Организация управления регуляторным риском в коммерческом банке / А.В. Вавилина, О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов, А.А. Фирсова // Известия Саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – Т. 16. – № 4. – С. 440–446 (0,75 п. л., авторских 0,25 п. л.).

15. Kirillova, O.Y. Estimation of Bond Risks using Minimax [Электронный ресурс] / O.Y. Kirillova, A.V. Vavilina, I.Y. Vygodchikova, A.A. Firsova, O.S. Gorlova // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2016. – Vol. 7. – N 21. – URL: <http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100334848&tip=sid&clean=0/-2016>. – P. 1899–1907 (0,56 п. л., авторских 0,15 п. л.).

16. Кириллова, О.Ю. Механизмы перераспределения корпоративного контроля на досудебной стадии процесса банкротства [Электронный ресурс] / О.Ю.

Кириллова, Н.Г. Демидова // Russian Journal of Management. – 2017. – Т. 5. – № 2. – С. 197–202. – URL: <https://riorpub.com/en/nauka/article/17146/view> (0,5 п. л., авторских 0,25 п. л.)

17. Кириллова, О.Ю. Профессионализация деятельности в системах корпоративного управления российских компаний / О.Ю. Кириллова // Известия Саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2017. – Т. 17. – № 2. – С. 170–176 (0,75 п. л.).

18. Кириллова, О.Ю. Предметная область корпоративного контроля: подход с позиций стейкхолдерской модели корпоративного управления / О.Ю. Кириллова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 5. – N 65. – С. 89–99 (1,125 п. л.).

19. Кириллова, О.Ю. Законодательство о банкротстве как инструмент перераспределения корпоративного контроля: ретроспективный анализ / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Вестник университета. – 2017. – № 1. – С. 150–156 (0,75 п. л., авторских 0,4 п. л.).

20. Кириллова, О.Ю. Кадровая политика как инструмент контроля конкурентоспособности корпорации / О.Ю. Кириллова, Е.В. Лимонова // Известия Саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2018. – Т. 18. – № 1. – С. 47–55 (0,6 п. л., авторских 0,2 п. л.).

21. Kirillova, O. Evolving the Corporate Secretary in Russian Economic Practice / L. Levanova, O. Kirillova, A. Vavilina // International Day of Science 2018 – Economics, Management, Innovation: Proceedings of the International Scientific Conference. Moravian University College Olomouc, 12–13 April. – Olomouc, 2018. – P. 25–36. (0,5 п. л., авторских 0,15 п. л.).

22. Kirillova, O. Organization of Corporate Interaction in Russian Companies on the Basis of Stakeholder Theory / O. Kirillova, O. Gorlova, V. Kirillova // International Day of Science 2018 – Economics, Management, Innovation : Proceedings of the International Scientific Conference. Moravian University College Olomouc, 12–13 April. – Olomouc, 2018. – P. 144–152. – (0,5 п. л., авторских 0,15 п. л.).

#### ***Статьи, опубликованные в других изданиях***

23. Кириллова, О.Ю. Инструменты рынка корпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова // Сборник научных статей по итогам Международной конференции «Актуальные проблемы развития общества: экономика, право, социология, философия». 29–30 сентября, Волгоград. – 2011. – Ч. 2. – С. 101–106 (0,5 п. л.).

24. Кириллова, О.Ю. Обмен акций АО на доли участников ООО при реорганизации в форме преобразования / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова //

Акционерный вестник. – 2014. – № 1 (113). – С. 54–58 (0,25 п. л., авторских 0,12 п. л.).

25. Кириллова, О.Ю. Конкурентный аспект КСО / О.Ю. Кириллова, Е.Т. Родикова // Современные корпоративные стратегии и управленческие технологии в России: сборник материалов конференции Финансового университета при Правительстве РФ. – 2014. – С. 128–131 (0,25 п. л., авторских 0,12 п. л.).

26. Кириллова, О.Ю. Что меняет Гражданский кодекс в процедуре оспаривания реорганизации? / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Акционерный вестник. – 2014. – № 8 (120). – С. 56–63 (0,4 п. л., авторских 0,2 п. л.).

27. 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. 60–74 (0,8 п. л., авторских 0,1 п. л.).

28. Кириллова, О.Ю. Моделирование процесса контроля регуляторных рисков банка / А.В. Вавилина, О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов, А.А. Фирсова // Материалы V Международной Молодежной научно-практической конференции: «Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками». – 2016. – С. 302–306 (0,3 п. л., авторских 0,1 п. л.).

29. Кириллова, О.Ю. Перераспределение корпоративного контроля в процедурах банкротства / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2016. – № 4 (32). – С. 100–110 (0,6 п. л., авторских 0,3 п. л.).

30. Кириллова, О.Ю. Проблематика, задачи и перспективы развития обучения в области корпоративного управления в высшей школе РФ / О.Ю. Кириллова // Управление. – 2016. – № 4 (14). – С. 21–26 (0,37 п. л.).

31. Кириллова, О.Ю. Функция комплаенс в системе внутреннего контроля корпорации / О.Ю. Кириллова, А.В. Вавилина // Сборник публикаций научного журнала «Chronos» по материалам XIV Международной научно-практической конференции: «Экономика и современный менеджмент». – М.: Chronos, 2017. – С. 14–21 (0,4 п. л., авторских 0,2 п. л.).

32. Кириллова, О.Ю. Концептуальные основы корпоративного контроля на этапе его институционализации // Материалы Международной научно-практической конференции: «Современные проблемы экономики и менеджмента». 31 октября 2017 г. / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»; АНОО ВПО «Воронежский институт высоких технологий», Воронежское региональное отделение «Академия труда и занятости». – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет. – 2017. – С. 168–171 (0,15 п. л.).