

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

Материалы
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.)

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2019

УДК 334.7
ББК 65.292
А43

Ответственные за выпуск:

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральского государственного экономического университета
И. Н. Ткаченко

кандидат экономических наук,
доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральского государственного экономического университета
М. В. Евсеева

А43 Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса [Текст] : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.) / [отв. за вып. : И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева]. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2019. – 194 с.

ISBN 978-5-9656-0283-4

Рассматриваются теоретические и практические положения в области корпоративного управления, бизнес-практик, управленческих подходов и методов; современные тенденции развития системы корпоративного управления в условиях смены парадигмы корпоративного управления.

Исследуются пути развития российского корпоративного бизнеса на современном этапе, новые альтернативы и возможности, вырабатываются научно-практические рекомендации по развитию теории и практики корпоративного управления и бизнеса.

Представленные технологии и методы менеджмента, новые механизмы и управленческий инструментарий могут быть использованы на различных уровнях управления в зависимости от поставленных задач.

Для научных работников, аспирантов, магистрантов, представителей органов исполнительной власти, а также для всех интересующихся вопросами теории и практики развития корпоративного бизнеса.

УДК 334.7
ББК 65.292

ISBN 978-5-9656-0283-4

© Авторы, указанные в содержании, 2019
© Уральский государственный
экономический университет, 2019

Вступительное слово

15 ноября 2018 г. в Уральском государственном экономическом университете (г. Екатеринбург) при информационной поддержке Российского института директоров (г. Москва) и НП «Элитарный клуб корпоративного поведения» (г. Екатеринбург) была проведена Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса». В научной дискуссии приняли участие представители научного и бизнес-сообщества, эксперты из высших учебных заведений Российской Федерации, консалтинговых и аналитических компаний, практики бизнеса, магистранты и выпускники магистратуры, аспиранты.

Цель конференции — организация дискуссионной площадки, где представители научного, бизнес-сообщества, властных структур смогут обсудить пути развития современного этапа российского корпоративного бизнеса, новые альтернативы и возможности, выработать научно-практические рекомендации по развитию теории и практики корпоративного управления и бизнеса.

На конференции обсуждались следующие вопросы:

выработка путей совершенствования российской практики корпоративного управления на основе применения нового управленческого инструментария;

механизмы управления рисками в корпоративном бизнесе;

необходимость развития профессионализма и стратегической ответственности советов директоров;

корпоративная социальная ответственность как критерий оценки уровня развития российской модели корпоративного управления;

корпоративное управление в компаниях с государственным участием;

слияния и поглощения как инструмент создания добавочной стоимости и достижения эффекта синергии;

перспективные бизнес-модели по параметрам форм собственности, стратегиям и факторам развития, источникам финансирования, условиям развития компетенций;

развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления, проблемы оценки стейкхолдерской стоимости;

внедрение проектных практик в систему управления корпоративным бизнесом, в том числе проекты с участием государства и бизнеса;

применение новых механизмов и управленческих инструментов в российской практике ведения бизнеса: гибкие управленческие технологии, современные бизнес-модели, платформы.

Доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой корпоративной экономики
и управления бизнесом
Уральского государственного
экономического университета

И. Н. Ткаченко

РАЗДЕЛ I

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Corporate governance compliance. The perspective of the neo-institutional theory

The paper discusses the motivation of listed companies to comply with the code of corporate governance, particularly with the board recommendations within the framework of organizational isomorphism, new practice diffusion and organizational reaction to changes in the environment. According to the “comply or explain” rule, the codes offer flexibility in adopting the guidelines and are based on voluntary decisions of firms. Using two alternative theoretical frameworks proposed by the neo-institutional theory, the paper proposes the conceptual model that the early adopters of code guidelines follow the efficiency rationale, while the issuance of the declaration of conformity in the later period is motivated by legitimacy reasons.

Keywords: corporate governance best practice; corporate governance compliance; corporate legitimization of neo-institutional theory.

Introduction

Corporate governance is defined as a set of mechanisms, institutions and norms which, at the country level, are the product of the interplay of politics, culture norms and social constructs; this interaction determines financial market regulation, labor law and corporate law providing the rules for firms’ operation and efficiency [17; 20; 44]. Regardless of the national characteristics, the goal of corporate governance is to protect investors, minimize risk and assure for long term sustainable value [38]. These objectives are translated at the operational level into a set of norms and rules known as codes of best practice that are supposed to guide companies in their functioning and behavior [35; 46]. The codes are sets of recommendations regarding oversight and control over the firm viewed as the reaction to company mismanagement and ineffective corporate governance [9]. The codes usually consist of the voluntary set of principles, recommendations and standards relating to internal corporate governance [1; 8; 46]. The codes address selected dimensions of corporate governance such as functioning of the board, shareholder rights, transparency, auditing, remuneration¹ and in line with the stock market globalization and growing pressure from institutional investors are to provide principles and norms to assure for creating shareholder value [35]. The codes offer widely recognized and accepted guidelines often inspired by the international organizations such as OECD or regulatory and supervision authorities such as European Commission

¹ *OECD* 2004. Principles of Corporate Governance. URL: <http://www.oecd.org/Corporate/Ca/Corporategovernanceprinciples/31557724.Pdf>; *OECD* 2015. G20/OECD Principles of Corporate Governance. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

(e.g. the European Commission Communication 284 to the European Council and the European Parliament) or US Securities and Exchange Commission. These guidelines address composition and structure, functioning of special board committees, executive remuneration schemes, risk management and transparency.

According to the “comply or explain” rule, the codes offer flexibility in adopting the guidelines and are based on voluntary decisions of companies. In this paper we address the question of the motivation which drives compliance with the code of corporate governance, particularly with the board recommendations. I explore this issue within the framework of organizational isomorphism [14; 37], new practice diffusion and organizational reaction to changes in the environment. Using two alternative theoretical frameworks proposed by the neo-institutional theory [14; 36]. Using two alternative theoretical frameworks proposed by the neo-institutional theory, the paper proposes the conceptual model that the adopters of code guidelines follow the efficiency rationale, while the issuance of the declaration of conformity in the later period is motivated by legitimacy reasons [1; 42].

The article is organized as follows. First, I present the concept of best practice and compliance within the framework of new practice diffusion and organizational reaction to changes in the environment proposed by the neo-institutional theory. Second, two alternative theoretical frameworks to address the motivation of listed companies for corporate governance conformity are used to describe efficiency rationale as well as legitimacy argumentation hypotheses. Third, the brief outline of the conceptual model is offered to shocharacteristics of Polish corporate governance and the history of the best practice code at the Warsaw Stock Exchange are outlined. Then, we present the research methodology and empirical results followed by the discussion of findings. Final remarks are provided in conclusion.

The corporate governance conformity within the neo-institutional theory

Corporate governance is understood as the mechanisms and institutions which provide an effective structure of checks and balances to assure for creating long term sustainable value [35; 37; 38]. Comparative studies on the development of national systems of corporate governance, as well as their reforms, identify political forces, social norms and cultural determinants [11; 13; 20; 44], which impact the emergence of legal and governance structures creating rules for firms’ activities [17]. In recent years, despite emphasizing the differences in the models of capitalism corporate governance and country-specific institutional advantages [3], studies point at the convergence of managerial structures and strategies [23; 49]. This homogenization process is driven by the formulation and diffusion of best practice

viewed as the global response to corporate governance inefficiencies and a country- or company-specific strategy to attract institutional investors [29; 28; 39]. At the company level, under the requirements for shareholder primacy and maximizing value paradigm, research on corporate governance is carried out mostly within the influential principal-principal framework [16; 27; 43] with a minor role of organizational theories such as stewardship theory [16], managerial hegemony theory [33; 34], resource dependency theory (40) and neo-institutional theory [48; 47]).

Even though agency theory or transaction costs economics are very useful to examine the efficiency of governance structures (ownership, board, remuneration), the firm strategy to declare the compliance and adopt the code guidelines remains in a sphere of cognitive processes of organizational decision markers the understating of which is provided by the organizational theories, particularly the neo-institutional (new institutional) theory [14; 36; 37]. The studies on the corporate governance conformity adopt the framework of best practice diffusion, institutional isomorphism and corporate symbolism. As argued by Meyer and Rowan [36] in their study on organization myth and ceremony, companies, for the purpose of attaining legitimacy within their environments, are “prone to construct stories about their actions that correspond to socially prescribed dictates about what organization should do” [37]. The legitimacy is crucial for organization survival as it provides access to resources from the environment [12; 37]. It is not the competition or an objective requirement of efficiency but the organizations’ strategies to achieve legitimacy with their constituencies which pushes them to adopt similar practices and structures. As organizations start revealing significant differences over time, their response to institutional pressure and the experience of interactions with their peers result in growing homogeneity between them [14]. The process which makes organizations resemble each other is known as competitive isomorphism driven by quest for higher efficiency and institutional isomorphism motivated by the competition of political and institutional legitimacy [12; 14]. Developing their concept further, DiMaggio and Powell [14] proposed three mechanisms which make the isomorphism happen and which show how new behavior diffuses. Coercive isomorphism constrained by the owners of firm resources is a result of pressures from other organizations on which the firm is dependent and the firm’s pressure to conform to society expectations. Mimetic isomorphism is “a response to uncertainty” [37] when organizations imitate structure and practice of successful peers. Finally, the normative isomorphism is driven by the similar education of professionals and strengthened by their interactions on the professional ground.

The code of best practice as the institutional change

The adoption of the code of best practice represents the case of the diffusion and institutionalization of change in formal organization structure [22; 21] under the influence of four actors (lawmakers, market makers, model makers and governance actors) carry normative, coercive and mimetic pressures [15]. The process of institutionalization and the diffusion of best practice may be limited by a number of organizational characteristics which may impact the company's motivation to adopt the guidelines. This is particularly important for highly institutionalized organizational field where "changing technical environmental conditions exert little influence on organizational change" [31]. As argued by Tolbert and Zucker [45]: "when the procedures are not so legitimated, they diffuse gradually and the underlying sources of adoption change over time" and the adoption of a new design by an organization "is importantly determined by the extent to which the measure is institutionalized whether by law or by gradual legitimation".

Adopting the framework of the neo-institutional theory, once the firm decides to declare the corporate governance conformity, it may undergo the isomorphism process to demonstrate value commitment and attain legitimacy of its constituencies [14; 37]. The codes of best practice are the generally recognized pattern of improving corporate governance viewed as an additional set of norms or a mechanism which increases executive accountability and mitigates the agency conflict [26]. The compliance with the code increases investors' trust [2] and lowers the risk associated with firm operation [6]. Therefore within the concept of mimetic isomorphism process, the decision on the compliance may be driven by the rational economic motivation of the firm and their actors with the purpose to lead to new organizational design of higher efficiency, particularly better performance and increased shareholder value. However, Roberts and Greenwood [42] argue that efficiency seeking may not be the goal for all organizations. Referring to the constrained-efficiency framework, they show that organizations may be limited by cognitive and institutional constraints and their choices may be biased in favor of certain structures and practices which are legitimated within their institutional contexts [42]. Therefore, the decision on the compliance may be efficiency-constrained and thus motivated not by the rational process but rather be the case of a story that does "not have any connection to what the organization actually does, but rather is used as forms of symbolic reassurance to mollify potentially influential publics" [37].

The conformity with corporate governance rules, explicitly outlined in the content of the adoption of the code guidelines, should serve as a potential opportunity to gain investors' approval and lead to the increase of firm value [7; 18; 19; 41], particularly in emerging markets [6; 30]. However, the civil law tradition, liquidity constraints on the stock market, passiveness of

institutional investors and domination of the principal-principal conflict may not have any positive effect on firm value [9]. As the statement of compliance with the code is neither verified nor audited, the declaration may serve a symbolic function attaining legitimacy of companies which need shareholder acceptance [1; 50].

Motivation for the corporate governance compliance

The codes of best practice are sets of recommendations and guidelines regarding corporate governance of the firm viewed as the reaction to company mismanagement and ineffective governance [9; 35]. In particular, guidelines address the functioning and the composition of the board (regulation, procedures for appointment, meetings, voting, number of independent directors, gender balance, self-evaluation), formation of specialized board committees (audit, risk management, remuneration) and formulation of directors' duties based on the accountability and responsibility to shareholders and stakeholders [32]. The recommendations also refer to the compensation schemes, with the special concern given to the pay size and structure, bonuses and incentive programs, the time horizon of the variable component to be paid in cash or stock, functioning of the remuneration committee (structure, composition), transparency ("say on pay" principle). Best practice recommends equitable rights of all shareholders, who are encouraged to actively participate in shareholder meeting exercising their voting and decision making power, submitting proposals and appointing directors¹. The codes set standards of transparency and the scope of corporate disclosure provided to investors and general public. Specificities of national systems of corporate governance give rise to recommendations of the local character on related party transactions, relations between company and the media or empowerment of shareholders.

The efficiency rationale

The efficiency rationale based on the economic approach for analyzing organizations assumes that firms operate in the economically rational way and search for practices and organizational solutions which improve performance with respect to used resources and effectiveness [42]. Generally, if the efficiency perspective is correct, then new practices allowing for organizational change are implemented for the purpose of obtaining efficiency gains [1; 9]. The process of innovation diffusion introduces new solutions and improves firm performance; stronger ones expect to benefit in terms of efficiency and adopt new practices earlier [50]. The adoption is driven by technical and rational needs. The codes of best practice, national specific-

¹ *OECD 2004. Principles of Corporate Governance; OECD 2015. G20/OECD Principles of Corporate Governance.*

ties and differences in the content notwithstanding, provide a general set of norms and guidelines addressing inefficiencies of corporate governance [2; 32; 46]. According to the efficiency rationale, corporate governance conformity mitigates agency conflicts and lowers the risk of expropriation [26]. The compliance with the code recommendation is a signal for investors that the firm, its executives and board directors aim at protecting shareholder interest and strive for enhancing shareholder value. Following the efficiency perspective, the adoption of codes of corporate governance published to the market in the form of declaration of conformity is motivated by rational arguments and is expected to improve firm efficiency. Thus, well-performing companies which previously met shareholder expectations with respect to financial results, share price and firm value, are more responsive to formal requirements and shareholder expectations with respect to the board functioning, structure and composition as well as transparency standards and remuneration policy.

The legitimization argument

The competitive view differently explains the motivation that firms exhibit for diffusion of innovations. Corporate governance conformity not only aims at the development of the efficient monitoring and oversight to protect shareholder value but also to legitimize the presence of the firm on the stock market. Competition between companies to attract investors and raise funds for growth generates coercive or normative imitation (ie. mimetic isomorphism) [14]. According to the legitimization perspective, companies implement new practices in order to enjoy the benefits of meeting social expectations [36]. “If practices become institutionalized, their adoption brings legitimization to the adopting organization or social system” [1; 9]. Firms are differently motivated to comply with best practice, and the conformity does not have to necessarily result in better efficiency or effectiveness. Therefore the adoption of corporate governance recommendations is viewed as a symbolic gesture not related to task-related or performance-driven requirements [45]. The legitimization argument may be particularly important for companies which either perform poorly or are structurally more prone to corporate governance inefficiencies.

Although studies document positive link between corporate governance compliance and firm value and performance, the opposite may be true [5]. The argument of the positive link between compliance with the corporate governance code and firm performance or firm value may be constrained by a number of reasons. First, the pricing effect takes place when investors believe in the reliability of information provided by firms to the market. This may not necessarily be the case as the declaration of conformity is neither verified nor audited. The lack of enforcement mechanisms may lower the creditability of the compliance statement and weaken the positive

economic consequences [19; 24]. The lack of the valuation effect may also be the case when the code recommendations are either relatively easy to follow or relatively useless from the investors' point of view [19]. The compliance with the code guidelines may be viewed as the explicit information on the corporate governance structure and standards for board functioning and investor protection. The declaration of conformity issued by listed companies may either not lead to better performance or higher firm value or be not necessarily motivated by the strategy of increasing shareholder value. Instead, the compliance may be a product of endogenously determined structure of internal firm governance or result from the isomorphic dynamics driven by firm legitimization policy. Research reveals the impact of endogeneity in the process of the board construction and monitoring [25]. The legitimacy driven effect should be particularly strong for poorly performing companies which by publishing the declaration of corporate governance conformity intend to compensate shareholders in reaction to non-satisfying financial results.

Discussion

In this paper I offer conceptual framework for understanding the pace of the adoption of the corporate governance best practice. I assume that compliance with best practice is legitimacy-driven effort [36; 37] which is consistent with findings found in the research on countries' motivation for adopting corporate governance codes [50]. In the words of neo-institutional theory, the adoption of corporate governance recommendations is viewed as a corporate story-telling and symbolic gesture in which companies engage to attain legitimacy with their constituencies [45]. The conformity declaration serves as a ceremony and isomorphic mechanism signaling expected adaptation to institutional change. Moreover, in the eyes of investors the declaration of conformity may be seen as an attribute compensating for poorer performance. Such strategy may also be interpreted at the example of the coercive isomorphic change as opposed to mimetic and normative mechanisms. The conformity with corporate governance may result from pressures from other organizations on which the firm is dependent and from the firm's pressure to conform to society expectations [14], here investors and stock exchange [16]. The proposed model raises concerns on the efficiency rationale for the compliance with best practice. This implies that investor should rather be cautious than enthusiastically welcoming the adoption of corporate governance guidelines by a company. The declaration of conformity may *de facto* deliver a different signal not necessarily communicating a task-related or performance-driven improvement. From the policy implication perspective our finding supports the argument that "one size does not fit all" with respect to the content of the best practice code [10].

As positive links between corporate governance quality and performance were questioned in earlier studies [5], this finding may be of a particular importance in the context of significant ownership concentration, weak institutions and insufficient investor protection. Thus, the new practice diffusion may be influenced by a number of institutional constraints and limited by culturally embedded strategy towards change. Instrumental treatment of the conformity declaration is the firms' practice because effective corporate governance mechanisms are somewhere else — mostly in the form of monitoring by majority shareholders and observed (not declared) practice. And market knows this and represents it in the company valuation. Other explanations refer to the lack of enforcement mechanisms [19; 24] which is particularly true in the post-socialist, post-transition economies characterized by weak legal institutions and weak law enforcement [4]. Finally, the lack of the valuation effect may also be explained by low utility of the code guidelines for investors [19] or low reliability of information provided by firms to the market, especially when no verification of the declaration of conformity takes place.

Conclusion

In this paper I use the legitimacy and efficiency rationale to offer conceptual framework to understand the adoption of corporate governance code as the organizational response to new practice. I assume that early adopters of the code recommendations are characterized by inferior financial performance and lower firm value than late adopters. Consistent with the legitimization argument worse performing companies are driven by the motivation of a symbolic gesture to attain legitimacy amongst various constituencies.

References

1. *Aguilera R., Cuervo-Cazura A.* Codes of good governance worldwide: What is the trigger? // *Organization Studies*. 2004. No. 25. P. 415–443.
2. *Arcot S., Bruno V., Faure-Grimaud A.* Corporate Governance in the UK: Is the Comply or Explain Approach Working // *International Review of Law and Economics*. 2010. No. 30. P. 193–201.
3. *Bebchuk L., Roe M.* A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance // *Stanford Law Review*. 1999. No. 52. P. 127–170.
4. *Berglöf E., Claessens S.* Enforcement and good corporate governance in developing countries and transition economies // *World Bank Research Observer*. 2006. No. 21. P. 123–150.
5. *Bhagat S., Black B.* The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance // *Journal of Corporation Law*. 2002. No. 27. P. 231–274.
6. *Bistrowa J., Lacey N.* Corporate Governance Best Practice and Stock Performance: Case of CEE Companies, Systemics // *Cybernetics and Informatics*. 2012. No. 10. P. 63–69.

7. *Black B., Jang H., Kim W.* Does Corporate Governance Predict Firms' Market Value. Evidence From Korea // *Journal of Law, Economics and Organization*. 2006. No. 22. P. 366–413.
8. *Chizema A.* Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany // *Corporate Governance*. 2008. No. 16. P. 359–374.
9. *Cuervo A.* Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control // *Corporate Governance*. 2002. No. 10. P. 84–93.
10. *Davis J., Schoorman F., Donaldson L.* Toward a Stewardship Theory of Management // *Academy of Management Review*. 1997. No. 22. P. 20–47.
11. *Deakin S., Reberieux A.* Corporate Governance, Labour Relations and Human Resource Management in the UK and France: Convergence or Divergence // *Touffut J.-P.* Does Company Ownership Matter? Cheltenham: Edward Elgar, 2009. P. 126–150.
12. *Deephouse D.* Does Isomorphism Legitimate? // *Academy of Management Journal*. 1996. No. 39. P. 1024–1039.
13. *Denis D., McConnell J.* International Corporate Governance // *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2003. No. 38. P. 1–36.
14. *DiMaggio P., Powell W.* The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. No. 48. P. 147–160.
15. *Enrione A., Mazza C., Zerboni F.* Institutionalizing Codes of Governance // *American Behavioral Scientist*. 2006. No. 49. P. 961–973.
16. *Fama E., Jensen M. C.* Agency Problems and Residual Claims // *Journal of Law and Economics*. 1983. Vol. XXVI. P. 327–349.
17. *Fligstein N., Choo J.* Law and corporate governance // *Annual Review of Law and Social Science*. 2005. No. 1. P. 61–84.
18. *Gompers P., Ishii J., Metrick A.* Corporate Governance and Equity Prices // *Quarterly Journal of Financial Economics*. 2003. No. 118. P. 107–155.
19. *Goncharov I., Werner J., Zimmermann J.* Does Compliance with the German Corporate Governance Code Have an Impact on Stock Valuation? An Empirical Analysis // *Corporate Governance: An International Review*. 2006. No. 14. P. 432–445.
20. *Gourevitch A.* The politics of corporate governance regulation // *The Yale Law Journal*. 2003. No. 112. P. 1829–1880.
21. *Greenwood R., Hinings C., Suddaby R.* Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields // *Academy of Management Journal*. 2002. No. 45. P. 58–80.
22. *Greenwood R., Hinings R.* Understanding Radical Organizational Changes: Bringing Together the Old and the New Institutionalism // *Academy of Management Review*. 1996. No. 21. P. 1022–1054.
23. *Hall P., Gingerich D.* Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy // *British Journal of Political Science*. 2009. No. 39. P. 449–482.
24. *Healy P., Palepu K.* Information Asymmetry, Corporate Disclosure and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature // *Journal of Accounting and Economics*. 2001. No. 31. P. 405–440.

25. *Hermalin B., Weisbach M.* Boards of Directors as an Endogenously Determined Institutions: A Survey of Economic Literature // *Economic Policy Review*. 2003. No. 9. P. 7–26.
26. *Hermes N., Postma T., Zivkov O.* Corporate Governance Codes and their Contents: An Analysis of Eastern European Codes // *Journal for East European Management Studies*. 2007. No. 12. P. 53–74.
27. *Jensen M., Meckling W.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. No. 3. P. 305–360.
28. *Khanna T., Kogan J., Palepu K.* Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis // *The Review of Economics and Statistics*. 2002. No. 88. P. 69–90.
29. *Khanna T., Palepu K.* Globalization and Convergence in Corporate Governance: Evidence from Infosys and the Indian Software Industry // *Journal of International Business Studies*. 2004. No. 35. P. 484–507.
30. *Klapper L., Love I.* Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // *Journal of Corporate Finance*. 2004. No. 10. P. 703–728.
31. *Kraatz M., Zajac E.* Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change // *American Sociological Review*. 1996. No. 61. P. 812–836.
32. *Lipman F.* Summary of major corporate governance principles and best practices // *International Journal of Disclosure and Governance*. 2007. No. 4. P. 309–319.
33. *Lorsch J., MacIver E.* *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston MA: Harvard Business School Press, 1989.
34. *Mace M.* *Directors: Myth and Reality*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1971.
35. *Mallin Ch.* *Corporate governance*. Oxford University Press, 2004.
36. *Meyer J., Rowan B.* Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 83. P. 340–363.
37. *Mizruchi M., Fein L.* The Social Construct of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism // *Administrative Science Quarterly*. 1999. No. 44. P. 653–683.
38. *Monks R., Minow N.* *Corporate governance*. Blackwell Business, 2004.
39. *Morck R., Yeung B.* Never Waste a Good Crisis: An Historical Perspective on Comparative Corporate Governance // *Annual Review of Financial Economics*. 2009. No. 1. P. 145–179.
40. *Pfeffer J., Salancik I.* *The External Control of Organizations*. New York, 1978.
41. *Renders A., Gaeremynck A., Sercu P.* Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study // *Corporate Governance: An International Review*. 2010. No. 18. P. 87–106.
42. *Roberts P., Greenwood R.* Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption // *Academy of Management Review*. 1997. No. 22. P. 346–373.

43. *Shleifer A., Vishny R.* A Survey of Corporate Governance // *Journal of Finance*. 1997. No. 52. P. 737–783.

44. *Stulz R., Williamson R.* Culture, Openness and Finance // *Journal of Financial Economics*. 2003. No. 70. P. 313–349.

45. *Tolbert P., Zucker L.* Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880–1935 // *Administrative Science Quarterly*. 1983. No. 28. P. 22–39.

46. *Tricker B.* Corporate governance: principles, policies and practices. Oxford: Oxford University Press, 2012.

47. *Westphal J., Zajac E.* Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs // *Administrative Science Quarterly*. 2001. No. 46. P. 202–228.

48. *Westphal J., Zajac E.* The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareowner Reactions // *Administrative Science Quarterly*. 1998. No. 43. P. 127–153.

49. *Yoshikawa T., Rasheed A.* Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions // *Corporate Governance: An International Review*. 2009. No. 17. P. 388–404.

50. *Zattoni A., Cuomo F.* Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspective // *Corporate Governance: An International Review*. 2008. No. 16. P. 1–15.

Contact info

Aluchna Maria — PhD, Associate Professor, Department of Management Theory, Warsaw School of Economics, Warsaw (Poland)
maria.aluchna@sgh.waw.pl

А. Б. Анкудинов, И. Р. Багыкова

Социальное предпринимательство в России: возможности и ограничения

Целью исследования выступает систематизация знаний, накопленных в области социального предпринимательства, а также определение текущего положения, возможностей и ограничений развития данной концепции в России. Для достижения поставленной цели выполнен обзор литературы в области развития социального предпринимательства за рубежом и в России, выявлены барьеры развития данного направления, представлен анализ статистических данных относительно социального предпринимательства в России.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; социальный бизнес; экономическая устойчивость; социально ориентированные некоммерческие организации.

Экономические кризисы последнего десятилетия и стагнация в экономике повышают актуальность проблемы финансовой устойчивости организаций. Данное понятие предполагает устойчивость по от-

ношению к собственно финансовым (связанным с наличием долгового финансирования) и к операционным рискам. Обращаясь к опыту экономически развитых государств, можно видеть, что одним из наиболее эффективных способов достижения подобной устойчивости служит социально ответственное поведение (*socially responsible performance*). При этом, данный термин включает в себя три важных сферы деятельности: корпоративную социальную ответственность, социально ответственное инвестирование, социальное предпринимательство или бизнес [1].

Каждый из выделенных элементов социально ответственного поведения требует особого внимания и детального изучения, включая глубокий эмпирический анализ, однако предметом рассмотрения данной статьи является последний.

Концепция социального предпринимательства за последние десятилетия стала особенно популярной в Северной Америке и ряде высокоразвитых европейских стран. Представляется, что развитие данного сектора является одним из показателей развитости экономики и общества в целом. При этом речь идет не только о практическом применении инструментов социального предпринимательства, но и о концептуальном развитии теоретических его аспектов.

Социальное предпринимательство — это вид деятельности, которому присущи социальное воздействие (т. е. направленность на решение актуальных социальных проблем), инновационный характер осуществления деятельности, финансовая устойчивость (решение социальных проблем происходит за счет денежных средств, получаемых в качестве доходов от собственной деятельности организаций), масштабируемость и тиражируемость (т. е. новые знания и навыки передаются другим компаниям, рынкам, странам) и, при этом, ориентированность на получение прибыли. Пожалуй, последний из перечисленных признаков является определяющей отличительной чертой социального предпринимательства в отличие от традиционной благотворительности.

Несмотря на кажущуюся простоту данного понятия, оно является далеко не однозначным и достаточно комплексным. Так, в научной литературе имеются существенные различия в подходах к определению социального предпринимательства. Выделяют две основные школы, изучающие данное явление: американскую и европейскую. В рамках первой под социальными предприятиями понимают сразу три вида организаций [7]:

1) коммерческие организации, которые помимо основной деятельности, также осуществляют социально-направленную деятельность

(в том числе благотворительность и корпоративная социальная ответственность);

2) так называемые гибриды — организации двойного направления, которые занимаются реализацией как финансовых, так и социальных целей;

3) организации социального назначения, т. е. некоммерческие организации, осуществляющие коммерческую деятельность с целью направления полученных средств на реализацию определенных социальных миссий.

Анализируя данный перечень типов организаций, можно сделать вывод о том, что согласно «американской» школе, понятие социального предпринимательства является весьма широким и включает в себя большой перечень организаций [5]. Однако на практике в странах Северной Америки под социальным предпринимательством скорее понимаются некоммерческие организации, получающие не подлежащую налогообложению прибыль.

Ученые, представляющие Западную Европу, также не всегда сходятся во мнениях относительно социального бизнеса. В частности, можно выделить две группы исследователей, которые относят к данному понятию соответственно:

1) компании, стремящиеся усилить социальное влияние своей производственной деятельности [4]. Как правило, речь идет о некоммерческих организациях, хотя допускаются и коммерческие [3]. Однако следует отметить, что последние, по крайней мере, частично сводят идею социального предпринимательства к корпоративной социальной ответственности;

2) социальные предприятия, принадлежащие к третьему сектору, включая социальные кооперативы [6].

Можно сделать вывод о том, что ученые из Северной Америки и Западной Европы по-разному воспринимают понятия социального предпринимательства: если в Европе к социальным предприятиям относят созданные с целью обеспечения трудоустройства или оказания определенным группам населения специфических услуг социальные кооперативы или ассоциации, то в Америке — любые некоммерческие организации, задействованные в деятельности, приносящей доходы.

Следует отметить, что даже в развитых странах, где социальное предпринимательство является достаточно распространенным, существуют определенные барьеры развития. Так, в США ученые говорят о проблеме неучтенности определенных групп и невовлеченности государства; в Западной Европе — об узком спектре оказываемых услуг [8]. Кроме того, во многих странах отсутствует либо слабо развита за-

конодательная база, регламентирующая подобную деятельность [9]. Так, если рассматривать Европу, то соответствующая нормативная база имеется только в семи странах (Болгарии, Франции, Италии, Люксембурге, Словении, Швеции, Соединенном Королевстве) [7].

В России на сегодняшний день также идет процесс становления системы социального предпринимательства. Важность данной сферы деятельности неоднократно подчеркивается представителями высших органов власти, включая и Президента РФ В. В. Путина. Так, на данный момент идет разработка законопроекта о социальном предпринимательстве, он был внесен в Государственную Думу еще в октябре 2014 г. и по поручению Президента РФ должен был быть принят еще осенью 2017 г., однако на данный момент он еще до сих пор находится на стадии согласования.

Согласно данному проекту предполагается, что под социальным предпринимательством будет пониматься «социально ориентированная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на достижение общественно полезных целей, решение социальных проблем, в том числе оказание поддержки лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации».

В России социальное предпринимательство преимущественно представлено социально ориентированными некоммерческими организациями. Основные сведения о деятельности таких предприятий представлены в таблице.

**Основные сведения о деятельности
социально ориентированных некоммерческих организаций по России
за 2012–2017 гг. [2]**

Год	Общее количество социально ориентированных некоммерческих организаций, ед.	Из них: количество организаций, имеющих нежилое помещение в собственности, ед.	Поступило денежных средств и иного имущества — всего, млрд р.	Средняя численность работников в организациях, чел.	Средняя численность добровольцев в организациях, чел.
2012	44 009	4 185	414,07	454 932	1 416 773
2013	113 237	10 552	516,42	625 882	1 346 341
2014	132 087	8 987	648,50	1 062 252	2 388 184
2015	140 031	8 673	686,86	991 081	2 492 974
2016	143 436	7 521	831,89	708 092	2 376 682
2017	142 641	7 544	848,86	630 253	2 731 652

Анализируя приведенные в таблице данные, можно сделать следующие выводы.

1. В 2013 г. произошел существенный рост (в 2,57 раза) числа подобных организаций. Данное явление связано с подписанием приказа

Минэкономразвития РФ от 24 апреля 2013 г. № 220 (ранее — № 223) «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов РФ, бюджетам которых в 2013 г. предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего бизнеса субъектами РФ», который предложил определенному перечню организаций возможность получения субсидий из федерального бюджета.

2. В период с 2012 по 2014 г. наблюдался существенный рост средней численности работников в социально ориентированных некоммерческих организациях. Однако с 2014 г. данный показатель пошел на спад, что, вероятнее всего, связано с кризисными явлениями в экономике, повлекшими повсеместный рост безработицы в стране.

3. В течение рассматриваемого периода наблюдается рост поступающих денежных средств и иного имущества для реализации социально ориентированной некоммерческой деятельности. Так, в 2017 г. данный показатель составил 849 млрд р., что более чем в два раза превышает показатель за 2012 г.

Суммируя сказанное выше можно утверждать, что социальное предпринимательство является важным и актуальным инструментом решения социальных проблем. Опыт развитых стран показывает, что зачастую благотворительные или же государственные организации не могут достичь тех результатов, которые достигаются социальными предпринимателями, которые будучи мотивированными, стремятся запустить оптимизационные процессы.

Библиографический список

1. Анкудинов А. Б., Бадькова И. П. Социально ответственное поведение как фактор экономической устойчивости коммерческих организаций // Экономический вестник Республики Татарстан. 2017. № 4. С. 68–72.

2. Borzaga C., Defourny J. Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. L.; N. Y.: Routledge, 2001.

3. Dees J. G. Enterprising Nonprofits // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, no. 1. P. 55–67.

4. Dees J. G. Social Enterprise Spectrum: Philanthropy to Commerce. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

5. Dees J. G. Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

6. Grenier P. Reclaiming Enterprise for the Social Good: The Political Climate for Social Entrepreneurship in UK // The 32nd Annual ARNOVA Conference. Denver, Colorado, USA, 2003.

7. Kerlin J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2006. Vol. 17, issue 3. P. 246–262.

8. *Nicholls A.* Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors? // Seminar on Social Enterprise. Milton Keynes University, 2005.

9. *Nyssens M., Kerlin J.* Social enterprise in Europe (2005). Unpublished paper.

Сведения об авторах

Анкудинов Андрей Борисович — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления корпоративными финансами Казанского федерального университета, г. Казань (Россия)
ankudia@mail.ru, ABAnkudinov@kpfu.ru

Бадыкова Иделя Рашитовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Казанского национального исследовательского технологического университета, г. Казань (Россия)
idelya.nizamova@gmail.com

З. А. Ашуров

Институт представителей государства и вопросы совершенствования их деятельности в корпоративном управлении предприятиями с государственным участием Узбекистана

Одной из актуальных проблем корпоративного управления предприятиями с государственным участием является функционирование института представителей государства. В статье изучается правовая основа института представителей государства в Узбекистане и рассматриваются вопросы совершенствования их деятельности в корпоративном управлении предприятиями с государственным участием. На основе результатов исследования автором предлагаются мероприятия для дальнейшего реформирования института представителей государства в стране.

Ключевые слова: корпоративное управление; представитель государства; представитель интересов государства; предприятие с государственным участием; государственный поверенный; доверительный управляющий.

Эффективность социально-экономического развития национальной экономики, качество выполнения социально значимых программ для населения страны непосредственно зависят от эффективности управления государственной собственностью. Значимым элементом государственной собственности являются государственные пакеты акций (доли) в хозяйственных обществах. Большой удельный вес в структуре собственности экономики Узбекистана занимают предприятия с государственным участием [3]. Так, по состоянию на 1 октября 2018 г. в Узбекистане функционируют 604 акционерных обществ (АО), из которых интересы государства представлены в 175 АО

с государственной долей в уставном капитале и в 280 АО, государственные пакеты акций которых находятся в распоряжении органов хозяйственного управления¹. Кроме того, в республике действует около 600 обществ с ограниченной ответственностью (ООО), которые имеют государственную долю.

Вместе с тем, одной из актуальных проблем управления компаниями с государственным участием является функционирование института представителей государства. Проблема корпоративного управления в данных компаниях тем более значима, так как цели государства как собственника более многогранны и сложны, нежели частного акционера [2].

В Узбекистане деятельность представителей государства в органах корпоративного управления и контроля, а также их участие в развитии корпоративного управления в хозяйственных обществах с государственным участием недостаточно изучены. В этой связи, необходимо рассмотреть их роль в корпоративном управлении и вопросы совершенствования их деятельности в управлении предприятиями с государственным участием.

В нормативно-правовых актах Узбекистана понятие «представитель государства» определяется по-разному. Согласно Закону Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» представителем государства признается лицо, назначенное в наблюдательный совет АО для использования государством специального права на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция»), которое вводится в АО, где доля государства отсутствует или не превышает 25 % уставного капитала АО. В тоже время, в других подзаконных актах² приводятся другие, не совпадающие друг с другом, определения «представителю государства».

Поэтому, считаем, что назрела необходимость на законодательном уровне установить единое определение понятию «представитель государства». Учитывая международную практику, полагаем, что к представителям государства следует отнести тех лиц, которые действуют в качестве:

- 1) государственного поверенного;

¹ *Итоги* деятельности государственного предприятия «Центральный депозитарий ценных бумаг» за 9 месяцев 2018 г. URL: <http://www.deponet.uz>.

² См., например: *Положение* о порядке оплаты услуг доверительного управления государственными долями и представителей государства по специальному праву участия в управлении акционерными обществами («золотая акция») (рег. № 2263 от 9 сентября 2011 г.); *Положение* о порядке осуществления деятельности по управлению государственными пакетами акций (долями) в уставном фонде хозяйственных обществ (рег. № 1473 от 27 апреля 2005 г.).

2) лица, назначенного для реализации специального права государства на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция»);

3) представителя государства-акционера на общем собрании акционеров (участников) по доверенности.

Так, предлагаем определить «представителя государства» следующим образом: представитель государства — государственный поверенный, уполномоченный осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора-поручения, физическое лицо, назначенное в установленном порядке для реализации специального права государства на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция»), а также лицо, представляющее интересы государства на общем собрании акционеров (участников) по доверенности, выданной органом государственного управления и власти, во владение и пользование которых переданы государственные пакеты акций (доли) хозяйственного общества.

В Республике Узбекистан, в отличие от других стран ближнего зарубежья, не используется понятие «представитель интересов государства». Поэтому необходимо ввести в практику также понятие «представитель интересов государства». Поскольку, в хозяйственных обществах с государственным участием страны действуют также и другие категории лиц, которые не подпадают под категорию представителя государства, но их необходимо отнести к категории представителя интересов государства. Так, по общепринятой практике за рубежом, к категории представителя интересов государства следует отнести следующих лиц:

1) государственный служащий, избранный в наблюдательный совет или ревизионную комиссию хозяйственного общества с долей государства;

2) представитель доверительного управляющего, избранный в наблюдательный совет и представляющий интересы государства на общем собрании акционеров (участников) хозяйственного общества.

Следовательно, необходимо законодательно определить представителя интересов государства, как физическое лицо, избранное в установленном порядке в наблюдательный совет или ревизионную комиссию хозяйственного общества с долей государства из числа государственных служащих, выдвинутых органом государственного управления и власти, во владение и пользование которого переданы государственные пакеты акций (доли) хозяйственного общества, а также представи-

тель доверительного управляющего инвестиционными активами, уполномоченного осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора доверительного управления (см. рисунок).



Категории института представителей государства

В настоящее время, как показывают наблюдения, многие представители государства в органах корпоративного управления и контроля хозяйственных обществ с государственным участием не принимают активного личного участия в корпоративном управлении, в частности, в выработке решений по таким важным вопросам, как назначение (или увольнение) исполнительного органа, приобретение значительных активов, определение стратегии развития хозяйственного общества на долгосрочный период, определение стратегических направлений инвестирования и др. По словам одного из российских экспертов, большинство представителей государства в органах управления АО — государственные служащие, и многие из них эти обязанности рассматривают как дополнительную служебную нагрузку, нередко сопряженную с частыми командировками, финансовыми издержками [1].

Отсюда возникает вопрос о совершенствовании правовой основы и практики осуществления деятельности института представителей государства в корпоративном управлении предприятиями с государственным участием. Это дает основание предложить следующие мероприятия для дальнейшего реформирования института представителей государства в Узбекистане.

1. Унификация всех имеющихся нормативно-правовых документов в области управления государственными пакетами акций (долей) в единое положение под названием «Положение о представителях государства по управлению государственными пакетами акций (долями) хозяйственных обществ», которое будет регулировать все вопросы, касающиеся назначения, осуществления деятельности, вознаграждения, мониторинга деятельности всех категорий представителей государства.

2. Определение на нормативно-правовом уровне профессиональные требования к представителям государства с учетом специфики сферы деятельности хозяйственного общества, а также ввести в практику осуществления отбора и назначения представителей государства на основе системы прозрачных и объективных критериев. Для этого предлагается внедрить следующие критерии отбора (см. таблицу).

Предлагаемые требования к представителям государства, назначаемым в хозяйственные общества с государственным участием

Требования	Критерии
Обязательные	Наличие существенного стажа (например, не менее 10 лет) в профильных отраслевых органах государственной власти; отсутствие судимости; отсутствие должностных взысканий по месту деятельности; отсутствие аффилированности с хозяйственным обществом; наличие конкретного плана совершенствования управления хозяйственного общества
Дополнительные	Опыт деятельности в качестве представителя в наблюдательном совете данного хозяйственного общества с государственным участием или аналогичных обществах той же отрасли экономики; наличие профильной ученой степени и ученого звания, опыт преподавательской деятельности в профильной сфере; наличие документально подтвержденных научных разработок, патентов, публикаций в изданиях с высоким индексом цитируемости

3. Сокращение количественного состава представителей государства, избранных в наблюдательный совет и одновременно являющихся государственными служащими, и расширение практики избирания независимых членов наблюдательного совета в хозяйственных обществах с участием государства. Преимущество этого в том, что если представители государства представляют интересы органов государственного управления, то независимые члены наблюдательного совета представляют интересы всех акционеров, работая на благо акционерного общества в целом. Международная практика свидетельствует, что независимые директора являются важным инструментом совершенствования корпоративного управления в компаниях.

4. Создание и внедрение действенного механизма мотивации деятельности представителей государства, основанного на их компетен-

ции и должного опыта управленческой деятельности, а также на результат их деятельности, определяемых с помощью ключевых показателей эффективности. Действенный механизм мотивации деятельности представителей государства значительно повысит заинтересованность представителей государства, как государственных служащих, так и государственных поверенных, в осуществлении эффективной деятельности, и будет лучше мотивировать их работать в интересах государства.

5. Внедрение системы аттестации представителей государства, включающую подготовку и повышение квалификации представителей государства по специальной программе обучения представителей государства. Для этого необходимо организовать курсы повышения квалификации по специальной программе обучения государственных поверенных с привлечением в преподавательскую деятельность лиц, имеющих практический и многолетний опыт, и внедрить в практику выдачу так называемого «Квалификационного аттестата государственного поверенного».

6. Повышение социальной мотивации представителей государства путем учреждения конкурса с присвоением приза по номинациям «Лучший представитель государства» и «Лучший профессиональный поверенный».

Таким образом, осуществление вышеуказанных мероприятий будет способствовать развитию института представителей государства, а также повышению эффективности их деятельности в корпоративном управлении предприятиями с государственным участием Узбекистана.

Библиографический список

1. *Беликов И. В.* Государство — эффективный собственник? // Рынок ценных бумаг. 2004. № 16. С. 14–19.
2. *Бутова Т. В., Харчилава Х. П., Абдрахманова А. Г.* Проблемы мотивации представителей государства. М.: Русайнс, 2017.
3. *Яушев Р. И., Аиуоров З. А.* Роль института представителей государства в системе корпоративного управления Узбекистана // Актуальные задачи развития корпоративного управления и конкурентной среды в Республике Узбекистан: сб. науч. ст. и тез. респуб. науч.-практ. конф. (Ташкент, 12 мая 2017 г.). Ташкент: ТГЭУ, 2017. С. 83–87.

Сведения об авторе

Аиуоров Зуфар Абдуллоевич — и. о. зам. директора Центра исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления, г. Ташкент (Узбекистан)
zashurov@intal.uz

В. К. Вербицкий

Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление

Представлены результаты эмпирического исследования, посвященного развитию систем корпоративного управления в среднем российском бизнесе. Сделаны выводы об избирательном характере внедрения элементов корпоративного управления, ориентации на внутреннюю эффективность, низкой распространенности практики привлечения независимых директоров.

Ключевые слова: корпоративное управление; средний бизнес; совет директоров; независимый директор.

Интерес именно к обозначенным компаниям связан с тремя обстоятельствами. Во-первых, такие компании уже несколько десятилетий являются предметом изучения на развитых рынках Европы и Северной Америки. Американский экономист Дэвид Берч еще в уже далекие 80-е годы прошлого столетия применительно к части таких компаний ввел в оборот понятие «быстрорастущая фирма» или «фирма-газель» (high-growth firm, gazelle). В России исследованием таких компаний занялся в 2003г. профессор Андрей Юданов из Финансового университета, а с 2008 г. журнал «Эксперт» даже стал проводить конгрессы «русских» газелей¹. Известный немецкий профессор менеджмента Герман Симон, что немаловажно, профессор бизнес-школ Гарварда, Стенфорда и INSEAD, с 1986 г. занялся изучением другого типа средних компаний, получивших название «скрытые чемпионы» (hidden champions). Поиск и изучением российских «скрытых чемпионов» снова занялся Андрей Юданов². Во-вторых, по мнению многих специалистов и чиновников именно средние российские компании становятся главными драйверами роста и диверсификации нашей экономики. В-третьих, изучая технологические, инновационные, маркетинговые и управленческие особенности функционирования этих компаний, исследователи практически не рассматривают вопросы корпоративного управления в них, что, на наш взгляд, является, по крайней мере, недальновидно.

К участию в опросе были приглашены собственники более 100 компаний. В итоге в опросе приняли участие собственники 30, что

¹ Юданов А. Изменения в режиме нон-стоп: о еретической управленческой практике фирм-газелей. URL: <http://www.rusnor.org/pubs/reviews/8316.htm>.

² Юданов А. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и в России // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3. С. 119–128.

может служить первым его результатом. Оказалось, что собственники средних российских непубличных компаний очень точно соответствуют именно термину «непубличные» в отношении вопросов корпоративного управления, в то время, как многие из них являются лично довольно известными и публичными людьми, а производимые их компаниями товары и услуги буквально окружают потребителей в повседневной жизни. Компании, ставшие в итоге предметом исследования, представляют самый широкий отраслевой срез, а масштаб их бизнесов находится в диапазоне от нескольких сотен миллионов до нескольких десятков миллиардов рублей выручки в год. Выбранный организаторами исследования масштаб бизнесов несколько расходится с российским законодательным закреплением понятия средний бизнес (в настоящее время от 800 млн до 2 млрд р. годовой выручки) и определен из экономического смысла деятельности этих компаний, известного в мировой практике как «компания со средним объемом рынка» (в английской аббревиатуре ММ — «middle-market или midmarket companies» и определяемых упомянутым выше Германом Симоном в диапазоне от 10 млн до 1 млрд дол. США).

Структура собственности. Более 3/4 опрошенных компаний ответили, что контрольный пакет принадлежит одному собственнику напрямую либо совместно с его аффилированными структурами (рис. 1).

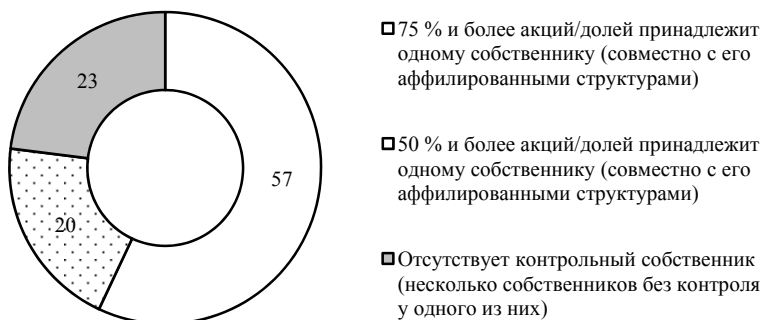


Рис. 1. Структура собственности в компании, %

Срок работы совета директоров. В более чем половине компаний уже создан совет директоров (56,7 %), при этом в 3/4 из них он существует уже более 4 лет. Данное обстоятельство говорит об уже начатом собственниками этих компаний активном поиске форм организации стратегического управления своими бизнесами. В тоже время 43,3 % компаний-респондентов ответили, что совет директоров пока

формально не создан (рис. 2). И ключевое здесь слово «формально», так как в ряде этих компаний совет директоров работает без институционального оформления, т. е. без закрепления в учредительных документах. Эту форму можно назвать переходной или «квази» совет директоров, существующий в управленческом плане.

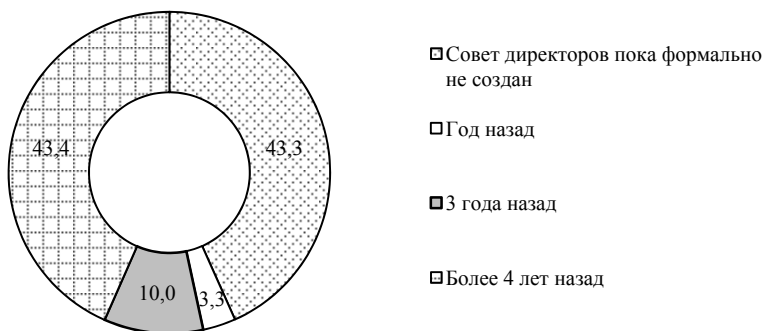


Рис. 2. Срок работы совета директоров, %

Численный состав совета директоров. Согласно опросу, советы директоров средних российских непубличных компаний достаточно компактны (рис. 3). Подавляющее большинство респондентов (93 %) указали, что состав совета директоров не превышает 7 членов, а в 46,5 % компаний число членов совета директоров менее 5. «Квази» советы директоров, как правило, имеют меньше 5 членов.

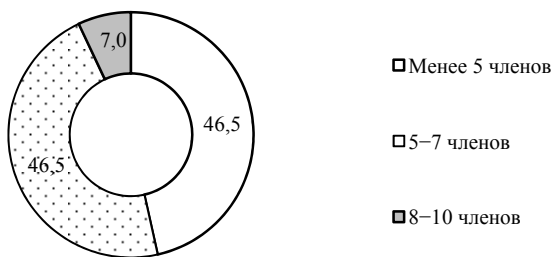


Рис. 3. Численный состав совета директоров, %

Причины создания совета директоров. 43 % респондентов называют в качестве причины создания совета директоров желание собственников передать операционное управление команде профессиональных управленцев при сохранении за собой стратегического контроля (рис. 4). 23 % отметили в качестве причины запуск другого проек-

та/нового бизнеса и 17 % — требование законодательства. Это еще раз подтверждает тенденцию концентрации собственников средних российских компаний на стратегическом управлении своими бизнесами.

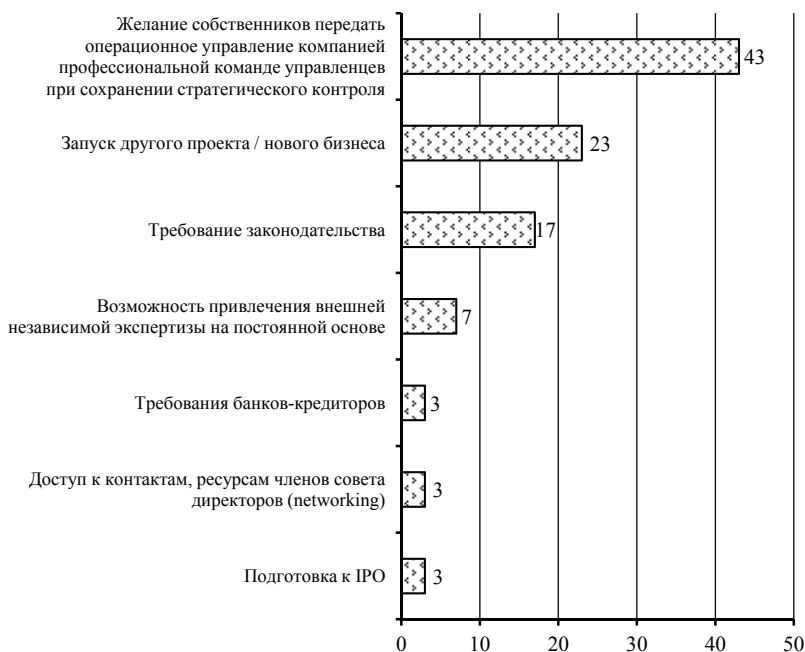


Рис. 4. Причины создания совета директоров, %

В то же время только 7 % респондентов рассматривают совет директоров в качестве возможности для привлечения внешней независимой экспертизы на постоянной основе. И только совсем небольшая часть (3 % опрошенных) назвали в качестве причины создания совета директоров требование банков-кредиторов, а точно такая же — подготовку к IPO.

Состав совета директоров. Весьма интересным оказался состав советов директоров. В 50 % компаний генеральный директор входит в совет директоров, а в 40 % — другие топ-менеджеры (рис. 5). В этих компаниях собственники, как правило, одновременно являются и топ-менеджерами. Представители собственников входят в советы директоров 37 % опрошенных компаний, а 23 % респондентов ответили, что совет директоров состоит только из собственников. Оказалось, что уже в 20 % компаний есть независимые директора. Согласно опросу это, как правило, компании, в которых совет директоров формально

создан. Следует отметить весьма необычную практику — присутствие в советах директоров корпоративных секретарей — 13 % респондентов ответили, что они входят в состав совета директоров. Миноритарные акционеры представлены в советах директоров незначительно, только у 7 % опрошенных компаний они входят в состав совета. Очень любопытно, что банки-кредиторы, настаивая на создании совета директоров (пусть и в 3 % ситуаций), не вводят в них своих представителей.

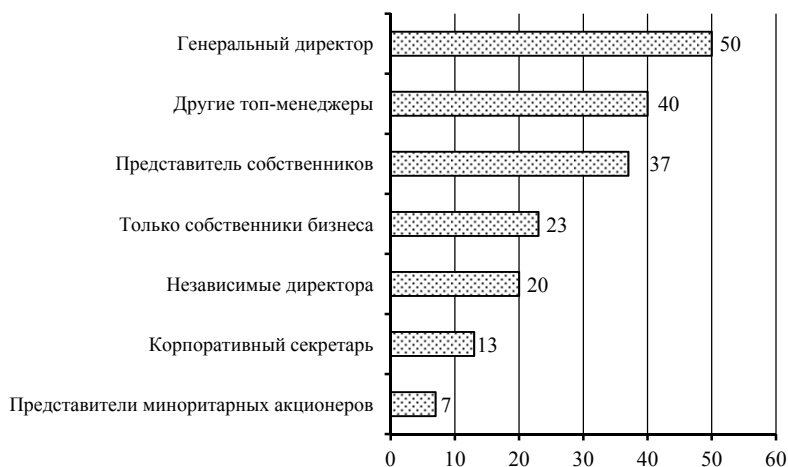


Рис. 5. Состав совета директоров, %

Председатель совета директоров компании. В большинстве компаний-респондентов, которые ответили на вопрос о том, кто является председателем совета директоров (1/5 опрошенных воздержались от ответа), пост председателя совета директоров занимает основной собственник (65 %) или другой, неконтролирующий, собственник (13 %). 18 % компаний имеют в качестве председателя совета директоров представителя собственника (рис. 6). Таким образом, позицию председателя совета директоров собственники бизнеса, как правило, оставляют за собой, не допуская посторонних к руководству деятельностью совета директоров. Только в 4 % случаев позицию председателя совета директоров занимает независимый директор, в то время, как передовая практика корпоративного управления (*corporate governance best practices*) настаивает именно на таком решении вопроса о личности председателя совета. Российский средний бизнес, очевидно, рассматривает позицию председателя совета директоров весьма важной для себя в управленческом плане, чтобы ее передавать независимым директорам на данном этапе жизненного цикла («юность» по И. Адизесу).

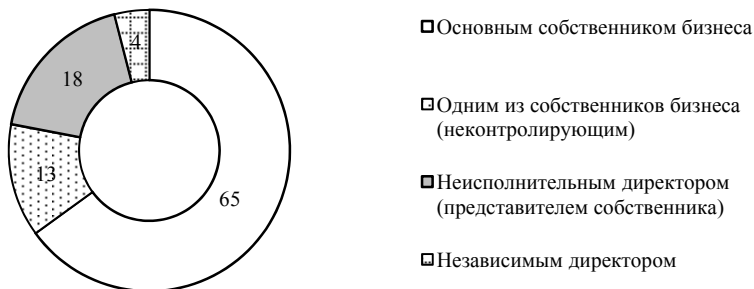


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос: «Кем является председатель совета директоров компании?», %

Комитеты совета директоров. В 57 % компаний-респондентов в советах директоров комитеты не созданы (рис. 7). Как правило, комитеты создаются в компаниях, имеющих формализованные советы директоров. Комитет по аудиту и комитет по стратегии/стратегическому планированию являются наиболее часто создаваемыми (по 29 %). Реже встречаются комитеты по кадрам и вознаграждениям (18 %).

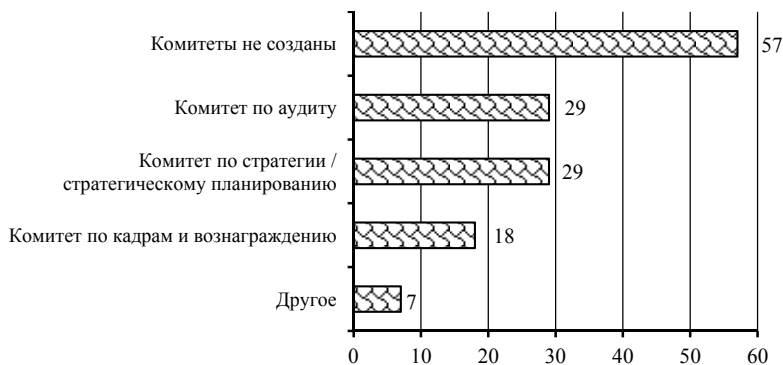


Рис. 7. Комитеты совета директоров, %

Роль независимого директора. Подавляющее большинство респондентов указали, что независимый директор является источником объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании (90 %) (рис. 8). Несколько менее значимое место (73 %) отводят собственники независимому мониторингу со стороны независимого директора за деятельностью менеджмента компании, а также в качестве квалифицированного консультанта для топ-менеджмента (60 %). Существенно меньшее число респондентов считают, что роль независи-

мого директора заключается в контроле достоверности финансовой отчетности (13 %), и уж совсем незначительное — в защите интересов миноритарных акционеров (3 %).

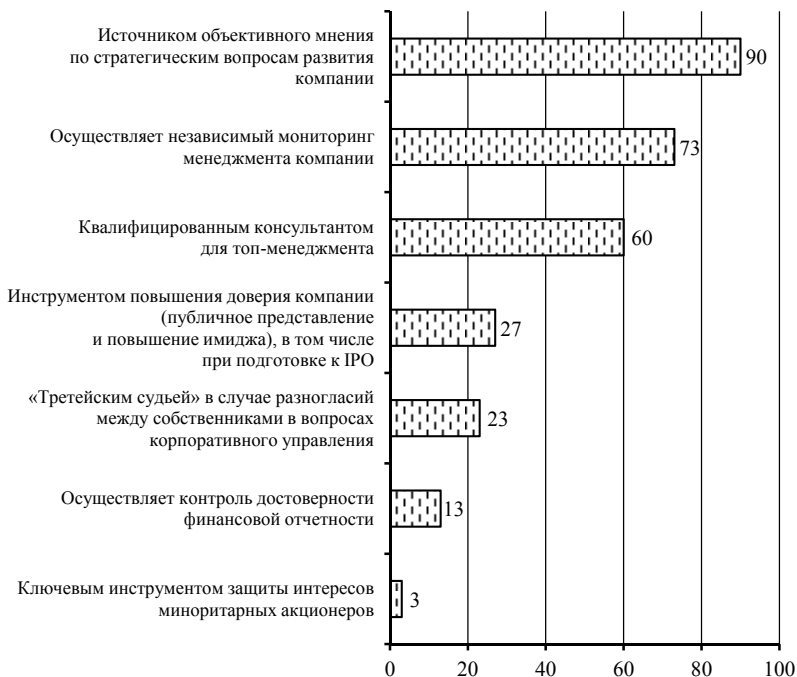


Рис. 8. Распределение ответов на вопрос: «Кем является независимый директор в компании?», %

Компетенции независимого директора. Наиболее важными компетенциями независимых директоров по мнению респондентов (пять первых мест в рейтинге) являются: отраслевой опыт, опыт стратегического планирования, знания и опыт в области управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, знания и опыт в области корпоративного управления и организации работы совета директоров, а также знания и опыт в области финансов и аудита (рис. 9). К наименее значимым компетенциям (последние два места) были отнесены: знания и опыт в области маркетинга, а также знания и опыт работы в области новых технологий. Лишь незначительно, к сожалению, опережает их ответ о наличии опыта работы в международных компаниях (8-е место).

Отраслевой опыт	1
Опыт стратегического планирования	2
Знания и опыт в области управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита	3
Знания и опыт в области корпоративного управления, организации работы совета директоров	4
Знания и опыт в области финансов и аудита	5
Знания и опыт в области управления персоналом	6
Опыт антикризисного управления	7
Опыт работы в международных компаниях	8
Знания и опыт в области маркетинга	9
Знания и опыт в области новых технологий	10

Рис. 9. Рейтинг ответов на вопрос: «Какими ключевыми компетенциями должен обладать независимый директор?», %

Роль системы корпоративного управления. Интересной оказалась оценка собственниками приоритетов построения системы корпоративного управления (рис. 10).



Рис. 10. Распределение ответов на вопрос: «Для чего необходимо построение системы корпоративного управления?», %

Повышение внутренней эффективности бизнеса находится на первом месте при оценке роли системы корпоративного управления (63 %). Второе место занимает сохранение стратегического контроля

со стороны отошедших от операционного управления собственников (40 %) и только на третьем месте — привлечение капитала (20 %). В то время как в приоритетах построения систем корпоративного управления на базе рекомендаций передовой практики на первом месте, как правило, стоит именно повышение инвестиционной привлекательности компаний.

Элементы системы корпоративного управления. Очень важно, что собственники средних российских непубличных компаний довольно системно понимают необходимость внедрения и других, помимо собственно советов директоров и независимых директоров, элементов систем корпоративного управления (рис. 11). При этом сегодня респонденты фокусируются на использовании таких элементов, как стратегическое планирование (указали 83 % опрошенных), внедрении системы мотивации менеджмента с использованием КРІ (70 %) и внутреннего контроля (60 %). Несколько меньше половины компаний используют внутренний аудит (40 %), готовят отчетность по МСФО (37 %) и имеют в своем штате корпоративного секретаря (37 %). В ближайшем будущем при сохранении указанных приоритетов более актуальным станет также использование системы управления рисками (40 %).

Основные выводы

1. Внедрение элементов корпоративного управление носит в средних российских непубличных компаниях избирательный характер и основано на целесообразности их применения, а не строгом следовании требованиям передовой практики корпоративного управления (corporate governance best practices). Формализация (закрепление элементов в уставных и иных внутренних документах) не всегда обязательна, что подтверждается существованием «квази» советов директоров. Образно говоря, собственники строят в своих компаниях «иное корпоративное управление», в основе которого лежит абсолютный прагматизм, а не безусловное следование best practices.

2. Повышение внутренней эффективности бизнеса и сохранение стратегического контроля рассматриваются собственниками в качестве приоритетных задач при построении систем корпоративного управления компаний.

3. Наличие мажоритарного собственника и его желание передать оперативное управление профессиональной команде управленцев либо переключиться на новый проект проявляется в том, что для сохранения стратегического контроля за компанией он или его представитель занимает «кресло» председателя совета директоров. При этом на определенном этапе возможно совмещение роли собственника, генерально-го директора и председателя совета директоров.

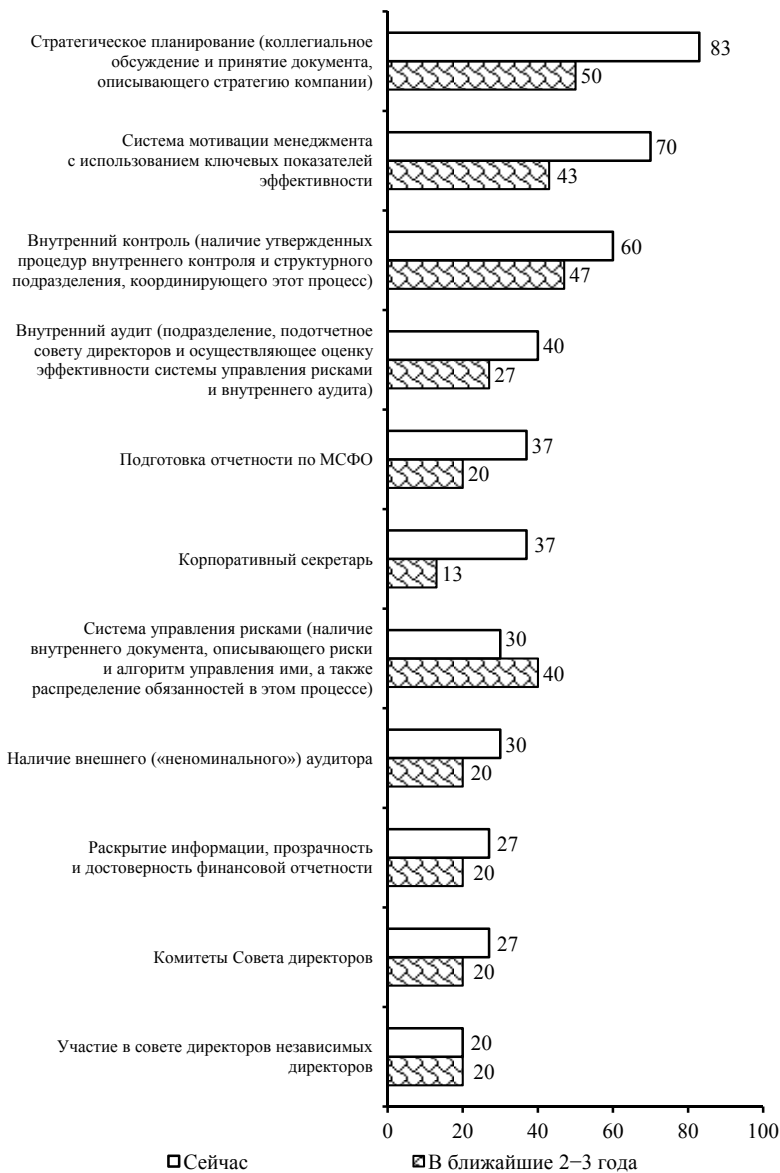


Рис. 11. Распределение ответов на вопрос: «Какие элементы системы корпоративного управления используются компанией сейчас и будут использоваться в ближайшие 2-3 года?», %

4. Привлечение независимого директора в совет директоров не является распространенной практикой. При этом, в том случае если он входит в совет директоров, для собственников важным является наличие у него отраслевого опыта, опыта в области стратегического планирования, управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, а также опыта построения систем корпоративного управления и организации работы советов директоров. Независимый директор воспринимается как источник объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании, может осуществлять независимый мониторинг менеджмента компании и в случае необходимости выступать консультантом.

5. В ближайшем будущем при развитии систем корпоративного управления компаний будет сохраняться фокус на использовании следующих их элементов: стратегическое планирование, мотивация менеджмента с использованием KPI, внутренний контроль. В ближайшее время значительно возрастет роль управления рисками.

Сведения об авторе

Вербицкий Владимир Константинович — первый заместитель директора НП «Российский институт директоров», г. Москва (Россия)
verbitsky@rid.ru

Р. А. Габдуллина, Е. С. Боярникова

Управление изменениями как важный фактор устойчивого развития корпораций

В современном мире для транснациональных корпораций актуальным становится грамотное управление процессами принятия управленческих решений в условиях постоянных изменений, происходящих как во внешнем мире, так и внутри организаций. В данной статье рассматривается, как изменения влияют на бизнес, какова роль мировых трендов на выбор приоритетов в стратегии корпораций для устойчивого развития, для формирования долгосрочного роста за счет создания долговременных ценностей.

Ключевые слова: изменения; управление изменениями; корпоративное управление; дигитализация; развитие общества; устойчивое развитие; транснациональные корпорации.

В современных условиях главной целью деятельности любой корпорации становится устойчивое развитие и формирование долгосрочных ценностей. Перед компанией возникает вопрос, как правильно разработать стратегию, чтобы устойчиво и динамично развиваться в условиях постоянно меняющегося рынка. Эффективные стратегии

роста, структурные преобразования позволяют компаниям наиболее оптимально адаптироваться к новым условиям современного рынка¹.

Устойчивое развитие — основа создания долгосрочного роста компании за счет формирования долговременных ценностей, производимых в компаниях. Ответственность бизнеса, основанная на устойчивом развитии, является ключевым принципом стратегии компании мирового уровня. Устойчивое развитие означает также ответственную деятельность компаний для достижения прогресса и инноваций в экономической, экологической и социальной сферах на благо будущих поколений. Данная целевая установка становится необходимой при разработке глобальной стратегии и развитии транснациональной корпорации для достижения лидерских позиций на рынке.

Основными приоритетами стратегии корпорации становятся современные глобальные тенденции и социальная ответственность перед обществом. В настоящее время транснациональные корпорации выделяют ряд мировых трендов, которые оказывают наибольшее влияние на изменения в стратегии и усиливают роль корпорации в социально-экономическом развитии общества. Данными трендами являются дигитализация, глобализация, урбанизация, климатические и демографические изменения².

Бесспорно, одним из основных трендов является дигитализация всех сфер деятельности. Уже к 2020 г. массив цифровых данных в мире достигнет объема 44 Збайт. Внедрение виртуального производства и применение автоматизации меняют технологический уклад общества и позволяют достичь нового уровня в управлении цепочкой создания добавленной стоимости, взаимоотношениях с заказчиками и поставщиками, построении инфраструктуры глобальной связи, эффективной промышленной коммуникации и безопасности, а также в управлении стоимостью компании. Кроме того, успешность и конкурентоспособность организации напрямую зависит от своевременного внедрения новых технологических решений по управлению жизненным циклом продукта.

Глобализация — важный фактор увеличения объема международной торговли и формирования тесного сотрудничества в рамках процесса управления данными на протяжении всей цепочки создания добавленной стоимости. К примеру, с 2005 по 2014 г. объем международной торговли вырос практически в два раза. Текущие условия

¹ *The Sustainable Business Case Book* // Saylor Foundation – 2012. URL: https://saylordotorg.github.io/text_the-sustainable-business-case-book/.

² «Сименс» в России: бизнес для общества: отчет о вкладе компании в развитие экономики страны. 2016. URL: <http://www.siemens.ru/business2society/>.

открывают перед компаниями возможности для развития промышленного производства и внедрения технологий в стратегически важных отраслях экономики.

По прогнозам исследователей, к 2050 г. 70 % мирового населения будет проживать в городах. В связи с усилением процесса урбанизации в современном обществе более активно осуществляется применение умных технологий в управлении городом для создания комфортной среды проживания и повышения уровня жизни¹. В этой связи развитие городской инфраструктуры является важной задачей, от решения которой зависит раскрытие потенциала городов и привлечения инвестиций. Именно транснациональные корпорации, прогнозируя и учитывая данный процесс, внедряют умные решения, которые ведут к высокой социальной ответственности перед обществом.

Большую значимость для стратегии компании приобретают климатические изменения. Так, летом 2016 г. была зафиксирована самая высокая концентрация CO₂ в атмосфере за последние 800 000 лет. Следуя актуальным экологическим стандартам, транснациональные корпорации меняют производство в сторону применения «зеленых» технологий².

Демографические изменения также являются важным трендом современного общества. Прогноз изменения численности населения предполагает рост с 7,3 млрд чел. в 2015 г. до 9,6 млрд в 2050 г. Для экономики страны значимым становится сохранение низкого уровня безработицы и повышение качества кадрового потенциала. Транснациональные корпорации являются привлекательным работодателем, влияющим на развитие компетенций, и позволяют проводить подготовку высококвалифицированных специалистов для обеспечения высокого уровня занятости населения.

Транснациональные корпорации четко прогнозируют изменения внешней среды и оценивают ее влияние на изменение процессов в организации для повышения эффективности деятельности и быстрого преобразования внутренней среды компании.

Эффективные структурные преобразования в компаниях выстраиваются из модели процесса управления изменениями. При этом важно оценить эффект этих изменений в стратегии и организационной деятельности компаний. Правильно выработанная стратегия, быстро реагирующая на изменения рынка, позволяет сделать значительный вклад в развитие прогрессивно-инновационной деятельности общества.

¹ Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2018.

² «Сименс» в России: бизнес для общества: отчет о вкладе компании в развитие экономики страны. 2016.

Сегодня необходимо сочетать деловые интересы компании с программой развития страны и ее ключевых отраслей экономики, с интересами населения и теми приоритетами, которые ставит перед собой государство¹.

Чтобы определить реальный вклад транснациональных компаний в модернизацию и развитие экономики и общества, нужна разработка методики оценки результатов деятельности. Ряд корпораций вырабатывает свои параметры оценки вклада в развитие общества и инноваций в зависимости от сферы деятельности. В данных процессах выделяется несколько основных направлений, соответствующих наиболее значимым аспектам социально-экономического развития страны.

1. Развитие экономики и промышленности. Помимо прямого вклада в ВВП, транснациональные корпорации предоставляют передовые технологии и развивают собственное локальное производство высокотехнологичного оборудования.

2. Локализация производства. Эффективное развитие сети локальных поставщиков и повышение доли российских комплектующих в инновационных и высокотехнологичных продуктах корпорации позволяет адаптировать современные технологии к стандартам и потребностям заказчика, обеспечивая их надежной технической поддержкой и сервисом на собственной производственной базе.

3. Развитие человеческого капитала. Компании создают необходимые условия для самореализации сотрудников, раскрытия их профессионального потенциала, а также повышения производительности труда и новых компетенций.

4. Развитие инноваций. Корпорации за счет осуществления НИОКР во всех стратегических областях играют значительную роль в дигитализации и внедрении инновационных разработок в промышленность, что способствует повышению эффективности и оптимизации бизнеса.

5. Повышение качества жизни. Транснациональные корпорации вносят весомый вклад в благоустройство городской среды, внедряя свои экологичные, ресурсосберегающие и энергоэффективные разработки в различные инфраструктурные проекты. Высокой социальной ответственности также способствует реализация спонсорских проектов и широкая благотворительная деятельность.

6. Поддержка преобразований. Разработка и внедрение новых технологических процессов оказывает влияние на изменение экономических процессов в стране, создавая предпосылки для установления новых стандартов ответственного ведения бизнеса.

¹ Шифрин М. Б. Указ. соч.

Таким образом, анализ данных приоритетных направлений дает возможность определить вектор дальнейшего развития компании с учетом текущих социально-экономических приоритетов страны.

Сведения об авторах

Габдуллина Роза Александровна — кандидат экономических наук, профессор кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета; директор филиала ООО «Сименс» в УрФО, г. Екатеринбург (Россия)
rgabdullina@mail.ru

Боярникова Екатерина Сергеевна — магистрант Уральского государственного экономического университета; специалист по развитию бизнеса ООО «Сименс», г. Екатеринбург (Россия)
e.s.boynnikova@gmail.com

Е. Б. Дворянкина, Е. И. Кайбичева, И. А. Антипин

Крупные корпорации как фактор индустриального развития городов¹

Представлена характеристика функционирования крупных корпораций в системе факторов индустриального развития городов. Определены и раскрыты основные черты политики новой индустриализации во взаимосвязи с балансом интересов городов и крупных корпораций. Сделаны выводы о неоднозначном влиянии крупных корпораций на индустриальное развитие городов.

Ключевые слова: город; корпорации; факторы индустриального развития городов.

Мировой и российский опыт свидетельствует о том, что реализация программы индустриализации страны сопровождается формированием крупной промышленности, представленной фабриками и заводами.

В Советском союзе своеобразным результатом индустриальной политики стало формирование при создаваемых промышленных гигантах целого ряда городов. Достаточно упомянуть такие из них, как Магнитогорск, Норильск, Магадан и др. Итогами советской индустриализации явились:

- создание новых отраслей промышленности;
- строительство крупных промышленных предприятий;

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00789А «Разработка методического инструментария исследования экономики нового индустриального города в условиях трансформации пространственной организации экономической деятельности».

появление целой сети промышленных городов;
ликвидация технико-технологического отставания страны от развитых государств;

второе место в мире по объему промышленного производства и первое по темпам роста объемов промышленного производства.

В условиях рыночной экономики бывшие предприятия-гиганты превратились в крупные корпорации, часть городов утратила промышленные функции, часть — сохранила.

Сегодня перед Россией и ее регионами стоит стратегическая задача осуществления программы новой индустриализации и развития цифровой экономики, которые рассматриваются в качестве новой модели развития страны [4].

Политика новой индустриализации, включающая в себя количественное восстановление объемов промышленного производства, его качественное обновление и расширение номенклатуры производимой продукции, нацелена на получение следующих результатов:

внедрение новых технологий в процесс промышленного производства;

изменение существующего положения страны в международном разделении труда, закрепление ее в роли поставщика сложных и уникальных товаров, услуг и технологий;

изменение характера и структуры занятости в части замены человеческого труда машинным, повышения интеллектуальной составляющей труда;

рост уровня и качества жизни населения.

Успех реализации стратегии новой индустриализации определяется влиянием множества факторов, среди которых стоит отметить деятельность корпораций [3]. Последние сегодня становятся активными участниками процессов индустриального развития, способствуя росту и процветанию территорий своего присутствия.

Поскольку точкой притяжения корпораций остаются города, то задача состоит в том, чтобы найти баланс интересов между интересами корпорации и потребностями города и его жителей.

Ведущие промышленные корпорации, размещая свои офисы и производства, обеспечивают территории налоговые поступления и создают рабочие места. Известно, что 50 крупнейших российских корпораций в 2016 г. обеспечили поступление 47 % налоговых доходов консолидированного бюджета страны. Поступления Нижнетагильского металлургического комбината (НТМК, входит в Evraz), корпорации ВСМПО-Ависма, ВИЗ-Сталь (входит в НЛМК), ПАО «Газпром», концерна Росэнергоатом, «Атомного энергопромышленного комплекса»,

Свердловской железной дороги (СвЖД) и Сбербанк в бюджет Свердловской области за 7 месяцев 2018 г. составили 74,3 млрд р.

Присутствие корпорации не всегда связано только с положительными эффектами. Например, когда PepsiCo переехала в Перчейз, штат Нью-Йорк, этот небольшой городок сразу начал получать намного больше налогов. С другой стороны, существенную часть полученных денег пришлось потратить на расширение и ремонт дорог из-за притока трафика. Для местных жителей качество жизни только ухудшилось из-за пробок.

В современной России сложилась уникальная ситуация, когда жизнь целого города определяется деятельностью одного предприятия. По данным Института комплексных стратегических исследований, в моногородах проживает порядка 13 млн чел. — около 9 % населения страны. Проблема диверсификации их экономики и поиска альтернативных источников развития представляет собой задачу, решение которой задаст вектор будущего страны.

Так называемые атомные города — еще один пример того, как корпорации могут влиять на развитие территории. В соответствии с действующим законодательством проекты планировки территории, стратегии и программы ее социально-экономического развития, генеральный план должны быть согласованы с корпорацией, в ведении которой находятся организации и (или) объекты, по роду деятельности которых созданы закрытые административно-территориальные образования.

Корпорации многими сегодня рассматриваются с позиции создания рабочих мест. Не случайно, одним из направлений промышленной и экономической политики развитых стран стало стимулирование возврата выведенных за рубеж производств на национальную территорию, то что сегодня называется рещорингом. Возвращение производства приносит жизнь в города. Так, строительство нефтехимического завода корпорации Шелл в округе Бивер (штат Пенсильвания, США) вдохнуло новую жизнь в некогда почти умерший город.

Корпорации, будучи активными участниками процессов индустриального развития, оказывают влияние не только на экономику городов, но и на социальную обстановку в них [2]. Трендом последних лет становится ведение социального бизнеса, повышение ответственности компаний за территорию своего присутствия.

Крупнейшие корпорации мира занимаются благотворительностью, деятельностью по охране окружающей среды, реализуют проекты, направленные на воспитание и образование жителей.

Цифровизация привела к тому, что значимость такого фактора как месторасположение офиса заметно снизилась. Однако современные исследователи говорят о том, что в США сейчас завершается почти

60-летний цикл оттока населения из крупных городов в пригороды. Причина этого в том, что крупные корпорации перестали переносить свои штаб-квартиры за город. Американский исследователь Уильям Уайт в книге «Город: Заново изобретая центр» (City: Rediscovering the Center) отследил цену на акции корпораций Нью-Йорка и выяснил, что акции тех, кто уехал, подешевели, а акции компаний, сохранивших штаб-квартиру в городе, напротив, выросли в цене. Дело в том, что бизнес связан с общением, и технологии — неравноценная замена личным встречам. Поэтому города, в которых можно назначить более четырех встреч в день в разных местах и успеть на них, позволяють бизнесу работать намного эффективнее. Современный тренд состоит в том, что крупные корпорации возвращаются в центральные части городов. Например, Boeing в 2001 г. перенес штаб-квартиру из пригорода Сиэтла в Чикаго, а Coca-Cola в 2015 г. перевела несколько сотен сотрудников из округа Кобб в штате Джорджия в офисы в Атланте. Таким образом компании стремятся привлечь образованных людей поколения 2000-х, которые хотят жить и работать в городе.

Глобальным трендом становится цифровизация городского развития. Во многих странах мира проекты цифровизации городов реализуются в партнерстве с глобальными технологическими компаниями, которые включают рынки «умных городов» в свои планы развития. Так, компания IBM внедрила бренд Smart City еще в 2007 г., и с тех пор реализовала более 2 тыс. проектов в разных сферах городского развития.

Стоит отметить, что влияние корпораций на процессы индустриального развития неоднозначно. Есть примеры, когда деятельность корпораций несет и негативный эффект. Так, работа предприятий Норильского никеля¹ сопряжена с выбросами серы в атмосферу, что отрицательно влияет на экологическую ситуацию в городе и здоровье населения.

Деятельность корпораций может повлечь за собой и упадок города. Наиболее яркие примеры — Детройт и Янгстаун, где падение объемов производства, а затем и закрытие предприятий стало причиной оттока населения и роста социальной напряженности.

Подводя итоги, отметим, что с одной стороны, корпорации определяют экономический ландшафт территории. С другой стороны, их присутствие создает ряд сложностей, связанных с развитием инфраструктуры и управлением [1]. Однозначно можно утверждать лишь одно: преуспевающими на пути индустриального развития станут города, которым удастся выстроить партнерские отношения с корпорациями, находящимися на их территории.

¹ 12-е место в списке крупнейших российских компаний по версии Forbes.

Библиографический список

1. *Дворядкина Е. Б., Титовец А. Ю.* Территориальные и правовые аспекты реформирования местного самоуправления в Российской Федерации // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2017. № 7(101). С. 29.
2. *Заборова Е. Н.* Городская среда как фактор развития человеческого капитала // Управленец. 2017. № 6(70). С. 65–71.
3. *Новикова Н. В.* Потенциал новой индустриальной модернизации: подходы к определению и региональному экономическому измерению // Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. № 5(73). С. 128–140.
4. *Силин Я. П., Анимица Е. Г.* Российская модель новой индустриализации: к постановке проблемы // Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. № 5(73). С. 44–53.

Сведения об авторах

Дворядкина Елена Борисовна — доктор экономических наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, проректор по научной работе Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
dvoryadkina@usue.ru

Кайбичева Екатерина Игоревна — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
kaybicheva@usue.ru

Антипин Иван Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
aia87@usue.ru

А. А. Злыгостев

Современные тенденции теории стейкхолдерской стоимости. Оценка вклада стейкхолдеров

Проведен обзор последних русскоязычных публикаций по стейкхолдерской стоимости. Предложен и реализован на практике подход к оценке вклада стейкхолдеров с помощью эконометрической модели на доступных данных компаний банковского сектора.

Ключевые слова: корпоративное управление; стейкхолдеры; стейкхолдерская стоимость; подходы к оценке стейкхолдерской стоимости; методика оценки.

Актуальность темы исследования обусловлена развитием и усложнением отношений между бизнесом, его собственниками, государ-

ством, обществом, клиентами и поставщиками. Одним из следствий этого усложнения явилось появление теории заинтересованных сторон или теории стейкхолдеров в 1984 г. Соблюдение баланса интересов стейкхолдеров необходимо для долгосрочного устойчивого развития бизнеса. Для соблюдения баланса интересов необходимо иметь верное представление о вкладе и выгодах стейкхолдеров, об их ресурсах и интересах.

Теоретические истоки и послылки стейкхолдерской стоимости

Слово «stakeholder» впервые было упомянуто в 1963 г. в меморандуме Стэнфордского университета, однако в то время концепция не была связана со стратегией менеджмента в привычном для сегодняшнего дня виде вплоть до 1984 г., когда Р. Эдвард Фримен опубликовал свою работу «A Stakeholder Approach»¹.

Стейкхолдер — «сторона, имеющая право, долю или права на систему или на то, чтобы она [система] обладала характеристиками, которые отвечают потребностям и ожиданиям этой стороны» (определение стандарта ISO/IEC 15288)².

Стейкхолдер — «физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система»³.

Стейкхолдерский подход к управлению — это часть корпоративного управления, подход, который заключается в учете разнообразных интересов, в том числе окружения компании. Стейкхолдерский подход является неотъемлемым звеном концепции «устойчивого развития» бизнеса.

Стейкхолдерская стоимость — это понятие, которое появилось в результате развития теории стейкхолдеров. Оно обозначает ценность, создаваемую совокупностью действующих лиц, сетью стейкхолдеров. Причем сеть стейкхолдеров не ограничивается самой компанией: в нее входят бизнес-партнеры (поставщики), клиенты, государство, местные сообщества и т. д.

Стейкхолдерская стоимость не равна стоимости компании. Стейкхолдерская стоимость создается для участников сети стейкхолдеров.

Отдельным проблемным вопросом является измерение величины стейкхолдерской стоимости. Есть общее понимание среди авторов, которые пишут на эту тему, о необходимости оценки как вклада, так и выгод стейкхолдеров, а также о возможности применения как коли-

¹ *Sustainet*. URL: <https://www.sustainet.com/the-history-of-stakeholder-management/>.

² *Международный стандарт ISO/IEC 15288*. URL: <http://mmf.nsu.ru/sites/default/files/iso-iec-ieee-29148-2011.pdf>.

³ *Object management group (OMG)*. URL: <https://www.omg.org/spec/Essence/1.0/PDF/>.

чественных, так и качественных показателей, монетарных (денежных) и немонетарных (неденежных/субъективных) показателей.

Авторская классификация подходов к оценке стейкхолдерской стоимости приведена ниже (рис. 1).

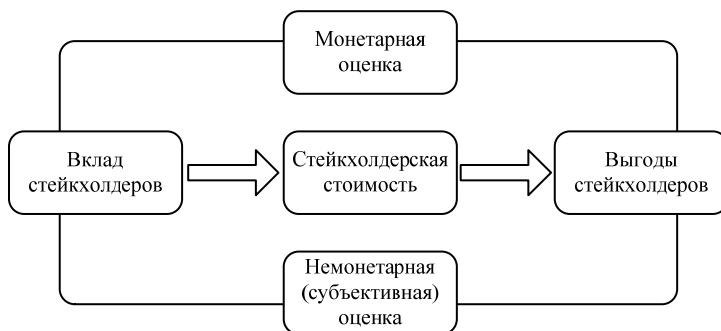


Рис. 1. Общие пути оценки стейкхолдерской стоимости

Оценивать стейкхолдерскую стоимость можно через: вклад стейкхолдеров, выгоды стейкхолдеров. Вклад и выгоды стейкхолдеров по всем оцениваемым группам в совокупности должны совпадать. Однако невозможность учесть всех стейкхолдеров и все их интересы делает такую сбалансированную оценку труднодостижимой (если вообще, возможной). Поэтому в реальности данный баланс между суммой вкладов и суммой выгод можно соблюсти только условно и приближенно. Подходить к оценке вклада или выгоды стейкхолдеров можно через монетарную и немонетарную оценку.

Сложной неразрешенной проблемой является оценка стейкхолдерской стоимости.

1. Обзор российских публикаций, посвященных оценке стейкхолдерской стоимости

Российские публикации по теме анализа и оценки стейкхолдерской стоимости за 2010–2018 гг. приведены в таблице.

Российские публикации по теме анализа и оценки стейкхолдерской стоимости 2010–2018 гг.

Автор	Название работы/статьи	Суть работы
И. В. Ивашковская	Система интегрированного управления стоимостью компании (докторская диссертация), 2010	Концептуальное изложение необходимости оценки стоимости для стейкхолдеров в управлении компанией инновационного типа. Предложены теоретические посылки и подходы учета стейкхолдерской стоимости

Окончание таблицы

Автор	Название работы/статьи	Суть работы
И. Н. Ткаченко	Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости (статья), 2017	Представлен научный обзор концепций оценивания вклада стейкхолдеров, рассматриваются модели создания стейкхолдерской стоимости
В. Г. Самохина	Выявление, отбор и анализ факторов создания стейкхолдерской стоимости (статья), 2014	Предлагается подход к оценке факторов стейкхолдерской стоимости на основе уравнения множественной линейной регрессии. Говорится о возможности экстраполяции результатов для любой компании
Ю. В. Новожилова	Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости (статья), 2017	Предлагается математическая модель определения вклада стейкхолдеров в стоимость компании (стоимость не для всех стейкхолдеров). Модель оценки вклада основывается на субъективных оценках степени влияния: стейкхолдеров на компанию, компанию и отобранных заранее специальных показателях деятельности компании
О. В. Ефимова	Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход (статья), 2015	Предлагается инструментарий анализа долгосрочного развития компании через взаимодействие со стейкхолдерами. Составлен перечень факторов определяющих экономические выгоды стейкхолдеров
А. А. Гугля	Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса (статья), 2013	Ставит проблему непроработанности понятия «стейкхолдерская стоимость». Излагает свой обобщенный взгляд на основы и природу стейкхолдерской стоимости. Настаивает на том, что стейкхолдерская стоимость не измеряется монетарными показателями, а формируется агрегированием изменений субъективных отношений стейкхолдеров к бизнесу

В русскоязычном поле наиболее объемной, концептуальной, полной, предложившей свой подход работой является работа И. В. Ивашковской.

Актуальный и многосторонний обзор разнообразных исследователей, как российских, так и зарубежных, на тему оценки стейкхолдерской стоимости, принадлежит И. Н. Ткаченко¹. Литературный обзор сконцентрирован на теме оценки вклада стейкхолдеров.

Исследования по проблеме разнообразны. Общий недостаток — непроработанность и недоиспользованность практического инструментария оценки и учета вклада стейкхолдеров.

¹ Ткаченко И. Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 93–99.

Далее представим один из вариантов оценки структуры вклада в стейкхолдерскую стоимость на основе эконометрической модели.

2. Оценка структуры вклада стейкхолдеров в стейкхолдерскую стоимость на примере российского банковского сектора

Автором проведена оценка структуры вклада в стейкхолдерскую стоимость с помощью эконометрической модели на общедоступных данных по банковскому сектору за период с 2014 по 2017 г. Выборка была сформирована на сопоставимых по размеру активов и собственного капитала банках: активы от 30 млрд р. до 430 млрд р., собственный капитал от 3 млрд р. до 93 млрд р. Параметры выбраны автором произвольно. Исключены крупные банки с госучастием. Ниже приведена характеристика модели, построенной с помощью программно-статистического пакета R 3.5.1 (рис. 2)¹.

```
> summary(gls)

Call:
lm(formula = EVA ~ +Credits + Capital + Res.Cre + Cre.CM, data = data3,
    weights = 1/sqrt(varfunc))

Weighted Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-352.44  -67.55    6.23   71.26  527.32

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -8.375e+03  3.166e+03  -2.645 0.009622 **
Credits      -7.557e-02  1.637e-02  -4.615 1.28e-05 ***
Capital      5.743e-01   9.218e-02   6.230 1.42e-08 ***
Res.Cre     -2.594e+04  6.499e+03  -3.991 0.000133 ***
Cre.CM       7.021e+03  3.044e+03   2.306 0.023366 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 127.5 on 91 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.3529,    Adjusted R-squared:  0.3244
F-statistic: 12.4 on 4 and 91 DF,  p-value: 4.291e-08
```

Рис. 2. Характеристика регрессионной модели

Целевая переменная — проски-показатель стейкхолдерской стоимости — EVA. Предикторы: портфель кредитов в тыс. р. (Credits), Собственные средства в тыс. р. (Capital), отношение резервов к портфелю кредитов (Res.Cre), отношение портфеля кредитов к портфелю вкладов (Cre.CM).

Коэффициент детерминации = 0,32, связь целевой переменной средняя.

Матрица корреляций и VIF тест показали отсутствие мультиколлинеарности. Тест Бройша — Годфри не выявил автокорреляции. Тест

¹ The R Project for Statistical Computing. URL: <https://www.r-project.org>.

Бройша — Пагана и тест Уайта выявили гетероскедастичность, однако в целях нашего определения структуры вклада в стейкхолдерскую стоимость это допустимо, поскольку не повлияет на результат определения структуры вклада стейкхолдеров.

С помощью модели была оценена структура вклада по категориям:

Credits — вклад клиентов-заемщиков (вклад за счет формирования кредитного портфеля);

Capital — вклад собственников;

Cre.CM — вклад работников (эффективное привлечение и размещение средств).

Каждый показатель умножался на коэффициент модели и суммировался по модулю. После этого вклад каждого показателя рассчитывался его отношением к итоговой сумме (взятой по модулю).

Факторы, соответствующие группам стейкхолдеров: собственники и работники показали положительное влияние. Фактор стейкхолдеров-заемщиков — отрицательное влияние. Это означает, что в целом по нашей выборке чем больше кредитный портфель банка в абсолютном выражении, тем в большей степени разрушается стейкхолдерская стоимость. Это может быть связано с некачественными кредитами или непропорциональностью кредитного портфеля по отношению к другим показателям. Или это может быть сигналом к выбору более точно го фактора, описывающего вклад клиентов-заемщиков.

Ниже приведена диаграмма структуры вклада стейкхолдеров на примере ПАО КБ «УБРИР» за 2017 г. (рис. 3).

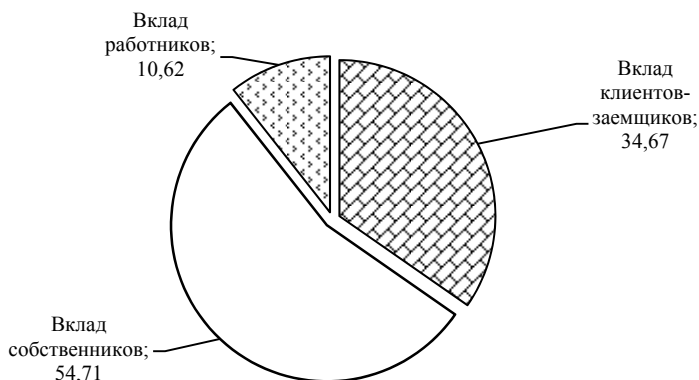


Рис. 3. Вклад стейкхолдеров УБРИР в стейкхолдерскую стоимость, %

Эконометрическое моделирование через проски-показатели вклада стейкхолдеров имеет возможности для развития и дальнейшего прак-

тического применения по отношению как к компаниям с рыночной капитализацией, так и без таковой. Наиболее востребованным этот инструмент окажется для компаний развитым корпоративным управлением и стейкхолдерским подходом.

Сведения об авторе

Злыгостев Александр Андреевич — старший экономист отдела управления процентным риском и риском ликвидности ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития»; магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
letrus.alex@gmail.com

Л. Ш. Кудин

Сменяемость генеральных директоров в российской системе корпоративного управления

Изучается специфика сменяемости генеральных директоров в российской системе корпоративного управления, приведен обзор литературы по теме, описана методика, представлены эмпирические результаты. Анализ литературы позволил определить детерминанты смены генерального директора, среди которых: характеристика совета директоров, структура собственности, уровень доходности акций, управленческое окапывание. Методика формирования базы данных учитывает итоги проводимых ранее исследований. В результате работы выявлены характеристики генеральных директоров и компаний, изучена интенсивность смены генеральных директоров и установлены факторы, влияющие на сменяемость генеральных директоров в российских акционерных компаниях.

Ключевые слова: сменяемость генеральных директоров; корпоративное управление; механизмы сменяемости; акционерные компании; российские компании.

Современный этап развития корпоративного управления в России характеризуется становлением институтов и управленческих практик, соответствующих развитым рыночным экономикам.

Обеспечение надлежащего внутреннего контроля как ключевого элемента системы корпоративного управления является вопросом первостепенной важности для компаний в странах с переходной экономикой¹. В целом, Россия предлагает уникальные условия для изучения качества корпоративного управления. С одной стороны, до недавнего времени компании страдали от огромных проблем, обусловленных ка-

¹ World Bank, 2014. Corporate Governance in Russia: Report on the Observance of Standards and Codes. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/486811468293408241/pdf/823220REVISED00RMA0final019Mar2014.pdf>.

чеством управления. Тем не менее, прогресс в законодательстве корпоративного управления в последние десятилетия впечатляет. Правовые рамки, связанные с основными корпоративными формами, установленные Гражданским кодексом 1994 г., были дополнены Законом об акционерных обществах (АО) и Законом об обществах с ограниченной ответственностью (ООО), введенными в 1995 и 1998 гг. соответственно. Основные принципы корпоративного управления, рекомендованные для всех АО, были установлены в 2002 г. Кодексом корпоративного поведения и охватывали права акционеров, состав совета директоров, функции исполнительного органа, раскрытие информации, надзор и т. д.

Однако только в последнее время все большее число компаний начали внедрять эти принципы в повседневную жизнь. Этому процессу способствовало повышение осведомленности о проблеме и приверженность международным стандартам, с одной стороны, и реформы и совершенствование законодательства, с другой стороны¹. Последние включают многочисленные поправки к существующим законам и принятие в 2014 г. пересмотренного варианта Кодекса корпоративного поведения — Кодекса корпоративного управления. Хотя последний Кодекс нацелен исключительно на компании, торгуемые на фондовой бирже и носит добровольный характер, существует общая борьба за улучшение условий корпоративного управления в России. По состоянию на 2016 г., 16 % из 127 компаний, опрошенных PwC, сообщили о соблюдении положений корпоративного кодекса². По сравнению с 2015 г. эта цифра удвоилась, что свидетельствует о важности вопросов управления для компаний³. Кроме того, 47 % предприятий находились на пути реализации принципов, а еще 16 % были готовы начать эту процедуру в ближайшем будущем.

Право увольнять ГД в России находится в компетенции общего собрания акционеров, если оно не передается совету директоров, что должно быть прямо указано в уставе компании. Последний случай редок, поскольку эта компетенция исторически принадлежала акционерам во многих компаниях, например, в государственных предприятиях. В этом смысле в России и таких развитых странах, как США, совет директоров традиционно играет решающую роль в обеспечении соответствия действий руководителей интересам акционеров.

¹ *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, 2017. Directors and top managers: allies or rivals. URL: <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey-2017-rus.pdf>.

² Там же.

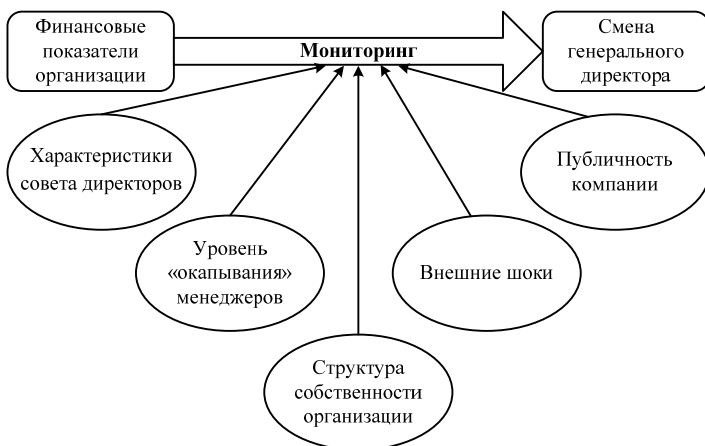
³ *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, 2016. Between Strategy and Tactics. URL: <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-2016-eng.pdf>.

В этой связи исследование сменяемости генеральных директоров (далее ГД) и результативности деятельности компаний является актуальным исследовательским вопросом.

По данным отечественных и зарубежных исследований выявлены факторы, влияющие на связь характеристик ГД с результативностью бизнеса [1; 2]:

- численность членов совета директоров;
- доля независимых директоров;
- доля директоров, занимающих должности в нескольких компаниях;
- число директоров, имеющих опыт увольнения ГД;
- доля инсайдеров, в частности, ГД в собственности компании;
- ГД, занимающий должность председателя совета директоров;
- издержки, связанные с заменой ГД;
- срок пребывания ГД в должности;
- концентрация акций (контрольный пакет) в руках одного акционера;
- государство в качестве конечного собственника компании;
- принадлежность компании к группе публичных, торгуемых на фондовой бирже;
- кросс-листинг на крупнейших фондовых биржах;
- период экономической рецессии в отрасли и по рынку в целом.

Общий алгоритм оценки влияния финансовых результатов на сменяемость ГД представлен на рисунке.



Алгоритм оценки влияния финансовых результатов компании на сменяемость ГД

Источником для формирования эмпирической базы исследования послужила уникальная база данных RUSLANA, предоставляемая бюро

van DIJK. Помимо финансовой информации, база данных содержит информацию о топ-менеджменте, собственниках и совете директоров компаний. Для определения оборота ГД в рамках проводимого исследования была собрана информация о датах назначения топ-менеджмента компаний, количестве позиций, которые топ-менеджер занимает в разных компаниях, и о том, является ли он собственником.

В рамках данного исследования выборка компаний была ограничена акционерными обществами, так как отчетность АО наиболее регламентирована. Конечная выборка содержит данные по 54341 АО за период 2007–2016 гг., представляя собой несбалансированную панель.

В более чем 50 % исследуемых компаний была, по крайней мере, одна смена ГД. Одна пятая компаний в выборке проводила смену высшего руководства дважды, а 9 % — три или более раз. Компании, в которых один и тот же ГД оставался на протяжении всего наблюдаемого периода, составляют 18 % выборки (табл. 1).

Таблица 1

Распределение количества смен ГД среди компаний

Количество смен ГД	Количество компаний	Удельный вес, %
0	9 567	17,61
1	27 611	50,81
2	12 190	22,43
3	3 846	7,08
4	974	1,79
5	141	0,26
6	12	0,02
<i>Total</i>	<i>54 341</i>	

Таким образом, с 2007 по 2016 г. смена ГД произошла более чем в 80 % компаний выборки: в 50 % — 1 раз, в 22 % — 2 раза, в 9 % — 3 и более раз.

В предыдущих исследованиях детерминант сменяемости ГД использовались несколько подходов. Ключевыми вариантами моделирования являются характеристики выбывающего ГД, показатели эффективности, их трансформация и бенчмаркинг, формирование выборки, выбор времени и эконометрические инструменты анализа. После анализа большинства авторитетных исследований принимается логит-модель. Объединенная модель с годовыми лагами установлена по умолчанию и дополняется моделью случайных эффектов:

$$\Pr(\text{CEO turnover}_{i,t}) = \alpha + \beta_1 \text{Performance}_{i,t-1} + \beta_2 \text{Firm controls}_{i,t-1} + \beta_3 \text{CEO controls}_{i,t-1} + \text{Region FE} + \text{Industry FE} + \text{Year FE} + \varepsilon,$$

где $\text{CEO turnover}_{i,t}$ — индикатор смены, принимает значение 1, если имя текущего ГД не совпадает именем предыдущего ГД, иначе — 0;

Perfomance_{*i,t-1*} — показатели результативности деятельности организации, такие как рентабельность активов (ROA), маржа прибыли (ROS), производительность труда (LP), темп роста выручки (Δ LOG SALES); Firm controls_{*i,t-1*} — показатели, характеризующие организацию, такие как размер компании (LOG ASSETS), возраст компании (FIRM AGE), концентрация компаний в отрасли (LOG COMP), показатель финансовой устойчивости (LEVERAGE); CEO controls_{*i,t-1*} — характеристики ГД, такие как срок пребывания в должности (TENURE), совмещение должностей (PARALLEL), гражданство (FOREIGN), пол (FEMALE); Region FE, Industry FE, Year FE — дамми-переменные для региона и отрасли в целях учета ненаблюдаемой гетерогенности и для года в целях учета временного тренда.

Различные показатели эффективности фирмы проверяются на их вклад в вероятность смены ГД. Результаты оценки представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты оценки влияния на сменяемость ГД параметров базовой модели

Зависимая переменная CEO Turnover	Ожидаемый знак	(1)	(2)	(4)	(5)
ROA	—	-0.047*** (0.002)			-0.043*** (0.003)
ROS	—		-0.012*** (0.001)		
Δ LOG SALES	—			-0.009*** (0.001)	-0.006*** (0.001)
LOG ASSETS	+	0.006*** (0.000)	0.007*** (0.000)	0.008*** (0.000)	0.008*** (0.000)
LEVERAGE	+	0.006*** (0.001)	0.014*** (0.001)	0.018*** (0.001)	0.013*** (0.001)
FIRM AGE	—	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)
LOG COMP	+	0.003** (0.0010)	0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)
TENURE	—	-0.007*** (0.000)	-0.006*** (0.000)	-0.006*** (0.000)	-0.006*** (0.000)
FEMALE	—	-0.004** (0.001)	-0.003* (0.001)	-0.003* (0.001)	-0.003* (0.001)
FOREIGN	+/-	0.090*** (0.003)	0.098*** (0.003)	0.103*** (0.004)	0.104*** (0.004)
PARALLEL	+/-	-0.066*** (0.001)	-0.063*** (0.001)	-0.065*** (0.001)	-0.065*** (0.001)
Industry FE		Да	Да	Да	Да
Year FE		Да	Да	Да	Да

Зависимая переменная CEO Turnover	Ожидаемый знак	(1)	(2)	(4)	(5)
Region FE		Да	Да	Да	Да
Количество наблюдений		328677	285034	256365	256365
Pseudo R2		0.158	0.157	0.148	0.150

Примечание. Стандартные ошибки указаны в скобках. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.005$, * $p < 0.01$, + $p < 0.1$.

Таким образом, результаты исследования взаимосвязи финансовых характеристик акционерных обществ и сменяемости генеральных директоров демонстрируют отрицательную зависимость. То есть с увеличением рентабельности активов, маржи прибыли, темпов роста выручки вероятность смены ГД снижается. Большинство контрольных переменных также значимы и, что важно, направление их воздействия совпадает с ожидаемыми знаками. Так, в компаниях, имеющих больший возраст, вероятность смены ГД ниже, в более крупных компаниях (по величине активов), а также имеющих большую долговую нагрузку вероятность смены ГД выше. Что касается контрольных переменных, характеризующих ГД, все факторы оказываются значимыми. Вероятность замены сокращается с увеличением стажа работы и ниже для женщин-руководителей. Если ГД — иностранец, вероятность отставки повышается, что, вероятно, связано с более высокими компенсациями и, следовательно, более низкими затратами на замещение, тогда как наличие параллельных должностей сказывается отрицательно, поскольку, вероятно, указывает на хорошую репутацию и богатый опыт, возможно, это наиболее ценные характеристики для руководителя.

Библиографический список

1. *Fee C. E., Hadlock C. J., Huang J., Pierce J. R.* Robust Models of CEO Turnover: New Evidence on Relative Performance Evaluation // *The Review of Corporate Finance Studies*. 2018. Vol. 7, issue 2. P. 70–100.
2. *Lanshina T.* Implementing the G20/OECD Principles of Corporate Governance: What is the Progress in BRICS and Indonesia? // *International Organisations Research Journal*. 2017. Vol. 12, no. 3. P. 137–159.

Сведения об авторе

Кудин Лариса Шарифьяновна — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
kvart2006@rambler.ru

Особенности реализации корпоративного управления в инвестиционных фондах

В статье показано, что российская практика корпоративного управления в инвестиционных фондах во многом декларативна, фрагментарна, зачастую страдает избыточной формализацией и не в полной мере отвечает интересам инвесторов. Это обусловлено недостаточным учетом специфики инвестиционных фондов как особой формы «корпорации»: 1) значительная дифференциация рынка инвестиционных активов по степени информационной эффективности и ликвидности; 2) принципиальное и во многом регламентированное деление инвесторов по степени квалифицированности. С учетом выделенных особенностей сформированы базовые модели корпоративного управления, обеспечивающие учет интересов инвесторов и иных заинтересованных лиц.

Ключевые слова: инвестиционный фонд; управляющая компания; инвесторы; менеджеры; корпоративное управление; агентская проблема; оппортунизм менеджеров; квалифицированные и неквалифицированные инвесторы; эффективный рынок; активное и пассивное управление; вознаграждение управляющих; механизмы корпоративного управления; модель корпоративного управления.

В зарубежной практике формирование системы корпоративного управления в инвестиционных фондах уже достаточно давно является предметом теоретических исследований и практического обобщения [3]. Несколько иная ситуация складывается в современной России. С одной стороны, признается чрезвычайная актуальность создания эффективных и привлекательных форм коллективного инвестирования. С другой стороны, тема корпоративного управления в инвестиционных фондах во многом декларативна, фрагментарна, зачастую страдает избыточной формализацией, и при этом не отвечает интересам ключевых участников корпоративных отношений (в том числе инвесторов). Прямой перенос механизмов корпоративного управления для классических корпораций на рынок коллективных инвестиций ведет к дополнительным издержкам, но не позволяет минимизировать специфические проявления оппортунизма менеджеров (управляющих компаний фондов).

Например, в соответствии с Федеральным законом от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» возможно создание или акционерного (АИФ), или паевого инвестиционного фонда (ПИФ). В первом случае речь идет о акционерном обществе «...исключительным предметом деятельности которого является инвестирование имущества в ценные бумаги и иные объекты». Напротив, паевой инвестиционный фонд — это «...обособленный имущественный комплекс, состоящий из имущества, переданного в доверительное управление

управляющей компании ... Паевой инвестиционный фонд не является юридическим лицом».

Формальная трактовка корпорации как хозяйственного общества¹ вполне уместна в случае АИФ и, например, легко транслируется в привычные для предпринимательских корпораций органы корпоративного управления: общее собрание акционеров (инвесторов), совет директоров, исполнительные органы. Вполне понятна и роль управляющей компании — она выполняет функции менеджмента фонда в качестве исполнительного органа или по договору на управление активами фонда (рис. 1, а).

Совершенно иная ситуация в случае с ПИФом (см. рис. 1, б) — отсутствие статуса юридического лица формально исключает данный фонд из числа «корпораций»! Однако корпоративное управление нужно реализовывать и ответ легко находится — в рамках управляющей компании фонда, которая может быть только хозяйственным обществом, т. е. является «корпорацией».

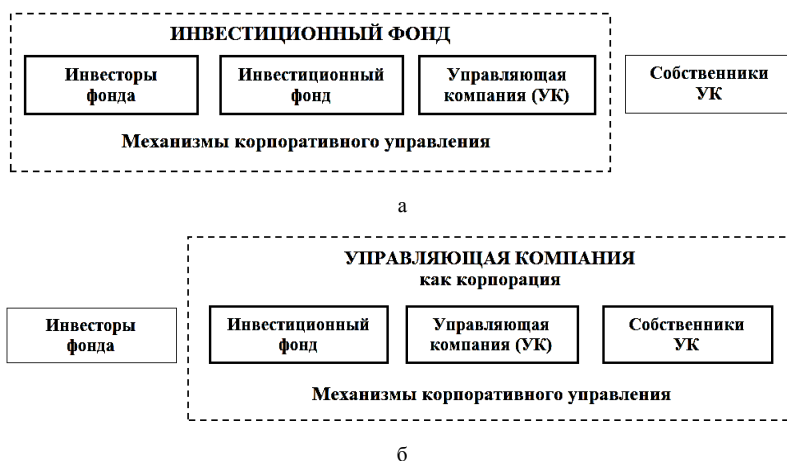


Рис. 1. Границы «корпорации» для акционерного (а) и паевого фондов (б)

Дальнейшая логика понятная — именно на данную корпорацию проецируются весь арсенал механизмов и практик корпоративного управления. Формальное распространение эффективных практик на идентичный по своему правовому статусу объект, приводит к отсутствию ожидаемого результата или результату отрицательному, выра-

¹ Корпоративными юридическими лицами (корпорациями) являются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с п. 1 ст. 65.3 ГК РФ.

жаемому в избыточных издержках и ограничениях, не приводящих при этом к росту эффективности (эффект «карго-культы»). Поясним данное утверждение. Выделение в качестве приоритетной цели корпоративного управления защиту интересов собственников, означает, что под ними понимаются не инвесторы фонда, а собственники управляющей компании. Именно под них формируются органы корпоративного управления, разрабатываются стандарты корпоративного управления. Разумеется, инвесторам фонда также уделяется внимание, но или косвенно (через процедуры риск-менеджмента), или по остаточному декларативному принципу («...учет интересов ...», в том числе инвесторов фонда).

В условиях суперконцентрированной структуры собственности управляющих компаний (абсолютное большинство из них имеет единственного бенефициара), деятельность всех органов корпоративного управления обеспечивает приоритет интересов собственников управляющей компании. Жесткие требования регулятора к составу менеджмента управляющей компании, ее совета директоров¹, сделкам с ценными бумагами, раскрытию информации и т. д. обеспечивают защиту инвесторов фонда от самых вульгарных форм оппортунизма менеджмента, но не позволяют актуализировать менее очевидные, но гораздо более значимые проявления агентской проблемы.

Несмотря на многообразие вариантов правового оформления, любой инвестиционный фонд представляет собой **объединение ресурсов** участников (акционеров или пайщиков) и **передачу управления** данными активами менеджменту фонда (управляющей компании).

Таким образом, в инвестиционных фондах формируются отношения между «принципалами» (инвесторы) и «агентами» (менеджеры или управляющие фондом)². Естественным следствием становится возникновение **агентской проблемы** и проявление ее через различные формы **оппортунизма менеджеров** по отношению к *инвесторам фонда* [5; 6].

Наиболее развернутая система теоретических исследований и практических подходов к решению агентской проблемы в настоящее время сформирована относительно *предпринимательских корпораций*. Вместе с тем, выделение отношений «принципал-агент» в инвестиционных

¹ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования обязательных требований к учредителям (участникам), органам управления и должностным лицам финансовых организаций: федер. закон от 29 июля 2017 г. № 281-ФЗ.

² С определенными допущениями аналогичные отношения могут быть выделены и для других форм финансового посредничества, например, депозитной (коммерческие банки) и контрактно-сберегательной (пенсионные фонды, страховые компании). Однако во всех этих случаях большее значение приобретает форма взаимодействия по линии «кредитор — заемщик».

фондах позволяет распространить на них методологию классического корпоративного управления, хотя и с учетом специфики данного формата корпорации.

В инвестиционных фондах наиболее ярко проявляется системное единство его пассивов (состав инвесторов) и активов (портфель объектов инвестирования). Иными словами, успешность функционирования фонда с точки зрения определенного состава инвесторов может быть обеспечена лишь при определенном составе активов. И наоборот — выбор определенного рынка инвестиционных активов неизбежно диктует ограничения по составу инвесторов. На практике этот подход реализуется через: 1) дифференциацию рынка инвестиционных активов по степени информационной эффективности и ликвидности; 2) регламентированное деление инвесторов на квалифицированных и неквалифицированных¹.

Законодательство большинства стран, и России в том числе, ограничивают состав активов фондов для не квалифицированных (рядовых) инвесторов — информационно эффективные рынки (как правило, ликвидные, в том числе биржевые рынки)².

Напротив, для квалифицированных инвесторов подобного законодательного ограничения нет, но их здравый смысл подсказывает размещение средств в фонды, которые ориентированы на рынки с меньшей информационной эффективностью. Именно на данных рынках, благодаря компетенциям менеджмента фонда, возможно извлечение повышенной доходности, хотя и сопряженной с повышенными рисками и отказом от высокой ликвидности вложений.

Последнее существенное обстоятельство, которое увязывает рынки инвестиционных активов и состав инвесторов. Речь идет о выборе управляющими компаниями подхода к управлению инвестиционным портфелем. Напомним, что при **пассивном стиле** управления речь идет о широкой диверсификации инвестиционного портфеля в рамках целевого рынка и отказе от поиска недооцененных и переоцененных актив. **Активный стиль** управления, напротив, предполагает, постоянный поиск наиболее эффективных вариантов размещения средств, проведение трансакций, а в некоторых случаях создание объекта инвестирования и/или влияние на него³.

¹ О признании лиц квалифицированными инвесторами и порядке ведения реестра лиц, признанных квалифицированными инвесторами: указание Банка России от 29 апреля 2015 г. № 3629-У.

² О составе и структуре активов акционерных инвестиционных фондов и активов паевых инвестиционных фондов: указание Банка России от 5 сентября 2016 г. № 4129-У.

³ Примерами могут служить хедж-фонды и фонды прямых инвестиций, которые или формируют собственные комбинации инвестиционных активов (создают уникальный объект инвестирования), или участвуют в управлении компанией — объектом инвестирования.

Теоретические исследования, а самое главное, анализ практических результатов деятельности инвестиционных фондов в разрезе различных рынков и стилей управления позволяют выделить следующие варианты, наиболее точно соответствующие интересам инвесторов [4]:

для рядовых инвесторов — фонды, ограниченные высоко эффективными (ликвидными, биржевыми) рынками, на которых реализуется пассивная стратегия управления;

для квалифицированных инвесторов — фонды, ориентированные на рынки с низкой информационной эффективностью, на которых управляющая компания благодаря своим компетенциям может обеспечить доходность, превышающую среднерыночную.

Выделение базовых вариантов, в наибольшей степени отвечающих интересам инвесторов фондов, позволяет по-новому взглянуть на возможные варианты оппортунизма менеджмента фонда (рис. 2). Эти варианты сводятся к отходу от наиболее эффективного рыночного варианта позиционирования фонда, т. е. к искажению целевого рынка и/или целевой стратегии. В результате, инвесторы фонда не получают ожидаемого, а самое главное вполне достижимого для них инвестиционного результата.

В результате, большинство управляющих компаний используют активные стратегии даже на эффективных рынках, что приводит к росту издержек, но не обеспечивает получение доходности выше доходности соответствующего индекса [1; 2; 7; 8]. Парадоксальность ситуации объясняется желанием управляющих сохранить высокий уровень вознаграждения, который обосновывается «активным стилем управления», требующим «высокого профессионализма».

Напротив, в фондах квалифицированных инвесторов, оппортунизм менеджмента фонда проявляется через своеобразное «отлынивание» — реализацию пассивного варианта инвестиционной стратегии и/или на рынках с высокой степенью эффективности. Очевидно, что соответствующий результат квалифицированные инвесторы могут получить и самостоятельно!

Выявление вариантов оппортунистического поведения управляющих компаний, позволяет перейти к выделению механизмов, позволяющих снизить остроту агентской проблемы в рамках инвестиционных фондов. Методологической основой можно считать сочетание внутренних и внешних механизмов, которые в своем сочетании дифференцированно обеспечивают формат управления фондом, в наибольшей степени соответствующий интересам конкретной группы инвесторов.

Фонды для неквалифицированных инвесторов. По вполне понятным причинам наибольшее значение должны иметь внешние механизмы, контроля и мотивации управляющих компаний фондов. Наряду

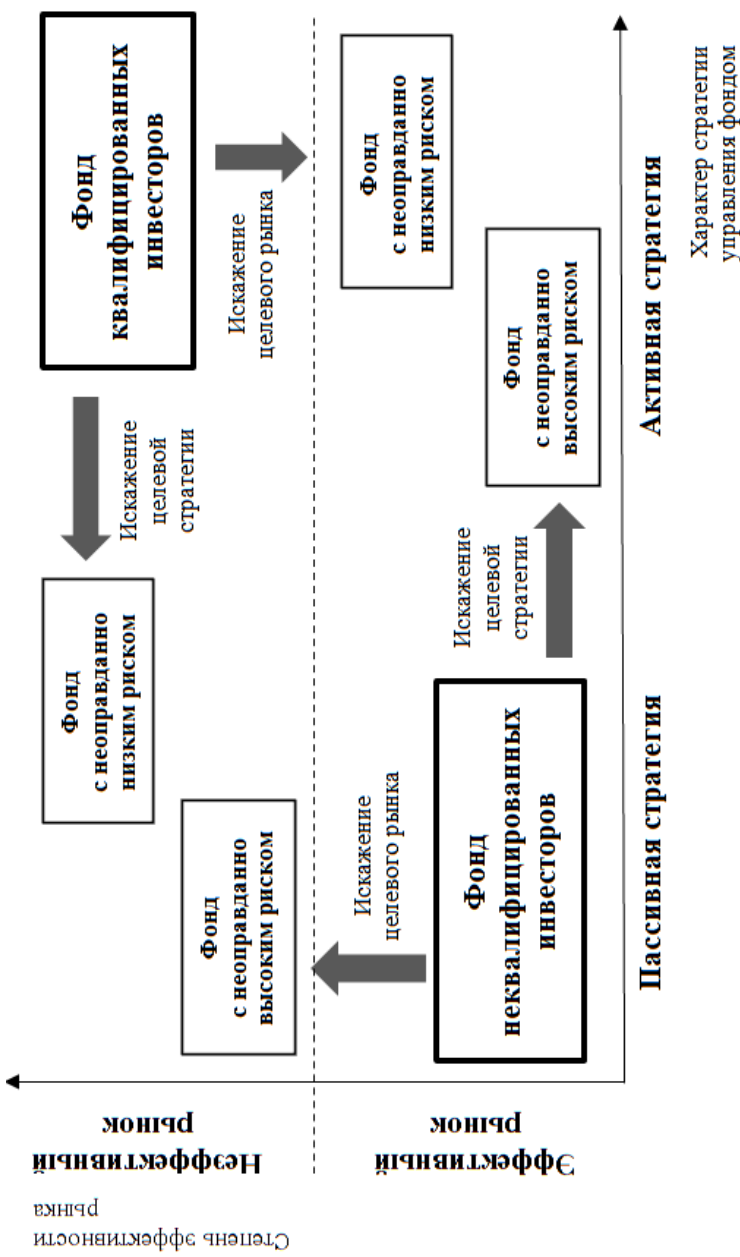


Рис. 2. Варианты искажения оптимального позиционирования фондов

с существующими и хорошо администрируемыми требованиями по составу активов, вполне оправданно введение дополнительных требований, подталкивающих управляющие компании к снижению издержек, и, в первую очередь собственного вознаграждения. Вполне рыночной мерой в этом случае стала бы ориентация внимания инвесторов не на уровень доходности фондов, а на уровень издержек, как критерий выбора инвестиционного фонда.

Фонды для квалифицированных инвесторов. Основное внимание может и должно быть уделено развитию внутренних механизмов контроля и мотивации. С одной стороны, на слабо эффективных рынках затруднено правовое администрирование, а с другой — компетенции инвесторов позволяют оценивать и внедрять внутренние процедуры корпоративного контроля. Примерами служат советы директоров, наблюдательные советы и инвестиционные комитеты, создаваемые в фондах, предназначенных для квалифицированных инвесторов.

Библиографический список

1. *Богл Д.* Не верьте цифрам! Размышления о заблуждениях инвесторов, капитализме, «взаимных» фондах, индексном инвестировании, предпринимательстве, идеализме и героях: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.

2. *Богл Д.* Руководство разумного инвестора. Надежный способ получения прибыли на фондовом рынке: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

3. *Мецгер А. А.* Зарубежный опыт формирования модели корпоративного управления в инвестиционных фондах // Вестник Гуманитарного университета. 2013. № 2(2). С. 36–45.

4. *Мецгер А. А.* Стратегии управления активами инвестиционных фондов с точки зрения теории транзакционных издержек и корпоративного управления // Вестник Гуманитарного университета. 2017. № 4(19). С. 6–15.

5. *Шалина О. И.* Инвестиционные фонды в России: факторы и перспективы развития // Экономика и управление. 2009. № 6. С. 99–103.

6. *Экономика инвестиционных фондов / А. Е. Абрамов и др.; под общ. ред. А. Д. Радыгина.* М.: Дело, 2015.

7. *Kommer G.* Souverän investieren mit Indexfonds & ETF. Wie Privatanleger das Spiel gegen die Finanzbranche gewinnen. 5., vollständig aktualisierte Aufl. Campus Verlag GmbH, 2018. S. 128–129.

8. *Ritzau M.* Die große Fondslüge. Falsch beraten von Finanztest, Sparkasse, Banken und Co. Tectum Verlag Marburg, 2016.

Сведения об авторе

Мецгер Александр Альбертович — кандидат технических наук, доцент; генеральный директор ЗАО «Управляющая компания», г. Екатеринбург (Россия) metzger@azkapital.ru

А. Г. Полякова

Методика расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в совместную подготовку производственного персонала в рамках программ дуального образования

Представлены базовые положения формирования системы дуального образования. Показана роль ключевых стейкхолдеров корпоративных систем дуального образования. Доказано, что реализация программ дуального образования может рассматриваться в качестве социальных инвестиций государства и бизнеса. Обоснована методика расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций.

Ключевые слова: дуальные программы; корпоративная образовательная программа; социальные инвестиции; эффективность.

Программы подготовки, переподготовки и обучения персонала являются одним из актуальных направлений социальных инвестиций бизнеса в развитие человеческого капитала, реализуемых как самостоятельно, так и в партнерстве с государственными образовательными организациями [3]. Такие партнерства формируются добровольно, на основе взаимных интересов партнеров — производству необходимы новые квалифицированные кадры, соответствующие квалификационным и компетентностным требованиям производства, лояльные бренду работодателя, сопричастные его корпоративной культуре, а образовательные организации, подведомственные исполнительным органам государственной власти, обретают не только заказчика результатов обучения и воспитания молодежи, но и партнеров, вкладывающих значительные ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, временные) в обеспечение практической подготовки студентов [2]. Такие программы, реализуемые промышленными компаниями и государственными образовательными организациями среднего профессионального образования на основании ст. 15 «О сетевой форме реализации образовательных программ» закона РФ «Об образовании» № 287-ФЗ заимствовали основу немецкой модели «дуального образования» и за последние 5–7 лет приобрели распространение в регионах нашей страны [5].

Дуальное образование — это профессиональное образование, организуемое и финансируемое двумя основными субъектами — государством (в лице уполномоченных органов региональной исполнительной власти) и работодателем, выступающим основным заказчиком подготовленных специалистов, ответственным организатором процес-

са практической подготовки и наставничества, и гарантирующим трудоустройство выпускников, соответствующих необходимому уровню квалификационных требований и дополнительным предпочтениям работодателя к компетенциям молодых специалистов [4].

Для того, чтобы такая совместная программа была реализована, партнеры вступают в переговоры относительно количества востребованных производством в среднесрочной перспективе (3–5 лет) и качества подготовки молодых специалистов, формируют коллегиальные органы управления и ресурсную базу дуального образования. С точки зрения институционального подхода, контрагенты вступают в переговоры, достигают договоренности и устанавливают правила, которые должны ими далее исполняться. Одним из пунктов договоренностей, кроме планируемого количества подготовленных специалистов в конкретные сроки, стороны оговаривают приемлемый уровень финансового вклада в программу дуального образования: вклад государства выражается в направлении целевых субсидий в образовательное учреждение СПО на подготовку специалистов, а вклад промышленной компании составляют целевые благотворительные пожертвования образовательному учреждению и внутренние затраты на организацию программы дуального образования, направленные на обеспечение функционирования учебных мастерских, системы наставничества, социальную и воспитательную работу, требуемую студентам [1]. Указанные затраты осуществляются бизнесом добровольно, а эффект от такой программы носит не только сугубо экономический (в виде найма квалифицированного персонала после окончания программы подготовки), но и социальный, так как повышает качество практической части обучения, дает возможность получить производственный опыт и гарантированное трудоустройство молодым людям, обеспечить их материальное благосостояние, стабильность социального статуса, снизить уровень девиантного поведения подростков, повысить лояльность местного сообщества по отношению к работодателю. Поэтому промышленные предприятия, вкладывая средства в программы дуального образования, относят эти программы к области корпоративной социальной ответственности и корпоративных социальных инвестиций. Тем не менее, вопрос об эффективности этих вложений актуален и для государственных органов власти, и для самих промышленных компаний, стремящихся к оптимальному уровню затрат и повышению собственной конкурентоспособности.

Чтобы рассчитать коэффициент эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в систему дуального образования, автором предложена следующая методика.

1. Необходимо установить результаты договоренности государства (в лице регионального органа власти, курирующего вопросы профессиональной подготовки кадров, выполняющего функции учредителя образовательной организации) и предприятия о стоимости подготовки одного специалиста, знания и навыки которого по итогам обучения соответствуют требованиям государственной итоговой аттестационной комиссии и требованиям работодателя к квалификации и компетенциям, подтвержденным комиссией работодателя или центром независимой оценки квалификаций. Этот показатель, определяется по итогам переговоров сторон социального инвестирования в рамках реализации интегрированного процесса КСО и ДО, и фиксируется в виде показателя контрольных цифр приема и объема государственного задания на подготовку рабочих и специалистов на период обучения, а также объемом финансирования, выделенного работодателем на осуществления практико-ориентированной программы для указанного потока студентов, рассчитанных на одного обучающегося.

$$SF_{\text{договор}} = (I_g + I_b) / X_1,$$

где I_g — инвестиции государства в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС; I_b — инвестиции работодателя в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС и работодателя к компетенциям и квалификациям; X_1 — плановое количество выпускников, отвечающих требованиям сторон социального инвестирования в систему ДО (потребность производства в квалифицированных кадрах, выраженная в количестве человек, обладающих плановым набором компетенций и квалификаций).

2. Работодатель заинтересован не только в обучении, но и в лояльности выпускников программ дуального образования к предприятию и замотивированных на трудоустройство и построение устойчивой карьеры на предприятии в соответствии со своей основной профессией и специальностью. Поэтому для расчета эффективности социальных инвестиций в систему ДО необходимо рассчитать стоимость подготовки специалистов, которые фактически трудоустроились на предприятие.

$$SF_{\text{факт}} = (I_g + I_b) / X_1 \times L,$$

где I_g — инвестиции государства в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС; I_b — инвестиции работодателя в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС и работодателя к компетенциям и квалификациям; X_1 — плановое количество выпускников, отвечающих требованиям сторон социального инвестирования в систему ДО (потребность про-

изводства в квалифицированных кадрах, выраженная в количестве человек, обладающих плановым набором компетенций и квалификаций); L — доля фактически трудоустроенных специалистов от количества требуемых производством.

3. Коэффициент эффективности социальных инвестиций в систему ДО рассчитывается как отношения фактической стоимости подготовленных, соответствующих требованиям государства и предприятия и трудоустроенных на указанное предприятие выпускников программы дуального образования к плановой стоимости подготовки таких специалистов, определенной по итогам переговоров заинтересованных сторон на входе в процесс ДО.

$$K = SF_{\text{факт}} / SF_{\text{договор}}$$

Целевое значение показателя $K = 1$, что означает полное выполнение договоренности о качестве, количестве и стоимости подготовки требуемых специалистов в рамках программы дуального образования.

Превышение данного коэффициента говорит о влиянии таких негативных факторов, как:

несоответствие результатов программы дуального образования требованиям ФГОС (неудовлетворительные результаты ГИА);

несоответствие результатов программы дуального образования требованиям работодателя (несоответствие профессиональным стандартам, несоответствие требованиям корпоративной культуры), выявленных в ходе проведения квалификационных экзаменов и тестирования при трудоустройстве на работу;

неудовлетворительная профессиональная ориентация абитуриентов, студентов и выпускников, непонимание содержания будущей профессии и перспектив карьерного роста на предприятии;

низкая мотивация выпускников выбирать целевое предприятие в качестве постоянного и перспективного места работы и построения карьеры в силу слабой привлекательности территории расположения предприятия и места проживания работников;

отток выпускников для прохождения срочной службы в рядах вооруженных сил РФ и недостаточная доля возвратившихся выпускников после демобилизации, и прочие факторы.

Отклонение от целевого коэффициента может быть также согласовано сторонами социального инвестирования и закреплено как допустимая норма отклонения и плановый убыток. В этом случае такое допущение должно быть предметом для согласования для запуска следующего цикла реализации интегрированного процесса КСО и ДО.

Автором был рассчитан коэффициент эффективности социальных инвестиций в программу дуального образования «Будущее Белой металлургии».

Для определения показателей удовлетворенности основных стейкхолдеров программы (акционеров и руководителей компании, органов государственной власти) результатами и эффективностью программы подготовки молодых кадров для производства, автором рассчитана стоимость подготовки одного выпускника корпоративной образовательной программы ББМ: стоимость подготовки одного выпускника ББМ (без учета капитальных инвестиций) составляет, в среднем, 650 тыс. р. (табл. 1).

Таблица 1

Стоимость подготовки одного выпускника Программы ББМ

Поток ББМ	Доля государства в подготовке одного студента, тыс. р.	Доля ПНТЗ в подготовке одного студента, тыс. р.	Совокупный вклад партнеров ГЧП, тыс. р.
Выпуск 2016 г.	293	330	623
Выпуск 2017 г.	294	389	683

Потребность производства, прием студентов и трудоустройство выпускников Программы ББМ

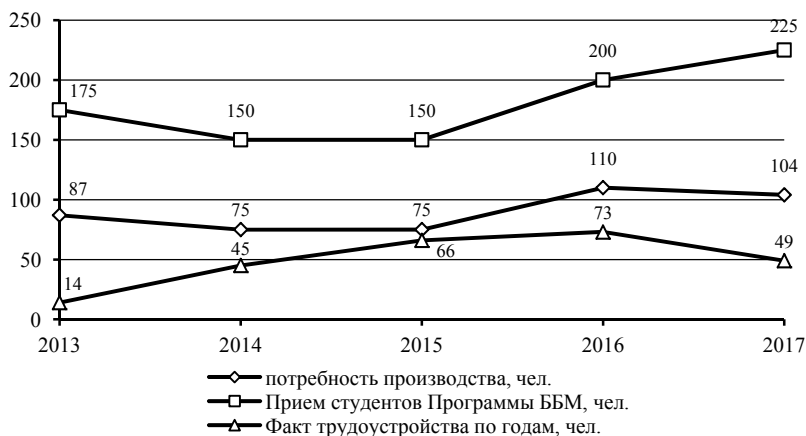


Рис. 1. Динамика показателей приема студентов, потребности производства и факта трудоустройства 2013–2017 гг.

Основным показателями результативности Программы ББМ, основанной на интегрированном процессе КСО и ДО, является трудоустройство выпускников в соответствии с потребностью и требованиями

ми производства, выраженной в количественных и качественных характеристиках (численность трудоустроенных выпускников и их квалификационный уровень).

Результативность Программы ББМ

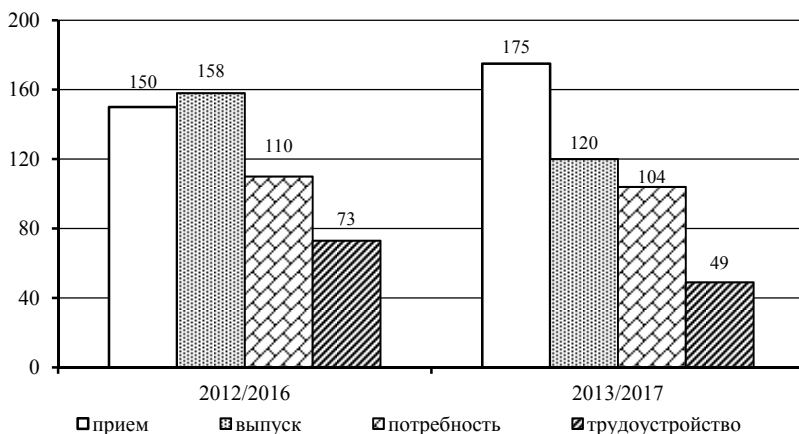


Рис. 2. «Воронка» результативности Программы ББМ — от входа до выхода процесса дуального образования в 2016 и 2017 гг.

Стоимость подготовки одного выпускника, прошедшего период трудовой адаптации в течение года, показывает эффективность социальных инвестиций образовательного проекта (табл. 2, рис. 3.): каждый выпускник, соответствующий качественным требованиям производства (набором заказанных профессиональных и личностных компетенций), трудоустроенный на предприятие, снижает стоимость подготовки в расчете на одного трудоустроенного выпускника. И, наоборот, отток выпускников, завершивших обучение, а также увольнения уже трудоустроенных выпускников с предприятия, понижают эффективность инвестиций ГЧП в реализацию программы дуального образования.

Таблица 2

Данные для расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций в дуальное образование, по Программе ББМ

Показатель	Потоки ББМ	
	Выпуск 2016 г.	Выпуск 2017 г.
Количество выпускников, соответствующих требованиям ФГОС и требованиям работодателя	158	120
Стоимость потока для партнеров (государства и бизнеса), тыс. р.	98 434	81 960

Показатель	Потоки ББМ	
	Выпуск 2016 г.	Выпуск 2017 г.
Потребность производства, чел.	110	104
Количество трудоустроенных выпускников (факт трудоустройства), чел.	73	49
Доля трудоустроенных выпускников (факт трудоустройства)	0,66	0,47

Примечание. * Условно соответствующих качественным требованиям производства.

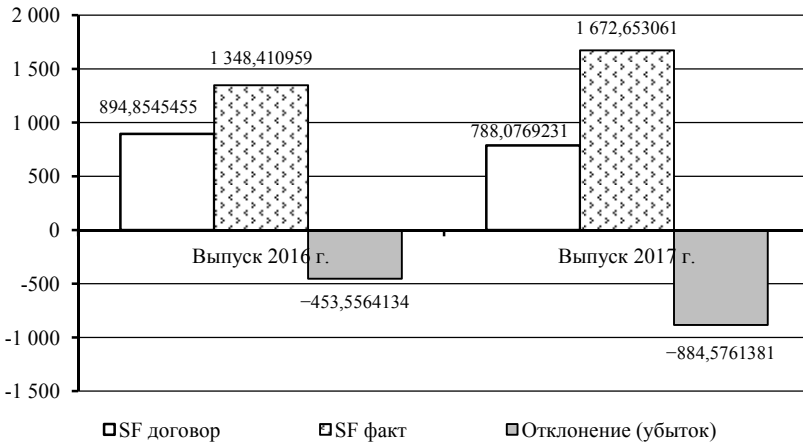


Рис. 3. Эффективность социальных инвестиций в систему дуального образования

Исходя из представленных данных, расчет коэффициента эффективности социальных инвестиций в систему ДО в 2016 г. имеет вид:

$$SF_{\text{договор}} = 98\,434\,000 \text{ р.} / 110 \text{ чел.} = 894\,854 \text{ р.};$$

$$SF_{\text{факт}} = 98\,434\,000 \text{ р.} / (110 \cdot 0,66) = 1\,348\,410 \text{ р.};$$

$$K = 1\,348\,410 \text{ р.} / 894\,854 \text{ р.};$$

$$K = 1,5.$$

В 2017 г. итоги реализации программы дуального образования представлены следующей эффективностью социальных инвестиций государства и бизнеса:

$$SF_{\text{договор}} = 81\,960\,000 \text{ р.} / 104 \text{ чел.} = 788\,076 \text{ р.};$$

$$SF_{\text{факт}} = 81\,960\,000 \text{ р.} / (104 \cdot 0,47) = 1\,672\,653 \text{ р.};$$

$K = 1\ 672\ 653\ \text{p.} / 788\ 076\ \text{p.};$

$K = 2,1.$

Отклонение от нормы эффективности социальных инвестиций в систему дуального образования составило в 2016 г. 0,5, а в 2017 г. — 1,1. Существенным фактором отклонения в 2017 г. является уход выпускников программы ББМ на срочную службу в ряды вооруженных сил РФ сразу после получения диплома. Восполнение кадрового резерва предприятия из числа выпускников программы дуального образования происходит только после их возвращения со срочной службы, поэтому актуальным направлением процесса интеграции КСО и ДО с целью повышения социальных инвестиций бизнеса и государства является выстраивание взаимодействия с воинскими частями и развитие института наставничества для сохранения связи с выпускниками образовательной программы и вовлечение их на предприятие после демобилизации.

Таким образом, автором сформирована и апробирована методика расчета коэффициента социальных инвестиций, позволяющая измерять результаты выполнения обязательств, принятых промышленной компанией в рамках переговоров с заинтересованными сторонами, в частности, государственными органами власти, в сфере подготовки кадров в рамках программы дуального образования. Важным моментом является открытое предоставление информации о ходе реализации процесса всем стейкхолдерам программы дуального образования, что позволит обеспечить прозрачность и подотчетность бизнеса в рамках реализации концепции корпоративной социальной ответственности, а также выявит зоны для планирования и реализации мер коррекции отклонений и совершенствования применяемого управленческого инструментария.

Библиографический список

1. *Васильев И. В., Зауголкина Д. С.* Финансовые аспекты реализации дуального образования в сельскохозяйственной отрасли Калининградской области // Балтийский экономический журнал. 2018. № 1(21). С. 17–27.
2. *Воронина Л. А.* Проблемы взаимодействия работодателей и образовательных учреждений в системе дуального обучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2018. № 1(20). С. 6–7.
3. *Злыгостев А. В.* Применение модели дуального образования в процессе профессиональной подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена // Казанский педагогический журнал. 2018. № 1(126). С. 89–93.
4. *Майгельдиева Ш. М.* Интегративный подход к обучению в системе дуально-ориентированного образования // Вестник Оренбургского государственного университета. 2017. № 10(210). С. 102–106.

5. Ремингтон Т. Ф. Государственно-частные партнерства в сфере СПО: адаптация немецкой модели дуального образования // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 4(36). С. 182–188.

Сведения об авторе

Полякова Анна Геннадьевна — старший преподаватель кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
apol@antarex.ru

О. А. Романова

Импакт-инвестирование как актуальный тренд развития социальной ответственности бизнеса

В статье предложена периодизация этапов эволюции понятия социальной ответственности за период с 1950 г. по настоящее время. Особое внимание уделено этапу концептуального оформления импакт-инвестирования (преобразующего инвестирования) как закономерного итога развития социальной ответственности. Обосновано, что «импакт-инвестирование» является концептом новой волны инвестиционных технологий, существующей уже длительное время. Представлена идеология его формирования, определены принципиальные отличия традиционной инвестиционной деятельности и преобразующего инвестирования. Систематизированы исследования в области импакт-инвестирования, предложены показатели эффективности, которые могут характеризовать результативность преобразующего инвестирования. Установлены этапы эволюционного формирования отрасли преобразующего инвестирования, обоснована роль ответственного лидерства в ее становлении. Подчеркнута актуальность совершенствования системы образования в области импакт-инвестиций.

Ключевые слова: социальная ответственность; эволюция; импакт-инвестирование; общие ценности; отрасль преобразующего инвестирования; лидерство.

Социальная и этическая ответственность бизнеса является проблемой, решения в области которой значительно видоизменяются в зависимости от цивилизационного уровня развития общества, социально-экономического положения конкретной страны, менталитета населения и т. д. Меняется также смысловое содержание понятия социальной ответственности. Начало эволюции этого понятия обычно связывают с работой Э. Тоффлера «Третья волна», где была выявлена тенденция изменения роли корпораций в жизни общества [5, с. 382–391].

В период с 1950-х по 1970-е годы *социальная ответственность* корпорации перед ее учредителями, базовыми акционерами, партнерами дополняется ответственностью перед определенными группами интересов, повышающих ответственность бизнес-структур за результаты

их деятельности. Среди новых групп интересов, углубляющих содержание понятия корпоративной социальной ответственности (КСО), можно отметить партнерские внутрифирменные отношения. При этом средства инвестируются в развитие человеческого капитала, реализуются программы, направленные не только на поощрение непосредственно работников компании, но и членов их семей за счет, например, жилищного обеспечения и т. д. [3]. Кроме того, появление особой группы интересов связано с потребностями местного сообщества, где дислоцируется компания или ее подразделения. Особая группа интересов связана с появлением такой миссии корпораций, которая определяет их участие в достижении общественно значимых целей и укреплении определенных духовных ценностей.

Дальнейшее развитие понятия социальной ответственности в период 1980-х годов связывается с корпоративной социальной восприимчивостью, которая интегрирует в себе два основных подхода к эффективному восприятию корпорацией общественных проблем. Первый из них связан с включением вопросов взаимодействия бизнеса и общества в систему стратегического управления, а второй — с непосредственным включением корпорации в общественные процессы. Период 1990-х годов характеризуется объединением понятий корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной восприимчивости в единое понятие, отражающее корпоративную *социальную деятельность*. Это понятие включает в себя принципы и процессы корпоративной социальной ответственности, а также результаты корпоративного поведения. Именно в этот период произошло определенное завершение формирования концепции «заинтересованных сторон». В 2000-е годы получает все большее общественное признание смешанная модель корпоративной социальной ответственности, включающая в себя три направления социальных инициатив — экономику, занятость, охрану окружающей среды [6].

К 2007 г. получило официальное признание и концептуальное оформление импакт-инвестирование (преобразующее инвестирование), в соответствии с которым «общие ценности» (Shared Value) рассматриваются как центральный элемент стратегии развития бизнес-структур. В течение всего этого периода (1950 — по н/в) происходила достаточно активная институционализация КСО, в рамках которой разработаны международные стандарты социальной ответственности, множество как обязательных, так и добровольных регуляторов. Существующие стандарты в этой области (ISO 26000 — «социальная ответственность»; ISO 20121 — «содействие устойчивому развитию») связывают вопросы социальной ответственности и устойчивого развития с проблемой соблюдения этики бизнеса. Значимость этого аспекта

подчеркивал еще Адам Смит в своей сегодня мало известной работе по нравственным началам экономики, которая вышла ранее его знаменитого классического труда [4]. Но пока существующая реальность далека как от полного соответствия стандартам, так и от основных постулатов «нравственной экономики», определенных А. Смитом, что позволило ряду ведущих специалистов в данной области считать КСО «вчерашним днем».

В настоящее время под корпоративной социальной ответственностью чаще всего понимается «соответствие деятельности организации экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям, предъявляемым обществом организации в данный период времени» [6, с. 189].

Возрастающее внимание к развитию социального прогресса общества повышает привлекательность разнообразных видов деятельности, прежде всего инвестиционной деятельности, способствующих решению социальных проблем. Так, в конце первого десятилетия XXI в., точнее в 2007 г., на базе Фонда Рокфеллера впервые Д. Эмерсоном и Э. Багг-Левиным был сформулирован термин «преобразующее инвестирование» (impact investing). Уже в 2008 г. это Фонд учредил «Impact Investing Initiative», что интерпретируется как «раскрытие потенциала преобразующего инвестирования».

Таким образом, было организационно оформлено сообщество единомышленников, концептуальной основой развития которого явилась восприятие ценностей как определенной функции, максимизирующей финансовые результаты и конкретные социальные и экологические достижения. Основой данной концепции можно считать аналогичные подходы, изначально описываемые в терминах тройного критерия (Triple bottom line, TBL или 3BL) или «трех столпов устойчивого развития» — планета, люди и прибыль.

На разных этапах мирового экономического развития меняются направления наиболее привлекательных инвестиций. Если в период со второй половины XIX в. до конца XX в. предпочтительным видом инвестиций являлось вложение таковых в производственные виды деятельности, то ситуация изменилась в начале XXI в. В этот период сформировался принципиально новый взгляд на приоритетность инвестирования в такие виды деятельности, которые могут оказать потенциально сильное социальное воздействие.

Этот взгляд сформировал качественно новый для мировой экономики подход, т. е. такой подход, в рамках которого инвесторы ставят перед собой новые цели. Они стремятся к получению, во-первых, измеряемого, во-вторых, максимально возможного совокупного экологического, социального и финансового эффекта от вложенных средств.

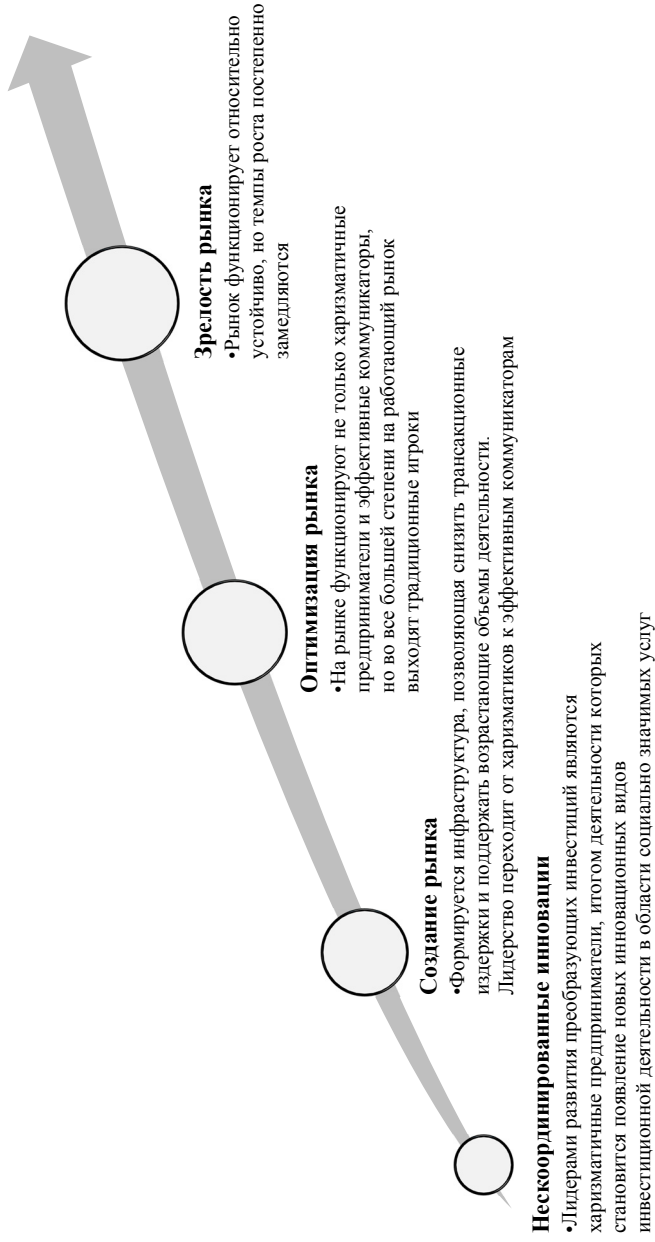
Особенностью инвестиционных стратегий при таком подходе становится получение прибыли одновременно с сознательным повышением качества социальной среды и улучшением окружающей среды.

При этом целью инвестирования всегда выступают общие ценности (Shared Value), называемые иногда как комбинированные ценности (Blended Value) [2, с. 176]. Преобразующее инвестирование способствует получению наряду с коммерческим эффектом ряда других эффектов, которые могут характеризоваться такими показателями как социальная эффективность вместо социальных последствий, социальная отдача от инвестиций (SROI), где идеология предложенного показателя позволяет получить всестороннюю картину того, как создается стоимость. Одним из показателей эффективности нового направления инвестиционной деятельности является импакт-инвестирование вместо социальной ответственности бизнеса перед обществом, ибо оно создает денежные потоки, приводящие не только к повышению финансовой отдачи, но и к позитивному воздействию на многочисленных участников инвестиционной деятельности.

Появление новых видов деятельности в социальном секторе экономики является сегодня важнейшей задачей экономического развития любой страны. Но данная задача актуализируется в период становления цифровой экономики, когда возрастает социальное неравенство не только между странами, но и в пределах отдельной страны, когда неизбежно появление серьезных рисков и непредсказуемых последствий от реализации новейших технологических решений. Необходимость осуществления инновационного прорыва на базе данных решений требует не только серьезных инвестиционных ресурсов, но и формирования принципиально нового подхода к оценке значимости социального блока развития, включая сферу социальных услуг.

Волонтерство, благотворительность как со стороны крупнейших бизнес-структур, так и со стороны отдельных предпринимателей, деятельность государства в сфере поддержки социальных аспектов — являются важнейшими факторами решения социальных и экологических проблем. Однако их усилий недостаточно, чтобы справиться с возникающими все более сложными задачами в социальной сфере. Отсюда повышается значимость привлечения к решению этих задач бизнеса, причем в принципиально ином качестве.

Традиционно бизнес инвестирует проекты с целью получения прибыли, а затем часть этой прибыли направляется для решения различных социальных или экологических проблем. Идея импакт-инвестирования заключается в том, что коммерческие инвестиции ориентируются одновременно на получение прибыли, решение социальных и экологических проблем, что позволяет создавать комбинированные



Этапы эволюционного формирования отрасли преобразующего инвестирования¹

¹ Составлено по: [1, с. 151; 7].

ценности как для инвесторов, так и для бенефициаров. Конечно, классическая модель инвестирования, отделяющая инвестирование ради прибыли от благотворительности будет существовать еще долго. Но привлекательность импакт-инвестирования набирает все больше сторонников в разных странах. Кроме того, можно отметить, что современный период характеризуется уже не отдельными эпизодами преобразующего инвестирования, а началом формирования новой отрасли (см. рисунок).

Известно, что участники сложившихся традиционных отраслей образуют формальные профессиональные объединения с целью создания платформ. На базе данных платформ появляется возможность обеспечения необходимого баланса участников между взаимодействием и конкуренцией. Чаще всего создание платформы для совместных действий означает появление новой отрасли и создает условия для ее роста. Одним из принципиально значимых этапов формирования отрасли преобразующего инвестирования явился запуск в 2009 г. Глобальной сети преобразующего инвестирования (GIIN). Но даже такие сильные организации инвесторов как GIIN не могут действовать в одиночку. Для эффективного формирования новой отрасли необходимо использовать и другие возможности, позволяющие учесть интересы своих участников.

Любая новая отрасль может успешно развиваться при условии появления лидеров, способных привлечь ресурсы и внимание общества к достижению сформулированных целей. Для успешного достижения этих целей нужны лидеры, которые способны преобразовывать уже сложившиеся традиционные системы. Необходимо готовить новый тип менеджеров, которые были бы способны строить свою карьерную лестницу, соединяя получение прибыли с созданием социальных ценностей, добиваться взаимодействия в рамках создаваемой отрасли. Успешное объединение двух миров — получение прибыли и решение социальных проблем — может произойти только при условии создания нового набора систем и подходов к лидерству.

Установление определенных правил и создание общего игрового поля являются необходимыми предпосылками развития отрасли преобразующего инвестирования. В этот период возрастает необходимость преобразований в различных системах, начиная от рынков капитала до измерения эффективности нового направления инвестиций и формирования соответствующей государственной политики. Одиночкам, даже харизматикам, с такими преобразованиями не справиться. Взаимодействие и консолидация, стандартизация деловых практик, терминологии в таких условиях не только привлекательны и полезны, но и необходимы.

Определяющая роль в формировании новой отрасли принадлежит системе образования. Но даже в развитых странах, где и зародилась идея преобразующего инвестирования, действующая там система обучения построена на традиционных взглядах, разделяющих коммерческий бизнес и социальную деятельность. В России хотя практика социального предпринимательства развивается достаточно активно, но идеи импакт-инвестирования не получили должного развития. Первой инициативой в этой области явилось учреждение в 2007 г. Фонда региональных социальных программ «Наше будущее». В 2014 г. Фонд учредил лабораторию социального предпринимательства, которая разрабатывает образовательные программы в этой области, проводит обучение социальных предпринимателей, знакомит их с зарубежным опытом импакт-инвестирования.

Совершенствование системы образования в области преобразующих инвестиций будет способствовать появлению сильных лидеров, которые будут способны не только обладать, но и развивать новые идеи, уметь взаимодействовать, осуществлять согласованные шаги по созданию платформ формирования новой отрасли. Это необходимые условия для превращения преобразующего инвестирования от настоящего этапа становления новой отрасли до превращения ее в серьезную общественную силу, для выявления возможностей, возникающих на новом витке эволюции рынков капитала и социальных практик.

Библиографический список

1. *Багг-Левин Э., Эмерсон Дж.* Социально-преобразующие инвестиции. Как мы меняем мир и зарабатываем деньги. М.: Политическая энциклопедия, 2017.
2. *Романова О. А., Акбердина В. В., Бухвалов Н. Ю.* Общие ценности в формировании современной технико-экономической парадигмы // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз.* 2016. № 3. С. 173–190.
3. *Романова О. А., Ткаченко И. Н.* Социальная ответственность корпораций: опыт территориального исследования // *Экономическая наука современной России.* 2001. № 2. С. 23–36.
4. *Смит А.* Теория нравственных чувств. М.: Республика, 1997.
5. *Тоффлер Э.* Третья волна. М.: АСТ, 1999.
6. *Штукельбергер К.* Социальная и этическая ответственность бизнеса // *Экономические стратегии.* 2017. № 5. С. 186–191.
7. *Investing for Social and Environmental Impact.* Cambridge, Mass.: Monitor Institute, 2009.

Сведения об авторе

Романова Ольга Александровна — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург (Россия)
econ@uran.ru

Особенности развития корпоративного управления в компаниях банковского сектора России

Рассматриваются особенности развития корпоративного управления в банковской сфере. Представлены результаты эмпирического исследования динамики прозрачности деятельности российских банков. Проведен анализ практики построения и организации деятельности совета директоров. В основу исследования положены сравнение практики корпоративного управления различных банковских структур и выявление основных тенденций его развития.

Ключевые слова: корпоративное управление; банк; банковский сектор; совет директоров; прозрачность.

Формирование института корпоративного управления, позволяющего государству и бизнесу эффективно управлять собственностью, остается актуальной задачей для российской экономики уже не одно десятилетие. Не снижается интерес к корпоративному управлению и в банковской сфере, приобретая в данном секторе экономики особую специфику.

Применительно к банковскому сектору корпоративное управление можно определить как систему взаимодействий между акционерами и руководством коммерческого банка, а также другими стейкхолдерами, основанную на согласовании интересов всех участников корпоративных отношений при условии приоритетности прав и интересов собственников как основного субъекта управления. К стейкхолдерам компаний банковской сферы относятся собственники, руководство банка, персонал, клиенты банка (заемщики и кредиторы), Центральный банк РФ, налоговые органы и др. [1, с. 8]. При этом Банк России выступает одним из основных участников корпоративных отношений, поскольку регулирует реализацию принципов корпоративного управления в данной сфере деятельности.

Среди внутренних проблем развития банковского сектора РФ в ходе реализации Стратегии 2008 были названы: низкий уровень управления в корпоративном аспекте и в управлении рисками, а также недостоверность отчетности ряда непрозрачных форм деятельности, искажающих информацию о работе банков¹. Поэтому в Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2015 г. было заявлено о необходимости ориентации кредитных организаций на более эффективные системы управления, включая управление рисками, повышение транс-

¹ О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 г.: заявление Правительства РФ № 1472п-П13, Банка России № 01-001/1280 от 5 апреля 2011 г.

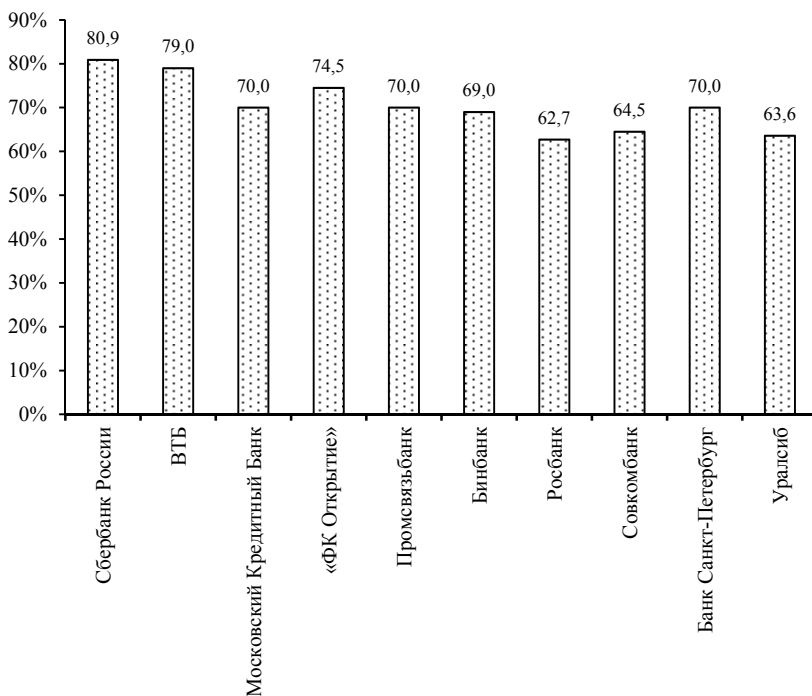
паретности деятельности и рыночной дисциплины банков, совершенствование системы финансовой отчетности публичными компаниями.

На протяжении последних лет ЦБ РФ активно ищет рычаги воздействия на банковские структуры с целью повышения качества корпоративного управления последних. В вопросах, связанных с информационной прозрачностью деятельности банков стратегические задачи реализованы. Повышены требования к открытости информации об инструментах управления рисками и капиталом. Появилось требование к раскрытию информации о квалификации и опыте лиц, занимающих руководящие должности в банках. Изменились и сами квалификационные требования к руководителям и членам коллегиальных органов исполнительной власти. И это не могло не повлиять на повышение профессионального уровня руководящего состава банков.

С целью оценки динамики уровня прозрачности банков по сравнению с периодом начала реализации Стратегии 2015, нами было проведено исследование десяти крупнейших банков России по величине чистых активов по состоянию на 1 апреля 2018 г., являющимися при этом публичными акционерными обществами. Для получения сопоставимых результатов показателей в ретроспективе, нами была выбрана методика оценки информационной прозрачности международного рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P), поскольку данное агентство занималось исследованиями банковской сферы с 2005 по 2010 г. именно на примере крупнейших банков России. Индекс информационной прозрачности, согласно методики S&P 2010 г., включает 110 показателей, сгруппированных по следующим блокам¹: структура собственности (18), права собственности (17), финансовая информация (32), операционная информация (17), информация о Совете директоров и менеджменте (17), вознаграждение менеджмента и членов Совета директоров (9). Результаты исследования представлены на рисунке.

В результате исследования было определено среднее значение индекса информационной прозрачности, которое составило 70,4 %. Стоит отметить, что максимальное значение прозрачности у «Сбербанка России» (80,9 %), а минимальное — у «Росбанка» (62,7 %). Исходя из полученных результатов, можно сделать предположение, что при увеличении выборки значение показателя снизится. Это обусловлено большой долей долей непубличных банков и отсутствием у них заинтересованности к обнародованию информации, не подлежащей обязательному раскрытию для не эмитентов рынка ценных бумаг.

¹ *Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2010 г.* URL: <https://www.nes.ru/dataupload/files/science/6484.pdf>; S&P констатирует низкий уровень информационной прозрачности банков РФ. URL: <https://oldimg1.ria.ru/economy/20051026/41897352.html>.



Индекс информационной прозрачности исследуемых банков [2]

Если вернуться к исследованиям информационной прозрачности крупнейших банков России агентством S&P, можно наблюдать следующую динамику индекса пяти крупнейших банков России: 2005 г. — 51 %, 2006 г. — 65, 2007 г. — 66, 2010 г. — 69 %. Однако отметим, что в разные годы состав и количество показателей в методике оценки индекса несколько отличаются как и выборка банков, поэтому сопоставлять их стоит с некоторой долей условности. Оценка 2010 и 2018 гг. реализована по одной методике. Средний индекс пятерки крупнейших банков в 2018 г. составил 75 %. Прирост индекса на 6 % говорит об эффективности мер по повышению информационной прозрачности деятельности банков.

Второй аспект нашего исследования связан с изучением деятельности совета директоров банков, которая характеризует уровень и эффективность корпоративного управления организации. Ее анализ позволит оценить не только характер соблюдения нормативных принципов в области корпоративного управления и инициативность самих кредитных учреждений в улучшении существующей практики, но

и выявить специфические особенности его развития в разрезе отраслевой принадлежности бизнеса в целом.

Очевидно, что оптимальным вариантом исследования корпоративного управления банковских структур выступает использование методов оценки, сочетающих в себе качественные и количественные критерии, позволяющие определить характер корпоративного управления банка, его результативность, а также соответствие базовым принципам.

В качестве базы исследования было выбрано 4 банка, входящие в 100 крупнейших банков страны, имеющие организационно-правовую форму ПАО и разделенные на 2 подгруппы (федерального и регионального значения): «Сбербанк России», «Банк ВТБ», «УБРиР», «СКБ Банк». Два федеральных банка являются лидерами общенационального кредитного рынка, крупнейшие банки страны. Вторая группа — банки регионального значения, деятельность которых сконцентрирована преимущественно в УрФО.

Исследование проведено на основе данных, представленных в рамках раскрытия информации в открытом доступе на официальных сайтах банков.

Состав и структура совета директоров, характеризующие организацию органов управления банков, общая характеристика работы совета директоров российских банков и их комитетов отражены в таблице.

Состав, структура и показатели деятельности советов директоров российских банков

Показатель	ПАО «Сбербанк России»	ПАО «Банк ВТБ»	ПАО «УБРиР»	ПАО «СКБ Банк»
1. Количественный состав СД, чел:	14	12	5	10
1.1. Мужчины	12	12	4	10
1.2. Женщины	2	0	1	0
2. Средний возраст членов СД, лет	57	54,4	49,2	51,6
3. Средняя длительность нахождения в составе СД, лет	6,6	5,3	11,2	9,3
4. Структура СД по национальному признаку, %:	100,0	100,0	100,0	100,0
4.1. Доля россиян в составе СД	71,4	75,0	100,0	90,0
4.2. Доля иностранных граждан в составе СД	28,6	25,0	0,0	10,0
5. Доля независимых директоров в общем составе СД, %	42,9	33,3	0,0	20,0
6. Доля членов СД, имеющих долю в УК, %	21,4	25,0	60,0	10,0
7. Наличие положения о СД	+	+	+	+
8. Количество заседаний СД в год, из них:	60	21	7	15
очных/заочных	9/51	8/13	6/1	6/9

Окончание таблицы

Показатель	ПАО «Сбербанк России»	ПАО «Банк ВТБ»	ПАО «УБРиР»	ПАО «СКБ Банк»
9. Вопросы, рассмотренные в течение года, всего	120	240	*	*
в том числе по направлениям:				
Стратегия и приоритетные направления бизнеса	+	+	+	+
Корпоративное управление	+	+	+	+
Контроль, отчетность, риски, аудит, комплаенс	+	+	+	+
Информационные технологии, кибербезопасность	+	-	-	-
Назначения, прекращения полномочий членов Правления	+	+	+	+
10. Базовое (среднее) вознаграждение членов СД, млн р.	5,9	4,6	16,2	1,3
11. Наличие комитета по аудиту	+	+	-	+
всего заседаний:	6	15	-	*
очных/заочных	5/1	6/9	-	*
12. Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям	+	+	+	+
всего заседаний:	8	15	*	*
очных/заочных	8/0	3/12	*	*
13. Наличие комитета по стратегическому планированию	+	+	-	+
всего заседаний:	4	14	-	*
очных/заочных	4/0	5/9	-	*
14. Наличие комитета по управлению рисками	+	-	-	-
всего заседаний:	6	-	-	-
очных/заочных	4/2	-	-	-

Данные таблицы позволяют сделать выводы, что банковский сектор России отличается разно уровневым характером соблюдения нормативных требований в части деятельности совета директоров. Имеется множество диспропорций, касательно соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления и его передовой практики.

Наиболее высоким уровнем корпоративного управления отличаются крупные федеральные банки. Они обеспечивают гендерное и национальное разнообразие состава совета директоров и активно привлекают в его состав независимых аутсайдеров.

Кроме того, они обладают весьма высоким уровнем транспарентности, раскрывая информацию о различных аспектах действующей системы корпоративного управления и принципах его организации. В то же время более мелкие финансовые институты неохотно раскрывают

информацию о своей деятельности. Для них характерна тенденция к бюрократизации своих структур.

Региональные банки формируют состав органов управления из лиц, связанных с деятельностью банка, неохотно привлекая независимых директоров, а иногда и вовсе не включая их в состав наблюдательных советов. Требования к кандидатам на членство в совете директоров на порядок ниже, а отчетность о результатах их работы — хуже.

Наблюдаются существенные различия в части уровня вознаграждения и самой организации деятельности управленческих органов и проффильных комитетов. Региональные банки предпочитают не применять большую часть Кодекса корпоративного управления, ссылаясь на его рекомендательный характер. Лучшая практика корпоративного управления характерна для крупных национальных банков. Именно они на добровольной основе, осознанно и целенаправленно совершенствуют деятельность наблюдательных советов, создают в их составе специальные комитеты и раскрывают информацию об их деятельности.

Таким образом, банковская отрасль в России имеет разноуровневый характер соблюдения нормативных требований в части деятельности совета директоров как одного из основных показателей результативности корпоративного управления кредитной организации.

Для банковского сектора России в целом характерен средний уровень соблюдения передовых принципов корпоративного управления, которые в большинстве случаев выполняются частично. Наиболее часто обеспечивается соблюдение принципов учета прав акционеров и организации системы управления рисками, реже — принципы, связанные с обеспечением эффективности совета директоров, в особенности это касается банковских структур регионального значения. Стремление лидеров банковской отрасли к повышению качества корпоративного управления позволяет говорить о наличии положительных сдвигов и высоком потенциале его роста.

Наиболее перспективными направлениями совершенствования практики корпоративного управления в банковской сфере являются повышение эффективности деятельности совета директоров, рост общей транспарентности деятельности банков, выстраивание эффективных систем организации бизнеса. При этом одной из важнейших задач выступает ликвидация диспропорций развития корпоративного управления федеральных и региональных структур.

Библиографический список

1. *Васильев Е. С.* Особенности корпоративного управления в банковском секторе России // Известия Тульского государственного университета. 2011. № 3-2. С. 206–218.

2. Савченко Я. В., Алакбарова Ф. Ф. Исследование информационной прозрачности компаний банковского сектора в России // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2018. Т. 5, № 2.

Сведения об авторе

Савченко Яна Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
75karpenko@mail.ru

И. Н. Ткаченко

Оценка стейкхолдерской стоимости: эволюция методологического подхода и прикладные модели

Дается научный обзор концепций оценки стейкхолдерской стоимости. Рассматриваются методологические и прикладные проблемы имплементации теории создания стейкхолдерской стоимости. Представлена систематизация подходов к оценке стоимости для стейкхолдеров в исследованиях российских и зарубежных авторов. Актуализируются перспективы раскрытия возможностей партнерства стейкхолдеров для исследователей и практиков бизнеса.

Ключевые слова: корпоративное управление; стейкхолдерский подход; стейкхолдерская стоимость.

Несмотря на то, что стейкхолдерский подход является признанным управленческим подходом, однако с точки зрения методик, имплементации он все еще является недостаточно проработанным. Особенно это касается механизма создания стейкхолдерской стоимости, что является предметом дискуссионных обсуждений. Методологические и прикладные проблемы имплементации стейкхолдерского (партнерского) подхода и теории создания стейкхолдерской стоимости являются препятствиями на пути его практической реализации. Тем не менее, хотя опыт эмпирического обоснования оценки стейкхолдерской стоимости пока можно считать небольшим, эта теория вызывает интерес у исследователей и продолжает развиваться. Достижение теоретических и аналитических перспектив в раскрытии возможностей партнерства стейкхолдеров, их эффективного взаимодействия на основе определения их стоимости могут открыть новые перспективы для исследователей в области управленческой науки, что позволит совершенствовать процесс управления компаний и повысить ее эффективность.

Актуальность проблематики связана с развитием идей стейкхолдерского подхода в области корпоративного управления и возникновением новой парадигмы отношений бизнеса, общества и государства.

Необходимо создавать системы управления стоимостью компании в интересах не только собственников и менеджеров компании, но и широкого круга внутренних и внешних стейкхолдеров.

Чтобы определить стейкхолдерскую стоимость, необходимо сначала их правильно идентифицировать, проанализировать возможности их партнерства (коалиции), выявить их интересы, в том числе и конфликты интересов, проанализировать и оценить их вклад в создание общей ценности для компании и оценить те компенсационные выплаты, которые могут быть предложены различным группам стейкхолдеров. При этом необходимо учитывать, что стейкхолдерская модель ориентирована на создание ценности для стейкхолдеров, на расширение самой платформы создания стоимости и балансирование множественных, разнонаправленных интересов стейкхолдеров как условие выбора стратегических инициатив. Стейкхолдерская стоимость — это стоимость, создаваемая для всей совокупности действующих и заинтересованных лиц, для сети стейкхолдеров. При этом сама эта сеть, как и стейкхолдерская стоимость, не поддаются четкому и окончательному определению. Оценка эффективности не должна ограничиваться только максимизацией акционерной стоимости, а должна оцениваться общей расширенной стоимостью для всех заинтересованных сторон. Мера создания ценности основана на вкладе партнеров, а вклад этот весьма трудно определить.

Если о стейкхолдерском подходе за последние более чем 30 лет написано довольно много публикаций: о роли стейкхолдеров, о необходимости учета их интересов, об особенностях идентификации стейкхолдеров, о специфике анализа стейкхолдеров, то гораздо меньше исследований, посвященных прикладным аспектам стейкхолдерской модели, и еще меньше публикаций, где предлагается методология анализа и оценки стейкхолдерской стоимости, конкретные методические разработки, посвященные оцениванию вклада стейкхолдеров в стоимость компании и выявлению стоимостной оценки стейкхолдерской стоимости в разрезе отдельных категорий заинтересованных лиц.

Вопросов, стоящих и перед исследователями, и перед практиками бизнеса, о методическом и прикладном применении теории заинтересованных лиц и оценки стейкхолдерской стоимости очень много: Как максимизировать стейкхолдерскую стоимость, если, увеличивая стоимость у одних, мы рискуем забрать ее у других, пренебрегая их интересами? Как определить стейкхолдерскую стоимость для каждой группы? Какой вклад вносят в стоимость компании отдельные стейкхолдеры, и какую стоимость они получают? Какие показатели и величины использовать для определения создания стоимости стейкхолдерами?

В последние годы, особенно в последнее десятилетие, исследователями предложены различные способы оценивания стейкхолдерской стоимости: монетарные, немонетарные способы оценивания; методы оценки вклада стейкхолдеров через: анкетирование, интервьюирование, экспертные оценки, расстановку приоритетов, метод сравнений, мозговой штурм, эконометрический анализ, модели множественной регрессии и другие.

Нами сделана попытка обобщить тот обширный «пласт» публикаций об оценке стейкхолдерской стоимости, систематизировать предлагаемые различными авторами подходы, раскрыть авторскую позицию по данному вопросу и оценить перспективы эволюции развития стейкхолдерской модели в части оценки стейкхолдерской стоимости. В силу ограниченности объема статьи в данной статье сосредоточимся лишь на научном обзоре, сделанном по западным публикациям, тем более, что о российских исследованиях по данной тематике мы подробно писали в других наших публикациях [1; 2].

По заключению ряда исследователей разработанность механизма оценки стейкхолдерской стоимости находится даже не на начальном этапе своей эволюции, а на «эмбриональном» этапе [9]. Тем не менее, продвижение по пути исследований заметно.

Так, на позициях монетарной оценки стоят F. Figge, S. Schaltegger (2000) [7], которые утверждают, что создание стоимости партнерами фирмы является индикатором финансовых показателей компании, что мера создания ценности заинтересованными сторонами может эмпирически проверить корреляцию между ценой заинтересованности и созданием ценности, что может быть доказано и что мера создания ценности для заинтересованных сторон помогает определить относительную важность вклада каждого в процессе создания стоимости. Кроме того, этот вклад можно сравнить со средним вкладом одних и тех же заинтересованных сторон на рынке. Авторы стоят на позиции, что стоимость, создаваемая стейкхолдером (StV) — дисконтированная величина, рассчитанная как отношение разницы суммы доходов от взаимодействия со стейкхолдером и расходов по обслуживанию стейкхолдера.

Предложения об определении величины заинтересованности стейкхолдеров мы встречаем и в работе А. М. Brandenburger, Н. W. Stuart (1996) [3]. Обоснование этих авторов основано на анализе цепочки добавленной стоимости. В оборот вводится понятие «альтернативные издержки». Для покупателя альтернативные издержки указывают максимальную цену за хорошую оплату. Величина заинтересованности рассчитывается по разнице между готовностью платить и альтернативными издержками. Каждая сторона способствует созданию ценности компании. Так, для поставщиков существует ценность, когда продаж-

ная цена товаров и услуг для фирмы больше, чем альтернативные издержки. Что касается сотрудников, ценность создается, когда они воспринимают более высокую зарплату к их альтернативной стоимости. Мера создания ценности основана на вкладе партнеров. Они выплачиваются в соответствии с их последствиями в процессе создания стоимости. Эти исследователи предполагали, что ценность заинтересованных сторон создается, когда разница между продажной ценой возможностей и альтернативными издержками является положительной.

Если чисто монетарные подходы к оцениванию стейкхолдерской стоимости преобладали в 90-х и в начале 2000-х годов, то в исследованиях последних лет заметнее позиция тех, кто предлагает оценивать стейкхолдерскую стоимость, применяя либо немонетарные подходы, либо некие комплексные подходы в оценке. В этом «поле» назовем лишь некоторые работы последних трех лет.

Так, бразильские авторы L. S. Neto, F. Lessa, E. P. Nardi, M. B. Ferraz в работе 2018 г. [10] подходят к оценке вклада стейкхолдеров на основе оценочных суждений представителей заинтересованных сторон при принятии решений об инкорпорации, финансировании и распределении новых технологий здравоохранения в условиях ограниченных ресурсов. Данное практическое исследование-опрос посвящено определению мнения стейкхолдеров при помощи анкетирования. В статье раскрываются материалы, методы и результаты опроса. Одни авторы (P. Eskerod, K. Ang, 2017) предлагают проводить оценку стейкхолдерской стоимости, используя градации [5]; другие (S. E. Apitz, A. G. Fitzpatrick, A. McNally, D. Harrison, C. Coughlin, D. A. Edwards, 2017) предлагают оценивать ценность для отдельных заинтересованных сторон (SVA) на основе экспертных оценок с использованием инструментария оценивания факторов устойчивости [11]; третьи (L. Lankoski, N. Smith, L. Van Wassenhove, 2016) в своих подходах базируются на том, что стейкхолдерская стоимость рассматривается как субъективная оценка ценности, данная отдельным стейкхолдером или группой заинтересованных лиц. Суждения стейкхолдеров об измерении ценности для них зависят от их представления, часто интуитивном, о некоем идеальном (эталонном) состоянии бизнеса [8]; четвертые (M. P. Castro-Martinez, P. R. Jackson, 2017) — в своей публикации [4] утверждают о влиянии информации о надежности и устойчивости компании на факторы формирования ценности для заинтересованных сторон, о том, что в ходе взаимосвязанной деятельности стейкхолдеров создаются практики, которые «излучают надежность» и превращаются в факторы стоимости для стейкхолдеров. Авторы представляют модель, показывающую, что надежность и участие заинтересованных сторон для создания стоимости согласуется с концепцией устойчивого развития.

В свежих публикациях последних лет достаточно широко представлен и интегративный подход, основанный на смешении количественных и качественных показателей. Назовем лишь некоторые из них. Так, Caterina Tantalo, Richard L. Priem в работе 2014 г. [12] утверждают, что дополнительная стоимость компании может быть создана за счет синергии заинтересованных сторон. Авторы определяют новые возможности создания стоимости, показывая, что существует множество потенциальных источников создания стоимости для каждой существенной группы заинтересованных сторон. Каждое действие увеличивает размер «пирога» ценности (стейкхолдерской стоимости), доступного для основных групп стейкхолдеров, с помощью которого усиливается приверженность заинтересованных сторон. Синергия заинтересованных сторон переходит в область стратегии и предлагает идеи для реализации, которые с большей вероятностью создают устойчивые конкурентные преимущества.

Josefina Fernández-Guadaño and Jesús H. Sarria-Pedroza (2018) проверяют с помощью математического моделирования (регрессий) наличие связи между политикой КСО компаний и созданием стоимости для выборочных групп стейкхолдеров. Полученные авторами данные указывают на то, что КСО оказывает положительное и существенное влияние на распределение стоимости в пользу государства, негативное влияние на работников и не оказывает влияния на другие заинтересованные стороны. Целевой показатель созданной стоимости (стейкхолдерская стоимость = value added): Value added = Чистая прибыль + + Налоги + Расходы на персонал + Амортизация + выплата % кредиторам [6]. Мы назвали лишь некоторые работы, в которых проявлен интерес к оцениванию стейкхолдерской стоимости.

Наш подход состоит в том, что возможно оценивать вклад всех стейкхолдеров в стоимость всей сети стейкхолдеров на основе финансовых и нефинансовых показателей при оценке, опираясь на расчет вклада стейкхолдеров на основе эконометрической модели по показателям моментных наблюдений. Для публичных компаний использование рыночной стоимости компании может служить в качестве аппроксимации стейкхолдерской стоимости. На примере банковского сектора была предпринята апробация данного методического подхода [2].

Проведя научный обзор концепций оценивания вклада стейкхолдеров на основе анализа исследований зарубежных авторов, можно сделать вывод: о взаимной пользе имплементации стейкхолдерской модели корпоративного управления как для приращения стоимости бизнеса, так и для создания ценности для финансовых и нефинансовых стейкхолдеров компании, о взаимовлиянии и взаимозависимости этих процессов, о необходимости продолжения и углубления теоретико-ме-

тодологических и прикладных исследований в этой области. Направление дальнейших исследований может быть связано с выявлением влияния рациональности коалиций стейкхолдеров с возможностью достижения эффекта синергии, созданием и расчетом дополнительной ценности от совершенствования механизма взаимодействия заинтересованных сторон.

Библиографический список

1. *Ткаченко И. Н.* Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.) / отв. за вып.: И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 93–99.
2. *Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А.* Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // *Управленец*. 2018. Т. 9, № 4. С. 40–52.
3. *Brandenburger A. M., Stuart H. W.* Value-based business strategy // *Journal of Economics & Management Strategy*. 1996. Vol. 5, issue 1. P. 5–24.
4. *Castro-Martinez M. P., Jackson P. R.* Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation // *Journal of Public Affairs*. 2017. Vol. 18, issue 3. P. e1685.
5. *Eskerod P., Ang K.* Stakeholder Value Constructs in Megaprojects: A Long-Term Assessment Case Study // *Project Management Journal*. 2017. Vol. 48, issue 6. P. 60–75.
6. *Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J. H.* Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective // *Sustainability* 2018. Vol. 10, no. 6. P. 2062.
7. *Figge F., Schaltegger S.* What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool. Luneburg: University of Luneburg in association with United Nations Environment Program (UNEP), 2000.
8. *Lankoski L., Smith N., Van Wassenhove L.* Stakeholder Judgments of Value // *Business Ethics Quarterly*. 2016. Vol. 26, issue 2. P. 227–256.
9. *Oubihy J., Elouidani A.* The Stakeholder Value: Contributions and Limitations // *International Journal of Business and Social Science*. 2016. Vol. 7, no. 4. P. 86–90.
10. *Stakeholder value judgments in decision-making on the incorporation, financing, and allocation of new health technologies in limited-resource settings: A potential Brazilian approach / L. S. Neto, F. Lessa, E. P. Nardi, M. B. Ferraz // Revista Panamericana Salud Publica*. 2018. No. 42. P. e102.
11. *Stakeholder Value-Linked Sustainability Assessment: Evaluating Remedial Alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA / S. E. Apitz, A. G. Fitzpatrick, A. McNally, D. Harrison, C. Coughlin, D. A. Edwards // Integrated Environmental Assessment and Management*. 2017. Vol. 14, no. 1. P. 43–62.

12. *Tantalo C., Priem R. L.* Value creation through stakeholder synergy // *Strategic Management Journal*. 2014. Vol. 37, issue 2. P. 314–329.

Сведения об авторе

Ткаченко Ирина Николаевна — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
Tkachenko@usue.ru

М. Н. Ушева, Л. Ю. Шемятихина

Развитие корпоративного управления в Болгарии

Развитие корпоративного управления стало особенно необходимым и своевременным в процессе преобразования экономики бывших социалистических стран в рыночную. В статье описывается вклад болгарских научных школ в методологию корпоративного управления, а также выделяются тенденции развития корпоративного управления в практике Болгарии.

Ключевые слова: корпоративное управление; научная школа; тенденции развития корпоративного управления.

Развитие корпоративного управления стало особенно необходимым и своевременным в процессе преобразования экономики бывших социалистических стран в рыночные. В затруднительном положении оказались именно страны бывшего «социалистического лагеря», так как права собственности и управления, принадлежащие государству, должны были быть перераспределены между экономическими субъектами через сложные рыночные и финансовые процессы.

В это переходное время страны, в том числе и Болгария, нуждались в разработке инструментария, позволяющего освоить методологию корпоративного управления и апробировать наиболее эффективные модели на практике.

В 1999 г. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) впервые опубликовала, а в 2004 г. приняла во второй редакции «Принципы корпоративного управления», которые стали руководством и методологической основой для большинства инициатив в области корпоративного управления для реформирующихся стран. В развитие прикладных аспектов корпоративного управления значительный вклад вносит Всемирный банк через проведение исследований и публикацию отчетов о соблюдении стандартов корпоративного управления в разных странах мира.

Постоянный поиск эффективных практик корпоративного управления открывает для болгарской науки новые области исследований, связанные с функционированием современных корпораций: структура

собственности, корпоративные борды (советы), стейкхолдеры, корпоративная социальная ответственность и правовые аспекты регулирования. Так, поиск решения одной практической проблемы — как заметить контролирующего собственника бизнеса — привел к появлению принципов и передовой практики для регулирования отношений очень широкого круга заинтересованных сторон и институтов.

Современное понимание корпоративного управления намного шире, чем исходные отношения — контроль над менеджерами в условиях распределенной собственности. Сегодня «Принципы и стандарты хорошего корпоративного управления» взаимосвязаны и влияют на управление корпорациями, понимаемыми как «корпоративный менеджмент», а также на поведение корпораций с концентрированной собственностью, подразумевающей контроль собственников над менеджерами.

Вклад болгарских ученых в исследование экономической категории «корпоративное управление» является многоплановым и универсальным. Институт экономических исследований при Болгарской академии наук (БАН) является ведущим подразделением в проведении исследований, которые начались в начале 1990-х годов и активно продолжаются в настоящее время. Из-за последовательности (эволюции рассмотрения категории) и масштабов проведенных исследований, публикаций, дискуссий и подготовленных аспирантов можно говорить о том, что Институт создал собственную научную школу в области корпоративного управления.

Институт экономических исследований охватывает широкий круг вопросов корпоративного управления, проводя исследования, организуя публичные дебаты для менеджеров и руководителей болгарских корпораций, проводя серию научных конференций, посвященных приватизации и корпоративному контролю, модернизации корпоративного управления, структуре собственности и защите интересов мелких акционеров, корпоративной социальной ответственности, роли и структуре корпоративных бондов и другие вопросы. Исследователи научной школы являются доминирующими по количеству и цитируемости в болгарских научных публикациях и международных системах цитирования по этой проблематике: V. Andreff, J. Backhaus, M. Dimitrov, L. Czaba, E. Peev, F. Stephen, P. Tchipev, P. Бакърджиева, Ил. Георгиев, С. Керемидчиев, В. Минчев, Р. Петкова, Л. Чанкова, П. Чипев [1–16] и др. Исследования в области корпоративного управления проводятся в УНСС и ЦИД.

Чувствительность болгарского бизнеса к развитию методологии корпоративного управления очень высока. Страна принимает активное участие в создании и разработке моделей передовой практики через серию круглых столов по вопросам корпоративного управления, отра-

женной в Белой книге по вопросам корпоративного управления в Юго-Восточной Европе (2003).

Болгария входит в число стран Европы, внедряющих передовой опыт по разработке законодательства — Закон о публичном предложении ценных бумаг, Закон о мошенничестве с финансовыми инструментами, а также добровольно принимаемых стандартов, в том числе Национального кодекса корпоративного управления.

Представители научных школ Болгарии участвовали в подготовке двух докладов о ходе работы по применению стандартов корпоративного управления под руководством Всемирного банка (2002, 2008): в первом исследовании — в роли консультантов (П. Чипев, Б. Боева), а во втором — в подготовке и представлении доклада Всемирного банка командой от Института экономических исследований БАН (М. Димитров, П. Чипев, С. Керемидчиев, Р. Бакърджиева, В. Даскалов).

Выделим основные тенденции развития корпоративного управления в Болгарии. *Первая тенденция лежит в плоскости деятельности корпоративных советов (бордов), структуры и размеров советов директоров, независимости советов директоров, проявлении основных функций совета директоров, создании специализированных комитетов, оценке бизнеса и вознаграждении членов совета директоров.* Доминирующая система правления в болгарских корпорациях является одноуровневой. Среднее количество членов Совета директоров составляет 3,55. Тенденция заключается в уменьшении размеров советов по сравнению с результатами предыдущих исследований.

Вторая тенденция описывает права акционеров и отношение ко всем акционерам. Права акционеров и применение принципа равного обращения ко всем акционерам рассматриваются посредством вопросов о раскрытии информации, степени использования электронных средств в представлении информации, прав голоса, доступа директора для связи с инвесторами, а риски нарушения прав миноритариев. Болгарские корпорации используют различные источники для предоставления регулируемой и другой корпоративной информации своим акционерам. При этом распространенным источником такой информации является интернет-пространство (сайт корпорации), за которым следует коммерческий регистр.

Третья тенденция ориентирована на участие заинтересованных сторон в корпоративном управлении. Участие заинтересованных сторон в корпоративном управлении анализируется через учет их интересов: наличие письменных правил для избегания корпоративных конфликтов между ними; отношение к участию персонала в собственности; управление и права собственности в корпорации; внимание к интересам со стороны менеджеров при принятия управленческих

решений; соотношение сил между собственниками и менеджерами; важность интересов отдельных групп заинтересованных сторон для достижения успеха. В соответствии с распределением по уровню конфликта, где шесть групп интересов обозначаются самой высокой конфликтностью: высокооплачиваемый труд менеджеров, высокие зарплаты и профессиональное развитие персонала, разумные цены для клиентов, регулярно обслуживание обязательств перед банками и долгосрочное развитие корпорации для акционеров.

Следующая тенденция акцентирует внимание на отношении массовой аудитории к проблемам корпоративного управления, исследования которых крайне редки, поэтому ожидания от их выводов достаточно высоки. Участие массовой аудитории на рынке капитала в стране произошло благодаря приватизации, но через десять лет после конца массовой приватизации, иллюзия развития массового участия в бизнесе полностью исчезла. Доверие болгар к основным источникам информации для принятия инвестиционных решений очень низкое, они полагаются на информацию из неофициальных источников.

В ходе экономического кризиса усилилось вмешательство собственников бизнеса в принятие управленческих решений профессиональными менеджерами. При этом наиболее важным для делового успеха болгарских корпораций пять лет назад и в настоящее время являются менеджеры и акционеры. Последующие по значимости группы — это сотрудники и клиенты корпорации, затем поставщики и местные сообщества. Кредитные учреждения занимают последнее место среди всех заинтересованных сторон.

Большинство болгарских корпораций приглашает иностранных профессиональных менеджеров. Но между болгарскими и иностранными менеджерами выявлена различная корпоративная культура и различия в восприятии интересов стейкхолдеров. В последнее время началась обратная трансформация. Из-за влияния последствий экономического кризиса произошел значительный сдвиг в учете интересов стейкхолдеров в направлении от внутренних к внешним, а также сбалансированное рассмотрение этого влияния (равенство в учете интересов).

Болгарский национальный кодекс охватывает основной набор передовых методов и стандартов современного корпоративного управления, и отражает как нормативные решения, так и практику, где кодекс принимается корпорациями добровольно и осознанно. К наиболее практикуемым отношениям, постулируемые принципами раскрытия информации (объемы, сроки, механизмы, обязанности, каналы распространения и т. д.) и недопущение злоупотребления инсайдерской торговлей (торговля внутренней информацией) и манипулирования финансовыми рынками.

Основной вывод заключается в том, болгарская практика корпоративного управления пока не укладывается ни в одну из классических моделей корпоративного управления и идет своим путем развития. Ее специфика определена историей возникновения отечественных корпораций в результате массовой приватизации и последующего перераспределения собственности, что привело к высокому уровню концентрации и низкому уровню отделения собственности от управления, в чем она схожа с российской практикой.

Корпоративное управление в стране находится на ранней стадии развития, что требует проведения научных и прикладных исследований и постоянного мониторинга корпоративной практики, а стандарты корпоративного управления подлежат улучшению и валидации, чтобы повысить конкурентоспособность и устойчивость болгарской экономики.

Библиографический список

1. *Бакърджиева Р.* Корпоративната социална отговорност — ядро на устойчивото развитие // Устойчиво и многообразно развитие. София, 2009. С. 17–22.
2. *Бакърджиева Р.* Корпоративната социална отговорност в българските фирми // Икономически изследвания. 2010. Кн. 2. С. 33–62.
3. *Георгиев Ил., Георгиева Ил.* Корпоративно управление. София, 2012.
4. *Георгиев Ил., Керемидчиев С.* Корпоративно управление на приватизираните предприятия. София: БАРМП, 1999.
5. *Георгиев Ил., Чанкова Л.* Предизвикателства на корпоративното управление в България. София: Икономически институт, 2003.
6. *Керемидчиев С., Найденова П.* Съвременни проекции на участие на персонала в собствеността, управлението и финансовите резултати на предприятията // Икономически изследвания. 2012. Кн. 1. С. 135–140.
7. *Публичните дружества и развитие на фондовата борса в България* / В. Минчев, Р. Петкова, П. Чипев, В. Бошнаков. София: Проф. Марин Дринов, 2007.
8. *Чупев П.* В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол: сборник текстове. София: ЦИД, 2002.
9. *Чупев П.* Корпоративно управление в развитие 2002–2004. София: ЦИД, 2005.
10. *Чупев П.* Предизвикателства пред корпоративното управление в България. София: CRC, 2012. С. 37–40.
11. *Dimitrov M.* State Enterprise Restructuring in Bulgaria, Romania and Albania. Sofia: Gorex Press, 1997.
12. *Dimitrov M., Andreff V., Czaba L.* Economies of Transition and Variety of Capitalisms. Sofia, 1999.
13. *Keremidchiev S.* Towards modernization of the corporate governance in Bulgaria // Economic development and reconstruction policies in South-East Europe: The Influence of European integration. Dubrovnik: Inter-University Centre, 2004. P. 68–92.

14. *Separation of Ownership and Control in Southeast Europe* / ed. by E. Peev. Sofia: KOTA, 1999.

15. *Tchipev P., Backhaus J., Stephen F. Mass Privatisation Schemes in Central and East European Countries. Implications on Corporate Governance*. Sofia: GorexPress, 1998.

16. *Tchipev P. D. Where is Bulgarian Corporate Governance Model Heading to? // Economic Studies (Workshop proceedings volume: Macroeconomic Framework and Corporate Development)*. 2009. Vol. 18, no. 1. P. 58–65.

Сведения об авторах

Ушева Мариана Николова — PhD, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Юго-Западного университета «Неофит Рилски», г. Благоевград (Болгария) dr.usheva@abv.bg

Шемячихина Лариса Юрьевна — кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия) lyshem@mail.ru

М. Ю. Шерешева, А. М. Пахалов

Взаимоотношения с жителями малых городов в контексте формирования социально ответственной модели бизнеса российских нефтегазовых компаний

Целью исследования является систематизация ключевых особенностей взаимодействия российских нефтегазовых компаний с жителями малых городов в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности. Исследование основано на уникальных данных, собранных в процессе подготовки ежегодных рейтингов экологической ответственности нефтегазовых компаний, составляемых с 2014 г. по инициативе WWF России. Методика изучения взаимодействия компаний с локальными сообществами малых городов основана на контент-анализе корпоративной нефинансовой отчетности, материалов СМИ и иных открытых источников информации. Проведенное исследование позволило выявить ряд существенных особенностей взаимодействия российских нефтегазовых компаний с локальными сообществами малых городов. В частности, наиболее распространенным форматом взаимодействия выступает поддержка культурных и образовательных событий, а наименее распространенным — вовлечение местных жителей в принятие проектных решений.

Ключевые слова: малые города; местные сообщества; корпоративная социальная ответственность; рейтинги социально-экологической ответственности; нефтегазовые компании.

Нефтегазовая промышленность имеет системообразующее значение для экономики России и ее отдельных регионов. Вклад этой отрасли

ли в валовой региональный продукт в ряде регионов (Сахалинская область, Ненецкий, Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа) превышает 50 %¹. В современной экономической литературе для таких субъектов РФ используется термин «ресурсные регионы», подразумевающий, что именно природные ресурсы — прежде всего нефть и газ — являются ключевыми факторами их экономического развития и инвестиционной привлекательности [2].

Основные добывающие и производственные мощности крупнейших российских нефтегазовых компаний нередко расположены в малых городах. Подразделения ресурсных компаний зачастую выступают в качестве градообразующих предприятий таких городов. Соответственно, качество жизни в них в значительной степени определяется уровнем социальной и экологической ответственности компаний [4].

Целью исследования является систематизация ключевых особенностей взаимодействия добывающих компаний с жителями малых городов в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности (КСО). Международные исследования показывают, что уровень КСО российских нефтегазовых компаний пока остается недостаточно высоким, а проекты российских компаний не входят в число лучших международных практик КСО [3].

С 2014 г. в России по инициативе Всемирного фонда природы (WWF России) реализуется уникальный проект — рейтинг экологической ответственности нефтегазовых компаний. Данный рейтинг составляется на основе авторской методологии [1], а его выборка включает 22 крупнейшие нефтегазовые компании, ведущие операционную деятельность на территории России. Рейтинг сфокусирован прежде всего на сравнительной оценке экологической ответственности компаний, однако в него также включены ряд параметров, характеризующих взаимоотношения компаний с жителями малых городов и сельских поселений, на территории которых ведется добыча и переработка ресурсов (см. таблицу).

За пять лет составления рейтинга собрана уникальная база материалов по взаимодействию компаний с локальными сообществами. Среди таких материалов оказались корпоративная нефинансовая отчетность, а также обширный массив публикаций федеральных и локальных медиа. В процессе подготовки данной статьи был проведен контент-анализ данных материалов и выделены четыре ключевые особенности взаимодействия нефтегазовых сообществ с жителями малых городов и сельских территорий.

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: стат. сб. / Росстат. М., 2017.

**Критерии рейтинга WWF,
используемые для анализа взаимодействия нефтегазовых компаний
с местными сообществами**

Критерий	Источники информации по критерию
Политика (или иной утвержденный компанией документ) по взаимодействию с коренными малочисленными народами Севера	Материалы сайтов компаний, запросы в компании
Доступность материалов оценки воздействия (ОВОС) в течение жизненного цикла проекта для действующих проектов	Материалы сайтов компаний, муниципальных органов власти
Доступность планов ликвидации аварий (ПЛА) в части воздействия на окружающую среду	Материалы сайтов компаний, муниципальных органов власти
Информирование общественности о наличии спорных ситуаций и действиях, направленных на их разрешение, на территориях присутствия компании	Анализ публикаций федеральных и региональных СМИ (на основе данных систем «Яндекс. Новости» и «СКАН-Интерфакс»), пресс-релизы компаний
Наличие установленного порядка работы с обращениями граждан	Материалы сайтов компаний, запросы в компании

Примечание. Составлено по: Уточненная методика рейтинга экологической ответственности нефтегазовых компаний / WWF России. URL: <https://www.zs-rating.ru/rejting/>.

Первая особенность касается наиболее популярного формата КСО-активности нефтегазовых компаний, которым является организация культурных, праздничных и развлекательных мероприятий для жителей малых городов (например, «дней города» или традиционных праздников коренных народов). Причиной может быть сочетание заметного положительного эффекта для имиджа компании с низкой стоимостью организации таких мероприятий.

Второй особенностью является отсутствие у местных сообществ реальной возможности повлиять на решения компаний. Несмотря на проводимые в силу требований законодательства публичные слушания, в основном касающиеся вопросов воздействия на окружающую среду, мнение местных жителей часто не учитывается при принятии инвестиционных и проектных решений. Более того, компании часто скрывают информацию о проведении публичных слушаний и размещают их материалы только в печатном виде в местных библиотеках, но не выкладывают документы для доступа в интернет, затрудняя таким образом доступ заинтересованных жителей к данной информации.

Третья выделенная особенность состоит в том, что уровень прозрачности и ответственности перед местными сообществами выше у компаний, головные офисы которых находятся в регионе добычи (например, у «Сургутнефтегаза» и «Татнефти») [5]. Первое объяснение такой особенности состоит в том, что руководители и владельцы компаний проживают в данных регионах, поэтому стараются относиться к ним бережнее. Второе объяснение подразумевает наличие у регио-

нальных и местных властей большего числа рычагов воздействия на компании, которые находятся на их территориях не только фактически, но и юридически.

Четвертая особенность состоит в том, что конфликты с местным населением нефтегазовые компании стараются по возможности скрывать от широкой общественности. Например, о возникающих в процессе добычи и переработки нефти нарушениях земель часто сообщается в местных газетах, но данные случаи никак не комментируются самими компаниями. Для решения данной проблемы WWF приступил к мониторингу конфликтных ситуаций крупнейших компаний по материалам локальных медиа¹. Целью данного проекта является освещение возникающих конфликтов на федеральном уровне, что должно содействовать более активной реакции компаний на возникающие спорные ситуации.

Несмотря на отмеченные негативные особенности, у ряда российских нефтегазовых компаний имеется положительный опыт («лучшие практики») взаимодействия с жителями малых городов. В частности, компания «Сургутнефтегаз» нашла прозрачный способ сообщать общественности обо всех конфликтах с местным населением. На сайте компании создан специальный раздел, где публикуются все обращения местных жителей, касающиеся даже незначительных проблем (например, разрушения сельской дороги). По каждому конфликту объясняется позиция компании. Компания «Газпром нефть» реализует программу «Родные города», нацеленную на формирование комфортной среды в городах присутствия предприятий компании. Следует отметить, что эта программа является для компании флагманским проектом КСО. Еще одна лучшая практика — программа «Салымский край» компании «Салым Петролеум». Эта компания инвестирует не только в создание комфортной среды для жителей своего городского поселения, но и занимается его продвижением во внешнем мире, повышая его туристическую и инвестиционную привлекательность.

Проведенное исследование показало, что взаимодействие с локальными сообществами, в том числе с жителями малых городов, пока не является приоритетом для большинства российских нефтегазовых компаний. Одним из инструментов решения данной проблемы могут стать независимые рейтинги экологической и социальной ответственности компаний. Такие рейтинги могут использоваться в качестве инструмента, стимулирующего более ответственное отношение компаний к территориям, где они ведут бизнес.

¹ Спорные ситуации, аварии и инциденты компаний нефтегазового сектора России / WWF России. URL: <https://wwf.ru/what-we-do/green-economy/obshchestvennyy-ekologicheskyy-kontrol-deyatelnosti-neftegazovykh-kompaniy/>.

Библиографический список

1. *Оценка* экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход / Е. А. Шварц, А. Ю. Книжников, А. М. Пахалов, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2015. № 5. С. 46–67.

2. *Ledyayeva S.* Spatial econometric analysis of foreign direct investment determinants in Russian regions // *World Economy*. 2009. Vol. 32, no. 4. P. 643–666.

3. *Raufflet E., Cruz L. B., Bres L.* An assessment of corporate social responsibility practices in the mining and oil and gas industries // *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 84. P. 256–270.

4. *Rogers D.* The materiality of the corporation: Oil, gas, and corporate social technologies in the remaking of a Russian region // *American Ethnologist*. 2012. Vol. 39, no. 2. P. 284–296.

5. *Shvarts E., Pakhalov A., Knizhnikov A.* Assessment of environmental responsibility of oil and gas companies in Russia: the rating method // *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 127. P. 143–151.

Сведения об авторах

Шерешева Марина Юрьевна — доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, зав. лабораторией институционального анализа экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)
m.sheresheva@mail.ru

Пахалов Александр Михайлович — научный сотрудник лаборатории институционального анализа экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)
pakhalov@gmail.com

РАЗДЕЛ II

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Практика реализации стейкхолдерского подхода в развитии малого и среднего бизнеса в сфере торговли в Донецкой Народной Республике

Исследованы вопросы теоретического обоснования сущности стейкхолдерского подхода и возможности его применения для развития малого и среднего бизнеса в экономике Донецкой Народной Республики. Сформирована модель организации взаимодействия со стейкхолдерами предприятия. Предложены подходы к классификации стейкхолдеров предприятия.

Ключевые слова: стейкхолдеры; предприятие; развитие; модель; классификация.

В развитии предприятий малого и среднего бизнеса, особенно работающего в сфере торговли в частности, как основы формирования среднего класса общества и источника предоставления рабочих мест, удовлетворения потребительского спроса в Республике заинтересованы как органы государственной власти, так и граждане. Развитие современных предприятий непосредственно связано с достаточно широким кругом лиц, имеющих отношение к предприятию, к его деятельности, влияющими на него, которых принято называть стейкхолдерами. Следует отметить с одной стороны относительную новизну теории стейкхолдеров, а с другой — ее жизнеспособность, авторитетность и при этом дискуссионность.

Анализ исследований и публикаций свидетельствует, что вопросам развития малого и среднего бизнеса; организации взаимодействия властных и предпринимательских структур малого и среднего бизнеса посвящены работы С. Г. Тяглова, Ж. Я. Колычевой, Е. А. Гарибовой; вопросы конфигурации проблем управления развитием малого и среднего предпринимательства исследованы в работах Т. И. Бухтияровой, А. В. Дубыниной, Д. Г. Демьянова, К. А. Савеченковой, А. А. Якушева; известны работы зарубежных авторов, посвященные вопросам теории стейкхолдеров — Т. Дональдсона, Л. Престона; Р. Митчелла, Б. Эгла, Д. Вуда, стратегического менеджмента на основе стейкхолдерского подхода — Р. Фримана, инструментария теории стейкхолдеров — Т. Джонеса, стратегии влияния заинтересованной стороны и ориентированное управление заинтересованными сторонами — Франка де Беккера, Франка ден Хонда, Рени ван дер Пласа. Однако недостаточно исследованными остаются вопросы теоретического обоснования сущности стейкхолдерского подхода и возможности его применения для развития малого и среднего бизнеса, имеющего важное значение в развитии экономики Донецкой Народной Республики.

Развитие Республики непосредственно связано и в определенной мере характеризуется удовлетворением потребностей народа, реализуемых через торговлю. Как отмечала и. о. министра экономического развития В. Романюк: «Одной из основных тенденций развития розничной торговли является развитие сетевых форматов — гипермаркетов, супермаркетов, дискаунтеров. Из них в Донецкой Народной Республике продовольственных — 3, смешанных — 12, непродовольственных — 3, представленные торговыми сетями сети «Первый Республиканский Супермаркет», «Амстор», «Авоська», «Импульс», «Элит+» и др.¹.

Согласно статистическим данным² в 2013 г. на малых предприятиях, которых в Донецке насчитывалось 13,5 тыс. (140 предприятий на 10 тыс. человек населения), было занято 68,4 тыс. чел. В 2015–2016 гг. рынок Республики оживился, что повлекло за собой и оживление сферы торговли и производства. В ДНР только в 2015 г. открылись вновь 500 магазинов и 400 кафе и ресторанов, а в настоящее время в Республике работает более 7 тыс. магазинов и 1,5 тыс. кафе и ресторанов. В период с марта по октябрь 2015 г. в два раза возросло количество производителей продуктов питания — с 90 до 200 предприятий. Следует отметить, что ряд розничных предприятий, например, «Амстор» и «Эпицентр» (ныне «Галактика») и др. непрерывно осуществляли работу и в период активных боевых действий. Рынок Республики достаточно быстро заполнился товарами из других стран: Российской Федерации, Абхазии, Белоруссии, Грузии, Казахстана, Приднестровья, Узбекистана и др. Помимо этого, местные производители товаров, как в ДНР, так и ЛНР перестроились на работу с импортным сырьем и расширили свое присутствие на местных рынках. Например, производители, которым принадлежат известные торговые марки: «АВК», «Геркулес», «Добрыня», «Конти», «Милам», «Луганские деликатесы» и другие, бесперебойно находились и находятся на прилавках магазинов Республики³. Как показывает анализ, бизнес в Республике развивается и, естественно, необходимы, как внутренние, так и внешние меры по его поддержке и развитию. Одной из важных теоретических основ в современном развитии бизнеса является теория стейкхолдеров/заинтересованных сторон, относящаяся к числу самых популярных теоретических конструкций. Она основывается на идеи Э. Фримена,

¹ *О положительной динамике развития сферы торговли в Республике.* URL: http://www.mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=40&Itemid=665/.

² *Официальный сайт Донецкой Народной Республики.* URL: <http://dnr-online.ru>.

³ *О положительной динамике развития сферы торговли в Республике; Официальный сайт Донецкой Народной Республики; Как живет непризнанной ДНР.* URL: <http://rian.com.ua/analytics/20160216/1005304412.html>.

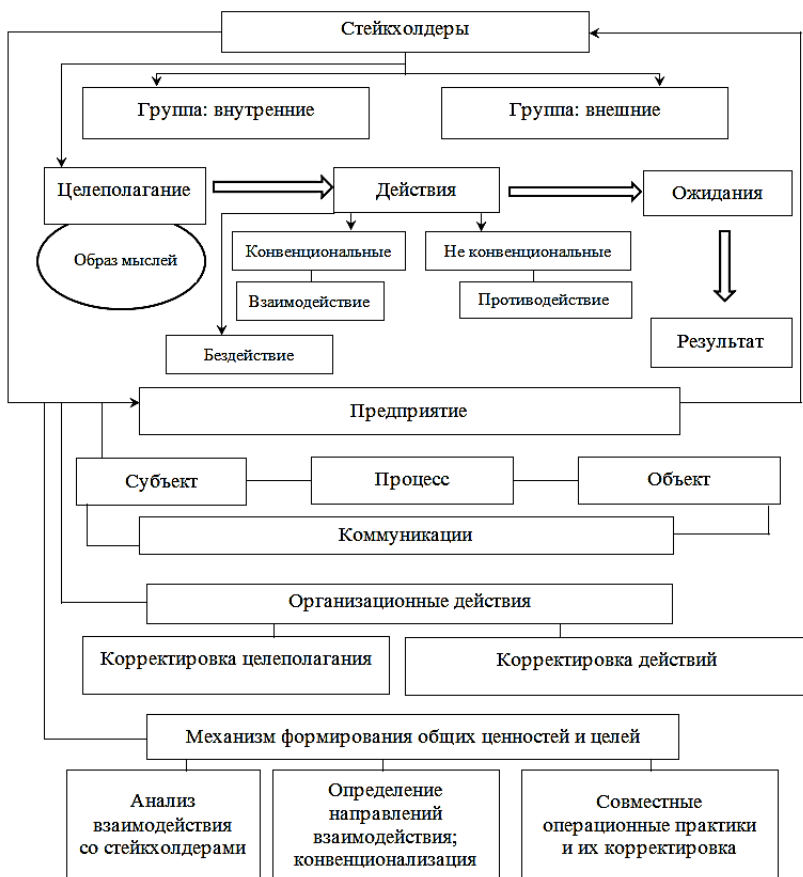
что в целях стратегического управления и развития любого предприятия необходимо учитывать его окружение, все разнообразие которого может быть представлено совокупностью заинтересованных лиц, имеющих различные интересы, требования и взгляды на его деятельность, результаты и развитие. Основным постулатом этой теории является базовая установка, что все разнообразие действий предприятий следует рассматривать с точки зрения зависимости от интересов широкого круга заинтересованных сторон, с учетом их права контроля над какой-либо областью или сферой деятельности самого предприятия и принятие решений с учетом интересов стейкхолдеров.

Действительно, как внутри любого предприятия, так и извне существует ряд групп влияния, и с другой стороны для предприятия возникшие взаимоотношения с ними, приводящие его к позитивному коммерческому результату представляет собой богатство для него. Таким образом, целевой функцией стейкхолдерского менеджмента является максимизация или оптимизация приращения богатства организации, которая непосредственно связана с оптимизацией социальной ответственности предприятия. Социальная ответственность предприятия представляет собой важную частную составляющую более общей целевой функции общего менеджмента предприятия.

Модель организации взаимодействия со стейкхолдерами предприятия представлена на рисунке. Для практической реализации теории стейкхолдеров и сформированной нами модели организации взаимодействия с заинтересованными сторонами целесообразно воспользоваться моделью Р. К. Митчелла, Б. Р. Агла, Д. Дж. Вуда [5], позволяющей идентифицировать значимость заинтересованных сторон и количественно оценить их важность. Единства среди ученых в применении методического обеспечения пока нет. Но взгляды основоположников модели, методологически и методически нашли развитие в работах О. Б. Зильберштейна, К. В. Невструева, Д. А. Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юрковской [1], М. А. Петрова [2], К. С. Солодухина [3], П. В. Хвостенко [4] и др., которые были использованы нами для анализа стейкхолдеров предприятий малого и среднего бизнеса в сфере торговли.

Стейкхолдеров по отношению к предприятию можно подразделить на две группы влияния: внутренние и внешние. На применение такой группировки стейкхолдеров настаивают ученые [5], исходя из развернутой карты, рекомендуемой и применяемой при организации взаимодействия рядом международных организаций, например, ООН и др. на принципах которой нами была разработана карта для предпринимателей, работающих в сфере торговли в ДНР, позволяющая систематизировать имеющихся у предприятий стейкхолдеров. Определив и систе-

материзировав стейкхолдеров было предложено на основе модели Митчелла — Агле — Вуда оценить степень влияния каждого стейкхолдера предприятия по атрибутам: «власть», «правомочность», «безотлагательность», устанавливаемые экспертным методом, а также осуществляя деление на три категории стейкхолдеров: латентные; ожидающие; категорические. Следует заметить, что в категорию латентных будут входить стейкхолдеры, которые обладают каким-либо одним фактором из перечисленных атрибутов и соответственно классифицироваться в одну из групп: бездействующую, контролируруемую или требующую.



Модель организации взаимодействия со стейкхолдерами предприятия

Как показали исследования [4], в отношении стейкхолдеров латентных групп предприятия не применяют активных действий для осуществления взаимодействия (мониторинга, управления отношениями и т. п.), что обосновывается ограниченностью его ресурсов времени, финансов, организационных усилий и др. при мало значительности для предприятия развития взаимоотношений, в то время как категории ожидающих и категорических стейкхолдеров требуют от предприятия более внимательного отношения и усилий. Самая большая значимость из всех вышеперечисленных категорий имеет категорическая группа стейкхолдеров, обладающая всеми тремя атрибутами, причем ее требования должны удовлетворяться в приоритетном порядке. Проведение анализа стейкхолдеров по модели Митчелла — Агле — Вуда позволяет осуществить группировку стейкхолдеров и выяснить степень значимости их влияния для предприятия. На основе применения экспертами модели Митчелла — Агле — Вуда предложенной карты были установлены основные стейкхолдеры для предприятий малого и среднего бизнеса, функционирующих в сфере торговли в ДНР (см. таблицу). Если принять предположение, что по отношению к латентной группе предприятия, обычно, не предпринимают никаких отдельных действий, то, следовательно, на каком-то этапе ею можно пренебречь и выделить наиболее важных для предприятия стейкхолдеров, отнесенных ими к категорическим и категории ожидающих. Следует отметить, что в модели Митчелла — Агле — Вуда атрибуты представляют собой характеристику отношений между заинтересованной стороной — стейкхолдером и предприятием, при этом процедур, позволяющих оценить такие отношения еще не разработаны, как не разработаны и подходы, которые бы позволяли институционализации взаимодействия предприятия со стейкхолдерами.

Стейкхолдеры предприятия и их классификационные группы

Группы влияния	Латентные атрибуты			Классификационная группа
	Власть	Правомочность	Безотлагательность	
Внутренние				
Собственники предприятия	+	+	+	Категорическая
Наемные работники	–	+	+	Ожидающая/ зависимая
Поставщики	+	+	–	Ожидающая/ доминирующая
Университет и научные сообщества	–	+	–	Латентная/ контролируемая
Внешние				
Сотрудники	+	–	–	Латентная/ бездействующая

Окончание таблицы

Группы влияния	Латентные атрибуты			Классификационная группа
	Власть	Правомочность	Безотлагательность	
Поставщики	+	+	–	Ожидающая/ доминирующая
Конкуренты	+	–	–	Латентная/ бездействующая
Покупатели	+	–	+	Ожидающая/ опасная
Представители государственной и муниципальной власти	+	+	+	Категорическая
СМИ	+	-	–	Латентная/ бездействующая
Неправительственные и общественные организации	–	+	–	Латентная/ контролируемая
Университеты и научные сообщества	–	+	–	Латентная/ контролируемая

Примечание. Составлено по данным опроса экспертов и членов Ассоциации «Предприниматели ДНР», 2017 г.

Кроме того, часто выпадает из внимания тот факт, что образ мыслей руководителей тех или иных предприятий, организаций, покупателей — т. е. участников взаимодействия и взаимоотношений, определяет понимание этих процессов и исходя из собственной системы целеполагания и ценностей, сложившихся рутинизированных действий, профессионализма и опыта взаимодействия (ментальных моделей), определяет их образ действий, связанные с этим ожидания и оцениваемые результаты взаимодействия. Таким образом, действие переносится в плоскость институционализаций отношений, базирующаяся на формировании общих ценностей и целей, однозначно понимаемых всеми участниками взаимодействия.

Библиографический список

1. *Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий* / О. Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юрковский // *Наукоеведение*. 2016. Т. 8, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>.
2. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // *Вестник СПбГУ. Сер. 8: Менеджмент*. 2004. № 2(16). С. 51–68.
3. *Солодухин К. С.* Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4(24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653/>.
4. *Хвостенко П. В.* Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров // *Бизнес, образование, право: Вестник Волгоградского института бизнеса*. 2012. № 3(20). С. 84–89.

5. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22, no. 4. P. 853–886.

Сведения об авторах

Азарян Елена Михайловна — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и коммерческого дела; проректор по научной работе Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк
azaryan.elena@gmail.com

Возиянов Дмитрий Эдуардович — старший преподаватель кафедры маркетинга и коммерческого дела Донецкого национального университета экономики и торговли имени М. Туган-Барановского, г. Донецк
nagasadoo@gmail.com

Ю. С. Баусова

Двусторонняя платформа научного журнала: стейкхолдеры и сетевые эффекты

Современный этап развития науки отмечен ростом числа научных журналов, что ставит на повестку дня оценку их качества. Научное периодическое издание рассматривается в качестве двусторонней платформенной бизнес-модели. Выделены его внутренние и внешние стейкхолдеры. Приставлен цикл взаимодействия ключевых участников платформы научного журнала с возникновением сетевого эффекта. Систематизированы положительные и отрицательные сетевые эффекты для платформы и ее участников.

Ключевые слова: научный журнал; бизнес-модель; многосторонняя платформа; сетевой эффект; стейкхолдеры.

Качественный уровень статьи и достоверность полученных результатов в настоящее время определяются наукометрическими показателями периодического издания, опубликовавшего материал. На основе данных из систем научного цитирования, а также результатов экспертных оценок составляются рейтинги научных журналов, оперирующих в той или иной отрасли науки. Тем не менее, остается открытым вопрос разработки оптимальной стратегии для журнала, стремящегося войти и занять лидирующие позиции в подобных рейтингах. Первый шаг на пути к этому — определение бизнес-модели (БМ) научного журнала и ее основных стейкхолдеров.

Бизнес-модель издательства научного журнала представляет собой двустороннюю платформу, в которой основные стейкхолдеры (читатели и авторы) связаны сетью посредством ядра — самого издания [2]. Согласно теории Р. Фримана, под *стейкхолдерами* понимают

ся «любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [5, р. 25]. Сокращенный вариант трактовки данного термина предложен Б. Гугинсом: «это группы, организации или индивидуумы, на которые компания влияет или от которых зависит» (цит. по: [4, с. 85]). Выделяют *внутренних* (сотрудники, инвесторы, учредители) и *внешних* (государственные органы, потребители, поставщики, посредники) стейкхолдеров. Рассмотрим структуру стейкхолдеров научного журнала.

Как следует из названия двусторонней платформы, ее заинтересованными сторонами выступают две группы пользователей — авторы и читатели. Однако состав стейкхолдеров не сводится только к данным двум категориям. В этой связи А. И. Коваленко [1] подчеркивает такой недостаток двусторонних платформ, как упущение из виду присутствия других сторон: владельцев торговой площадки, провайдеров и платформ. В переложении на ситуацию с научным периодическим изданием, а также с учетом такой его особенности как многоуровневость ядра, состав стейкхолдеров выглядит следующим образом.

Первая группа — внутренние стейкхолдеры

1. *Держатель ядра-1* — собственник научного издания (вуз, коммерческая организация). В России подавляющее большинство научных журналов из Перечня ВАК выпускаются высшими учебными заведениями, научно-исследовательскими институтами и другими организациями, функционирующими в сфере науки и высшего образования. Коммерческие игроки рынка научной периодики представлены ограниченным числом независимых издательств и намного более распространены за рубежом. Такое положение дел в нашей стране объясняется традиционно высокой ролью государства во всех секторах экономики, в целом неблагоприятным климатом для малого и среднего бизнеса, а также общим уровнем развития научной сферы.

Согласно постановлению Правительства РФ «Об оценке и о мониторинге результативности деятельности научных организаций...», число публикаций сотрудников организации, индексируемых в российских и международных системах научного цитирования, а также совокупный импакт-фактор журналов, в которых опубликованы статьи организации, являются одними из критериев оценки эффективности данной организации. Таким образом, имея в своем распоряжении один или даже несколько научных журналов, собственник издательства имеет дополнительный рычаг для контроля эффективности и результативности своей деятельности.

2. *Держатель ядра-2* — учредитель собственника научного журнала. Для большинства российских вузов, научно-исследовательских

институтов учредителем выступает Министерство науки и высшего образования РФ. Фундаментальность и системная значимость данного стейкхолдера предопределяет масштабность его влияния, которое может быть не только прямым (направленным на регулирование деятельности научных журналов посредством ВАК), но и косвенным (издание нормативно-правовых актов в сфере науки и высшего образования).

3. *Участники ядра* — стороны, непосредственно вовлеченные в издательский процесс (работники журнала, редакционная коллегия, литературная редакция, рецензенты). Роль данной группы стейкхолдеров, главным образом, сводится к поддержанию и повышению уровня и качества публикаций, а соответственно — наукометрических показателей эффективности журнала; отслеживанию последних тенденций в сфере научной литературы; обеспечению соответствия актуальным требованиям законодательства.

Вторая группа — внешние стейкхолдеры

1. *Государственные учреждения.* Центральный участник данной группы стейкхолдеров — Высшая аттестационная комиссия (ВАК) при Минобрнауки РФ. Несмотря на то, что данный орган входит в состав Министерства науки и высшего образования РФ, отнесенного нами ранее к внутренним стейкхолдерам, саму ВАК целесообразно причислить ко внешним заинтересованным сторонам, что объясняется ее ролью главного регулятора в научной сфере, а также спецификой закрепленных за нею функций по обеспечению единой государственной политики в области государственной аттестации научных и научно-педагогических кадров.

2. *Специализированные и профессиональные ассоциации и сообщества.* К данной группе стейкхолдеров причисляются организации, выполняющие такие функции и предоставляющие такие сопутствующие услуги, которые направлены на повышение качества научных исследований, продвижение, пропаганду и систематизацию академической публикационной деятельности во всей ее многоаспектности. В частности, сюда входит, например, АНРИ — ассоциация, призванная содействовать популяризации научной сферы, развитию редакционно-издательской деятельности в науке, укреплению профессиональных связей и др.

3. В категории «*Конкуренты*» можно условно выделить три уровня участников, а именно — научные журналы, 1) индексируемые в системах научного цитирования (как иностранная, так и отечественная периодика), 2) включенные и 3) не включенные в список ВАК.

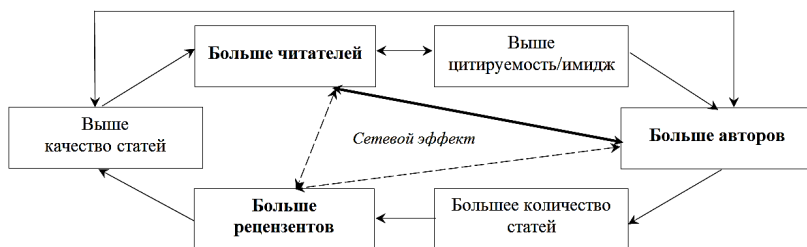
4. *Международные реферативные базы данных и системы цитирования* (Web of Science, Scopus, AGRIS и др.) на сегодняшний момент

приставляют собой вершину «карьерной лестницы» научного издания. Они устанавливают качественные критерии научной литературы, служат источниками библиометрической статистики, способны оказывать значительное влияние на развитие мировой научной среды в целом.

Как несложно заметить, основные участники двусторонней платформы научного журнала — авторы и читатели — не включены ни в одну из вышеприведенных групп стейкхолдеров. Это связано с тем, что при сетевом взаимодействии кардинально меняется понимание того, каких стейкхолдеров считать внутренними, а каких — внешними по отношению к объекту исследования. Потребители становятся непосредственными участниками бизнес-модели, а их роль в сети — такой же важной, как и у участников самого ядра.

Масштаб, устойчивость и конкурентоспособность платформенной бизнес-модели определяется количеством ее участников, от которого, в свою очередь, зависит ценность этой платформы для каждого отдельного пользователя. В этом заключается *сетевой эффект* (СЭ) платформ.

На рисунке проиллюстрирован цикл взаимодействия ключевых участников платформы научного журнала с возникновением сетевого эффекта.



Цикл взаимодействия ключевых участников платформы научного журнала и возникновение сетевого эффекта

Взаимозаменяемость внутренних стейкхолдеров (когда, например, читатель становится автором, а автор — рецензентом) является важным сетевым эффектом для любого научного журнала. Данный феномен Дж. Паркер, М. ван Альстин и С. Чаудари называют «сменой сторон» [3, с. 39]. Динамические эффекты, возникающие при обмене ролями, ведут к росту числа пользователей платформы и, как следствие, увеличивают ее ценность.

Рассмотрим, какие сетевые эффекты наблюдаются в рамках двусторонней платформы научного журнала (см. таблицу).

Сетевые эффекты
для участников двусторонней платформы научного журнала

Участник платформы	Сетевой эффект	
	Позитивный	Негативный
Ядро платформы (научный журнал)	<p>Рост ценности платформы; расширение аудитории; бесперебойный поток статей (наполняемость издания); улучшение качественных характеристик публикуемых материалов; улучшение репутационных характеристик журнала; повышение наукометрических показателей; вероятность цитируемости и индексации в мировых научных базах; возможность монетизации деятельности издания; снижение числа конкурентов; в перспективе, сетевой эффект способен вывести платформу в лидеры рынка; устойчивость в условиях реформирования рынка; соответствие материалов современным научным тенденциям благодаря быстрому отклику пользователей</p>	<p>Плохо организованная платформа может снизить ценность для каждого участника; очередь на публикацию и вследствие этого потеря части потенциальных авторов, падение актуальности материалов; наполнение номеров в обход стандартных процедур, кумовство и nepoтизм; несоблюдение сроков выхода журнала, превышение его типового объема; необходимость раскрытия внутренней информации в случае привлечения сторонних рецензентов</p>
В том числе:		
держатель ядра (издатель журнала)	<p>Экономия ресурсов (при достижении критической массы пользователей от держателя платформы требуются всё меньшие усилия по ее продвижению); рост репутации, новые связи и деловые партнеры; рост индекса Хирша организации</p>	<p>Если критическое число участников не набрано, возникает необходимость «ручного» продвижения журнала («заказные» статьи); возможное увеличение штата сотрудников и сопутствующие издержки</p>
рецензенты	<p>Отсутствие необходимости в поиске материалов, соответствующих их научным интересам; развитие научной дискуссии; возможность соавторства</p>	<p>Высокая загруженность; нарушение сроков рецензирования и формальное отношение</p>
Авторы	<p>Денежные выгоды (повышенные баллы в рамках балльно-рейтинговой системы; стимулирующие выплаты); неденежные выгоды (узнаваемость, репутация);</p>	<p>Вероятность взимания платы за публикацию; долгий период публикации, падение актуальности материалов;</p>

Участник платформы	Сетевой эффект	
	Позитивный	Негативный
	рост индекса Хирша автора; быстрый и легкий доступ к платформе	высокая конкуренция и необходимость соответствия высоким требованиям к публикациям
Читатели	Возможность присоединиться к платформе в качестве авторов; уверенность в надежности и актуальности информации; быстрый и легкий доступ к платформе	Вероятность взимания платы за доступ к материалам, платная подписка

Основные выгоды получает сама платформа, но, в целом, положительные сетевые эффекты платформенной бизнес-модели перевешивают отрицательные для всех ее пользователей. Важно подчеркнуть, что ключевые преимущества сетевого эффекта проявляются в долгосрочной перспективе, когда журнал уже достиг определенного уровня качества и характеризуется стабильными темпами развития. Отрицательные последствия проявляются практически сразу, как только журнал начинает демонстрировать первые признаки успеха, что может негативно отразиться на качестве и устойчивости всей платформы. По этой причине главенствующая роль в обеспечении долгосрочной эффективности журнала принадлежит собственнику издательства, на которого возлагаются обязанности по соблюдению всех правил и процедур издательского процесса.

Библиографический список

1. Коваленко А. И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
2. Орехова С. В., Баусова Ю. С. Ресурсная зависимость и стратегии двусторонней платформы научного журнала // Управленец. 2018. Т. 9. № 4. С. 93–101.
3. Паркер Дж., Альтин М. ван, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. Ткаченко И. Н., Сивокос К. К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. № 4(68). С. 85–95.
5. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman Publishers, 1984.

Сведения об авторе

Баусова Юлия Сергеевна — инженер Управления по научно-исследовательской работе Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
mailjulia@yandex.ru

Е. С. Боярникова, И. Н. Ткаченко

Сделки слияния и поглощения как инструмент достижения эффекта синергии

Основными задачами ведения предпринимательской деятельности выступают рост эффективности бизнеса, усиление рыночных позиций компании в условиях конкуренции. Когда внутренние резервы роста эффективности деятельности исчерпаны, необходимым условием непрерывности жизненного цикла предприятия становится внешнее развитие, реализуемое через стратегические слияния и поглощения. В данной статье рассматривается влияние сделок по слиянию и поглощению на достижение эффекта синергии и повышение стоимости компании.

Ключевые слова: слияние; поглощение; синергия; стоимость компании.

Усиление тенденций глобальной интеграции в современном мире выходит на передний план. Крупные национальные компании все чаще задумываются о ведении деятельности на международных рынках и получении мирового имени. Необходимое условие для успеха компании на национальном и глобальном уровнях — обладание конкурентными преимуществами. Одной из прогрессивных форм приобретения таких преимуществ являются сделки слияния и поглощения.

Один из основных мотивов осуществления сделок по слиянию или поглощению — получение синергетического эффекта. Совместное использование активов принесет более высокий результат, чем использование их по отдельности, соответственно, относительно увеличится и капитализированная стоимость объединенной компании. Проведение сделок по слиянию и поглощению ведущие к увеличению власти над рынком, росту стоимости компании и ее акций. Если активы приобретаются с дисконтом к рыночной стоимости, что является характерным для периодов приватизации собственности, принадлежащей государству, данное действие также непосредственно увеличивает стоимость компании [3].

При этом для различных видов синергии существуют свои причины возникновения (см. таблицу).

Классификация сделок слияний и поглощений позволяет более содержательно и точно ставить задачи, которые планируется достичь в результате организационной реструктуризации [1].

К направленно-эффективным слияниям и поглощениям относятся сделки, в результате которых синергетический эффект планируется получить только по конкретному направлению деятельности. Для операционной деятельности это означает достижение темпов роста выше, чем у конкурентов, снижение издержек за счет укрепления производства, централизации управления. При ориентации на увеличение стои-

мости бизнеса слияние должно обеспечить долю рынка, превосходящую по размерам доли отдельных участников до слияния. Для инвестиционной деятельности синергетический эффект должен заключаться в новой структуре инвестиций, обеспечивающей рост показателей доходности инвестиционных направлений деятельности. Для финансовой деятельности синергетический эффект находит отражение в изменении структуры капитала, обеспечивая приток дешевых денег при невысоких финансовых рисках. Результатом синергии должен стать выход на новые рынки капитала.

Основные виды синергетического эффекта при проведении сделок слияния и поглощения [2]

Вид синергетического эффекта	Причина возникновения
Операционный эффект	Проявляется при увеличении доходов и снижении расходов, включая минимизации операционных издержек
Инвестиционный эффект	Проявляется в увеличении инвестиционных ресурсов, оптимизации структуры инвестиционных активов
Финансовый эффект	Проявляется в повышении финансового рейтинга, рационализации структуры капитала и доступности источников финансирования, снижении риска инвестирования в компанию

Комбинируемо-эффективные слияния и поглощения представляют собой сделки, при которых синергетический эффект проявляется одновременно по двум из трех направлений одновременно. Существуют три возможные комбинации.

1. Операционная и инвестиционная деятельность: при операционной деятельности образуются дополнительные собственные финансовые ресурсы сверх тех, которые используются для поддержания операционной деятельности и запланированного роста. В свою очередь, избыточные ресурсы могут быть направлены на новые инвестиции. Либо наоборот, новые инвестиции могут привести к расширению направлений в операционной деятельности.

2. Операционная и финансовая деятельность: снижение финансового риска компании за счет диверсификации операционной деятельности (риск вложения в данный бизнес уменьшается за счет снижения волатильности доходов, даже если рост прибыли не предполагается).

3. Инвестиционная и финансовая деятельность: уменьшение финансовых рисков компании за счет диверсификации инвестиционного направления деятельности.

Реализация абсолютно-эффективных слияний и поглощений ведет к положительным изменениям по всем направлениям деятельности и вполне возможна при тщательном выборе компании-цели, интеграция с которой позволит достичь максимального увеличения стоимости

объединенной компании. Чаще всего у различных компаний имеются свои преимущества и свои возможности. У кого-то есть инновационные решения, но нет возможности их реализовать. У других же много возможностей для реализации, но не хватает именно научных, инновационных идей. Слияния таких компаний помогает им воплотить в жизнь эти идеи, позволяет максимально использовать свои преимущества. Не исключено так же, что научно-технические разработки разных фирм могут дополнять друг друга, что так же позволит достичь положительного эффекта от слияний.

По исследованиям различных консалтинговых фирм, около 70 % сделок M&A не достигают синергетического эффекта [4]. Происходит это, конечно же, по различным причинам, например, из-за переоценки возможностей консолидированной фирмы. Очевидно, что для оценки такого эффекта нужен ряд критериев. Нельзя не учитывать и тот факт, что активы фирмы-цели уже могут быть оптимизированы и надо исходить из того, что все решения органов управления направлены на повышение стоимости компании, на ее максимизацию.

Стоит также отметить несколько гипотез, выдвинутых в рамках исследований, которые нашли свое подтверждение.

1. Сделки слияний и поглощений компаний на развивающихся рынках капитала приводят к росту стоимости компаний. Кроме того, непосредственное влияние на стоимость оказывает отрасль экономики.

2. Сделки слияний и поглощений на международных рынках дают больший эффект, поскольку выход компаний на международный уровень позволяет получить конкурентное преимущество и укрепить бренд за счет возможности перенимать опыт зарубежных конкурентов и получить доступ к передовым технологиям.

3. Мелкие компании-покупатели извлекают больше выгоды от осуществления сделки, чем крупные. Большие расходы на проведение сделки приводят к снижению ключевых показателей компании и отрицательно отражаются на их стоимости.

4. Вид сделки и финансирования влияет на стоимость компании. Оплата сделки денежными средствами положительно сказывается на стоимости приобретающей компании. Оплата акциями приводит к снижению стоимости.

Компании могут проводить прогноз и вкладывать инвестиции в сделки, чтобы они создавали прирост стоимости для инвесторов. Компании имеют возможность выбора оптимальных форм участия в сделке, построении ее финансовой структуры, активного использования форм оплаты с отсроченными платежами и оплатой по результатам, которые с большей долей вероятности приводят к приросту стоимости компании-покупателя.

Рассмотрим влияние сделок слияния и поглощения на стоимость компании на примере объединения мощностей по производству поездов немецкой Siemens AG и французской Alstom. Конкурировать компании собираются с китайской государственной корпорацией CRRC — доминирующим игроком в Азии, появление которого сказалось на динамике глобального рынка.

В России Alstom владеет 33 % крупнейшего производителя локомотивов — «Трансмашхолдинга», Siemens владеет 50 % его конкурента — «Уральских локомотивов» (вторая половина — у группы «Синара» Дмитрия Пумпянского¹). Немецкий концерн также занимался разработкой поездов «Ласточка» и скоростных «Сапсанов», а Alstom — составов «Аллегро», курсирующих между Санкт-Петербургом и Хельсинки. Кроме того, предприятия занимаются совместным производством поездов.

В июне 2018 г. Siemens и Alstom подали заявку в Европейскую Комиссию на разрешение проведения сделки. В сентябре 2018 г. колумбийское антимонопольное управление Superintendencia de Industria y Comercio зарегистрировало слияние. По прогнозам сторон, выручка нового предприятия составит 15,3 млрд евро, скорректированная EBIT — 1,2 млрд евро. Французская сторона будет ежегодно вкладывать в проект 7,3 млрд евро, германская — 7,8 млрд евро. Эффект от объединения компании рассчитывают получить через четыре года — синергия оценивается в 470 млн евро ежегодно².

В рамках слияния акционеры Alstom после закрытия сделки получат два специальных дивиденда: контрольную премию в размере 4 евро за акцию и внеплановую премию в размере до 4 евро за акцию общим объемом в 0,9 млрд евро, которая будет выплачена из выручки Alstom от опционов на совместные предприятия с General Electric. Siemens получит ордера, позволяющие ему приобретать акции Alstom, представляющие два процентных пункта своего акционерного капитала, которые могут быть реализованы за последние четыре года после закрытия.

Объединенная компания предложит расширенный ассортимент продукции для удовлетворения потребностей клиентов: от недорогих платформ массового рынка до высокотехнологичных решений. Глобальный охват позволит получить доступ к растущим рынкам на Ближнем Востоке и в Африке, Индии, в Центральной и Южной Америке, где

¹ *Слияние Siemens и Alstom: что ждет мировой и российский рынок подвижного состава* // Информационный портал «ИПЕМ». URL: <http://www.ipem.ru/news/publications/1359.html>.

² *Alstom's \$15.3 Billion Merger with Siemens' mobility business*, 2018. URL: <http://www.globallegalchronicle.com/alstoms-15-3-billion-merger-with-siemens-mobility-business/>.

присутствует Alstom, а также в Китае, США и России, где присутствует Siemens. Клиенты получают значительную выгоду от сбалансированного увеличения географического охвата, комплексного портфеля и значительных инвестиций в цифровые услуги, а сочетание ноу-хау и инновационной способности обеих компаний будет стимулировать инновации, экономическую эффективность и более быструю реакцию на потребности клиентов.

Таким образом, экономическое содержание сделок слияний и поглощений можно рассматривать как вид корпоративной стратегии и как вид инвестиций. В обоих случаях основным корпоративным эффектом, на достижение которого ориентирована сделка, является рост стоимости собственного капитала за счет синергетического эффекта объединения. Однако потенциал сделки слияний и поглощений может быть реализован только при тщательной подготовке, планировании, анализе и обосновании эффективности сделки. В этой связи особую актуальность приобретает выработка методических подходов к оценке эффективности таких сделок. Комплексная оценка результатов объединений компаний помогает понять правильность этого управленческого решения и спланировать будущие показатели, скорректировать свою текущую деятельность в случае выявления отрицательных сторон сделки.

Библиографический список

1. *Ермольчик В. В.* Классификация сделок слияния и поглощения компаний // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 5(87). С. 65–70.
2. *Коваленко Б. Б., Савушкин А. А.* Сделки слияний и поглощений в процессе создания и роста стоимости организаций корпоративного предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С. 194–205.
3. *Лукьяненко Л. А., Талипова Л. В.* Использование механизма слияния и поглощения компаний в целях повышения стоимости бизнеса // Фотинские чтения. 2014. № 2. С. 193–197.
4. *Павлова Ю. А.* Этапы процесса слияния и поглощения. Оценка стоимости компании // Азимут научных исследований: наука и управление. 2014. № 4. С. 67–70.

Сведения об авторах

Боярникова Екатерина Сергеевна — специалист по развитию бизнеса ООО «Сименс»; магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
e.s.boarnikova@gmail.com

Ткаченко Ирина Николаевна — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
tkachenko@usue.ru

Управление стоимостью компании: современные требования

Рассмотрены современные условия функционирования компаний: развитие сетевых структур, тенденции создания ценности не только внутри, но и вне компаний, изменение моделей инвестирования, расширение круга стейкхолдеров компаний. Сделано предположение, что создание стоимости компании будет происходить по несколько иным принципам. В связи с этим требует уточнения методология стоимостного управления – от пересмотра системы факторов стоимости до разработки моделей воздействия на драйверы стоимости.

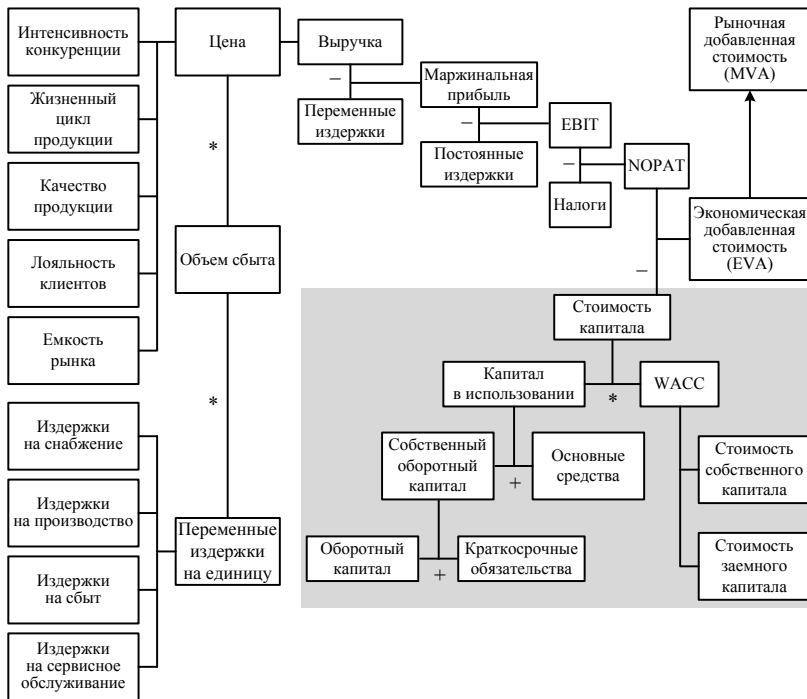
Ключевые слова: стоимость; сеть; стейкхолдер; стоимостное управление; факторы стоимости; модель инвестирования.

Тенденции цифровизации и сетевизации экономических взаимодействий вносят определенные коррективы в управленческие парадигмы.

Концепция управления, ориентированного на рост стоимости бизнеса, рассматривается в качестве связующего элемента рыночно-ориентированного управления и ресурсной концепции фирмы. Это находит отражение в том, что стратегия управления нацелена, во-первых, на максимизацию величины ренты, которую фирма зарабатывает в рамках цепочки создания ценности, используя свои ресурсы, а во-вторых, на увеличение своей доли в этой цепочке. Увеличение денежного потока и приводит к приросту фундаментальной стоимости компании. Базовым инструментом стоимостного управления является воздействие на факторы создания стоимости через драйверы стоимости [1; 8]. На рисунке проиллюстрирована система драйверов стоимости.

Выделим основные современные условия функционирования компаний и их влияние на формирование системы факторов стоимости.

Первое. Современные представления о создании ценности базируются на том, что ценность создается и распределяется не линейно в цепочке «поставщик — производитель — потребитель», а разнонаправленно в сетевой структуре, которая включает фирмы-комплементы, увеличивающие ценность продукта компании. Бранденбургер и Нейлбафф предложили перейти от изучения «цепочки создания ценности» к «сети создания ценности» [3]. В «сети создания ценности» добавленная стоимость создается кооперацией независимых участников экосистемы открытых инноваций. При этом присвоение (перераспределение) созданной сторонами сети стоимости осуществляется через конкуренцию тех же субъектов [7].



Система драйверов стоимости [4; 5]

Второе. Возрастающая сложность технологий и скорость их обновления ограничивает возможности компаний по их самостоятельной разработке. В этих условиях важна роль процессов передачи технологий, позволяющих предприятиям приобретать технологии у их разработчиков [10]. Модель открытых инноваций Г. Чезбро предполагает возможность получения знаний как внутри фирмы, так и из внешней среды, и акцентирует взаимодействие фирмы, разработчиков технологий и потребителей на всех этапах создания продукта [13], что и является базовой характеристикой сетевой структуры. В сети, в отличие от линейно-интегрированной структуры, потребители активно вовлечены в создание ценности, а изменения транслируются с большей скоростью. От скорости реакции компании на изменения зависит, в конечном итоге, ее положение и статус во всей сети, не ограниченные ближайшим окружением (например, региональным рынком).

Третье. Развитие сетевых взаимодействий обуславливает расширенный, по сравнению с традиционными, круг стейкхолдеров. В соответствии с современными представлениями, стратегические инициати-

вы компании должны быть релевантны интересам всех стейкхолдеров компании. Следствием является усложнение процессов идентификации, анализа и балансирования интересов стейкхолдеров. Компания должна создавать ценность для каждого стейкхолдера, таким образом речь идет не столько о максимизации стоимости для акционеров, сколько о максимизации стоимости (ценности) компании для всех стейкхолдеров [12]. Это означает, что реализация стратегических целей в рамках стоимостного подхода требует принципиально иных решений. А система факторов и драйверов стоимости требует уточнения.

Четвертое. Современные модели инвестирования предполагают не только приращение активов за счет приобретения их в собственность, но и временное привлечение ресурсов, находящихся в сети или на рынке. В последнем случае реализуется механизм «собирания» внешних ресурсов, не принадлежащих компании, но генерирующих для нее ренту [9]. Таким образом, ограниченность ресурсов компании редуцируется возможностью доступа к ресурсам, большим, чем те ресурсы, которые находятся в оперативном управлении. В итоге, и создаваемая ценность может быть намного больше, чем ценность, созданная при использовании традиционной модели инвестирования.

В ракурсе перечисленных тенденций можно выделить следующие направления уточнения системы факторов стоимости, являющихся базовым элементом управления, ориентированного на приращение фундаментальной стоимости фирмы.

Во-первых, требует пересмотра система первичных показателей создания стоимости. Претерпит видоизменение и структура издержек и структура драйверов, влияющих на ценообразование. Структура показателей, формирующих стоимость капитала (основной и оборотный капитал, стоимость использования заемного и собственного капитала) также, очевидно, изменится.

В структуре основного капитала на первое место выходит капитал, формируемый не материальными активами, а ресурсами неовещественного характера — интеллектуальным капиталом. В научной и экспертной среде отсутствует единое понимание этого понятия. Но в отношении структуры интеллектуального капитала можно наблюдать относительное единство мнений. В части исследований интеллектуальный капитал состоит из двух больших групп активов — идентифицируемых и неидентифицируемых. Неидентифицируемые нематериальные (неосязаемые) активы возникают в результате организационных и маркетинговых инноваций и образуют человеческий, рыночный и структурный капитал компании. К первой группе относятся не имеющие материальной формы результаты интеллектуальной деятельно-

сти и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана [11]. Данная группа активов формирует так называемый технологический капитал компании, формируемый на основе процессных и продуктовых инноваций. Неидентифицируемые нематериальные (неосязаемые) активы возникают в результате организационных и маркетинговых инноваций и образуют человеческий, рыночный и структурный капитал компании [6]. В других исследованиях идентифицируемые нематериальные активы относят к финансовому капиталу компании, а интеллектуальный капитал состоит из человеческого и структурного капитала. Структурный капитал образуется клиентским, сетевым и организационным капиталом. Последний, в свою очередь, формируется процессным и инновационным [2]. Вопросам оценки человеческого капитала посвящено большое количество теоретических и прикладных исследований. Методические аспекты оценки других форм капитала остаются не развитыми.

На наш взгляд, в современных условиях снижающейся ценности материальных активов, перехода экономических отношений в виртуальную среду и повышения значимости способностей компании создавать уникальные сочетания ресурсов именно структурный капитал приобретает наибольшую ценность для фирмы. Оценка и управление структурным капиталом, несомненно, должны быть встроены в систему стоимостного управления компаний.

Во-вторых, очевидно изменяются механизмы формирования доходов компании. Добавленная стоимость формируется не только в цепочке от поставщика к потребителю, но и в сети множественных связей поставщик — сеть, потребитель — сеть, поставщик — поставщик, связей между цепочками создания стоимости, взаимодействующих через общие звенья, и т. д. Таким образом, требуют уточнения и/или пересмотра традиционные факторы стоимости, характерные для линейно-ориентированных экономических отношений.

В-третьих, в контексте расширения представлений о создании стоимости не только для акционеров, но и для всех групп стейкхолдеров компании, система стоимостного управления должна включать механизмы, позволяющие воздействовать на факторы, связанные с созданием стоимости для всех заинтересованных сторон. Должны быть оценены и встроены в систему факторов сетевые эффекты не только от сочетаний ресурсов, но и от многоуровневых комбинаций внешних и внутренних стейкхолдеров.

Резюмируя, отметим, что уточнение и пересмотр элементов методологической базы стоимостного менеджмента, обеспечение ее реле-

вантности современным условиям функционирования фирм представляется актуальным и перспективным направлением научных исследований.

Библиографический список

1. Анкудинов А. Б., Лебедев О. В. Детерминанты создания акционерной стоимости российскими компаниями // Корпоративные финансы. 2014. № 1. С. 32–45.
2. Байбурина Э. Р., Жуковец О. С. Концепция анализа сетевого капитала как драйвера стоимости компании // Корпоративные финансы. 2009. № 4(12). С. 130–144.
3. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012.
4. Васнев К. П. Система драйверов стоимости для Economic Value Added как инструмент интеграции системы планирования промышленного предприятия // Корпоративные финансы. 2017. № 2(20). С. 70–80.
5. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / пер. с нем. С. Г. Фалько, С. Г. Маликовой, Г. О. Баева; под ред. и с предисл. С. Г. Фалько. М.: Объединение контроллеров, 2014.
6. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; Изд. дом СПбГУ, 2008.
7. Коваленко А. И. Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // Управленец. 2017. № 4(68). С. 39–42.
8. Кудина М. В. Теория стоимости компании. М.: ИНФРА-М, 2014.
9. Орехова С. В., Леготин Ф. Я. Механизмы инвестирования в ресурсы предприятия: обоснование выбора и российская специфика // Известия УрГЭУ. 2016. № 1(63). С. 80–89.
10. Репешко Н. А. Принципы формирования портфеля инновационных проектов организации // Вестник Брянского государственного университета. 2013. № 3. С. 232–237.
11. Тазихина Т. В., Сычева Е. А. Нематериальные активы и их стоимость в различных системах финансовой отчетности // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2017. № 4(187). С. 53–59.
12. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 40–52.
13. Chesbrough H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Brighton (MA): Harvard Business Review Press, 2003.

Сведения об авторе

Евсеева Марина Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
m.evseeva@inbox.ru

В. С. Заруцкая, С. В. Орехова

Сетевые бизнес-модели на российском рынке выездного туризма

Статья посвящена исследованию сетевых бизнес-моделей на российском рынке выездного туризма. Выделены различные типы межорганизационных сетей. Аргументируется, что рынок выездного туризма представляет собой совокупность организационных сетей (platform-to-platform business). На основе определения специфических черт выездного туристического рынка определены существующие сетевые конструкции. Эмпирическая часть исследования доказывает, что на российском рынке выездного туризма существуют все типы межфирменных взаимодействий. Сделан вывод о перспективности применения сетевого подхода к управлению данным рынком с целью его стабилизации и развития.

Ключевые слова: бизнес-модель; сетевой подход; туристический рынок; platform-to-platform.

Управление бизнес-моделями — один из наиболее активно изучаемых вопросов менеджмента организаций последних лет. Растущее с каждым годом число публикаций по данной тематике [1–5] обусловлено тем, что процессы изменений на рынках связаны уже не только с инновациями в самих продуктах или способах освоения новых рынков, но и с изменениями в формах организации бизнеса (т. е. бизнес-моделях) [9].

В настоящее время исследования в данной области осуществляют в трех направлениях: 1) анализ бизнес-моделей на различных рынках и, одновременно, попытки построения универсального конструкта без выраженной отраслевой привязки; 2) комбинирование статического (структура) и динамического (инновации) аспектов бизнес-моделей; 3) изучение бизнес-моделей в контексте функционирования межфирменных сетей и цепочек создания ценности [4].

Положение о том, что бизнес-модель является отражением процесса создания и предложения ценности, а также присвоения стоимости/ценности в рамках сложившейся архитектуры компаний, обуславливает актуальность исследования бизнес-моделей в контексте сетевых межфирменных взаимодействий.

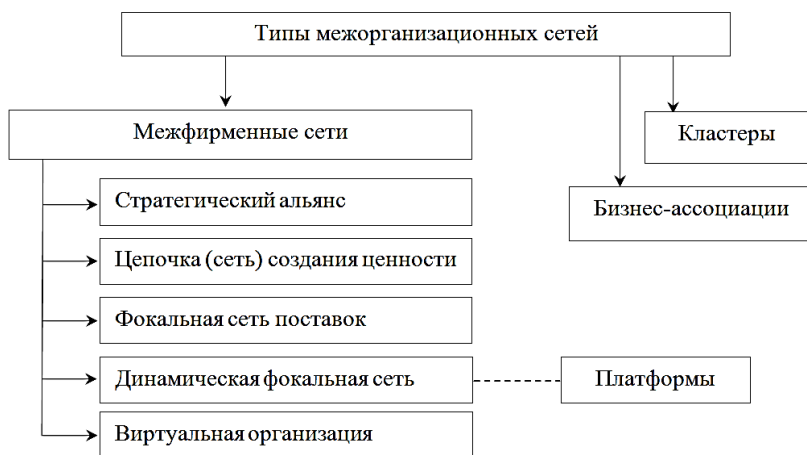
Целью исследования является идентификация сетевых бизнес-моделей на российском туристическом рынке.

Интерес к туристической отрасли вызван нарастающей нестабильностью на всех уровнях функционирования компаний (крах авиаперевозчиков «Трансаэро», «Вим-авиа»; банкротство туристических операторов «Южный крест», «Лабиринт», «Натали турс»; кризис платеже-

способности федеральной агентской сети «Росстур») и высокой скоростью рыночных изменений, связанных с развитием и внедрением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Данные тенденции требуют от игроков рынка новых подходов к управлению, в том числе применения разработок сетевого бизнес-моделирования.

На базе изучения наиболее востребованных публикаций по тематике бизнес-моделей Д. Климанов и О. Третьяк [7] дают определение бизнес-модели «как межфирменной квазиинтегрированной структуры, создающей ценность/стоимость, доводящей ее до конечного потребителя и реализующей определенный механизм извлечения дохода для всех участников цепочки». Феномен квазиинтеграции и межорганизационной сети как одной из ее форм, наделенной специфическими атрибутами (прежде всего, наличием долгосрочного отношенческого контракта и формальной независимостью агентов), подробно рассмотрен в работах М. Ю. Шерешевой [8].

На базе анализа нескольких наиболее известных подходов к классификации сетей М. Ю. Шерешева предлагает следующие критерии для их разграничения и типологизации: вертикальная или горизонтальная квазиинтеграция, наличие внутренней конкуренции, наличие или отсутствие барьеров входа в сеть, размер компаний-участников, степень равноправности взаимоотношений (фокальная или полицентрическая сеть), стабильность группы и характерные задачи, преследуемые посредством кооперирования ресурсов и компетенций (см. рисунок).



Классификация межорганизационных сетей

В случае кластеров и бизнес ассоциаций узлами сети могут выступать не только фирмы, но и некоммерческие организации, образовательные учреждения, органы местного или государственного управления. В качестве отдельного подтипа динамических фокальных сетей выделены сетевые модели-платформы, демонстрировавшие бурное развитие с 1990-х годов [10].

В контексте данного исследования рынок выездного туризма можно представить как *совокупность организационных сетей (platform-to-platform business)*, где участники извлекают доход посредством совместного выявления, создания и доведения до потребителя ценности, заключенной в комплексе услуг по выезду граждан за пределы своего государства с целью туризма.

В Российской Федерации рынок туризма имеет ряд особенностей:

1) спрос на продукт со стороны потребителей нестабилен и зависит от множества факторов (доходы населения, негативный информационный фон, внешнеполитические факторы);

2) себестоимость турпродукта также подвержена постоянным изменениям (курс валюты, тарифы на услуги авиаперевозчиков), влияя на уровень цен и состав участников сети, осложняя прогнозирование деятельности;

3) формальная часть институциональной среды рынка (политические и экономические правила) [6] оказывает дестимулирующее воздействие на игроков рынка (повышение уровня фингарантий для туроператоров, ужесточение налогового законодательства для МСП, представляющих значительную долю участников рынка, высокие ставки по кредитам для бизнеса).

На основании профессиональных знаний авторов о рынке, предпринята попытка идентифицировать в практике выездного туристического бизнеса обозначенные ранее типы сетевых структур (см. таблицу).

Действующие сетевые структуры на российском рынке выездного туризма

Тип сетевой структуры	Основные атрибуты	Примеры действующих сетей
Стратегический альянс	Горизонтальная квазиинтеграция; фокальные или полицентрические; сотрудничество конкурентов для улучшения общих показателей; чаще всего закрытый вход	Членство ПАО «Аэрофлот» в альянсе SkyTeam; членство ПАО «Авиакомпания „Сибирь“» (товарный знак S7) в альянсе OneWorld

Продолжение таблицы

Тип сетевой структуры	Основные атрибуты	Примеры действующих сетей
Цепочка (сеть) создания ценности	Вертикальная квазиинтеграция; полицентрические; сотрудничество равноправных партнеров для наилучшего обслуживания специфических рынков или заказов; чаще всего закрытый вход	Представлены стабильным сотрудничеством авиакомпании и туроператоров-специалистов по определенным направлениям выезда. Пример: АО «Уральские авиалинии» имеет стабильные взаимозависимые отношения с туроператорами по Италии (PacGroup/Tez tour), Чехии (MoreTravel/Evroport/Vedi/PacGroup)
Фокальная сеть поставок	Вертикальная квазиинтеграция; наличие фокальной компании, вокруг которой выстраивается сеть поставщиков на разных уровнях цепочки создания ценности; закрытый вход, определяется фокальной компанией; цель: комбинация наилучших условий для обеспечения конкурентоспособности всей сети	Представлены сетями типа: курортные отели — эксклюзивные партнеры, (предоставляют услуги за рубежом) ← → международный туроператор (фокальная компания) ← → авиаперевозчики-стратегические партнеры (предоставляют услуги перевозки туристов) ← → Уполномоченные турагентства (УТА), работающие самостоятельно на базе долгосрочных соглашений о сотрудничестве. Примеры фокальных компаний: Mouzenidis, Pegas Touristik, Anex Tour, Coral/Odeon, Библио Глобус
Динамическая фокальная сеть (в том числе платформа)	Вертикальная и горизонтальная интеграция; наличие фокальной компании; состав сети динамичен; открытый вход	Платформы-поисковые системы: tourindex.ru, tourvisor.ru, turpoisk.ru; платформы бронирования отелей: ostrovok.ru; платформы по продаже авиабилетов: aviasales.ru; tophotels.ru объединяет туристов, отели, агентов-профи
Виртуальная организация	Вертикальная и горизонтальная интеграция; полицентрическая; состав сети динамичен; открытый и закрытый вход	Плохо идентифицируются на данном рынке
Кластер	Вертикальная и горизонтальная интеграция; полицентрические или фокальные; состав участников обусловлен географическим местоположением; цель: повышение конкурентоспособности сети в контексте территориального соперничества	Образуются вокруг международных транспортных узлов, имеющих аэропорты-хабы с базовыми авиаперевозчиками, например, Москва (крупнейший базовый авиаперевозчик — группа «Аэрофлот»), 3 аэропорта-хаба), Санкт-Петербург (базовый авиаперевозчик АО АК «Россия»), аэропорт Пулково);

О к о н ч а н и е т а б л и ц ы

Тип сетевой структуры	Основные атрибуты	Примеры действующих сетей
		Екатеринбург (базовый авиаперевозчик ПАО «Уральские авиалинии», аэропорт Кольцово); Новосибирск (базовый авиаперевозчик ПАО «Авиакомпания „Сибирь“», аэропорт Толмачево)
Бизнес-ассоциация	Горизонтальная интеграция; чаще всего полицентрические; вход открытый и закрытый; цель: выработка отраслевых стандартов деятельности, стабилизация рынка	Ассоциация туроператоров России (АТОР); членство многих российских авиакомпаний в Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA)

Таким образом, можно сделать вывод, что на рынке выездного туризма представлены сетевые структуры разных типов. Дальнейшее изучение сетевого контекста для целей бизнес-моделирования и разработки индивидуальных и коллективных стратегий компаний даст возможность стабилизировать рынок и снизить риски как игроков, так и потребителей.

Библиографический список

1. Бек Н. Н., Гаджаева Л. Р. Открытые инновационные бизнес-модели и стратегии: особенности, проблемы, перспективы развития // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2018. № 1. С. 140–159.
2. Горевая Е. С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17, № 16. С. 1925–1944.
3. Дементьев В. Е., Евсюков С. Г., Устюжанина Е. В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 1. С. 89–122.
4. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. № 3. С. 107–130.
5. Оборин М. С., Шерешева М. Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. 2017. № 4(68). С. 24–31.
6. Орехова С. В., Ярошевич Н. Ю. Конструирование институциональной карты отраслевых рынков. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017.
7. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. № 1. С. 115–130.
8. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: учеб. пособие. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.
9. Chesbrough H. Business model innovation: it’s not just about technology anymore // Strategy & Leadership. 2007. Vol. 35. P. 12–17.

10. *Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. April. P. 54–62.*

Сведения об авторах

Заруцкая Вера Сергеевна — ассистент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

bsezon@inbox.ru

Орехова Светлана Владимировна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

bentarask@list.ru

М. С. Камзабаева

Бизнес-модель организации в условиях изменений внешней среды

Показано, что изменение условий хозяйствования в значительной степени влияет на компоненты бизнес-модели. Так, совершенствование законодательства в сфере строительства жилья привело к трансформации бизнес-модели строительных организаций. Выявлено, что наиболее значимыми стали изменения в таких компонентах, как ценностное предложение, взаимоотношения с потребителями, потоки доходов, ключевые партнеры.

Ключевые слова: бизнес-модель; факторы внешней среды; ценностное предложение.

Бизнес-модели можно рассматривать как инструмент стратегического менеджмента, позволяющего в сконцентрированной форме определить концепцию стратегии организации.

Бизнес-модель является относительно новым понятием в экономической литературе, поэтому устоявшегося общепринятого определения этого термина нет. Разные авторы, не формулируя строгого определения термина, дают описание элементов и действий, которые включаются в бизнес-модель. Так, по мнению Д. Дебелак, бизнес-модель затрагивает ключевые вопросы управления компанией, такие как привлечение клиентов, удовлетворение их потребностей, получение прибыли и способность сначала удержать, а затем увеличивать долю рынка компании [2, с. 37].

Дж. Магретта определяет бизнес-модель как «ряд предположений относительно того, как организация достигнет эффективности, создавая ценность не только для своих клиентов, но также для исполнителей и партнеров, от которых зависит ее деятельность» [3, с. 57].

А. Сливотски считает, что «модель бизнеса — это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании [5, с. 14].

О. Гассман предлагает следующее понимание данного термина: «бизнес-модель описывает целевых клиентов, продукт, предлагаемый для покупки, а также то, как создаются товары и услуги и как генерируется доход» [1, с. 428].

А. Остервальдер и Ив Пинье, отмечают, что бизнес-модель описывает то, каким образом организация создает, поставяет и удерживает ценность, они представили бизнес-модель как чертеж, по которому функционирует компания. Компания удерживает ценность, если ей удастся превратить созданную ценность в положительный финансовый результат — превышение выручки над затратами. Смысл любого бизнеса состоит в создании ценности. Если компания производит продукт, за который потребитель готов заплатить больше, чем составляет стоимость ресурсов, необходимых для его производства — она создает ценность. Компания будет прибыльной, если она сможет, по крайней мере, часть из этой созданной ценности удерживать, т. е. если ее выручка будет превышать понесенные затраты [4].

Таким образом, исследователи рассматривают бизнес-модель с различных точек зрения, но ключевым концептом авторских определений является положение о создании, приобретении и поставке ценности, посредством определенной конфигурации ресурсов и способностей.

Процесс создания ценности подвержен изменениям внешней среды, и в этом смысле удобным инструментом анализа являются бизнес-модели, которые позволяют выявить причинно-следственные связи изменений и оценить их влияние на работу организации.

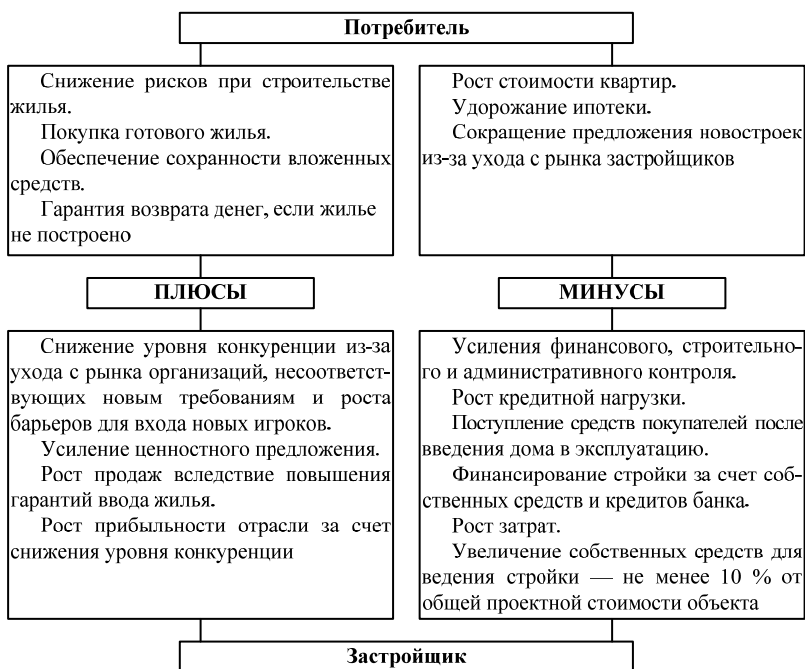
Рассмотрим влияние факторов внешней среды на бизнес-модель строительной организации в свете вступивших с 1 июля 2018 г. поправок в 214-ФЗ¹.

Главная цель совершенствования законодательства состоит в усилении гарантий прав покупателей жилья, прозрачности рынка строи-

¹ *Об участии* в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2004 г. № 214-ФЗ.

тельства. Суть изменений состоит в том, что во взаимоотношениях застройщика и покупателя жилья будут строиться через посредника — банковское учреждение. Банк будет контролировать и иметь право отказать в проведении операций, связанных с нецелевым расходованием средств.

Операции по строительству объекта вне рамок закона о долевом строительстве будут запрещены. Как отмечается в [6, с. 275] «один и тот же риск рассматривается в разных аспектах и может нести разные смысловые нагрузки». В связи с этим принятые новации будут иметь положительные и отрицательные последствия как для потребителя, так и для застройщика (см. рисунок).



Последствия влияния изменений законодательства на потребителя и застройщика

Деятельность компаний протекает в условиях усиления общей нестабильности макро- и микросреды: в целом негативное воздействие оказывают снижение доходов, закредитованность населения, рост бедности и др. Усилило турбулентность и неопределенность внешних условий хозяйствования строителей указанное изменение законода-

тельства, поскольку нет четкого понимания новых правил деятельности. Полное использование положительного потенциала изменений и нивелирования угроз вызывает необходимость соответствия бизнес-модели строительных компаний изменившимся условиям. Проанализируем самые значимые изменения бизнес-модели по Остервальду (см. таблицу).

Бизнес-модель строительной компании в новых условиях хозяйствования

Сегменты бизнес-модели	Существующая бизнес-модель	Изменения в бизнес-модели
Ценностные предложения	Надежность; продукт с заданными характеристиками; качественное обслуживание	Комфортное проживание в новом жилье; качественное обслуживание
Потребительские сегменты	Комфорт класс; бизнес класс; эконом класс	Комфорт класс; эконом класс; бизнес класс
Каналы сбыта	Прямой канал сбыта	Прямой канал сбыта
Взаимоотношения с клиентами	Персональное взаимодействие, клиент общается с непосредственными представителями компании	Через кредитующий банк на этапе строительства, после введения объекта в эксплуатацию взаимодействие происходит без третьей стороны
Потоки доходов	Поступление доходов на ранних этапах строительства	Поступление доходов после ввода жилья
Ключевые виды деятельности	Создание и продажа объектов недвижимости	Создание и продажа объектов недвижимости
Ключевые партнеры	Ресурсные компании; генеральный подрядчик; банк; компания, занимающаяся реализацией вторичного жилья, полученного от покупателей нового через программу трейд-ин; компания, занимающаяся послепродажным обслуживанием, (жилищно-коммунальные услуги)	Банк; генеральный подрядчик; проектные организации; ресурсные компании; компания, занимающаяся реализацией вторичного жилья, полученного от покупателей нового через программу трейд-ин; компания, занимающаяся послепродажным обслуживанием, (жилищно-коммунальные услуги)
Структура издержек	Аренда/покупка земельного участка; строительство; ресурсные кампании для проведения магистральных сетей; реклама; зарботная плата и обучение сотрудников; проценты за кредит	Проценты за кредит; аренда/покупка земельного участка; строительство; ресурсные кампании для проведения магистральных сетей; реклама; зарботная плата и обучение сотрудников

В первую очередь, изменения касаются блока ценностные предложения, где усиливается значение строительства качественного жилья

и соответствующего инфраструктурного обеспечения. Если раньше немаловажное значение имело надежность застройщика, то теперь в связи с совершенствованием законодательства усиливаются гарантии прав потребителя и на первый план выходит значение качества жилья — комфортность проживания в новом доме.

Изменение ценностного предложения строительных компаний, влияет на взаимоотношения с клиентами, теперь они будут строиться при активном участии банка посредством открытия спецсчетов. В свою очередь это повлияет на периодичность и полноту поступления денежных потоков организаций. В соответствии с новыми условиями застройщик должен строить дом за счет собственных и заемных источников финансирования, а средства покупателей будут депонироваться на эскроу-счетах в банке и поступят к застройщику только в момент завершения строительства и получения квартиры.

Понятно, что в этих условиях для строительного бизнеса важное значение будут иметь взаимодействия с банками, которые переходят в разряд стратегически важных партнеров, от которых теперь будет зависеть реализуемость и успешность строительных проектов. Если раньше кредитные ресурсы банков поддерживали платежеспособный спрос потенциальных клиентов, то теперь банки наряду с кредитованием потребителей будут кредитовать и самих застройщиков.

Этот элемент бизнес-модели застройщиков содержит самые значительные риски. Риски связаны с финансовыми ограничениями, как отмечают в Дом.ру: «В текущих экономических условиях из 58 уполномоченных банков только не более восьми смогут предоставлять девелоперам проектное финансирование. Для того чтобы сохранить текущие объемы строительства в 80 млн «квадратов» жилья в год, банки должны иметь возможность финансировать строительную отрасль в объеме 3,2–4,0 трлн р. ежегодно»¹. В этих условиях застройщикам придется конкурировать между собой за банковские кредиты. Безусловно, изменение финансирования стройки окажет влияние на структуру расходов организаций строительного бизнеса. Теперь могут значительно увеличиться расходы на обслуживание заемных средств.

Таким образом, изменение компонентов бизнес-модели определяет необходимость совершенствования организационных способностей строительных компаний. В частности, необходимо дальнейшее развитие компетенций в проектном управлении, поскольку усиливаются санкции за несоблюдение сроков строительства, а также строительный, банковский контроль в процессе возведения жилья. Особое зна-

¹ *Застройщиков* смогут кредитовать не более восьми банков. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/media/news/zastroyshchikov-smogut-kreditovat-ne-bolee-vosmi-bankov/>.

чение имеют организационные способности в сфере финансового управления, так как исчезновение механизма долевого участия будет означать, что у застройщика останутся только два канала финансирования — собственные средства и займы у банка, и для получения финансирования необходимо будет подтверждать финансовую состоятельность и надежность.

Библиографический список

1. *Гасман О.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. *Дебелак Д.* Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. М.: Гребенников, 2009.
3. *Магретта Д., Стоун Н.* Что такое менеджмент. М.: Вильямс, 2005.
4. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. *Сливотски А.* Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
6. *Терешкина Н. Е.* Риски при формировании финансовых механизмов реализации инновационной стратегии региона // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 3(70). С. 273–280.

Сведения об авторе

Камзабаева Майра Сарандаевна — доктор экономических наук, доцент Новосибирского государственного университета экономики и управления, г. Новосибирск (Россия)
dinas04@mail.ru

Р. Т. Латыпов

Феномен предпринимательства: история и современность

В статье автор предпринимает попытку посмотреть на феномен предпринимательства не только с библиографической точки зрения, но и с историографической (с позиции привнесения новых знаний в проблему исследования), переосмысливая это социально-экономическое явление в интерпретации различных авторов, начиная с эпохи Нового времени и до современности.

Ключевые слова: предприниматель; предпринимательство; предпринимательская деятельность; феномен предпринимательства.

Предпринимательство как вид хозяйственной деятельности имел место в различные исторические эпохи, но изучаться, как явление, стал относительно недавно — в период Новой и Новейшей истории. Одна

из первых целостных характеристик понятий «предприниматель» (entrepreneur) и «предпринимательская деятельность» (entrepreneurship) принадлежит английскому экономисту и банкиру Ричарду Кантильону (Richard Cantillon, 1680–1734), который полагал, что предпринимательство представляет собой производственно-хозяйственную деятельность с элементами риска и неопределенности [8].

Схожее, но развернутое, определение предпринимательства дал французский представитель классической школы политэкономии Жан-Батист Сэй (Jean-Baptiste Say, 1767–1832), считавший, что предпринимателем может быть земледелец, мануфактурист или торговец — одним словом лицо, которое берется произвести какой-нибудь продукт на свой риск, за свой счет и в свою пользу. Предпринимателем также будет являться лицо, уверенное в том, что произвести что-либо нетрудно, но трудно продать. При этом, если товар находит легкий сбыт, то его всегда можно произвести в достаточном количестве. В конечном итоге Сэй определял предпринимательство операциями такого рода, которые считаются необходимыми в каждой отрасли промышленности, в земледельческом и мануфактурном производстве, в торговле и заключаются в использовании приобретенных знаний в производстве какого-либо годного для употребления продукта.

Ж.-Б. Сэй характеризовал типичного предпринимателя, как человека состоятельного, известного своим умом и благоразумием, приверженного к порядку и честности, умеющего правильно сводить свои счета и высчитывать издержки производства относительно ценности своего продукта в процессе продажи. По его мнению, благодаря этим своим свойствам предприниматель может получить капиталы, которых сам изначально не имеет [9].

В свою очередь, английский экономист основоположник неоклассики в экономической науке Альфред Маршалл (Alfred Marshall, 1842–1924) выразил ключевые требования, каким должен соответствовать предприниматель, которые не утратили своего значения до настоящего времени: предприниматель, во-первых, должен уметь предвидеть главные тенденции развития производства той отрасли, в которой он трудится; во-вторых, обладать способностью к здравым суждениям и смелому риску; в-третьих, разбираться в материалах и сырье, применяемых в этой отрасли и в-четвертых, что крайне важно, предприниматель должен быть еще и природным руководителем [4].

Современный американский автор по предпринимательству (40 книг и более 300 статей) Роберт Хисрич (Robert Hisrich) делает акцент на том, что предпринимательство представляет собой процесс создания чего-либо нового и ценного. Хисрич называет предпринимателем человека, затрачивающего для своего дела необходимые время

и силы, берущего на себя комплекс финансового, психологического и социального риска, но получающего в награду за свои усилия материальное (деньги) и моральное (от достижения поставленных целей) удовлетворение [10].

Таким образом, представленные точки зрения зарубежных экономистов на предпринимательство свидетельствуют о том, что данный феномен в процессе исследования раскрывался через такие, присущие ему, основные характеристики, как выгода, общественная и производственная польза, риск, компетентность и определенный набор морально-деловых качеств.

Российские ученые продолжают осуществлять различные исследования тех или иных сторон предпринимательской деятельности. Так, например, А. В. Бусыгин называет предпринимательство искусством ведения деловой активности [1]. Соавторы В. Е. Савченко и П. Д. Половинкин характеризуют предпринимательство как особую форму отношений внутри системы хозяйственной деятельности [6]. А.Н. Дудкин полагает, что предпринимательство является системой хозяйствования, в которой главную роль играет предприниматель, который с целью получения предпринимательского дохода, рационально объединяет разнообразные факторы производства и организует процесс воспроизводства на инновационной основе, хозяйственном риске и экономической ответственности за конечные результаты [2].

А. А. Крупанин и А. К. Казанцев кратко определяют предпринимательство как самостоятельную деятельность лиц, осуществляемую по собственной инициативе и направленную на получение прибыли [3]. А. И. Семенов и В. И. Сергеев называют предпринимательством производственно-коммерческую деятельность, организованную на основе экономической свободы, узаконенной юридически, а также частной инициативе и предприимчивости [7].

Представляют определенный интерес взгляды на предпринимательство и других исследователей этого явления:

А. В. Шестаков настаивает на том, что предпринимательство проявляет себя как инициативная деятельность, постоянно стремящаяся к поиску новых путей извлечения прибыли в любой сфере [11];

О. В. Набатова говорит о неоднозначном характере социально-экономической и финансовой роли предпринимательства в условиях рыночной экономики, а также об общей открытости предпринимательства как системы хозяйствования и его особой экономической активности обеспечивающей путь от идеи до воплощения [5];

С. А. Кузьменко и В. С. Химичева отмечают стремление предпринимателей оптимально сочетать возможности собственного потенциала и ситуацию на рынке с учетом инвестиционной перспективы, дина-

мики спроса и предложения в той или иной сфере экономики, уровня цен и, в конечном счете, поиска наиболее эффективных средств, позволяющих удовлетворять собственные и общественные потребности.

Таким образом, приведенный, но далеко не полный перечень суждений, доводов и определений зарубежных и отечественных исследователей феномена предпринимательства, в конечном счете, сводится к тому, что главной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли посредством удовлетворения потребительских интересов общества, а сам предприниматель как социально-экономическая категория одновременно относится и к экономике, и к социологии, и к психологии.

Библиографический список

1. *Бусыгин А. В.* Предпринимательство. Основной курс. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. *Дудкин А. Н.* Формирование и развитие предпринимательства в районном АПК: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2000.
3. *Крупанин А. А., Казанцев А. К.* Менеджмент в предпринимательстве. М.: ИНФРА-М, 2003.
4. *Маршалл А.* Принципы экономической науки: в 3 т / пер. Р. И. Столпера, В. Т. Рысина, В. И. Бомкина. М.: Прогресс, 1993. Т. 1.
5. *Набатова О. В.* Исследование сущности предпринимательства в социально-экономическом развитии общества // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2010. Т. 52, № 8. С. 116–119.
6. *Половинкин П. Д., Савченко В. Е.* Проблемы определения экономической сущности и содержания предпринимательства // Вестник МГУ. Сер. 6. 1996. № 2. С. 3–6.
7. *Семенов А. И., Сергеев В. И.* Логистика. Основы теории. СПб.: Союз, 2003.
8. *Семёнов В. П.* Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. СПб.: СПбГИЭУ, 2003.
9. *Сэй Ж.-Б.* Трактат по политической экономии / сост., вступ. ст. и коммент. М. К. Бункиной, А. М. Семенова. М.: Дело, 2000.
10. *Хизрич Р.* Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: в 5 вып. / под общ. ред. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1993. Вып. 1.
11. *Шестаков А. В.* Предпринимательская деятельность. М.: Дашков и К°, 2000.

Сведения об авторе

Латыпов Ринат Тагизович — кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
latypov.rinat@mail.ru

А. Е. Плахин

Стейкхолдерское управление промышленными парковыми структурами

В представленной статье поставлена задача развития нового подхода к управлению промышленными парковыми структурами на основе использования теории стейкхолдеров. Анализ формирования и развития парковых структур в последние годы в России и за рубежом показывает сложность и многогранность процессов, связывающих с одной стороны органы государственной власти, институты развития, резидентов, управляющие компании, а также общественные организации, население территории локализации, поставщиков, потребителей и пр. — с другой, что обуславливает в контексте управления парковой структурой необходимость учета широкого круга интересов заинтересованных сторон. Автором предлагается заложить в основу стратегического управления парковыми структурами динамические индикаторы достижения целевого вектора развития парковой структуры путем оценки удовлетворенности финансовых и нефинансовых стейкхолдеров.

Ключевые слова: стейкхолдерский подход; стейкхолдерское управление; стратегическое управление; целевой вектор; финансовые и нефинансовые стейкхолдеры.

Задачи, стоящие перед современной экономикой России напрямую связаны с ростом промышленного производства, что требует формирования новой методологии управления данным процессом. Трансформация организационных форм предпринимательства и необходимость ускоренного роста отражаются в поиске адекватных инструментов управления взаимодействием предпринимателей с целью развития конкурентоспособности, формирования эффективной стратегической позиции отечественных промышленных предприятий, а также социально-экономического развития в целом территории их локализации.

Требуется принципиально новый взгляд на проблемы методологии в управлении в инновационной и промышленной сфере, которые должны стать источником преодоления кризисных явлений отечественной экономики. Решение указанных проблем может быть реализовано в рамках создания и эффективного управления организованными промышленными территориями для размещения производств различной отраслевой направленности в формате промышленных парковых структур, как специфических интегративных объектов, формирующих «дополнительные эффекты».

При поддержке как государства, так и частного капитала в последние годы в России было создано значительное число таких объектов инновационной и промышленной инфраструктуры, включая технопарки, центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы, центры коллек-

тивного пользования оборудованием, индустриальные (промышленные) парки, особые экономические зоны, технополисы и т. д.

При этом в масштабах страны в целом наблюдается положительная динамика создания и развития промышленных парковых структур. Так по данным ассоциации индустриальных парков за последние 5 лет число промышленных парков удвоилось. По состоянию на конец 2017 г. насчитывается 166 парковых структур, из которых 111 действующих, 55 создаваемых. При этом преобладают частные парки, которых насчитывается 91, против 75 государственных. Общий объем инвестиций в создание инфраструктуры составил 176 млрд р., в развитие производства — 725 млрд р.

На текущий момент промышленные парки функционируют уже более, чем в 50 субъектах Российской Федерации на земельных участках, превышающих 23 тыс. Га, где действуют более 2 тыс. резидентов, создавших более 125 тыс. новых рабочих мест. Данные цифры свидетельствуют о масштабах и динамике развития промышленных парков.

Как показывают исследования спрос на инновационные разработки со стороны российских компаний продолжает сохраняться на низком уровне и можно констатировать, что эффективность использования перечисленных объектов недостаточна и требует большей координации в условиях происходящих трансформационных процессов в экономике России, когда увеличивается степень ее многослойности.

Эффективность инновационной инфраструктуры, как правило, связывается не с отсутствием средств, физической инфраструктуры, а с подходами к управлению, отлаженностью коммуникаций между участниками инновационного процесса всех уровней, проработкой ключевых содержательных характеристик объектов инновационной и промышленной инфраструктуры для конкретной территории локализации [2].

Данное обстоятельство требует учета многосторонности связей экономических систем и субъектов, их иерархию и опосредованность, что обеспечивает возможность применения теории заинтересованных сторон или стейкхолдеров.

Использование концепции заинтересованных сторон, позволяет по-новому взглянуть на исследуемый объект, существенно формализовать подходы к управлению внутренней и внешней средой парковой структуры за счет картирования отношений ее стейкхолдеров [5].

Для парковой структуры можно выделить первичных стейкхолдеров, формирующих парковую структуру и вторичных, интересы которых появляются позже при функционировании промышленной парковой структуры. Картирование отношений стейкхолдеров может быть осуществлено путем оценки взаимного влияния в рамках ресурсного

и нормативного аспектов с определением доминирующих, нейтральных и зависимых стейкхолдеров [3].

Рядом исследователей предлагается использование и других критериев, в частности уровень ответственности (наличие совместных регулирующих, правоустанавливающих и других документов), степень влияния (возможность действий стейкхолдеров изменить результаты деятельности организации), степень взаимодействия (частота и длительность отношений), степень зависимости (возможность организации влиять на деятельность стейкхолдеров); уровень представительности (наличие представителей компании в числе членов (участников) организации-стейкхолдера) [1].

При этом исследование эффективности функционирования промышленных парковых структур с позиций отдельных стейкхолдеров, степени удовлетворения их потребностей, а также взаимных интересов позволит, на наш взгляд, «настроить» в целом экономику территории локализации анализируемых объектов на эффективное сотрудничество, обеспечить максимально выгодные условия для развития и формирования синергии от сетевого взаимодействия ключевых стейкхолдеров [4].

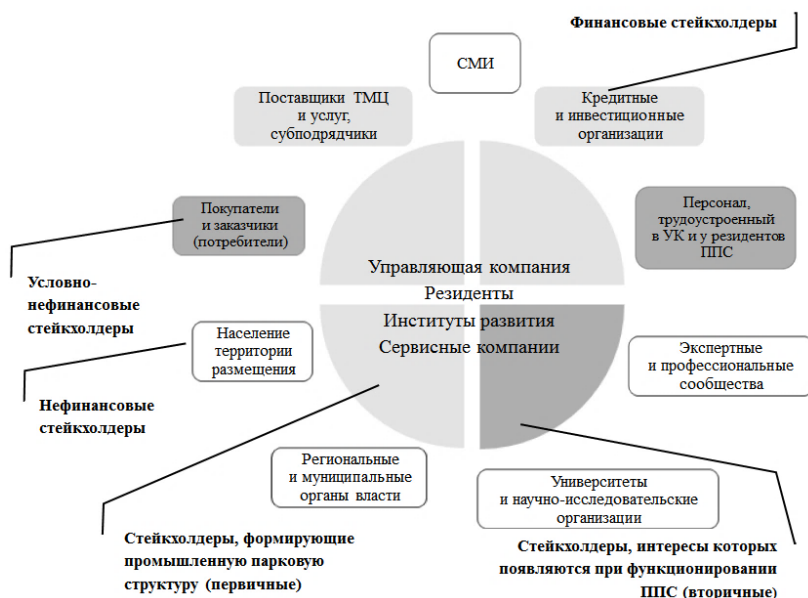
В целях реализации данной задачи необходимо сформировать перечень показателей, которые могут быть положены в основу измерения степени удовлетворенности заинтересованных сторон результатами функционирования парковых структур.

В частности, в представленной на рисунке модели приведены ключевые стейкхолдеры парковой структуры и виды дохода, который они получают. К сожалению, с помощью современной системы статистического наблюдения возможен сбор и анализ только в основном финансовых показателей, которые содержатся в системах типа СПАРК-Интефакс или аналогичных. Кроме того, представленная модель позволяет оценить удовлетворение финансовых интересов лишь части стейкхолдеров.

При этом, согласно положений концепции устойчивого развития, предложенной Международной комиссией по окружающей среде и развитию, сбалансированное развитие территории следует рассматривать в рамках трех основных направлений: не только экономического, но и экологического и социального. Следует отметить, что в 2017 г. ООН была принята повестка в области устойчивого развития до 2030 г. в рамках 17 взаимоувязанных и неразделимых целей, которые распространяются как на общество в целом, так и бизнес.

Использование в практике крупных промышленных предприятий и организаций концепции устойчивого развития способствовало развитию различных (добровольных) стандартов и руководств по отраже-

нию результатов деятельности по триединому итогу в нефинансовых отчетах (социальные отчеты, экологические, отчеты в области устойчивого развития).



Классификация стейкхолдеров промышленных парковых структур

Расширяя перечень финансовых показателей социальными и экологическими критериями появляется возможность оценить степень удовлетворения интересов широкого круга нефинансовых стейкхолдеров.

В свою очередь учет достигаемых эффектов заинтересованными сторонами позволяет сформировать новую методологию управления промышленными парковыми структурами на базе стейкхолдерского подхода, где инструменты адаптивного управления, предполагающие определение стратегической позиции и создание соответствующих стимулирующих условий для стейкхолдеров промышленной парковой структуры, позволяют сформулировать эффективную стратегию ее развития.

Следует подчеркнуть тот факт, что преимущества для промышленных предприятий, осуществляющих деятельность в парковой структуре лежат, прежде всего, в плоскости, так называемых, «внешних» или «дополнительных» эффектов, широко рассмотренных в рамках теорий экономического развития. Внешними эффекты являются по от-

ношению к каждому отдельному предприятию, входящему в парковую структуру, что позволяет ему, при прочих равных условиях, получить больше ресурсов для развития. Наиболее полно обоснование и характер возникновения «дополнительных» эффектов рассмотрено в рамках кластерного подхода, объясняющего данный феномен внутренней кооперацией участников, экономией на инфраструктурном обеспечении, концентрацией предприятий в одной географической локации и т. д.

Таким образом, «стратегия» в контексте функционирования парковых структур представляет собой целенаправленный процесс изменения межсубъектных связей, обусловленных позиционными факторами внутренней и внешней среды парковой структуры. Совершенно очевидно, что стратегия должна предусматривать механизмы формирования и распределения ключевых ресурсов парковой структуры, учитывая при этом как развитие человеческого капитала, так и эффективное управление активами, которые необходимы для качественного изменения в долгосрочном периоде, реализуя целевой вектор развития, который может быть обусловлен категориями роста и развития.

Важно подчеркнуть, что центральной задачей адаптивного управления парковой структурой становится поиск механизма адаптации стратегических приоритетов ее существования, упорядочения решений и активности в соответствии с выявленными стратегическими приоритетами. Современные возможности дифференциации деятельности стратегического характера в свою очередь позволяют осуществлять альтернативный выбор вариантов операционной деятельности и свидетельствуют о наличии значительного числа возможных направлений реализации стратегических интересов экономических субъектов, входящих в парковую структуру.

В качестве адаптера в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами предлагается использовать степень асимметрии распределения дополнительных эффектов, полученных в ходе функционирования промышленной парковой структуры между ее стейкхолдерами. В свою очередь направленное распределение или создание асимметрии дополнительных эффектов стейкхолдеров промышленной парковой структуры может становиться адаптивным инструментом стратегического управления, регулирующим развитие промышленной парковой структуры путем применения широкого спектра мероприятий по созданию, изменению, либо ликвидации асимметрии дополнительных эффектов в соответствии с целевым вектором развития.

По нашему мнению, методологический подход к стратегическому управлению промышленными парковыми структурами может быть реализован путем детализации этапов стратегического управления в разрезе стейкхолдеров промышленной парковой структуры. При этом

адекватное адаптивное манипулирование перераспределения доли в получаемых дополнительных эффектах позволит объединить разрозненные цели стейкхолдеров в единый целевой вектор развития.

Библиографический список

1. *Нехода Е. В., Редчикина Н. А., Тюленева Н. А.* Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Т. 9, № 4. С. 9–19.
2. *Плахин А. Е., Огородникова Е. С.* Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур. М.: ИНФРА-М, 2017.
3. *Ткаченко И. Н.* Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2013. № 1. С. 19–37.
4. *Чумляков К. С., Чумлякова Д. В.* Определение степени вовлечения стейкхолдеров в реализацию стратегических целей компании // *Евразийский юридический журнал*. 2016. № 12(103). С. 108–109.
5. *Freeman R. E.* *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1st ed. Boston: Harpercollins College Div, 1984.

Сведения об авторе

Плахин Андрей Евгеньевич — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора института менеджмента и информационных технологий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
apla@usue.ru

Л. А. Раменская

К вопросу о дифференциации ролей руководства и менеджмента в системе управления проектами организации

Статья посвящена описанию сущности и функционала руководства проектной деятельностью организации. Выделены предпосылки исследовательского интереса, рассмотрены трактовки понятия «руководство проектной деятельностью», проведен сравнительный анализ характеристик менеджмента и руководства проектной деятельностью.

Ключевые слова: руководство проектной деятельностью; менеджмент проектов; система менеджмента проектной деятельности.

Несмотря на растущую популярность профессиональной методологии проектного управления, масштабные исследования показывают, что большая часть реализованных проектов не достигают своих це-

лей¹, не соответствуют стратегии развития родительской организации². При этом показатели успешной реализации проектов с точки зрения их соответствия ограничениям несколько лет остаются на прежнем уровне³.

Все это подогревает интерес исследователей к изучению факторов, воздействие на которые будет способствовать повышению вероятности успешного результата проектной деятельности.

Понятие успеха проекта в значительной степени трансформировалось в последние годы вследствие расширения границ проектной деятельности, рассмотрению проекта в контексте его окружения. Успех проекта представляет собой достижение определенной комбинации значений объективных и субъективных критериев, измеренных по окончании проекта [5].

В процессе поиска ответа на вопрос о факторах, приводящих проекты к успеху, исследователи все чаще обращают внимание на так называемые «мягкие» факторы успешности, которым относится организация совместной работы, руководство командой, стили лидерства менеджеров проекта. К числу таких факторов относится и руководство проектной деятельностью (project governance).

Исследования, посвященные руководству проектной деятельностью и его роли в достижении успехов проекта, начали появляться с 2005 г. Предпосылками стало усиление требований к менеджерам проекта со стороны руководства компании к достижению проектами выгод заказчика и стратегических преимуществ родительской организации [4].

На сегодняшний день, распространенной является ситуация, когда выгоды заказчика, формулируемые как цели проекта, используются только на стадии формального запуска — инициации проекта и в дальнейшем никак не используются в проектном управлении. Менеджер проекта сосредоточен на получении продукта, который впоследствии может не принести заказчику ожидаемой выгоды.

Концептуальные основы роли руководства проектной деятельности могут быть определены в терминах агентской теории. Применение данной теории к проектному управлению было рассмотрено в работе С. Biesenthal и R. Wilden [1].

¹ *Association for Project Management. Conditions for Project Success: APM Research Report. URL: https://www.apm.org.uk/media/1621/conditions-for-project-success_web_final_0.pdf; Pulse of the Profession 2015: Capturing the Value of Project Management 2015. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse-of-the-profession-2015.pdf>.*

² *Pulse of the Profession 2014: The High Cost of low Performance. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse-of-the-profession-2014.pdf>.*

³ *Там же.*

В данном случае в качестве принципала может рассматриваться высшее руководство и собственники компании, играющие в системе проектного управления роли проектного комитета и кураторов, а агента — руководитель проекта/программы.

Решение агентской проблемы, проистекающей из информационной асимметрии (менеджеру проекта / программы известна более полная информация о состоянии проекта, чем руководству), заключается в создании такой системы управления, которая позволит снизить агентские издержки.

Несмотря на значительное число исследований по данному вопросу, отсутствует единое общепринятое толкование термина «project governance», который может определяться как система, действие или набор действий (табл. 1).

В российской бизнес-среде помимо трактовки данного понятия, интерес представляет его перевод, например, очевидна аналогия с корпоративным управлением. Если в профессиональной и научной литературе, термины «руководитель проекта» и «менеджер проекта» рассматриваются как синонимичные, в практике проектного управления для подтверждения управленческих полномочий чаще используется термин «руководитель проекта». Для демонстрации истинности этого утверждения достаточно посмотреть срез по должностям «руководитель проекта» и «менеджер проекта» в любой крупной базе вакансий.

Т а б л и ц а 1

**Подходы к определению термина
«руководство проектной деятельностью»**

Определение	Источник
«Рамки, в границах которых принимаются решения по управлению проектом»	Garland R., 2009 [2, с. 10]
«...Система ценностей, ответственности, процессов и политики, которые способствуют достижению проектами целей организации и содействуют их реализации, что отвечает интересам всех заинтересованных сторон, внешних и внутренних и самой корпорации»	Joslin R., Müller R., 2015 [3]
«Использование систем, структуры полномочий и процессов распределения ресурсов и координационной или контрольной деятельности в проекте»	Pinto J. K., 2014 [7]
Определение целей и установление политики (основополагающих принципов и правил), в соответствии с которыми направляется и контролируется проектная деятельность организации	ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения»
Структура, функции и процессы, которые направляют операции по управлению проектом для создания уникального продукта, услуги или результата с целью достижения организационных, стратегических и операционных целей	Руководство к своду знаний по управлению проектом (руководство PMBOK®). 6-е изд., 2017

Некую определенность в данном вопросе вносит, утвержденный 25 июля 2018 г., стандарт ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения», в котором выделены термины «руководство проектной деятельностью» и «менеджмент проектной деятельности». Тем не менее, это отличается от терминологии в официальном переводе шестой версии стандарта РМВОК®.

При всем многообразии трактовок, очевидно, что руководство проектной деятельностью существенно отличается от традиционного менеджмента проектов, обеспечивает соответствие проектной деятельности целям организации, устанавливает «правила игры» для руководителей проектов, программ и портфелей проектов.

Руководство проектной деятельностью позволяет выстроить единую цепочку достижения и использования ценностей проекта, от уровня корпоративного управления до уровня исполнителей работ по проекту.

Руководство проектной деятельностью по своей сути очень близко к корпоративному управлению, но не тождественно ему, поскольку взаимодействие проекта и родительской организацией (организациями) носит временный характер, существенно отличающийся в зависимости от контекста конкретного объекта проектного управления. Поэтому не все теории, успешно применяющиеся в корпоративном управлении, могут быть применены в неизменном виде к руководству проектной деятельностью. Например, вклад конкретного проекта в рост стоимости бизнеса далеко не всегда может быть корректно оценен.

На основании сказанного выше, представляется целесообразным рассмотреть дифференциацию ролей руководства и менеджмента в системе проектной деятельности организации (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Сравнительный анализ ролей руководства и менеджмента
в системе проектной деятельности организации**

Признак	Руководство проектной деятельностью	Менеджмент проекта/программы/портфеля
Объект управления	Организация	Проект/ программа / портфель проектов и программ / стадия жизненного цикла
Уровень управления	Собственники и топ-менеджмент	В зависимости от объекта — от рядовых сотрудников до топ-менеджмента организации
Основное внимание	Увеличение ценности, реализация стратегии развития	Создание продукта проекта с учетом ограничений
Основные задачи	Установление политики (принципов и правил) проектной деятельности;	Эффективная реализация управленческих процедур в соответствии с политикой, нормативно-регламентной документацией

Признак	Руководство проектной деятельностью	Менеджмент проекта/программы/портфеля
	установление стратегических целей проектной деятельности, критериев и процедур оценки их достижения; создание системы менеджмента проектной деятельности и определение направлений ее дальнейшего развития; формирование и развитие культуры проектного управления в организации	
Роль и задачи в портфельном управлении	Комитет управления портфелем проектов: утверждение параметров и приоритетов формирования портфеля проектов и программ; утверждение портфеля проектов, рассмотрение отчетов о реализации компонентов портфеля; назначение руководителя портфеля	Руководитель портфеля проектов: оперативное управление портфелем проектов, включая контроль за менеджерами компонентов портфеля; отчет перед комитетом управления портфелем проектов

При определении признаков сравнения портфельное управление было выделено отдельно, поскольку оно реализуется для достижения стратегических целей, представляет собой гибрид проектной и операционной деятельности (компоненты — проекты и программы в составе портфеля уникальны и временны, а сам проект постоянен и процессы управления им цикличны).

Существуют весомые эмпирические доказательства влияния руководства проектной деятельностью на достижение успеха проектов. Например, исследование, основанное на опросе 254 респондентов со всего мира, показало наличие существенной прямой зависимости успеха проекта от его ориентации на родительскую организацию, ее собственников и ключевых стейкхолдеров [3].

Результаты другого исследования, основанного на оценке и опросе руководителей 333 проектов, также показывают, что эффективное руководство проектной деятельностью улучшает показатели успеха проекта как напрямую, так и посредством процесса управления выгодами [6].

Данные исследования подтверждают целесообразность дальнейшего изучения данного вопроса для исследования характеристик руководства проектной деятельностью.

Библиографический список

1. *Biesenthal C., Wilden R. Multi-level project governance: Trends and opportunities // International Journal of Project Management. 2014. Vol. 32, issue 8. P. 1291–1308.*

2. *Garland R.* Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making. Kogan Page Publishers, 2009.

3. *Joslin R., Müller R.* Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts // International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, issue 6. P. 1377–1392.

4. *Lappe M., Spang K.* Investments in project management are profitable: a case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management // International Journal of Project Management. 2014. Vol. 32, issue 4. P. 603–612.

5. *Müller R., Judgev K.* Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott — the elucidation of project success // International Journal of Project Management. 2012. Vol. 5, issue 4. P. 757–775.

6. *Musawir A. ul, Serra C. E. M., Zwikael O., Ali I.* Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation // International Journal of Project Management. 2017. Vol. 35, issue 8. P. 1658–1672.

7. *Pinto J. K.* Project management, governance, and the normalization of deviance // International Journal of Project Management. 2014. Vol. 32, issue 3. P. 376–387.

Сведения об авторе

Раменская Людмила Александровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
ramen_lu@mail.ru

И. Н. Савельева

Бизнес-модель как механизм реализации инновационных возможностей компаний в глобальной экономике

Исследованы современные подходы к определению сущности бизнес-модели, представлена многоаспектная трактовка бизнес-модели. Обозначены тенденции изменения бизнес-моделей в глобальной экономике, определяемые развитием современных мегатрендов в парадигме «открытых» инноваций. Рассмотрены четыре различных подхода к инновации бизнес-модели. Обоснован тезис о том, что инновации бизнес-модели могут стать альтернативным механизмом реализации инновационных возможностей предприятий, что особенно актуально для повышения конкурентоспособности российских предприятий, находящихся в условиях экономической нестабильности и внешних ограничений.

Ключевые слова: бизнес-модель; инновации; инновационная бизнес-модель.

Развитие инновационных возможностей российского бизнеса стало одной из наиболее актуальных задач современности. По данным Гло-

бального инновационного индекса [5], РФ занимает 46-е место в рейтинге 2018 г., что демонстрирует ухудшение показателей в сравнении с 2017 и 2016 г. (45-я и 43-я позиции в рейтингах соответственно). В числе «худших» характеристик совокупного инновационного рейтинга РФ в 2018 г. — институциональные, инфраструктурные факторы и условия рынка. В ситуации экономической нестабильности в российской экономике происходит резкий отток инвестиций из инновационных рискованных проектов. Внешнее давление на российский бизнес в виде санкций также не позволяет в полной мере реализовать инновационный потенциал отечественных компаний на зарубежных рынках.

В сложившихся условиях проблема поиска возможностей для реализации инновационной активности отечественных компаний становится все более актуальной. Бизнесу необходим механизм развития возможностей, который предполагает не только решения по инвестированию в продуктовые и технологические инновации в рамках традиционной («закрытой») инновационной модели. Таким механизмом могут стать инновации бизнес-модели, которые возможно реализовать в парадигме «открытых инноваций»¹.

Исследование бизнес-моделей — относительно новая сфера научного поиска, получившая развитие в конце XX в. Анализ многочисленных зарубежных и отечественных источников позволяет говорить о растущем интересе к изучению сущностных характеристик бизнес-моделей и показывает неоднозначность и противоречивость трактовки понятия бизнес-модели. Так, Е. А. Панфилова и А. И. Крячко [3] выделяют 7 этапов развития теории бизнес-моделей, в каждом из которых присутствует «центральная компонента», определяющую сущность данного явления в конкретный исторический отрезок времени.

Ряд ученых, например, Г. Чесбро, А. Афуа, К. Туччи, Р. Хоукинс, М. Раппа и др., рассматривают бизнес-модель с функциональной точки зрения, как некий набор инструментов, при этом инструментальные аспекты бизнес-модели рассматривается как в узком (например, интернет-бизнес-модель в работах М. Раппа) [8], так и в широком понимании (бизнес-модель как связующее звено между техническими аспектами деятельности и экономическими результатами, как у Г. Чесбро) [7].

Сторонники комплексного определения бизнес-модели, например, В. С. Каткало, А. В. Трачук, Н. В. Линдер, Д. А. Антонов и др., рассматривают ее как форму, структуру организации бизнеса. Согласно

¹ *The Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation.* URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report/>.

идее В. С. Катъкало, «бизнес-модель есть архитектура бизнеса фирмы», состоящая из рутинизированных элементов ее организационного механизма [1]. Касадеус-Масанел и соавторы определяют бизнес-модель в терминах логики бизнеса, цепочки создания ценностей и т. д., разграничивая понятия бизнес-модели и стратегии бизнеса [5; 6].

Во многих исследованиях бизнес-модель представляет собой особый способ выстраивания отношений внутри компании и с внешним миром, задающее распределение ролей между поставщиками, партнерами и потребителями [9]. Другие авторы ассоциируют бизнес-модель с источником генерирования ценности, изучая, как предприятие создает, доставляет и реализует ценность своим потребителям [2].

Для нас научный интерес представляет исследование существенных характеристик бизнес-модели, способствующих реализации инновационных возможностей компании в современной глобальной экономике.

Исследуя бизнес-модель как механизм реализации инновационных возможностей компании, следует отметить некоторое смещение понятий «инновационная бизнес-модель» и «инновации бизнес-модели». По нашему мнению, общее, что объединяет эти определения — результат в виде реализации инновационных возможностей компании. Смысловая разница между двумя понятиями задается парадигмой инновационного процесса. Понятие «инновационная бизнес-модель» — скорее детище парадигмы «закрытых инноваций»; под инновационной бизнес-моделью подразумевается создание принципиально нового механизма создания и реализации инноваций, позволяющего связать научно-технические и технологические решения компании с экономически нужными результатами. По сути, инновационная бизнес-модель — это модель коммерциализации инноваций, созданная впервые. В случае с понятием «инновация бизнес-модели» речь, по нашему мнению, идет о творческом переосмыслении существующих, уже созданных моделей бизнеса и создании модификаций применительно к деятельности конкретной компании. В этом смысле принципиальная новизна уходит на второй план, наиболее важным является включение адаптационного механизма реализации инновационных возможностей посредством использования имеющегося опыта других компаний, в том числе из разных отраслей.

Междисциплинарные исследования и многопараметрические знания, подстегиваемые усиливающейся академической мобильностью в глобальном мире, создают уникальную по своему масштабу базу для развития инновационных разработок, позволяя ученым и предпринимателям из разных стран объединять усилия по созданию и коммерциализации инноваций. При этом, растущую инновационную активность

компаний подрывает временной фактор: с каждым годом сокращается жизненный цикл продуктов и технологий, снижая продолжительность получения сверхприбыли от пионерного освоения нововведений, и, в то же время, заставляя компании все больше инвестировать в инновации. Стремительный рост стартапов, бурное развитие международного рынка интеллектуальной собственности в сочетании с развитием интернет-технологий позволяет оптимизировать процессы поиска идей и технологий в глобальном мире, и, соответственно, более быстро находить и внедрять инновационные решения. В то же самое время, глобализационные процессы порождают серьезные проблемы компаний в части вопросов защиты интеллектуальной собственности, коммерциализации инноваций и «безопасного» международного трансфера технологий.

Глобальная цифровая экономика ставит под вопрос актуальность положений парадигмы «закрытых инноваций» и приводит к тому, что современный бизнес больше не может развиваться локально. В противовес парадигме «закрытых инноваций», «открытые инновации» подразумевают не только возможность использования всех доступных источников знаний для стимулирования инновационной деятельности компаний, но и подчеркивают важность усилий компаний по адаптации, встраиванию инноваций в собственную стратегию.

Присоединимся к мнению Д. Веста и С. Галагера, определяющих «открытые инновации» как деятельность компаний по систематическому исследованию широкого спектра внутренних и внешних источников инновационных возможностей, а также по интеграции этих исследований с имеющимися возможностями и ресурсами фирмы [10].

Несмотря на то, что многие глобальные компании до сих пор придерживаются модели полного цикла в инновационном процессе и являются «полностью интегрированными новаторами» (AT&T (Lucent), Bell, IBM и др.), растет число компаний (таких, например, как Cisco, Intel, Microsoft, Tesla и др.), которые успешно создают и используют бизнес-модели в русле парадигмы открытых инноваций. Дополняя собственные исследования и разработки систематическим сканированием внешних знаний и внедряя их в инновационную среду, эти компании сумели создать действенный механизм создания ценности из «комбинированных» (внутренних и внешних) инноваций.

По мнению экспертов Бостонской консалтинговой группы (БКГ)¹, инновации бизнес-модели — это искусство повышения конкурентных преимуществ и создания ценности путем одновременного и взаимодей-

¹ *Business Model Innovation*. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/strategy/business-model-innovation.aspx>.

полняющего изменения как ценностного предложения организации для клиентов, так и ее базовой операционной модели. На уровне ценностных предложений эти изменения могут касаться выбора целевого сегмента рынка, продукта или услуг и модели получения дохода. На операционном уровне основное внимание уделяется тому, как обеспечить прибыльность, конкурентные преимущества и реализовать ценностное предложение.

Инновации бизнес-модели предполагают разнообразие подходов с точки зрения их реализации. Эксперты БКГ предлагает 4 подхода к реализации инновации бизнес-модели, учитывающих вариативность рыночных факторов и мотивацию компании.

Подход «реинвентора» предполагает заново изобрести свое потребительское предложение и перестроить свою деятельность таким образом, чтобы выгодно предоставить новое предложение, превосходящее существующие аналоги на рынке в условиях отраслевых изменений или рыночной нестабильности. Подход «адаптера» используется, когда основной бизнес развивается в относительно стабильных и предсказуемых условиях. Основная задача адаптера — эксперименты, поиск инновационного драйва. Исследуя смежные предприятия или рынки, в некоторых случаях адаптеры полностью покидают свой основной бизнес.

Подход «вольнодумца» предполагает использование инновации бизнес-модели для развития и стимулирования роста основного бизнеса. Данный подход реализуется, преимущественно, стартапами, которые используют свое конкурентное преимущество, чтобы произвести революцию в отрасли и установить новые стандарты. Подход «искателя приключений» предполагает агрессивное расширение сферы основной деятельности и выхода на новые рынки.

Несмотря на то, что инновации бизнес-модели открывают новые возможности для роста бизнеса, потенциальные проблемы компаний также велики. Ключевой проблемой для инноваций бизнес-модели является то, что фирмы, интегрирующие внутренние и внешние инновации, могут столкнуться с более высокими затратами и рисками, связанными с необходимостью изменениями корпоративной культуры, предполагающей способность компании принимать и адаптировать внешние идеи, умение работать с внешними проектами и партнерами.

В арсенале современных компаний есть принципиально разные стратегии, которые могут осуществляться отдельно или сочетаться друг с другом: создание инновационных продуктов, технологий, моделей бизнеса и/или использование инновации бизнес-модели. Именно инновации бизнес-модели, как показывают многочисленные исследования, могут обеспечить фирмам более продолжительные конкурент-

ные преимущества, что особенно актуально в ситуации экономической нестабильности. Успешные примеры инноваций бизнес-модели демонстрируют многочисленные зарубежные компании, опыт которых может быть адаптирован к российским реалиям.

Библиографический список

1. *Катъкало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента; Изд. дом С.-Петербург. ун-та, 2008.
2. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульнева. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер; Сколково: Моск. шк. упр., 2013.
3. *Панфилова Е. А., Крячко А. И.* Генезис исследований бизнес-модели организации // Социосфера. 2017. № 4. С. 35–39.
4. *Чесбро Г.* Открытые инновации. М.: Поколение, 2007.
5. *Casadesus-Masanell R.* From Strategy to Business Models and Onto Tactics // Long Range Planning. 2010. Vol. 43, no. 2. P. 195–215.
6. *Casadesus-Masanell R., Heilbron J.* The Business Model: Nature and Benefits: Working Paper 15-089. Harvard Business School, 2015.
7. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore // Strategy & Leadership. 2007. Vol. 35, no. 6. P. 12–17.
8. *Rappa M.* Business Models on the Web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
9. *Weill P., Vitale M. R.* Place to Space: Migrating to eBusiness Models. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
10. *West J., Gallagher S.* Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software // R&D Management. 2006. Vol. 36, issue 3. P. 319–331.

Сведения об авторе

Савельева Ирина Николаевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
irinasavelyeva2008@yandex.ru

Совершенствование модели управления энергосбытовыми компаниями Российской Федерации путем консолидации активов в межрегиональные холдинги

Проведен краткий анализ имеющихся тенденций консолидации гарантирующих поставщиков в межрегиональные сбытовые холдинги. По данным за 2014–2017 гг. определена степень консолидации гарантирующих поставщиков (исходя из доли объемов продаж электроэнергии трех доминирующих холдингов). Отмечены последние изменения в законодательстве, влияющие на деятельность гарантирующих поставщиков, и события, ведущие к перераспределению влияния на региональных розничных рынках электроэнергии.

Ключевые слова: гарантирующий поставщик; энергосбыт; сбытовая надбавка; электроэнергетика; консолидация.

Институт гарантирующих поставщиков (ГП) на конкурентном розничном рынке электрической энергии играет системообразующую роль. Гарантирующие поставщики обязаны принимать на обслуживание потребителей (энергопринимающие устройства которых расположены в границах зоны деятельности ГП), в том числе тех, которым независимые сбытовые компании не могут (или не хотят) оказывать услуги по энергоснабжению. Кроме этого, гарантирующие поставщики наделены рядом других полномочий и обязанностей. Размер доходов гарантирующих поставщиков (сбытовой надбавки) подлежит ценовому регулированию. На розничных рынках электрической энергии гарантирующие поставщики, как правило, обладают монопольной властью¹.

В процессе реорганизации РАО «ЕЭС России» из вертикально интегрированных АО-энерго были выделены энергосбытовые компании, получившие статус гарантирующих поставщиков в своих регионах. После выделения акции данных компаний продавались на аукционах начиная с 2007 г. В результате в 2008 г. владельцами мажоритарных пакетов одновременно нескольких региональных гарантирующих поставщиков стали крупные стратегические инвесторы, такие как ОАО «КИТ» (Комплексные инвестиционные технологии), фонд Prosperity

¹ *Об определении и применении гарантирующими поставщиками нерегулируемых цен на электрическую энергию (мощность): постановление Правительства РФ от 29 декабря 2011 г. № 1179 (в ред. от 4 мая 2012 г.); Об утверждении Методических указаний по расчету сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков и размера доходности продаж гарантирующих поставщиков: приказ ФСТ России от 30 октября 2012 г. № 703-э; Об утверждении стандартов раскрытия информации субъектами оптового и розничного рынков электрической энергии: постановление Правительства РФ от 21 января 2004 г. № 24.*

Capital Management Ltd, группа Е4. Государственные акционерные общества (ОАО «РусГидро», ОАО «Газпром», ОАО «РАО ЭС Востока», ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС») приобретали энергосбытовые компании в регионах, где находились принадлежащие им генерирующие объекты [1].

В 2008–2009 гг. энергосбытовые активы ОАО «КИТ», Е4 и пакеты акций Prosperity Capital Management были приобретены ООО «Энергострим». В 2010–2011 гг. под управлением ООО «Энергострим» находились крупнейшие гарантирующие поставщики 16 регионов Российской Федерации, холдинг контролировал 10 % продаж электроэнергии в стране¹.

После того, как энергосбытовая компания попадала под управление ООО «Энергострим», она резко увеличивала выдачу займов и приобретала акции других сбытовых компаний холдинга. В этот период в российском законодательстве отсутствовали нормативные ограничения на размер выплат по процентам за кредиты, включаемые в необходимую валовую выручку ГП, очевидно, что владельцы холдинга рассчитывали переложить эти затраты на потребителей. Кроме того, энергосбытовые компании выдавали займы офшорным компаниям, при этом росла задолженность перед производителями электроэнергии и электросетевыми компаниями.

В связи с непогашением задолженности перед энергорынком энергосбытовые компании, управлявшиеся ООО УК «Энергострим» (за исключением ОАО «Белгородская сбытовая компания», приобретенной частным инвестором), в 2012–2013 гг. были лишены статуса гарантирующего поставщика и обанкротились.

В связи с тем, что цена электроэнергии у гарантирующих поставщиков определяется ценой на оптовом рынке электроэнергии и регулируемыми тарифом на передачу и сбытовыми надбавками, конкуренция в этом секторе энергосбытового бизнеса осуществляется между энергосбытовыми компаниями за наиболее выгодные региональные рынки сбыта — те, на которых большую долю составляют платежеспособные потребители электрической энергии, в других регионах конкуренция за статус гарантирующего поставщика отсутствует (пример — гарантирующие поставщики в регионах Северного Кавказа, на которые ПАО «Россети» не может найти покупателей²).

В 2012 г. для гарантирующих поставщиков поменялись правила расчета цен (предельных уровней нерегулируемых цен) на электроэнергию, поставляемую потребителям — юридическим лицам. Был вве-

¹ *Энергострим*. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Энергострим/>.

² *«Россети»* устали от сбытов. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2949314/>.

ден механизм трансляции цен оптового рынка электроэнергии и мощности на цены для потребителя. Ранее гарантирующий поставщик мог получать нерегулируемую прибыль от разницы стоимости покупки электроэнергии на оптовом рынке и стоимости электрической энергии, включаемой в цену для потребителей, учитывающую число часов использования заявленной мощности. С апреля 2012 г. в ценах гарантирующего поставщика стала учитываться фактическая стоимость приобретения электроэнергии и мощности на оптовом и розничном рынках. Кроме того, был ограничен размер расходов по процентам за кредит и списанию сомнительных долгов, включаемых в регулируемую сбытовую надбавку гарантирующего поставщика. Эти меры были направлены на сдерживание роста цен на электрическую энергию.

К 2014 г. 3/4 объема продаж электроэнергии гарантирующими поставщиками осуществлялась компаниями, входящими в крупные энергохолдинги. Большинство энергетических холдингов в Российской Федерации диверсифицированы, помимо энергосбытовых компаний или филиалов, они владеют компаниями, занимающимися производством электрической и тепловой энергии, внедрением новых энергетических технологий (ПАО «Интер РАО», ПАО «Русгидро», ПАО «Т плюс», АО «Межрегионсоюзэнерго»).

В ГК «Росатом» была создана энергосбытовая компания АО «АтомЭнергоСбыт»; ПАО «Газпром» также создал АО «Межрегионэнерго», в который входит «Тюменская энергосбытовая компания» и ООО «ТЭК энерго», контролирующее «Брянский энерго».

Примером холдинга, специализирующегося только на энергосбытовой деятельности, является крупнейшая независимая энергосбытовая компания ПАО ГК «ТНС энерго». Среди энергосбытовых компаний, не являющихся частью крупных холдингов, крупнейшими по объему продаж электроэнергии являются АО «Татэнерго», ООО «Иркутскэнерго», АО «Новосибирскэнерго-сбыт», ПАО «Самараэнерго», ПАО «Пермэнерго»¹.

На основе данных на сайтах энергосбытовых компаний — гарантирующих поставщиков за 2014–2017 гг. (информация за предыдущие годы представлена не по всем компаниям) проведено сравнительное исследование объемов продаж электрической энергии 62 крупнейшими гарантирующими поставщиками, действующими в 73 регионах Российской Федерации. На основании полученных результатов была определена доля межрегиональных сбытовых холдингов и крупнейших неконсолидированных энергосбытов в объемах продажи электроэнергии гарантирующими поставщиками (рис. 1).

¹ «Россети» устали от сбытов. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2949314/>.

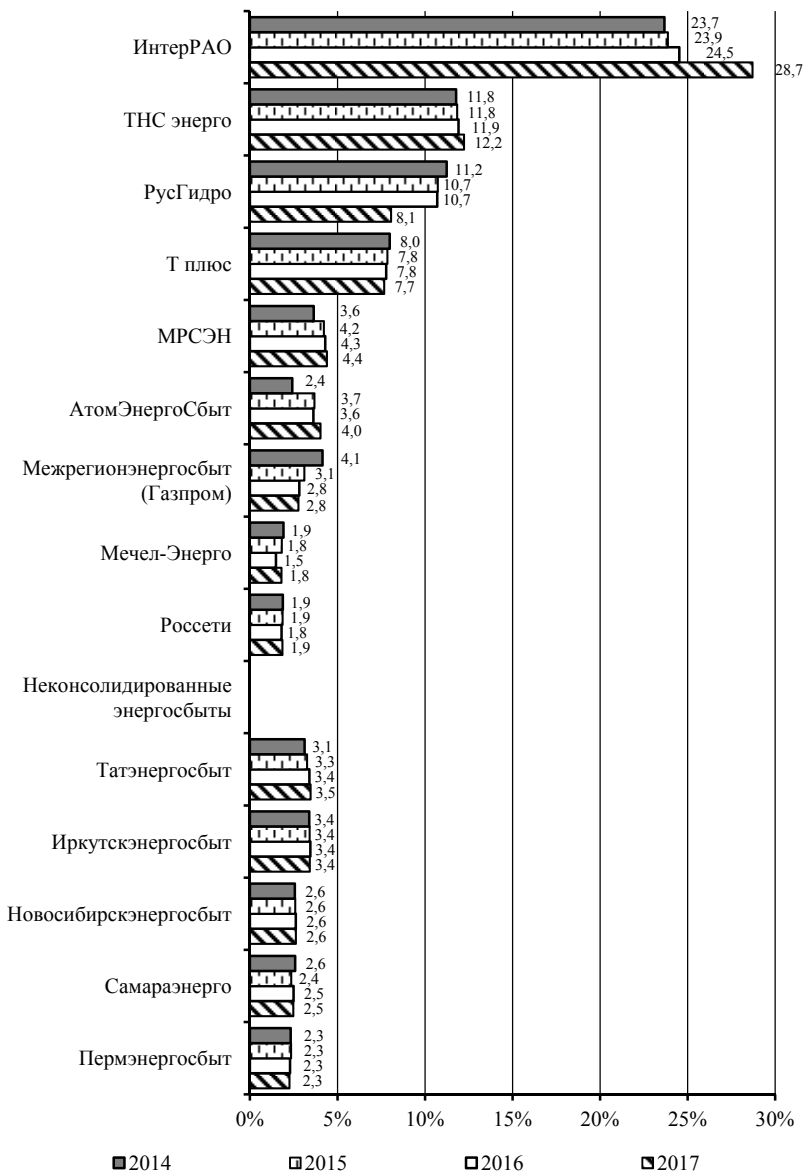


Рис. 1. Доля крупнейших сбытовых холдингов в продаже электроэнергии региональными гарантирующими поставщиками РФ в 2014–2017 гг.

Стадии консолидации отрасли

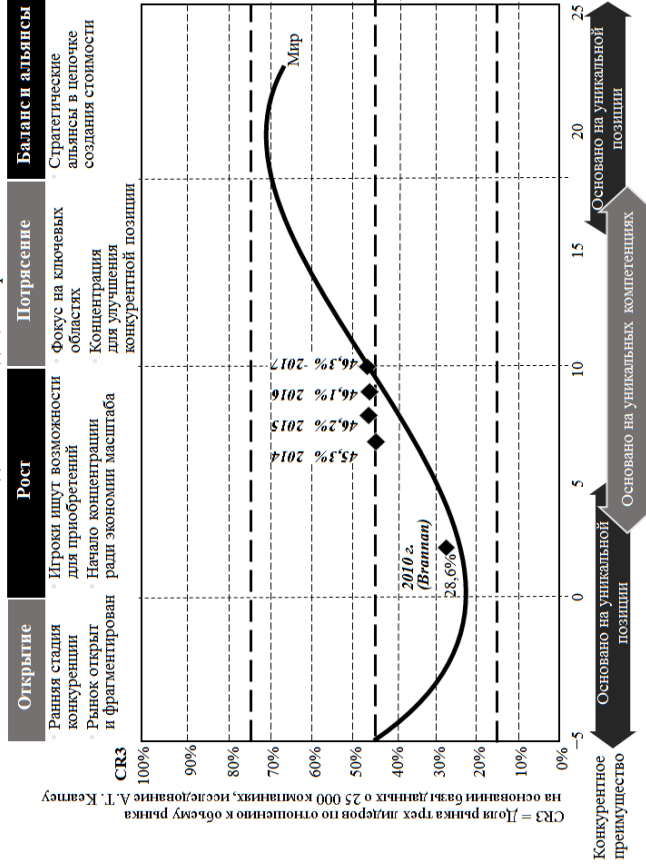


Рис. 2. Положение сектора гарантирующих поставщиков электроэнергии на S-кривой концентрации бизнеса А. Т. Кейтней¹

¹ Составлено по: 2010 г. — URL: <http://www.brannan.ru/media/pubs/161/>; 2014–2017 гг. — расчеты по данным раскрытия информации ПП.

Наибольшую долю в объемах продажи электроэнергии на розничном рынке занимают гарантирующие поставщики, входящие в группу ПАО «ИнтерРАО». Это обусловлено тем, что в группу входят крупнейшие гарантирующие поставщики ПАО «Мосэнергсбыт» и АО «Петербургская сбытовая компания». Примерно вдвое меньше доля продаж у ПАО «ТНС энерго» и ПАО «Русгидро». Доля последнего в 2017 г. сократилась в связи с продажей 100 % акций ООО «Энергосбытовая компания Башкортостана» в ПАО «ИнтерРАО».

В соответствии с исследованиями, проведенными специалистами консалтинговой компании А.Т. Kearney, в любой отрасли динамика концентрации (доля трех доминирующих компаний) описывается S-образной кривой (синусоидой) [2]. При использовании методики А.Т. Kearney для исследования состояния консолидации энергосбытового сектора гарантирующих поставщиков в 2014–2017 гг., индекс консолидации определялся по доле объема продаж электрической энергии (в кВт·ч) тремя доминирующими энергохолдингами.

В качестве стартовой даты открытия отрасли гарантирующих поставщиков в РФ принят 2007 г., когда РАО «ЕЭС России» начало проведение аукционов по продаже контрольных пакетов акций региональных энергосбытовых компаний. Кроме значений индексов консолидации, рассчитанных автором по данным 2014–2017 гг., на рис. 2 приведено значение, рассчитанное экспертами «Brannan» для 2010 г. [1].

Судя по позиции индекса консолидации гарантирующих поставщиков Российской Федерации на S-кривой А. Т. Kearney, этот сектор бизнеса вступает в стадию «Потрясения» (см. рис. 2), что подтверждают события, происходящие в последнее время.

С 22 июня 2017 г. ОАО «Владимирэнергосбыт» был лишен статуса ГП в связи с задолженностью перед Энергорынком.

С декабря 2017 г. утвержден механизм лишения энергосбытовых компаний статуса ГП за долги перед электросетевыми организациями.

В начале 2018 г. приказами Минэнерго России статуса ГП лишлись ПАО «Архангельская энергосбытовая компания», АО «Хакас-энергосбыт», АО «Вологдаэнергосбыт» и АО «Роскоммунэнерго» (Свердловская обл.), входившие в ЗАО «Межрегионсоюзэнерго» («МРСЭН»).

С 22 июня 2018 г. статуса ГП лишился также ПАО «Челябэнерго-сбыт», основными бенефициарами которого с 2016 г. были структуры, близкие к группе компаний «МРСЭН».

Если в результате этих изменений регионы «МРСЭН» отойдут к энергохолдингам, входящим в первую тройку, индекс консолидации

в секторе гарантирующих поставщиков электроэнергии может возрасти на 4 %¹.

С 1 июля 2018 г. начат переход к тарифному регулированию гарантирующих поставщиков на основе метода эталонных затрат², что может привести к банкротству неэффективных энергосбытовых компаний и переходу контроля над их регионами к другим гарантирующим поставщикам или энергохолдингам.

По результатам исследования можно сделать вывод, что динамика концентрации энергосбытовых активов гарантирующих поставщиков в предыдущие четыре года соответствовала тренду S-кривой А. Т. Kearney. Предпосылками к дальнейшему росту консолидации энергосбытовых активов могут служить последние законодательные изменения правил деятельности гарантирующих поставщиков: лицензирование, переход на эталонное регулирование затрат, возможность лишения статуса ГП не только за долги перед энергорынком, но и за долги перед электросетевыми компаниями.

Библиографический список

1. Андрусов А., Судакова Т. Перспективы консолидации энергосбытового сектора // ЭнергоРынок. 2010. № 5. С. 65–67.

2. Щербаков В. В., Мерзляк А. В., Коскур-Оглы Е. О. Автоматизация бизнес-процессов в логистике: учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2016.

Сведения об авторе

Темная Ольга Валерьевна — директор центра методологии и судебной экономической экспертизы Института экономики естественных монополий РАНХиГС, г. Москва (Россия)
ptov@mail.ru

¹ *Гарантирующие* поставщики в долгу не останутся. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3468831/>.

² ФАС разработала механизм перехода в 2017–2020 гг. на «эталонные» надбавки для ГП. URL: <http://www.bigpowernews.ru/markets/document70622.phtml>.

А. Д. Тихонова

Конкордоспособность как ключевой элемент в категориально-системной модели организации

Обосновывается, что успешное развитие любой организации в долгосрочной перспективе зависит от ее способности устанавливать и поддерживать сеть отношений со стейкхолдерами. Автор предлагает решение проблемы совершенствования управления стратегией развития организации на основе учета стейкхолдерского подхода на платформе категориально-системной методологии с использованием метода конечного информационного потока путем типологизации уровней развития организаций на основе выделенных в статье качественных характеристик.

Ключевые слова: управление стратегией развития; стейкхолдеры; конкордоспособность; метод конечного информационного потока; категориально-системная методология.

Исходя из современных реалий развития экономики, отношения между организациями на рынке все чаще относятся к кооперационным, чем к конкурентным. В зависимости от того, как организация реагирует на факторы внешней среды, влияющие на нее, от того, какие взаимодействия выстраивает с прочими субъектами рынка, зависит, на что будет нацелена ее стратегия развития. По мнению Е. В. Попова, «появляющиеся в ответ на вызовы рыночной среды новые организационные формы, основанные на контрактах и других соглашениях, используемых для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых форм организации, демонстрируют преимущества гибких структур, обеспечивающих эффективную адаптацию к быстро меняющимся условиям» [7].

Поскольку развитие организации зависит от ее готовности развивать взаимодействие с теми лицами, которые обладают информацией и ресурсами, позволяющими адекватно и гибко реагировать на внешние и внутренние вызовы, все чаще проявляется практика использования в организациях концепции стейкхолдеров для формирования нового подхода к управлению их стратегией развития. Данная концепция в стратегическом менеджменте рассматривает формирование стратегических решений как результата переговорного процесса, и, в отличие от традиционных (программно-целевого, индикативного и пр.), где рассматриваются только процессы планирования и управления, включает в себя еще и третью составляющую, направленную на решение проблемы вовлеченности рыночных субъектов в эти процессы и «совмещение», совпадение целей [5]. По мнению многих зарубежных и российских исследователей [1–3; 9–13], использование стейкхолдер-

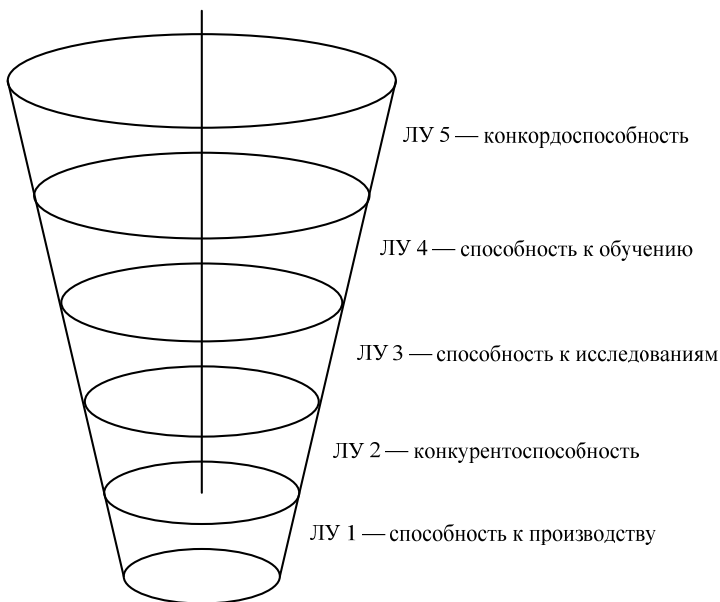
ской теории вносит серьезный вклад именно в разработку теории стратегического менеджмента. Следовательно, без общей готовности к переходу к сотрудничеству невозможно добиться единства целей стейкхолдеров и организации и установить позитивные отношения между сотрудничающими субъектами, следовательно, будет затруднен обмен идеями, знаниями, информацией, опытом. В общем виде, для обозначения способности к сотрудничеству в экономической литературе используется термин «конкордоспособность», предложенный Г. Б. Клейнером, считающим, что одной из существенных особенностей экономического развития общества является сочетание соперничества и сотрудничества между агентами на рынке [4].

Используя метод конечного информационного потока (КИП) категориально-системной методологии (КСМ) [8] автор предлагает представить организацию как постоянно усложняющийся в процессе функционирования объект и отразить повышение ее системной сложности в процессе эволюционирования. Для этого используется набор информационных критериев, с помощью которых фиксируется любая новая информация об объекте исследования. Основным элементом описания является логический уровень (ЛУ) — глубина информационных взаимодействий. ЛУ обязательно должны иметь определенную последовательность, зависящую от появления принципиально нового качества в организации. В рамках метода КИП через комплекс ЛУ автором был спроектирован перечень компонентов организации, как объекта управления, от наиболее простого ее уровня развития до все более сложных этапов функционирования, переход к которым обусловлен стихийным или управляемым с помощью стратегии развития эволюционированием организации (см. рисунок).

Следует отметить, что каждая конкретная организация определяет для ЛУ те способности (возможности), которые соответствуют специфике ее деятельности, системе ее целей и логике ее развития.

Формирование логических уровней (ЛУ) в данной статье было проведено на основании анализа изменения поведения организаций в процессе перехода на новые принципы взаимодействий со стейкхолдерами.

Следует подчеркнуть, что если ЛУ выбираются для каждой организации индивидуально и могут отличаться как логическим содержанием, так и количеством, то принципиально значимой особенностью авторской модели организации в КИП является обязательное наличие как высшего ЛУ развития «конкордоспособности», как однозначно важного элемента организации, характеризующего ее способность к согласованию целей, направлений и форм сотрудничества со стейкхолдерами для обеспечения ее устойчивого развития [6].



Модель организации в КИП

Предлагаемая структура ЛУ позволяет уточнить понимание организационного устройства и охарактеризовать компоненты в целях управления в дальнейшем стратегией устойчивого развития организацией за счет манипулирования этими компонентами.

Уровень 1 — производство.

В организациях данный компонент представлен множеством вариаций основных производственных процессов (способность организации войти в одну из производящих отраслей экономики: авиационную, горнодобывающую, нефтяную, легкую промышленность, машиностроение и пр.) Это подразумевает наличие между организацией и внешней средой простейших взаимосвязей на основе обмена базовыми материальными, человеческими и информационными ресурсами. Имеющиеся базовые производственные процессы впоследствии становятся в организации ядром развития горизонтальных и вертикальных связей.

Уровень 2 — конкурентные преимущества.

Зарождение любой организации, как правило, происходит именно на основе базового процесса определенного вида, но с выходом на рынок наличие аналогичных организаций с аналогичными процессами порождает конкуренцию между ними за сходные факторы производства, что побуждает организацию к «скачку» в новое состояние про-

грессивного развития, проявляющемуся в поиске конкурентных преимуществ (и только в ходе дальнейшей эволюции поведения — в поиске путей укрепления эффективных взаимодействий друг с другом). Возникновение этого компонента подразумевает участие организации в цепочках создания ценности в результате чего производящие организации получают больше ресурсов; обеспечивающие (у них критерий уровня 1 — обеспечение) — могут проявить себя как поставщики, наращивающие свою конкурентоспособность за счет специализации; обслуживающие же организации (уровень 1 — обслуживание) получают дополнительные конкурентные преимущества за счет тесного взаимодействия с организациями-производителями и другими обслуживающими организациями.

Уровень 3 — исследования.

На следующем этапе развития организация начинает стремиться к исследовательской деятельности по совершенствованию ресурсов, продуктов, технологических процессов, способов управления и продвижения. Организации используют эту практику либо для усиления собственных возможностей, либо с целью эволюции в специализированные исследовательские организации. Таким образом, потребность организации в новшествах со временем формируется в отдельный компонент. Создание различных специфических факторов производства (специальные знания, информация, исследования в области материалов, сырья, оборудования, производственных процессов, организации и управления, производство новых продуктов и пр.) становится необходимым условием для дальнейшего прогрессивного развития организации и повышения ее устойчивости во внешней среде.

Уровень 4 — обучение.

Данный компонент организации включает в себя практику подготовки и переподготовки кадров, инновационные методы обучения и адаптации на рабочем месте, наличие координируемых процессов передачи и распространения знаний и пр. Это способствует совершенствованию внутриорганизационных трудовых ресурсов и выходу организации на новый уровень развития. Организация также приобретает способность к самообучению, постоянной передаче имеющихся знаний, умений, навыков, их генерированию и распространению. Данный эволюционный скачок может быть обусловлен, например, влиянием экономики знаний на стратегию развития организации.

Уровень 5 — конкордация.

Переход организаций к ориентации на ценностно-сетевой подход, укреплению эффективных взаимодействий со стейкхолдерами, образованию сетей создания ценности обуславливает появление компонента конкордации (согласованности) в структуре ее модели КИП.

Таким образом, проблема совершенствования управления стратегией развития организации на основе учета стейкхолдерского подхода может быть решена на платформе КСМ с использованием метода КИП путем типологизации уровней развития организаций на основе выделенных качественных характеристик.

Следует отметить, что успешное развитие любой организации в долгосрочной перспективе зависит от ее способности установить и поддержать сеть отношений со стейкхолдерами. Исходя из этого, при изменении подхода к управлению своей стратегией развития, организации следует:

проанализировать стейкхолдеров, оказывающих реальное воздействие на организацию;

определить цели в отношениях со всеми стейкхолдерами, а также факторы, которые могут повлиять на их достижение;

определить пути максимального удовлетворения всех заинтересованных сторон и развития дальнейшего сотрудничества;

добиться гармонизации отношений между всеми стейкхолдерами.

Библиографический список

1. *Белякова Е. В., Самарцева А. В.* Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник СибГАУ. 2013. № 2(48). С. 239–244.

2. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент — теория и практика. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе. URL: http://polbu.ru/zub_smanagement/ch14_all.html.

3. *Карпус П. А.* Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефтегазовой компании // Нефть, газ и бизнес. 2009. № 7–8. С. 30–34.

4. *Клейнер Г. Б.* Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 6. С. 38–43.

5. *Комаров С. В., Молодчик А. В., Пустовойт К. С.* На рубеже изменения парадигмы менеджмента. Саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 132–142.

6. *Мокронос А. Г., Тихонова А. Д.* Конкордоспособность в стратегическом управлении организацией // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 9. С. 1273–1290.

7. *Попов Е. В.* Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций // Управленец. № 4(86). 2018. С. 75–84.

8. *Разумов В. И.* Категориально-системная методология в подготовке учебных. Омск, 2004.

9. *Asher C. C., Mahoney J. M., Mahoney J. T.* Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm // Journal of Management and Governance. 2005. Vol. 9, no. 1. P. 5–32.

10. *Blair M. M.* Closing the theory gap: How the economic theory of property rights can help bring «stakeholders» back into theories of the firm // *Journal of Management and Governance*. 2005. Vol. 9, no. 1. P. 33–39.

11. *Freeman E.* *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

12. *Grandori A.* Neither stakeholder nor shareholder 'theories': How property rights and contract theory can help in getting out of the dilemma // *Journal of Management and Governance*. 2005. Vol. 9, no. 1. P. 41–46.

13. *Mahoney J. T.* *Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management*. Mimeo: University of Illinois at Urbana-Champaign, 2006.

Сведения об авторе

Тихонова Анна Дмитриевна — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
yami513@mail.ru

Е. А. Трегубова, М. М. Суюнчев

Особенности механизма управления рисками проектов инвестиционных программ с участием государства

Рассматриваются актуальные вопросы управления рисками на коммунальных предприятиях, реализующих инвестиционные программы на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП) в России. Представлена характеристика существующих концепций и методов управления рисками. Для основных типов рисков инвестирования по проектам ГЧП в коммунальной сфере предложены возможные методы и механизмы управления.

Ключевые слова: механизмы управления рисками; коммунальные предприятия; инвестиции; государственно-частное партнерство; ГЧП.

Состав механизмов или, другими словами, инструментов управления рисками предприятия определяется 2 основными факторами:

типом выбранных методов управления рисками;
характеристиками идентифицированных рисков.

Вопросы управления рисками достаточно подробно рассмотрены в современной литературе. Применение существующих методов управления риском может быть представлено в разрезе 3 концепций воздействия на риск:

- 1) концепции минимизации риска;
- 2) концепции обеспечения приемлемого риска;
- 3) концепции управления риском как ресурсом [2].

Концепции минимизации и обеспечения приемлемого риска предусматривают рассмотрение риска как негативного явления. Соответственно, реализация методов в концепции минимизации риска направлена на сокращение риска до минимально возможного уровня или до полной его нейтрализации. Концепция обеспечения приемлемого риска предусматривает применение методов управления риском в случае, если затраты на их реализацию окажутся меньше затрат на ликвидацию негативных последствий от проявления риска. Согласно последней (третьей) концепции риск рассматривается как некий ресурс и его увеличение до определенного предела считается положительным, способствующим повышению эффективности работы предприятия или реализации проекта. Применение методов в рамках концепции управления риском как ресурсом направлено на обеспечение оптимального уровня риска.

Выделяют три основные группы методов управления риском:

- снижение риска;
- сохранение риска;
- передача риска [6].

На законодательном уровне вопросы управления рисками регулируются целой группой национальных стандартов. Так, национальным стандартом Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ГОСТ Р ИСО 31000-2010) предусмотрена обязательная предварительная оценка риска перед определением мер воздействия на риск. Указанная оценка выполняется в три этапа:

- 1-й этап — идентификация риска;
- 2-й этап — анализ риска;
- 3-й этап — оценивание риска.

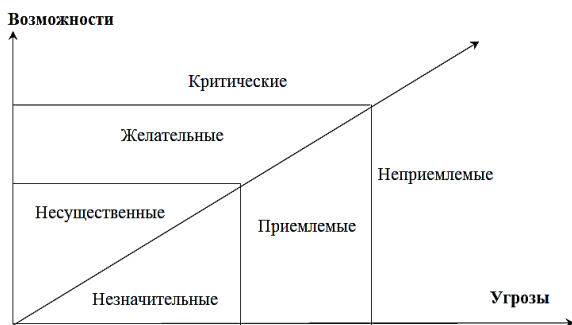
На этапе идентификации выявляются все возможные риски, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия или реализацию проектов. На этапе анализа рисков проводится количественная оценка последствий и вероятности возникновения рисков. На последнем, третьем этапе оценки, осуществляется выделение наиболее значимых рисков, в том числе путем ранжирования, а также определение допустимости существующих рисков на базе выбранной системы критериев.

На основании полученных оценок определяются меры воздействия на риск (методы модифицирования или управления риском), к числу которых стандартом отнесены следующие:

- 1) предупреждение возникновения риска (путем отказа от реализации проекта или от продолжения деятельности);
- 2) сохранение риска для реализации благоприятных возможностей;
- 3) ликвидация источника риска;

- 4) изменение существующих возможностей для воздействия на риск;
- 5) изменение последствий воздействия риска;
- 6) разделение риска с другими участниками;
- 7) удержание риска.

Для определения оптимальных методов управления рисками может быть полезен анализ рисков с точки зрения угроз — возможностей (см. рисунок), предусмотренный стандартом «Менеджмент рисков проектов» (ГОСТ Р 52806-2007).



Соответствие между угрозами и возможностями при анализе риска¹

Т а б л и ц а 1

Возможности и угрозы по методам управления рисками

Методы управления риском	Возможности	Угрозы
1. Отказ от риска (решение отказаться от начала или продолжения проекта)	Несущественные	Неприемлемые
2. Удержание риска	Желательные, критические	Незначительные
3. Устранение источника риска	Желательные, критические	Приемлемые, неприемлемые
4. Изменение возможностей	Несущественные	Приемлемые, неприемлемые
5. Изменение последствий	Желательные, критические	Приемлемые, неприемлемые
6. Передача риска	Несущественные	Приемлемые, неприемлемые

Примечание. Составлено по: ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов».

В соответствии с графиком, представленным на рисунке, все риски, характеризующиеся угрозами приемлемого и критического уровней, должны быть проанализированы на предмет возможностей участников

¹ Составлено по: ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов».

проекта по их модификации. Так, по рискам, угрозы которых оцениваются как катастрофические, воздействие целесообразно только при наличии благоприятных возможностей (приемлемого и критического уровней). При отсутствии возможностей управления риском разумнее передать риск другому участнику (характеризующемуся их наличием), либо вообще отказаться от реализации проекта.

В табл. 1 представлены комбинации возможностей и угроз по основным методам управления рисками.

Проанализируем возможные механизмы управления рисками на предприятиях ЖКХ с точки зрения состава идентифицированных рисков и оптимальных методов управления ими.

В настоящее время проблема оценки рисков наиболее остро стоит перед предприятиями ЖКХ, планируемыми к передаче на управление частному бизнесу в рамках проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) по договорам концессии. Речь идет о коммунальных предприятиях водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения, находящихся в государственной и муниципальной собственности. Указанные предприятия остро нуждаются в реализации инвестиционных проектов по причине высокого физического и морального износа основных средств и, обусловленной данным фактом, низкой эффективности производственной деятельности. Но, существующие высокие риски инвестирования в данной сфере ограничивают как интерес частных инвесторов, так и эффективность государственного участия по проектам ГЧП.

Данные риски обусловлены следующими особенностями реализации инвестиционных программ в отрасли:

государственным регулированием тарифов в отрасли, ограничивающим возможности возмещения незапланированных расходов частных инвесторов по проектам;

малыми размерами и большим количеством коммунальных предприятий, работающих в указанных сферах, что обуславливает низкую доступность заемных средств и ограниченные возможности для разработки действительно эффективных инвестиционных проектов;

долгосрочным характером заключаемых концессионных соглашений, предусматривающих как строительство (реконструкцию) объектов коммунальной инфраструктуры, так и последующую их эксплуатацию.

Следует отметить, что универсального перечня рисков по проектам ГЧП не существует, в современной литературе предлагаются различные классификации, которые могут быть использованы в качестве основы [1; 3]. При этом авторы публикаций обращают внимание на

обязательность определения классификационных критериев при выполнении классификации [5]. В зарубежной практике для полноты учета идентификацию рисков проводят с использованием нескольких классификационных критериев. Так, по проектам государственно-частного партнерства в сфере автодорожного строительства в США риски идентифицируют по трем критериям (по фазам реализации проекта, по направлениям воздействия, по характеру последствий возникновения)¹. Рассмотрим основные риски по проектам ГЧП в ЖКХ на основании классификации, предусматривающей группировку по двум критериям:

по отраслевому критерию (экономические, правовые, рыночные, инвестиционные, финансовые);

по критерию управляемости (систематические и несистематические) [4].

Для каждого идентифицированного риска в табл. 2 представлено распределение, возможный метод и механизмы управления. По систематическим рискам у предприятий ЖКХ ограничены возможности воздействия (относятся к разряду несущественных), поэтому основным механизмом управления по данной группе является передача риска.

Т а б л и ц а 2

Механизмы управления рисками по проектам ГЧП в ЖКХ

Наименование риска	Распределение рисков	Возможности	Методы управления	Механизмы управления
Систематические риски				
1. Риски законодательного регулирования	Частный инвестор	Несущественные	Передача риска	Условие о компенсации незапланированных потерь в концессионном соглашении
2. Экономические риски	Частный инвестор	Несущественные, желательные	Передача риска изменение последствий	1) Использование ответственного оборудования; 2) условие о компенсации незапланированных потерь в концессионном соглашении
3. Рыночные риски	Частный инвестор	Несущественные	Передача риска изменение последствий	1) Маркетинговый анализ рынка; 2) условие в концессионном соглашении об оплате работ государством

¹ *Guidebook for Risk Assessment in Public Private Partnerships*. U. S. Department of Transportation. Federal Highway Administration. December 2013.

Наименование риска	Распределение рисков	Возможности	Методы управления	Механизмы управления
Несистематические риски				
4. Риски тарифного регулирования	Частный инвестор	Несущественные, желательные	Изменение последствий	Реализация эффективных инвестиционных проектов, способствующих повышению эффективности, надежности и качества коммунальных услуг
5. Риски неэффективности инвестиционной программы	Государство	Желательные, критические	Передача риска изменения последствий	Определение эффектов от реализации проектов по сертифицированным программам
6. Риски перерасхода по инвестиционной программе	Частный инвестор, государство	Желательные, критические	Передача риска изменения последствий	1) Условие в концессионном соглашении о возмещении перерасхода инвестором; 2) регулярное обновление сметных нормативов; 3) долгосрочные договора на поставку оборудования
7. Финансовые риски	Частный инвестор, государство	Желательные, несущественные	Передача риска изменения последствий	1) Эффективное управление дебиторской задолженностью; 2) условие в концессионном соглашении об оплате работ государством; 3) государственное софинансирование инвестиций

Примечание. Составлено по: [4]; ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов».

По экономическим и рыночным рискам также возможно использование метода изменения последствий. В частности, сокращение негативного воздействия экономических рисков, обусловленного снижением курса национальной валюты, ростом инфляции может быть обеспечено за счет преимущественного использования отечественного оборудования, сырья и материалов.

Риски тарифного регулирования, обусловленные невозмещением неэффективных расходов из тарифной выручки, могут быть нивелированы частным инвестором путем реализации эффективных инвестиционных проектов. Риски неэффективности инвестиционных программ, реализуемых в рамках концессионных соглашений, характеризуются

негативными последствиями, главным образом, для государства. Сократить данный риск позволит использование сертифицированных программных продуктов для расчета эффектов от реализации инвестиционных проектов в коммунальной сфере.

Риски перерасхода средств по инвестиционным программам частично могут быть нивелированы путем своевременного обновления сметных нормативов, используемых для расчета капитальных затрат. Также сократить указанные риски позволит заключение долгосрочных контрактов на поставку оборудования по постоянным ценам. Уменьшение финансовых рисков частного инвестора, обусловленных дефицитом доступных заемных средств, в настоящее время обеспечивается путем частичной передачи государству. В соответствии с действующими нормативными документами государство участвует в софинансировании инвестиционных проектов модернизации коммунальной инфраструктуры и, следовательно, разделяет существующие финансовые риски.

Библиографический список

1. *Делмон Дж.* Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. The World Bank/PPIAF, 2010.
2. *Иода Е. В., Рыжкова Е. В.* Концептуальные основы управления рисками // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9, № 7. С. 32–37.
3. *Кабашкин В. А.* Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации. М.: РАНХиГС, 2010. С. 62–73.
4. *Кольцова И. В., Рябых Д. А.* Практика финансовой диагностики и оценки проектов. М.: Вильямс, 2007. С. 364–407.
5. *Соколов М. Ю., Маслова С. В.* Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. 2013. Вып. 4. С. 100–124.
6. *Шапкин А. С., Шапкин В. А.* Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М., 2013.

Сведения об авторах

Трегубова Екатерина Алексеевна — кандидат экономических наук, ведущий эксперт Института экономики естественных монополий РАНХиГС, г. Москва (Россия)

tregubova.ekaterina@lenta.ru

Суюнчев Марат Мазанович — кандидат экономических наук, директор Института экономики естественных монополий РАНХиГС, г. Москва (Россия)
em@ranepa.ru

Возможности процессного подхода в создании системы поддержки принятия решений

Процессный подход к управлению компанией или отдельными процессами позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат. В статье речь идет о внедрении на предприятии системы поддержки принятия решений (на примере Уренгойской ГРЭС). Приводится схема архитектуры принятия решений, ядром которой является сервер аналитических расчетов. Рассматривается значение всех составных частей системы поддержки принятия решений: хранилища данных, модулей визуализации показателей, сбора, очистки и согласования данных, формирования аналитических показателей, мониторинга, прогнозирования, визуализации информации. Анализируются возможности созданной системы поддержки принятия управленческих решений.

Ключевые слова: процессный подход к управлению; принципы системного подхода; система поддержки принятия решений (СППР); хранилище данных; информационные модули; функциональные возможности СППР.

Процессный подход — одна из концепций управления, сформировавшаяся в 80-х годах XX в. В соответствии с этой концепцией рекомендуются строить управление организацией как управление набором процессов. Данный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат. В настоящее время многие зарубежные и отечественные компании в большей или меньшей степени применяют процессный подход. Основными преимуществами процессного подхода являются: координация действий различных структурных подразделений; ориентация на результат; прозрачность действий по достижению результата и вклад каждого сотрудника в работу; выявление возможностей для улучшения конкретных процессов в частности и работы организации в целом; стирание границ между функциональными подразделениями, сокращение затрат.

Внедрение принципов процессного подхода предполагает наличие в организации информационно-технической составляющей, развитие сетевых форм взаимодействия всех звеньев управления.

Целью нашего исследования являлось изучение процессного подхода к управлению и рассмотрение возможности создания системы поддержки принятия решений на предприятии «Уренгойская ГРЭС». Внедрение процессного можно начинать с информационно-технического сопровождения процесса принятия управленческих решений. Рассмотрим в качестве примера реализацию данного процесса в Уренгойской ГРЭС. Здесь разработана и внедряется система поддержки принятия решений (СППР), которая обеспечивает большую гибкость управ-

ленческой деятельности, связанную с возможностью изменять при необходимости структуру используемой информации. Архитектура СППР представлена на рис. 1.

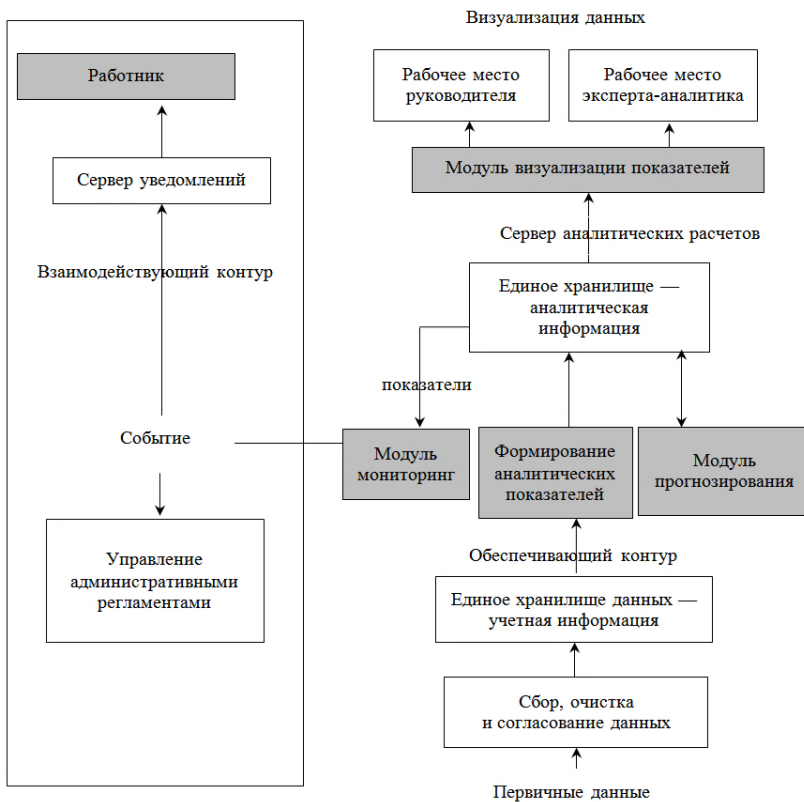


Рис. 1. Архитектура системы поддержки принятия управленческих решений в Уренгойской ГРЭС

Ядро СППР образует сервер аналитических расчетов, который обеспечивает обработку, хранение и отображение для пользователей необходимого объема аналитической информации. Основой для построения аналитической информации является хранилище данных, в которое через модуль сбора, обработки и согласования поступает информация из учетных систем (обеспечивающий контур).

Хранилище данных выступает в качестве источника информации, необходимой при разработке и принятии управленческих решений, аккумулируя ключевые сведения, касающиеся развития внешней среды

деятельности предпринимательской структуры и параметров ее внутреннего состояния. На базе этих сведений определяются параметры, «настраиваемые» таким образом, чтобы обеспечить адекватную реакцию предпринимательской структуры на трансформацию условий внешней среды.

Одной из задач хранилища данных является обеспечение витрин данных, отражающих ключевые процессы деятельности предпринимательской структуры, консолидированной информацией по относящимся к их профилю процессам (рис. 2). Важнейшим моментом данной технологии является применение к исходным данным бизнес-правил, регулирующих методы консолидации, стандартизацию кодов, очистку информации.

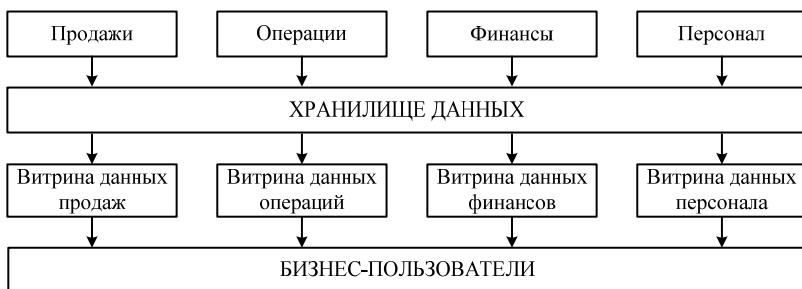


Рис. 2. Структура хранилища данных Уренгойской ГРЭС

Хранилище данных представляет собой источник постоянно актуализируемой информации, обеспечивающий доступ пользователей к необходимым им данным. Организация хранилища данных предполагает построение единой системы для предприятия с последующей детализацией по основным бизнес-функциям, что определяет возможность его перспективного развития.

Созданное хранилище данных выполняет следующие функции.

1. Обработка поступивших отчетов. Отчет, данные которого должны быть помещены в БД, автоматически или по требованию разбирается на составляющие показатели. Их значения помещаются в хранилище данных, структура которого спроектирована с учетом возможности расширения состава показателей и измерений (справочников).

2. Ведение нормативно-справочной информации. Обработка и хранение значений показателей обеспечивается тремя десятками справочников, средства ведения которых доступны администратору системы.

3. Формирование сводной отчетности. Пользователь по требованию может сгенерировать порядка пятидесяти стандартных отчетов.

Отчеты после формирования выгружаются в формат MS Excel, что предоставляет возможность дальнейшей их обработки специалистами.

4. Формирование аналитической отчетности.

Единое хранилище данных обеспечивает централизованное хранение актуальных данных по всем направлениям деятельности предпринимательской структуры, на основе которых при помощи OLAP-технологии возможно оперативное формирование аналитических отчетов.

Модуль визуализации показателей предоставляет интерфейс для пользователей к хранилищу данных, взаимодействующий контур обеспечивает оперативное информирование руководства предпринимательской структуры об определенных изменениях всего круга показателей ее деятельности и состояния внешней среды.

Модуль «Сбор, очистка и согласование данных» обеспечивает прием данных из различных источников, которым являются подсистемы АИС предпринимательской структуры, а также любые внешние системы, содержащие необходимую информацию (например, статистическую отчетность). Он является транспортной средой для передачи данных в едином унифицированном формате.

При реализации информационного компонента обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры предусматривается наличие оперативного банка данных, являющегося промежуточным звеном между хранилищем и внешними источниками, где, собственно, и будет происходить предварительный анализ и проверка корректности и правильности поступающей информации.

Модуль формирования аналитических показателей служит для преобразования учетной информации хранилища в информацию, пригодную для OLAP-анализа. Основная задача модуля обработки и аналитической базы данных — преобразовывать информацию из хранилища в такой вид, который позволит получать необходимую агрегированную информацию и интегрированные показатели в максимально короткие сроки.

Преобразование заключается в построении многомерных кубов. Каждая аналитическая макрозадача может использовать несколько таких кубов. Каждому гиперкубу может соответствовать своя витрина данных. Разделяются витрины данных для интегрального анализа процессов на предприятии в целом и витрины данных для оперативного анализа ситуации по отдельным аспектам деятельности. Иерархическая структура показателей реализуется как использованием различных витрин данных, так и определением иерархии гиперкубов, и показателей внутри них.

Обработка состоит в добавлении к построенным кубам еще не содержащейся в них фактографической информации (инкрементальное

обновление). Такой подход минимизирует время формирования этих многомерных кубов.

Модуль мониторинга инициирует оперативное вмешательство руководителя предпринимательской структуры при некоторых условиях, например: отрицательная или положительная динамика некоторого показателя в течение определенного времени, выход значения показателя за определенные для него границы. Данный модуль не требует ежедневного анализа показателей, а автоматически через взаимодействующий контур осуществляет информирование лиц, принимающих решения, о возникшей ситуации, требующей оперативного вмешательства.

Модуль прогнозирования предназначен для автоматизации многовариантных вероятностных расчетов, краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов развития предпринимательской структуры на сценарной основе с использованием математического инструментария, обеспечивающего проведение статистических, оптимизационных, целевых и имитационных расчетов.

Модуль визуализации информации предоставляет возможности по отображению информации, хранящейся как в аналитической базе данных, так и в едином хранилище учетной информации. При этом предусматривается работа с компонентом визуализации как по локальной сети, так и через Интернет. В обоих случаях доступ лица, принимающего решения, к информации осуществляется в соответствии с установленными конкретному ЛПП полномочиями.

В результате созданная система поддержки принятия управленческих решений обеспечивает следующие функциональные возможности.

1. Высокая скорость подготовки и принятия решения независимо от их сложности и объема обрабатываемой базы данных; работа с многомерными данными; стандартные методики анализа бизнеса — «Динамика итоговых значений», «ABC анализ» (анализ по степени важности), «Структурный анализ», «Корреляция», а также встроенный математический аппарат для исследования массивов данных.

2. Задание форм отчетов для каждой из созданных структур.

3. Тиражирование готовых настроек, т. е. выгрузка и последующая загрузка в другую базу данных.

4. Формирование новых многомерных кубов/переформирование уже построенных кубов по заданным ранее алгоритмам с учетом задаваемых фильтров.

5. Стандартные возможности интерактивного анализа многомерных данных: агрегация, детализация данных; формирование срезов по различным измерениям; сравнительный анализ данных по группам, ретроспективный анализ.

6. Сохранение новых принятых решений.
 7. Представление данных в табличном и графическом виде.
 8. Открытость архитектуры, подразумевающая возможность пользователей самостоятельного дополнения функционального состава.
 9. Разделение прав доступа к анализируемой информации.
- Предложенная модель системы поддержки принятия решений может быть рекомендована к использованию на многих предприятиях.

Сведения об авторах

Хохолуш Мария Станиславовна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)
hms@usue.ru

Балан Алена Дмитриевна — главный специалист ОАО «Интер РАО – Электрогенерация», г. Екатеринбург (Россия)
balanalena07@gmail.com

SUMMARY

Section I. Actual development trends of corporate governance and corporate social responsibility

Maria Aluchna

Corporate governance compliance. The perspective of the neo-institutional theory

The paper discusses the motivation of listed companies to comply with the code of corporate governance, particularly with the board recommendations within the framework of organizational isomorphism, new practice diffusion and organizational reaction to changes in the environment. According to the “comply or explain” rule, the codes offer flexibility in adopting the guidelines and are based on voluntary decisions of firms. Using two alternative theoretical frameworks proposed by the neo-institutional theory, the paper proposes the conceptual model that the early adopters of code guidelines follow the efficiency rationale, while the issuance of the declaration of conformity in the later period is motivated by legitimacy reasons.

Keywords: corporate governance best practice; corporate governance compliance; corporate legitimization of neo-institutional theory.

Andrey B. Ankudinov, Idelya R. Badykova

Social entrepreneurship in Russia: prospects and limitations

The study aims to present in a systematic way the accumulated knowledge over the social entrepreneurship and evaluate its current state and prospects in Russia. To achieve the stated objective a literature review concerning social entrepreneurship development abroad and in Russia is presented, critical barriers to the concept development are addressed, and statistics analysis of social entrepreneurship development in Russia is performed.

Keywords: social entrepreneurship; social business; economic sustainability; socially oriented nonprofit organization.

Zufar A. Ashurov

The institute of state representatives and issues of improvement of their activity in corporate governance of state-owned enterprises of Uzbekistan

One of the actual problems in corporate governance of state-owned enterprises is functioning of the institute of state representatives. This paper studies the legal base of the institute of state representatives in Uzbekistan, and reviews the issues of

improvement of their activity in corporate governance of state-owned enterprises. On the basis of the results of study, the measures are proposed by author for further reforming the institute of state representatives in the country.

Keywords: corporate governance; state representative; representative of state interests; state-owned enterprise; state attorney; proxy manager.

Vladimir K. Verbitsky

Corporate governance in medium Russian non-public companies: other corporate governance

The article presents the results of an empirical study on the development of corporate governance systems in the average Russian business. Conclusions about the selective nature of the introduction of elements of corporate governance, focus on internal efficiency, low prevalence of the practice of attracting independent directors.

Keywords: corporate governance; medium business; board of directors; independent director.

Rosa A. Gabdullina, Yekaterina S. Boyarnikova

Change management as an important factor of sustainable corporate development

In the modern world competent management of decision-making processes for transnational corporations in the context of constant changes, taking place both in the outside world and within organizations becomes more relevant. This article examines how changes affect business, what is the role of global trends in the choice of priorities in corporate strategy for sustainable development and shaping long-term growth through the creation of long-term values.

Keywords: changes; change management; corporate governance; digitalization; society development; sustainable development; transnational corporation.

Yelena B. Dvoryadkina, Yekaterina I. Kaybicheva, Ivan A. Antipin

Corporations as a factor of industrial development of cities

The article presents a characteristic of the large corporations functioning in the system of factors of cities industrial development. Characteristic features of the new industrialization policy are identified and disclosed in conjunction with the interests balance of cities and large corporations. The conclusions about the ambiguous influence of large corporations on the cities industrial development are presented.

Keywords: city; corporations; factors of cities industrial development.

Alexander A. Zlygostev

Modern trends in the theory of stakeholder value. Evaluation of the contribution of stakeholders

The review of the latest Russian-language publications on the stakeholder value is carried out. An approach to assessing the contribution of stakeholders using an econometric model on the available data of companies in the sector is proposed and implemented in practice.

Keywords: corporate governance; stakeholders; stakeholder value; approaches to the evaluation of stakeholder value; evaluation methodology.

Larisa Sh. Kudin

CEO turnover in the Russian corporate governance system

The paper studies the specifics of the CEO turnover in the Russian corporate governance system. The paper presents a review of the literature on the topic, describes the methodology, and provides empirical results. An analysis of the literature allowed us to characterize the mechanisms of the process of the CEO turnover and determine the factors that moderate the relationship being studied, among which: characteristics of the board of directors, ownership structure, level of stock returns, managerial entrenchment. The method of forming a database takes into account the results of previous studies. The results of the empirical part of the work allowed us to determine the characteristics of general directors and companies study the intensity of the change of general directors and identify factors affecting the CEO turnover in Russian joint-stock companies.

Keywords: CEO turnover; corporate governance; turnover mechanisms; joint-stock companies; Russian companies.

Alexander A. Metzger

Features of implementation of corporate governance in investment funds

The Russian practice of corporate governance in investment funds is mostly declarative and fragmented, often suffers from excessive formalization and at the same time it does not ensure full consideration investors' interests. This situation is due to insufficient consideration of the specifics of the funds as a special form of a "corporation": 1) a significant differentiation of the market of investment assets according to the degree of information efficiency and liquidity, 2) principal and largely regulated division of investors according to the degree of qualification. Distinguish of these features and the relevant optimal management strategies allow us to form basic

models of corporate governance that ensure that interests of investors and other interested parties are considered.

Keywords: investment fund; management company; investors; managers; corporate governance; agency problem; managers' opportunism; qualified and unqualified investors; effective market; active and passive management; joint stock investment fund; mutual investment fund; managers' remuneration; corporate governance mechanisms; corporate governance model.

Anna G. Polyakova

Method of calculating the effectiveness coefficient of social investments of business and the state in joint preparation of industrial personnel within the framework of dual education programs

The article presents the basic provisions of the formation of the system of dual education. The role of key stakeholders of dual education corporate systems is shown. It is proved that the implementation of dual education programs can be considered both as a social investment of the state and business. The method of calculating the efficiency ratio of social investments is grounded.

Keywords: dual programs; corporate educational program; social investments; efficiency.

Olga A. Romanova

Impact investing as topical trends in the development of socially responsible business

The article suggests the periodization of the evolution stages of the concept of social responsibility for the period from 1950 to the present. Particular attention is paid to the stage of conceptual design of impact investment (transformative investment) as the logical outcome of the development of social responsibility. It has been substantiated that "impact investment" is a concept of a new wave of investment technologies, which has been forming for a long time. The ideology of its formation is presented and the fundamental differences between traditional investment activity and transformative investment are determined. Research in the field of impact investment has been systematized and performance indicators have been proposed that can characterize the effectiveness of transformative investment. The stages of the evolutionary formation of the transformative investment industry are established, and the role of responsible leadership in its development is substantiated. The relevance of improving the education system in the field of impact investments is underlined.

Keywords: social responsibility; evolution; impact investment; common values; transforming investment industry; leadership.

Yana V. Savchenko

Features of development of corporate management in the companies of the banking sector of Russia

The features of the development of corporate governance in the banking sector are discussed in the article. The results of an empirical research of the transparency of the activities of Russian banks are presented. The analysis of the practice of building and organization of the activities of the board of directors has been carried out. The research was based on a comparison of the corporate governance practices of various banking structures and the identification of the main trends in its development.

Keywords: corporate governance; bank; banking sector; board of directors; transparency.

Irina N. Tkachenko

Stakeholder cost estimation: evolution of the methodological approach and applied models

The article provides a scientific overview of the concepts of assessing stakeholder value. The methodological and applied problems of implementing the theory of creating stakeholder value are considered. A systematization of approaches to estimating the value for stakeholders in the studies of Russian and foreign authors is given. The perspectives of the development of partnership opportunities for stakeholders for researchers and business practitioners are being updated.

Keywords: corporate governance; stakeholder approach; stakeholder value.

Mariana N. Usheva, Larisa Yu. Shemyatikhina

Development of corporate management in Bulgaria

Development of corporate management became especially necessary and timely in the course of transformation of economy of a former communist block in market. In article the contribution of the Bulgarian schools of sciences to methodology of corporate management is described and also tendencies of development of corporate management in practice of Bulgaria are allocated.

Keywords: corporate management; school of sciences; tendencies of development of corporate management.

Marina Yu. Sheresheva, Alexander M. Pakhalov

**Relationships with residents of small cities
as an element of a socially responsible business model
of oil&gas companies in Russia**

The study aims to systematize key features of interaction between oil and gas companies and residents of small cities within the framework of corporate social and environmental responsibility (CSR) programs. The study is based on unique data set collected during the preparation of the annual WWF Russia's Environmental Responsibility Rating of Oil and Gas Companies (2014-present). Interaction of companies with local communities in small cities is investigated based on content analysis of various sources including corporate sustainability reports, national and local media publications etc. The study identifies some significant features of interaction between Russian oil and gas companies and local communities in small cities. In particular, financial and organizational support for cultural and educational events in small cities is the most common type of CSR projects of Russian oil and gas companies while involvement of local communities in corporate decision-making process is the rarest one.

Keywords: small cities; local communities; corporate social responsibility; social and environmental responsibility ratings; oil and gas companies.

**Section II. Perspective methods of management
in the Russian business practice**

Yelena M. Azaryan, Dmitry E. Voznyanov

**Practice of stakeholder approach
for development of small and medium business
in the trade in the Donetsk People's Republic**

Questions of theoretical justification of essence of stakeholder's approach and possibility of its application for development of small and medium business in development of economy of the Donetsk People's Republic are investigated. The model of the organization of interaction with stakeholders of the enterprise is created. Approaches to classification of stakeholders of the enterprise are offered.

Keywords: stakeholders; enterprise; development; model; classification.

Yulia S. Bausova

Two-sided platform of a scholarly journal: stakeholders and network effects

The number of scholarly journals is constantly growing today, which implies that their quality should be evaluated and maintained. The author claims that a scientific periodical is a two-sided platform and identifies its internal and external stakeholders. The paper presents a scheme for interaction of the platform's core participants producing a network effect. Positive and negative network effects for the platform and its stakeholders are systematized.

Keywords: scholarly journal; business model; multi-sided platform; network effect; stakeholder.

Yekaterina S. Boyarnikova, Irina N. Tkachenko

Merger and acquisition transactions as a tool to achieve the synergy effect

The main task of doing business is the growth of business efficiency and strengthening the company's market position in a competitive environment. When the internal reserves of growth in business efficiency have been exhausted, external development, realized through strategic mergers and acquisitions, becomes a necessary condition for the enterprise's life cycle continuity. This article discusses the impact of mergers and acquisitions on the achievement of synergies and increasing the value of the company.

Keywords: merger; acquisition; synergy; company value.

Marina V. Evseeva

Value-based management: modern requirements

The article are devoted to consider the current conditions for the functioning of companies - the development of network structures, trends in value creation, not only inside but also outside companies, changing investment models, expanding the range of stakeholders of companies. It is shown that the creation of company value occur on several different principles. This means that the methodology of value-based management needs to be refined.

Keywords: value; network; stakeholder; value-based management; value factors; investment model.

Vera S. Zarutskaya, Svetlana V. Orekhova

The specificity of business models at the Russian international travel market

The article is devoted to the study of network business models in the Russian tourism market. We identify different types of inter-organizational networks. The tourism market is a combination of organizational networks (platform-to-platform business). We study the specific features of the Russian tourist market and the existing network structures here. The empirical part of the research proves that there are all types of inter-organizational interactions on the Russian tourism market. The application of the network approach to the management of this market is promising in order to stabilize and develop it.

Keywords: business model; network approach; tourist market; platform-to-platform.

Mayra S. Kamzabaeva

The business model of the organization under the conditions of external environment changing

The article shows that changes in business conditions significantly affect the components of the business model. Thus, the improvement of legislation in the field of housing construction has led to the transformation of the business model of construction organizations. It was revealed that the most significant were changes in such components as value proposition, relationships with consumers, revenue streams, key partners.

Keywords: business model; environmental factors; value proposition.

Rinat Latypov

The phenomenon of entrepreneurship: history and modernity

In the present article, the author attempts to look at the phenomenon of entrepreneurship not only from a bibliographic point of view, but also from a historiographic (from the point of view of introducing new knowledge into the problem of research), rethinking this socio-economic phenomenon in the interpretation of various authors, starting with the era of the New Age and before modern times.

Keywords: entrepreneur; entrepreneurship; entrepreneurial activity; the phenomenon of entrepreneurship.

Andrey Ye. Plakhin

Stakeholder management of industrial park structures

In the present article, the task is to develop a new approach to the management of industrial park structures based on the use of stakeholder theory. The analysis of the formation and development of park structures in recent years in Russia and abroad shows the complexity and versatility of the processes linking on the one hand government bodies, development institutions, residents, management companies, as well as public organizations, the population of the localization area, suppliers, consumers, etc. on the other hand, which makes it necessary in the context of managing the park structure to take into account a wide range of interests of interested parties. The author proposes to lay the foundation for the strategic management of park structures with dynamic indicators of the achievement of the target vector of development of the park structure by assessing the satisfaction of financial and non-financial stakeholders.

Keywords: stakeholder approach; stakeholder management; strategic management; target vector; financial and non-financial stakeholders.

Lyudmila A. Ramenskaya

To the question about difference roles between project governance and project management

This article is devoted to the description of the project governance, its nature and functionality in the organizational project management system. Highlighted research interest assumptions considered, interpretation of the “project governance” definitions, a comparative analysis of the characteristics project governance and project management.

Keywords: project governance; project management; organizational project management system.

Irina N. Savelyeva

Business model as a mechanism of implementation of innovative opportunities of companies in the global economy

The modern approaches to the definition of the essence of the business model are investigated and the multidimensional interpretation of the business model is revealed. Denotes trends in business models in the global economy, determined by the development of modern megatrends in the paradigm of “open” innovations. 4 different approaches to business model innovation are considered. The thesis is substantiated that business model innovations can become an alternative mechanism for real-

izing the innovative capabilities of enterprises, which is especially important for increasing the competitiveness of Russian enterprises that are under economic instability and external constraints.

Keywords: business model; innovation; innovative business model.

Olga V. Temnaya

Improving the management model of the Russian energy retail companies by consolidating assets into interregional holdings

The report briefly analyses the existing trends of Electricity Default Providers consolidation to Interregional holdings. The Default Providers market levels of consolidation in 2014–2017 are estimated as electricity sales contribution by the 3 dominant holdings. The latest legislation update affecting on Default Providers activities and the events leading to dominance repartition are pointed.

Keywords: default provider; retail electricity company; sales premium; electric-power industry; consolidation.

Anna D. Tikhonova

Concordance as the key element in categorial and system model of the organization

The article shows that the successful development of any organization in the long term depends on its ability to establish and maintain a network of relations with the shareholders. The author proposes a solution to the problem of improving the management of an organization's development strategy based on taking the stakeholder approach on the platform of a categorial system methodology using the final information flow method by typing the development levels of organizations based on the qualitative characteristics outlined in the article.

Keywords: stakeholders; concordance; method of a final information stream; categorial and system methodology.

Yekaterina A. Tregubova, Marat M. Suyunchev

Features of the risk management mechanism for projects of investment programs with state participation

The report reviews the pressing issues of risk management at Russian utilities that implement PPP projects. The overview of existing risk management concepts and practices are presented. The paper proposes the possible risk management prac-

tices and mechanisms for the main types of PPP project's investment risks at Russian utilities.

Keywords: risk management mechanisms; utilities; investment; public-private partnership; PPP.

Mariya S. Khokholush, Alena D. Balan

Opportunities of the process approach in creating a decision support system

The process approach to the management of the company or individual managerial processes allows to more quickly solve emerging issues and impact the outcome. The article deals with the introduction of a decision support system at the enterprise (on the example of Urengoy SDPP). A scheme of decision-making architecture is given, the core of which is an analytical calculation server. A scheme of decision architecture is given, the core of which is an analytical calculation server. The importance of all components of the decision support system is considered: data storage, visualization of indicators, collection, cleaning and coordination of data, the formation of analytical indicators, monitoring, forecasting, visualization of information. The article analyzes the possibilities of the created making managerial decisions support system.

Keywords: process approach to the management; principles of the system approach; decision-making support system (DSS); data storage; information modules; functional capabilities of the DSS.

Contents

Tkachenko I. N. Introduction	3
Section I. Actual development trends of corporate governance and corporate social responsibility	
Aluchna M. Corporate governance compliance. The perspective of the neo-institutional theory	6
Ankudinov A. B., Badykova I. R. Social entrepreneurship in Russia: prospects and limitations	16
Ashurov Z. A. The institute of state representatives and issues of improvement of their activity in corporate governance of state-owned enterprises of Uzbekistan	21
Verbitsky V. K. Corporate governance in medium Russian non-public companies: other corporate governance	27
Gabdullina R. A., Boyarnikova Ye. S. Change management as an important factor of sustainable corporate development	37
Dvoryadkina Ye. B., Kaybicheva Ye. I., Antipin I. A. Corporations as a factor of industrial development of cities	41
Zlygostev A. A. Modern trends in the theory of stakeholder value. Evaluation of the contribution of stakeholders	45
Kudin L. Sh. CEO turnover in the Russian corporate governance system	51
Metzger A. A. Features of implementation of corporate governance in investment funds	57
Polyakova A. G. Method of calculating the effectiveness coefficient of social investments of business and the state in joint preparation of industrial personnel within the framework of dual education programs	64
Romanova O. A. Impact investing as topical trends in the development of socially responsible business	72
Savchenko Ya. V. Features of development of corporate management in the companies of the banking sector of Russia	79
Tkachenko I. N. Stakeholder cost estimation: evolution of the methodological approach and applied models	85
Usheva M. N., Shemyatikhina L. Yu. Development of corporate management in Bulgaria.....	91
Sheresheva M. Yu., Pakhalov A. M. Relationships with residents of small cities as an element of a socially responsible business model of oil&gas companies in Russia	96

Section II. Perspective methods of management in the Russian business practice

Azaryan Ye. M., Voziyanov D. E. Practice of stakeholder approach for development of small and medium business in the trade in the Donetsk People's Republic	102
Bausova Yu. S. Two-sided platform of a scholarly journal: stakeholders and network effects	108
Boyarnikova Ye. S., Tkachenko I. N. Merger and acquisition transactions as a tool to achieve the synergy effect.....	114
Evseeva M. V. Value-based management: modern requirements.....	119
Zarutskaya V. S., Orekhova S. V. The specificity of business models at the Russian international travel market.....	124
Kamzabaeva M. S. The business model of the organization under the conditions of external environment changing.....	129
Latypov R. The phenomenon of entrepreneurship: history and modernity	134
Plakhin A. Ye. Stakeholder management of industrial park structures.....	138
Ramenskaya L. A. To the question about difference roles between project governance and project management	143
Savelyeva I. N. Business model as a mechanism of implementation of innovative opportunities of companies in the global economy	148
Temnaya O. V. Improving the management model of the Russian energy retail companies by consolidating assets into interregional holdings	154
Tikhonova A. D. Concordance as the key element in categorial and system model of the organization.....	161
Tregubova Ye. A., Suyunchev M. M. Features of the risk management mechanism for projects of investment programs with state participation	166
Khokholush M. S., Balan A. D. Opportunities of the process approach in creating a decision support system.....	173

Summary

Section I. Actual development trends of corporate governance and corporate social responsibility	180
Section II. Perspective methods of management in the Russian business practice	185

Содержание

Ткаченко И. Н. Вступительное слово.....	3
---	---

Раздел I. Актуальные тенденции развития корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности

Aluchna M. Corporate governance compliance. The perspective of the neo-institutional theory	6
Анкудинов А. Б., Бадькова И. Р. Социальное предпринимательство в России: возможности и ограничения	16
Ашуров З. А. Институт представителей государства и вопросы совершенствования их деятельности в корпоративном управлении предприятиями с государственным участием Узбекистана	21
Вербицкий В. К. Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление.....	27
Габдуллина Р. А., Боярникова Е. С. Управление изменениями как важный фактор устойчивого развития корпораций.....	37
Дворядкина Е. Б., Кайбичева Е. И., Антипин И. А. Крупные корпорации как фактор индустриального развития городов.....	41
Злыгостев А. А. Современные тенденции теории стейкхолдерской стоимости. Оценка вклада стейкхолдеров.....	45
Кудин Л. Ш. Сменяемость генеральных директоров в российской системе корпоративного управления	51
Мецгер А. А. Особенности реализации корпоративного управления в инвестиционных фондах.....	57
Полякова А. Г. Методика расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в совместную подготовку производственного персонала в рамках программ дуального образования	64
Романова О. А. Импакт-инвестирование как актуальный тренд развития социальной ответственности бизнеса	72
Савченко Я. В. Особенности развития корпоративного управления в компаниях банковского сектора России	79
Ткаченко И. Н. Оценка стейкхолдерской стоимости: эволюция методологического подхода и прикладные модели	85
Ушева М. Н., Шемятихина Л. Ю. Развитие корпоративного управления в Болгарии	91
Шершова М. Ю., Пахалов А. М. Взаимоотношения с жителями малых городов в контексте формирования социально ответственной модели бизнеса российских нефтегазовых компаний	96

Раздел II. Перспективные механизмы и управленческий инструментарий в российской практике ведения бизнеса

Азарян Е. М., Вознянов Д. Э. Практика реализации стейкхолдерского подхода в развитии малого и среднего бизнеса в сфере торговли в Донецкой Народной Республике	102
Баусова Ю. С. Двусторонняя платформа научного журнала: стейкхолдеры и сетевые эффекты	108
Боярникова Е. С., Ткаченко И. Н. Сделки слияния и поглощения как инструмент достижения эффекта синергии.....	114
Евсеева М. В. Управление стоимостью компании: современные требования.....	119
Заруцкая В. С., Орехова С. В. Сетевые бизнес-модели на российском рынке выездного туризма.....	124
Камзабаева М. С. Бизнес-модель организации в условиях изменений внешней среды.....	129
Латыпов Р. Т. Феномен предпринимательства: история и современность	134
Плахин А. Е. Стейкхолдерское управление промышленными парковыми структурами	138
Раменская Л. А. К вопросу о дифференциации ролей руководства и менеджмента в системе управления проектами организации	143
Савельева И. Н. Бизнес-модель как механизм реализации инновационных возможностей компаний в глобальной экономике.....	148
Темная О. В. Совершенствование модели управления энергосбытовыми компаниями Российской Федерации путем консолидации активов в межрегиональные холдинги.....	154
Тихонова А. Д. Конкордоспособность как ключевой элемент в категориально-системной модели организации	161
Трегубова Е. А., Суюнчев М. М. Особенности механизма управления рисками проектов инвестиционных программ с участием государства.....	166
Хохолуш М. С., Балан А. Д. Возможности процессного подхода в создании системы поддержки принятия решений	173

Summary

Section I. Actual development trends of corporate governance and corporate social responsibility	180
Section II. Perspective methods of management in the Russian business practice	185

Научное издание

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

М а т е р и а л ы
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 5. Подписано в печать 14.03.2019.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 10,3. Усл. печ. л. 11,4. Печ. л. 12,3. Тираж 26 экз. Заказ 146.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета