



# **Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития**

---

Материалы Международной научно-практической конференции  
(Екатеринбург, 30 октября 2019 г.)



УДК 334.7  
ББК 65.292  
К66

**Ответственный за выпуск**

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

**Ответственный редактор**

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

**К66    Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития** [Текст] : материалы Международ. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2019 г.) / [отв. за вып. И. Н. Ткаченко; отв. ред. М. В. Евсева]. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2020. – 143 с.

Рассмотрены актуальные вопросы теории и практики корпоративного управления в условиях цифровой экономики и становления новых моделей ведения бизнеса. Исследуются возможности трансформации управленческих практик, основанных на стратегическом управлении, в практику управления бизнес-моделями компаний. Обсуждаются проблемы корпоративной социальной ответственности бизнеса как ключевого механизма формирования социального капитала компаний.

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

УДК 334.7  
ББК 65.292

© Авторы, указанные в содержании, 2020  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2020

## Вступительное слово

30 октября 2019 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 «Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития». В 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.

Конференция позволила организовать дискуссионную площадку, где представители научного, бизнес-сообщества, властных структур смогли обсудить пути развития российского корпоративного бизнеса на современном этапе, новые альтернативы и возможности, выработать научно-практические рекомендации по развитию теории и практики корпоративного управления и бизнеса.

На конференции были обсуждены следующие вопросы:

актуализация положений стейкхолдерского подхода в развитии моделей корпоративного управления и бизнеса;

расширение спектра инструментов корпоративного управления и развития с учетом тенденций цифровизации и сетевизации;

управление активами в рамках гибридных и платформенных бизнес-моделей;

развитие социального капитала в рамках новых бизнес-моделей;

согласование системы корпоративного управления с новыми форматами ведения бизнеса;

учет интересов стейкхолдеров и оценка их вклада в формирование стоимости и социального капитала бизнеса;  
влияние цифровизации на формирование стратегических корпоративных интересов компании;  
исследование направлений корпоративной социальной ответственности бизнеса для достижения устойчивого развития;  
проблемы достижения эффекта синергии в корпоративном бизнесе.

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

А. Б. Анкудинов, И. Р. Бадыкова

## Социальные расходы как фактор экономической эффективности российских компаний в условиях экономической стагнации

Основной целью исследования выступил эмпирический анализ взаимосвязи уровня социальных расходов и финансовой эффективности российских компаний в рыночном и учетном измерении. Методологической основой исследования послужил эмпирический анализ панельных данных, основанный на применении модели со случайными эффектами и модели с индивидуальными фиксированными эффектами. Используемая выборка была сформирована по данным 20 российских публичных компаний нефинансового сектора за период 2012–2018 гг. Связь стоимостного мультипликатора MBR с расходами на повышение квалификации персонала положительна и статистически значима, однако связь с расходами на КСО в целом незначима. Бухгалтерский индикатор финансовой эффективности  $EBITDA_{margin}$  демонстрирует положительную, но статистически незначимую связь как с расходами на повышение квалификации персонала, так и с расходами на КСО в целом.

**Ключевые слова:** социальные расходы; российская компания; финансовая эффективность; эмпирический анализ; панельные данные.

Стагнация в отечественной экономике, падение реальных доходов населения и углубление неравенства в их распределении имеют ряд весьма существенных последствий с точки зрения формирования оптимальных бизнес-моделей. С одной стороны, падение выручки объективно снижает возможности бизнеса в проведении политики, направленной на адекватный учет интересов всех заинтересованных сторон, а не только (мажоритарных) собственников, с другой — именно в этот период социально ответственное поведение коммерческих организаций становится особенно важным в контексте сохранения лояльности наиболее значимых финансовых и нефинансовых стейкхолдеров: в период экономического восстановления наибольшие шансы на коммерческий успех будут у тех, кто опирается на лояльных партнеров и потребителей. Кроме того, существенным образом растут сбережения населения: по данным Росстата за 2018 г. они выросли на 2,151 трлн р. (56,4 % в относительном выражении)<sup>1</sup>, что представляет собой значимый резерв и в повышении выручки, и в привлечении столь необходимых долгосрочных финансовых ресурсов. Другое дело, что повышение выручки требует инвестиций в основной капитал и неосязаемые активи-

---

<sup>1</sup> *Денежные* доходы и расходы населения по итогам за год // Официальный сайт Росстата. URL: <https://www.gks.ru/folder/13397/>. Ссылка на документ: [urov\\_17g-nm.xlsx](#).

вы, в условиях низкоэффективных рынков, к которым относится и российский, напрямую зависящих от потенциала привлечения долгосрочных финансовых ресурсов резидентов (который, судя по статистическим данным, существует). Единственным же действенным стимулом привлечения сбережений резидентов выступает увеличение их благосостояния.

Таким образом, в условиях экономической стагнации актуальность создания акционерной стоимости не только не снижается, она существенным образом возрастает. Данная работа продолжает линию эмпирических исследований авторов, направленных на анализ взаимосвязи показателей экономической эффективности и социальной ответственности российских компаний. При этом характерной чертой анализа выступает анализ двух моделей с использованием, соответственно, двух зависимых переменных — стоимостного мультипликатора «Цена/Балансовая стоимость» (Market-to-Book Ratio, MBR) и бухгалтерского показателя рентабельности по EBITDA ( $EBITDA_{margin}$ ). В качестве основных независимых переменных, отражающих уровень социальных расходов бизнеса, выступили расходы на осуществление политики корпоративной социальной ответственности (расходы на КСО) в отношении к выручке и уровень расходов компании на повышение квалификации персонала (расходы на обучение и повышение квалификации персонала к фонду оплаты труда). Для обеспечения несмещенности получаемых оценок в обе модели был включен ряд независимых переменных, в том числе размер и возраст фирмы, финансовый леверидж, индикатор отраслевой принадлежности дамми-переменные времени, отражающие влияние макроэкономических условий. Отметим, что показатель рентабельности по EBITDA также фигурирует в качестве независимой переменной в одной из моделей. Обоснование включения перечисленных переменных в модели является общепринятым и опущено для краткости.

В выборочную совокупность вошли 20 российских публичных компаний нефинансового сектора (экстремумы ( $MBR > 4$ ) исключены). Использованы данные отчетности компаний за 2012–2018 гг. (всего 165 наблюдений). Описательная статистика не приводится для краткости и может быть предоставлена по запросу. Использован метод анализа панельных данных, основанный на применении модели со случайными эффектами и модели с индивидуальными фиксированными эффектами, в связи с тем, что последние можно использовать при наличии ненаблюдаемых эффектов, связанных с индивидуальными характеристиками компаний. Проверка гипотез осуществлена с использованием программы STATA 13.0.

Основными фундаментальными теориями, призванными как обосновать тестируемые гипотезы, так и концептуализировать полученные эмпирические результаты, выступили сигнальная (репутационная), стейкхолдерская и ресурсная теории. Первая строится на предположении о том, что социально ответственные компании обладают репутационными преимуществами (так называемый эффект «репутационного гало»), в результате чего воспринимаются инвесторами как менее рискованные [5]. Очевидным образом данная теория может объяснить лишь гипотезу о позитивной связи между социальными расходами и рыночными характеристиками (Market-to-Book Ratio).

Стейкхолдерская теория может объяснить гипотезу о позитивной зависимости между социальными расходами компании с одной стороны, и показателями ее финансовой эффективности — как рыночными, так и бухгалтерскими — с другой. Теория утверждает, что, удовлетворяя требования широкого круга заинтересованных лиц, компания становится более конкурентоспособной, обеспечивая их лояльность [3; 4].

Наконец, весьма релевантной для периода экономической стагнации представляется ресурсная теория (теория (не)достаточности ресурсов), инвертирующая причинно-следственную связь между уровнем социальной ответственности и финансовой результативностью (имеющая высокие финансовые результаты компания, обладая свободными ресурсами, может себе позволить себе высокие социальные расходы [6]).

Для тестирования был выдвинут ряд гипотез (полный перечень не приводится для краткости), основными из которых выступили:

H<sub>1</sub>: уровень расходов на повышение квалификации персонала положительно влияет на финансовую эффективность компании;

H<sub>2</sub>: уровень расходов на КСО положительно влияет на финансовую эффективность компании.

В качестве индикатора финансовой эффективности выступили описанные выше рыночные и учетные показатели. В целях иллюстрации полученных результатов в таблице приведены результаты оценки влияния расходов на повышение квалификации персонала на стоимость компании (зависимая переменная — MBR).

Связь между стоимостным мультипликатором и расходами на повышение квалификации персонала положительно и статистически значима: данный результат противоположен полученному авторами ранее на более коротком промежутке времени [1]. Однако связь стоимостного мультипликатора с расходами на КСО в целом оказалась статистически незначима. Бухгалтерский индикатор финансовой эффективности — EBITDA<sub>margin</sub> продемонстрировал положительную, но статистически незначимую связь как с расходами на повышение квали-

фикации персонала, так и с расходами на КСО в целом. Что любопытно: полученные эмпирические результаты вполне соответствуют выводам, сделанным в 2011 г. в работе Н. А. Графской [2].

**Результаты оценки влияния  
расходов на повышение квалификации персонала  
на стоимость компании (зависимая переменная — MBR)**

Показатель	FE-модель		RE-модель	
	Коэффициент	$P >  z $	Коэффициент	$P >  z $
Уровень расходов на повышение квалификации персонала	1,239	0,034**	1,123	0,082*
EBITDA <sub>margin</sub>	2,992	0,006***	1,217	0,114
Размер	0,802	0,009***	0,079	0,349
Левэридж	0,036	0,802	0,047	0,678
Возраст	-0,137	0,294	0,047	0,039**
Принадлежность к добывающей отрасли	-	-	-0,907	0,006***
Принадлежность к обрабатывающей отрасли	-	-	-0,852	0,008***
Принадлежность к отрасли «Транспорт и телекоммуникации»	-	-		
Дамми времени (2013 г.)	-0,041	0,758	-0,186	0,002***
Дамми времени (2014 г.)	-0,117	0,627	-0,349	0,004***
Дамми времени (2015 г.)	0,037	0,916	-0,337	0,009***
Дамми времени (2016 г.)	0,345	0,455	-0,125	0,535
Дамми времени (2017 г.)	0,364	0,494	-0,250	0,174
Дамми времени (2018 г.)	0,487	0,409	-0,168	0,452
Const	-7,450	0,077*	-0,239	0,820
$R^2$	0,2422		0,1527	

В целом же полученные результаты носят предварительный характер: малый объем исследованных выборок существенно ограничивает возможности полноценной интерпретации полученных эмпирических оценок. Однако представляется, что даже в рамках существенных ограничений результаты задают определенный вектор анализа взаимозависимости социальных расходов и финансовой эффективности компаний в условиях слабоэффективного стагнирующего рынка.

**Библиографический список**

1. Анкудинов А. Б., Бадыкова И. Р., Марханова Е. С. Эмпирический анализ взаимосвязи расходов на повышение квалификации работников и финансовой эффективности российских компаний // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 74–83. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-8.

2. Графская Н. А. Эмпирическое исследование эффективности отдельных направлений корпоративной социальной политики // Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. (21 ноября 2011 г.). Уфа: Мир печати, 2011. С. 118–121.

3. *Donaldson T., Preston L.* The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no. 1. P. 65–91.

4. *Fombrun C. J., Shanley M.* What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy // *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, no. 2. P. 233–258.

5. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman/Ballinger, 1984.

6. *Waddock S. A., Graves S. B.* The Corporate Social Performance — Financial Performance Link // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, no. 4. P. 303–319.

### **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

**Р. Г. Ахметшин**

## **Корпоративное управление и цифровая экономика**

Поднимаются вопросы взаимосвязи корпоративного управления и тех требований, которые предъявляет к бизнесу цифровизация как один из мощных факторов роста экономики. Уже сейчас возникает вполне логичная необходимость пересматривать инструменты и технологии корпоративного управления, встраивать в него современные тенденции цифровизации и в то же время учитывать возникающие киберугрозы, находить разумное соотношение требования открытости системы корпоративного управления и безопасности бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; цифровизация; открытость бизнеса; кибербезопасность; корпоративная культура.

Тема корпоративного управления живет больше 20 лет. Сначала все активно за нее взялись, стали внедрять Кодексы корпоративного управления, стремились соответствовать международным стандартам, делали все то, что помогает привлекать внутренние и иностранные инвестиции, защищать права акционеров, но постепенно эта тема приостановила свое развитие. Наверно не всем было выгодно быть «прозрачными» и открытыми. И вот несколько последних лет опять стали говорить о корпоративном управлении и эта тема начала звучать по-новому. Мы стали пересматривать структуру бизнеса, стали явно

ощущать, что топтание на месте не позволит развиваться экономике и надо активно встраиваться в современные тенденции развития человечества. Речь идет о цифровой экономике, которая в 1990-х годах начала изменять наше мировоззрение и создавать новые инструменты для эффективного ведения бизнеса и влиять на различные аспекты человеческой жизни.

Сейчас все очевидней, что те, кто активней других будет применять цифровые технологии, искусственный интеллект, тот будет успешней в бизнесе. Лидирует тот, кто быстрее и качественней других произведет продукцию, правильно и оперативно представит ее потребителю. Это помогают сделать современные цифровые платформы и программы. В связи с этим возникает вполне логичная необходимость пересматривать корпоративное управление и встраивать в него современные тенденции цифровизации. Становится очевидным, что советы директоров на предприятиях должны вникать в новые цифровые технологии и играть роль центров интеллекта, для того, чтобы максимально быстро внедрять все современные новшества и использовать их для взаимодействия с другими участниками корпоративного управления. Нужны независимые директора, обладающие такими современными знаниями.

Надо понимать, что пора менять подход к корпоративному управлению. Наверняка, нынешний экономический кризис тормозил эти процессы. Нашей стране надо было перестроиться на жизнь в потоке санкций по отношению к нам, перестраивать экономику и понять глубину трудностей, которые возникли. Сейчас мы к этому уже привыкли и начали встраиваться в изменившийся мир.

Цифровая экономика дает возможность по-новому развивать бизнес и достигать ощутимые результаты. В связи с этим и должны пересматриваться принципы корпоративного поведения и управления, оцениваться стратегические перспективы и риски.

Не секрет, что люди младшего и среднего возраста мыслят не так, как мыслили люди до начала эры цифровых технологий. Знания черпаются не из книг, а из Интернета. Все больше людей доверяют социальным сетям и начинают в них вживаться. В этом сегодняшняя неотвратимость с ее плюсами и минусами. С годами мы глубже уйдем в цифровизацию и виртуальность, а значит корпоративное управление тоже изменится. Тот, кто быстрее вживется в эти процессы, у того и больше перспектив успешного ведения бизнеса.

Информационные и коммуникационные технологии бурно развиваются. Они активно влияют на образ жизни человека, на их образование и работу. Цифровизация доказывает, что она очевидный стимул

развития мировой экономики, позволяющий эффективно решать производственные и социальные проблемы, существенно повысить качество систем публичного управления. Облегчается поиск партнеров по бизнесу. Становится легче изучать конкурентов. Появляется возможность минимизировать расходы на логистику продукции. Регулируются физические запасы товаров. Активней внедряются инновации. Эти и другие плюсы — результат цифровизации.

К тому же на фоне вымывания отдельных профессий, повышается необходимость в квалифицированных и интеллектуальных кадрах, способных вникать в современные процессы и разрабатывать цифровые платформы для их использования в бизнесе и социальных вопросах. Все это залог экономической эффективности организаций, предприятий и страны в целом.

Корпоративное управление предполагает открытость и прозрачность бизнеса. Это привлекает инвесторов и позволяет влиться в глобальные экономические процессы. Россия уже не закрытая страна и давно является частью мировой экономики, членом различных международных организаций. Мы живем в период глобализации и вынуждены вливаться в систему мирового хозяйства, которая позволяет ускорять экономические процессы, эффективно использовать достижения человечества. Интернет, электронное правительство, ускорение транзакций, разумная логистика, передовые технологии, дистанционное обучение, электронные платежные системы, современные средства коммуникаций, робототехника, искусственный интеллект — одни из немногих примеров наступившей эры цифровой экономики. Интеграция всего этого в нашу жизнь несет развитие прогресса и определенные риски.

Не все страны, исходя из своего экономического положения способны активно влиться в цифровую экономику. Увеличивается доля как богатых, так и бедных стран. Это может вызывать социальную и политическую нестабильность в мире и риски появления военных конфликтов за сферы влияния и присутствия крупных мировых корпораций.

Корпоративное управление призвано активно влиять на развитие бизнеса. Приходится использовать новые термины, такие как: блокчейн, электронная коммерция, маркетплейс, электронный бизнес, электронная транзакция и др.

Возникает необходимость систематизировать и разъяснять эти новые понятия, чтобы использовать их в нормативной базе и обозначать сферой экономической деятельности. Так, например, что понимать под электронным бизнесом? Очевидно — это производство товаров, услуг, общение с поставщиками и потребителями с помощью Интернета и использованием современных электронных платформ.

Надо признать, что цифровая экономика привела к революции бизнес-процессов. Мы видим соединение корпоративного и публичного управления на базе информационного и технологического процесса вызванного наступившей эрой цифровой экономики.

Одна из важнейших проблем цифровой экономики — кибербезопасность. Мы, к сожалению, недостаточно оцениваем эти угрозы. Защита бизнеса, который использует прогрессивные цифровые технологии, становится с каждым годом актуальней. В программе «Цифровая экономика России – 2024» информационная безопасность была выделена в отдельное направление.

Количество киберпреступлений в мире растет год от года и этот рост ощутимый. Количество утечек информации также увеличивается. Все больше вмешательств в бизнес процессы корпораций и других структур. Все это потому, что становится невозможно эффективно работать без цифровых и информационных технологий.

Мы попадаем в зависимость от глобальной цифровизации, с одной стороны и в зависимости от киберугроз, с другой. Все это требует вносить поправки в корпоративное управление предприятий. Наверняка службы внутренней безопасности предприятий должны дополняться грамотными специалистами по кибербезопасности. Начала теряться грань между информационной и экономической безопасностью. На фоне всего этого требуется серьезное программное обеспечение, чтобы не допустить взломов своих систем. И вот ощутимая проблема. Такие программы стоят огромные деньги и не все готовы на такие траты. Они индивидуальные и имеют много степеней защиты, от этого зависит их стоимость. Напрашивается целесообразность объединения бизнеса, финансовых структур и государства для приобретения или создания программных продуктов, обеспечивающих их безопасность от кибератак и утечки информации.

В нашей стране несколько лет принимаются различные программы по цифровизации экономики. Но кибер- и информационная безопасность в этих программах отражается недостаточно. Слабая у нас в этой области и нормативная база. Эти недоработки надо исправлять.

Правоохранительные и силовые органы государства нуждаются в новых специалистах, которые будут предупреждать и расследовать киберпреступления. Это ставит задачу юридическим и экономическим вузам страны открывать у себя отделения и факультеты по цифровой экономике и снабжать IT-специалистами наши предприятия и учреждения. Понимая, что киберпреступления несут огромный урон бизнесу и стране, требуется усилить наказание за эти преступления и они должны быть ощутимыми.

В эру цифровой экономики цифровая, финансовая и правовая грамотность должны прививаться населению с самого детства. В корпоративное управление предприятий должна войти корпоративная культура пользования цифровыми технологиями.

### **Сведения об авторе**

*Ахметшин Радик Гайнуллович* — директор НП «Элитарный Клуб корпоративного поведения», г. Екатеринбург (Россия)  
radikahm@mail.ru

**З. А. Ашуров**

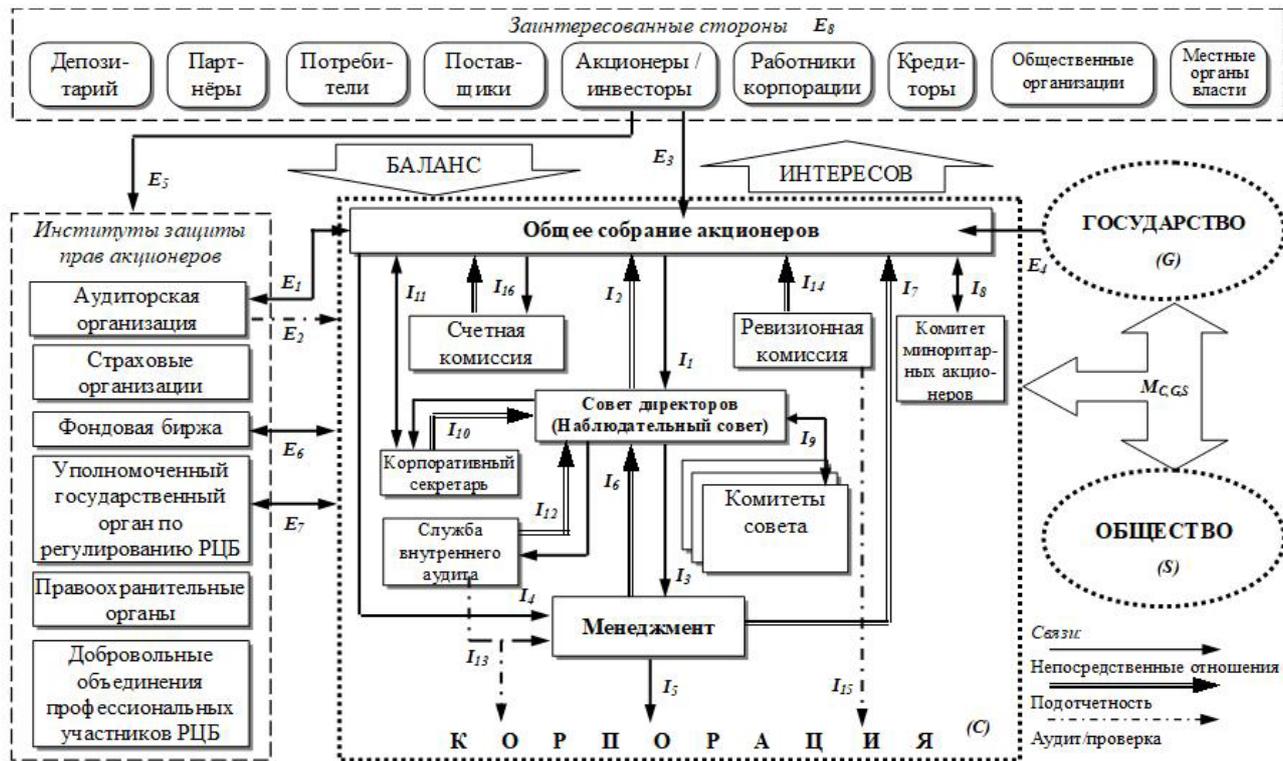
## **Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход**

Одной из актуальных проблем сферы корпоративного управления является организация и создание эффективных систем и процессов. В статье предпринята попытка имитационного моделирования процесса корпоративного управления. Разработана комплексная модель процесса организации эффективного корпоративного управления и дано ее описание.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; процесс; моделирование; комплексная модель; организация эффективного корпоративного управления.

Из основ менеджмента нам известно, что моделирование — это метод исследования, основанный на использовании моделей, которые отражают форму, особенности, взаимодействия, функциональные и структурные параметры определенной системы. Основной характеристикой модели является облегчение понимания жизненной ситуации или процесса. В исследованиях по корпоративному управлению, корпоративное управление также описывается как процесс или система, которую можно исследовать при помощи метода научного моделирования. В данной статье нам предоставляется возможность моделировать процесс эффективного корпоративного управления.

Говоря о процессе эффективного корпоративного управления, нет единого мнения о том, из каких компонентов состоит процесс корпоративного управления, какие имеются факторы, влияющие на этот процесс, и каковы его основные участники. В связи с этим, нами сделана попытка имитационного моделирования процесса корпоративного управления, и разработана комплексная модель процесса организации эффективного корпоративного управления, которая включает в себя внутренние и внешние механизмы корпоративного управления (см. рисунок).



Комплексная модель процесса организации эффективного корпоративного управления

Основная задача данной имитационной модели состоит в том, чтобы облегчить понимание и визуальное представление процесса корпоративного управления, который определяется состоянием внутренней и внешней среды корпорации. Модель разработана в соответствии с общепринятыми нормами корпоративного законодательства, а также с учетом лучших международных практик корпоративного управления, способствующих эффективному корпоративному управлению.

Согласно показанной в рисунке модели, эффективное корпоративное управление зависит от эффективной организации и осуществления как внутренних, так и внешних процессов корпоративного управления. Так, математическую модель процесса эффективного корпоративного управления ( $Y_{KY}$ ) можно выразить как совокупность функций внутренних процессов корпоративного управления ( $I_j$ ), внешних процессов корпоративного управления ( $E_j$ ) и взаимоотноственности «корпорация-государство-общество» ( $M_{C,G,S}$ ):

$$Y_{KY} = \{f(I_1, I_2 \dots I_{16})\} \{f(E_1, E_2 \dots E_8)\} \{M_{C,G,S}\}$$

где  $I_1, I_2, \dots, I_{16}$  — переменные, характеризующие процессы корпоративного управления во внутренней среде корпорации (внутренние процессы);  $E_1, E_2, \dots, E_8$  — переменные, характеризующие процессы корпоративного управления во внешней среде корпорации (внешние процессы);  $M_{C,G,S}$  — переменная, характеризующая взаимоотноственность «корпорация-государство-общество».

Отраженный в функции каждый процесс представляет собой динамическую переменную, которая имеет свою специфику, разную величину в единице времени. Предполагается, что если осуществить правильную организацию и реализацию этих процессов, эффективность  $Y_{KY}$  возрастет, а качество корпоративного управления улучшится. Можно привести следующее описание данной модели.

В корпорации между органами управления и контроля происходит внутренний процесс корпоративного управления. Их отношения и взаимосвязь друг с другом осуществляются на основе принципов взаимной ответственности, подотчетности, справедливости и прозрачности. Общее собрание акционеров является высшим органом управления корпорации, который управляет корпорацией в качестве института собственников. Его полномочия по мониторингу и контролю за деятельностью компании переданы институту представительства — Совету директоров (Наблюдательному совету). Общее собрание акционеров избирает ( $I_1$ ) членов Совета директоров (Наблюдательного совета), а этот совет, в свою очередь, представляет интересы акционеров и учитывается ( $I_2$ ) перед ними о результатах мониторинга и контроля над корпорацией.

Являющийся институтом представительства Совет директоров (Наблюдательный совет) нанимает менеджмента на договорной основе, и контролирует ( $I_3$ ) его деятельность. Менеджмент является исполнительным органом корпорации, который избирается ( $I_4$ ) Общим собранием акционеров и осуществляет руководство ( $I_5$ ) текущей оперативной деятельностью корпорации единолично или коллегиально от имени акционеров в качестве агента собственников. Менеджмент, будучи подотчетный Совету директоров (Наблюдательному совету) ( $I_6$ ) и Общему собранию акционеров ( $I_7$ ), представляет им квартальные и годовые отчеты о своей деятельности и о выполнении бизнес-плана корпорации. В корпорации, в целях защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров, может быть создан комитет миноритарных акционеров ( $I_8$ ), который будет поддерживать регулярную связь с Общим собранием акционеров.

Основная задача Совета директоров (Наблюдательного совета) состоит в определении приоритетных направлений деятельности корпорации, в связи с чем, для рассмотрения наиболее важных вопросов, связанных с деятельностью корпорации, в структуре совета создаются специальные комитеты ( $I_9$ ). В работе данных комитетов привлекаются члены Совета директоров (Наблюдательного совета) и другие эксперты, имеющие необходимые профессиональные знания в соответствующей сфере. В свою очередь, комитеты готовят и дают предложения и рекомендации Совету директоров (Наблюдательному совету) для принятия решений по ключевым вопросам. В процессе корпоративного управления корпоративный секретарь назначается Советом директоров (Наблюдательным советом) и является подотчетным ( $I_{10}$ ) ему. Он в рамках своей деятельности обеспечивает подготовку и проведение Общего собрания акционеров, а также эффективную связь ( $I_{11}$ ) между акционерами и корпорацией путем контроля за соблюдением прав акционеров.

В корпорации должна быть создана эффективная система корпоративного контроля, включающая службу внутреннего аудита, ревизионную комиссию и аудиторскую организацию. Служба внутреннего аудита утверждается ( $I_{12}$ ) Советом директоров (Наблюдательным советом), и представляет совету квартальные и годовые отчеты о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности корпорации и контроля ( $I_{13}$ ) за соблюдением менеджментом норм законодательства. Ревизионная комиссия избирается Общим собранием акционеров и является подотчетной ( $I_{14}$ ) ему. Ее основной задачей является проверка ( $I_{15}$ ) не реже одного раза в год финансово-хозяйственной деятельности корпорации. Общее собрание акционеров также выбирает ( $E_1$ ) ауди-

торскую организацию, которая, в свою очередь, проводит годовую проверку ( $E_2$ ) финансовой отчетности корпорации и представляет аудиторское заключение.

Общее собрание акционеров проводится не реже одного раза в год, и в его состав входят в основном акционеры / инвесторы ( $E_3$ ) корпорации. Государство также может принять участие ( $E_4$ ) в общем собрании в качестве акционера корпорации посредством своих уполномоченных лиц. Счетная комиссия определяет правомочность проведения Общего собрания акционеров. Решением акционеров утверждается ( $I_{16}$ ) количественный и персональный состав счетной комиссии, которая сообщает о наличии кворума и результатах голосования на общем собрании, а также обеспечивает права акционеров участвовать в голосовании. В случае нарушения корпорацией прав и законных интересов акционеров, они обращаются в институты защиты прав акционеров ( $E_5$ ) для защиты и восстановления своих прав. Институты защиты прав акционеров, в свою очередь, должны обеспечить защиту и восстановление нарушенных прав и законных интересов акционеров.

Во внешнем процессе корпоративного управления корпорация взаимодействует с фондовой биржей, уполномоченным государственным органом по регулированию рынка ценных бумаг и другими организациями. Корпорация выпускает свои ценные бумаги на фондовую биржу ( $E_6$ ), и тем самым, привлекает новых владельцев и инвесторов. Корпорация также регулярно взаимодействует ( $E_7$ ) с уполномоченным государственным органом по регулированию рынка ценных бумаг. Если уполномоченный орган осуществляет надзор за деятельностью корпорации как участника фондового рынка, то корпорация обеспечивает его информацией в виде отчетов.

Деятельность корпорации оказывает большое социально-экономическое влияние как на ее внутреннюю, так и на внешнюю среду. Поэтому в процессе корпоративного управления корпорация взаимодействует с различными экономическими и социальными субъектами общества, называемыми «заинтересованными сторонами» ( $E_8$ ), и менеджмент корпорации при принятии решений должен учитывать интересы этих субъектов. В частности, акционеры / инвесторы заинтересованы в получении от корпорации более высокой прибыли, работники корпорации — в повышении их заработной платы и сохранении рабочих мест, кредиторы — в возврате своих заемных средств с прибылью, партнеры — в расширении партнерских отношений с корпорацией, поставщики — в справедливых торговых отношениях с корпорацией и осуществлении ею своевременных платежей, потребители — в приобретении качественных товаров и услуг по разумным ценам, обще-

ственные организации — в содействии со стороны корпорации в решении проблем социальной сферы, реестродержатели — в повышении объемов эмиссии ценных бумаг корпорации, местные органы власти — в экономическом и социальном развитии региона. Хотя интересы различны, но общность интересов заключается в том, что все заинтересованные стороны, прежде всего, заинтересованы в устойчивом функционировании и прибыльности корпорации. Следовательно, основная цель корпоративного управления заключается в обеспечении баланса интересов различных заинтересованных сторон.

В процессе корпоративного управления корпорация, государство и общество несут взаимную ответственность по отношению друг к другу, ответственность между ними образует своего рода «треугольника ответственностей» ( $M_{C,G,S}$ ). Государство для выполнения корпорацией общеэкономических и социальных функций принимает законы, стимулирует корпорацию, а корпорация, свою очередь, несет ответственность за соблюдение этих законов и своевременное уплату налогов и других платежей в государственный бюджет. В то же время, ответственность корпорации перед обществом заключается в поддержке экономической и социальной жизни общества путем производства товаров и услуг, создания рабочих мест и обеспечения занятости населения, обеспечения экологической безопасности производства. Стало быть, если корпорация несет юридическую ответственность перед государством, то она должна нести социальную ответственность перед обществом.

Таким образом, на наш взгляд, данная комплексная модель, в той или иной степени, отражает процесс эффективного корпоративного управления, и позволяет нам осознать процесс корпоративного управления, понять его внутренние и внешние механизмы и осуществить эффективное корпоративное управление в компаниях.

### **Сведения об авторе**

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

## **Корпоративное мошенничество: подходы к развитию теории и методологии противодействия**

Проанализированы существующие подходы к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах. Обоснована их взаимосвязь, логика которой легла в основу разработки социологического подхода.

**Ключевые слова:** предпринимательские структуры; мошенничество; подходы; развитие; теория; методология; противодействие мошенничеству.

Рост фактов мошенничества приводит к тому, что отечественные предприятия увеличивают расходы на противодействие ему (с 2016 г. рост таких расходов, согласно [10], составил 56 %). В свою очередь, число предприятий в Российской Федерации, которые планируют увеличить свои расходы на такие цели в ближайшие два года, также превышает общемировые показатели (63 и 44 % соответственно). Однако увеличение расходов не гарантирует снижения мошенничества в предпринимательских структурах как Российской Федерации, так и Донбасса. Необходимым условием является разработка концептуальных основ противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах, в том числе и формирование соответствующей методологии, максимально учитывающей природу мошенничества.

Исследованию мошенничества, в том числе и в предпринимательских структурах, посвящены работы А. Россоловского, И. Готвянского, С. Касьяновой, Т. Каменской, С. Мельник, И. Шевцова и др. [1–9; 11–13].

Особое значение представляют исследования, направленные на формирование модели мошенничества: модель треугольника мошенничества Д. Кресси [14], бриллиант мошенничеств Д. Вулфа и Д. Хермансона [16], пятиугольник мошенничества Дж. Маркса [15].

Подчеркивая значимость и обстоятельных результатов, полученных учеными, следует отметить, что динамика развития социально-экономических процессов приводит к тому, что подходы к противодействию ему постоянно нуждаются в совершенствовании, не говоря уже о фундаментальных категориях, которые положены авторами в их основу. Именно разработка подходов к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах предопределяет его концептуальные основы и составляет его институциональный каркас, так как выступает источником правил и норм.

Целью исследования является разработка социологического подхода к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах.

В ходе исследования установлено, что следует выделить четыре основных подхода к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах:

1) философский подход (Д. Кресси [14]; Д. Вулф, Д. Хермансон [16]; Дж. Маркс [15]). В рамках данного подхода исследователи предпринимали попытки ответить на вопросы, какие законы и теории должны быть положены в основу противодействия мошенничеству. Ключевой особенностью подхода является разработка моделей мошенничества с одновременным выделением основных его категорий (мотивация, обоснование и т. п.), на нейтрализацию которых должны быть направлены действия;

2) аналитический подход (А. Россоловский [11]; С. Касьянова [7]; Т. Каменская [5]). Исследования ученых направлены не на разработку методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах в целом, а на формирование ее отдельных элементов (приемов, способов), с учетом практической необходимости, опыта и значения для предприятий. Ключевая особенность заключается в теоретическом обосновании аналитических процедур, составляющих, по мнению авторов, основу исследуемой методологии и функций структурных подразделений предприятия, выполняющих их;

3) юридический подход (И. Ильин [3]; Д. Камышев [6]; В. Коршунова [8]). Основу подхода составляет процесс анализа фактов хозяйственной жизни, которые привели к мошенничеству (или являются его сигналом, индикатором) и документально подтверждены. Ключевая особенность заключается в том, что внимание ученых сосредоточено на юридических последствиях мошенничества, а также разработке путей противодействия ему как со стороны государства (в законодательной плоскости посредством разработки нормативно-правовых актов), так и со стороны предприятия (путем регламентации и унификации своей деятельности в целом или ее отдельных направлений);

4) синтетический подход (О. Ионова [4]; А. Сметанко [12]; С. Ефимов [2]); Представители систематизировали имеющиеся знания относительно противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах, гармонично соединив теоретические наработки философского и юридического подхода с предлагаемыми аналитическими процедурами (авторами одноименного подхода). Ключевая особенность заключается в том, что сторонники подхода исключительно обобщают имеющиеся фундаментальные теоритические знания и интерпретируют их в практическую плоскость.

Отдельно стоит отметить, что выделенные подходы не имеют четких временных границ, поэтому не учитывают особенности развития

общественных отношений, ежедневный опыт людей, а лишь констатируют специализированные знания и научные разработки предшественников.

Очевидно, что ни один из указанных выше подходов не отражает зависимости специализированных знаний и научных разработок по противодействию мошенничеству в предпринимательских структурах от социальных и экономических условий, в которых они формировались и развивались.

Следовательно, подход к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах должен учитывать динамику, особенности развития социальных и экономических отношений на уровне предприятия и быть ориентированным на междисциплинарные исследования (история, социология).

Учитывая вышесказанное, нами разработан социологический подход к развитию теории и методологии мошенничества в предпринимательских структурах, реализация которого предполагает два направления, схематично представленных на рисунке.



Социологический подход к развитию теории и методологии противодействия корпоративному мошенничеству

Сформированные направления позволили разделить рассмотренные ранее подходы к развитию теории и методологии мошенничества в предпринимательских структурах на те, которые связаны со специализированными знаниями (философский, юридический и синтетический) и практическим опытом (аналитический).

Реализация разработанного подхода позволит учесть, что само явление мошенничества лежит на поверхности, а для противодействия ему необходимы специализированные знания, которые в разные исто-

рические промежутки заметно менялись. Именно познание методологии в исследуемой проблематике позволяет предвидеть развитие явлений, событий, ситуаций.

Методология противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах может быть изучена только тогда, когда известны причины разработки и источники развития, обосновано ее значение и влияние на теоретический конструкт мошенничества в целом. Поэтому разработанный подход не направлен на поиск единой и верной методологии противодействия мошенничеству, его реализация позволит гармонично сопоставить имеющиеся научные знания с реальными потребностями общества и опытом предпринимательской деятельности.

Необходимость применения социологического подхода к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах также определяется следующей необходимостью: выявления взаимосвязи и взаимообусловленности специализированных научных знаний с ежедневным опытом людей и наоборот; исследования основных категорий противодействий мошенничеству (объекта, предмета, субъекта и т. д.).

Отдельно обратим внимание на то, что в конечном итоге применение разработанного подхода позволит построить вектор развития теории и методологии противодействия мошенничеству в предпринимательских структурах, а это, в свою очередь, послужит базисом для дальнейших исследований.

Проанализированы подходы к развитию теории и методологии противодействия мошенничеству и обоснована их взаимосвязь, логика которой легла в основу разработки социологического подхода. К перспективным направлениям исследований следует отнести реализацию подхода, которая позволит сформировать вектор развития теории и методологии противодействия мошенничеству, направленность которого определяется двумя плоскостями: научной систематизацией и специализированными знаниями и знаниями, основанными на здравом смысле и ежедневном опыте людей.

### **Библиографический список**

1. *Готвянский И. В.* Мошенничество как преступление в хозяйственной деятельности // Актуальные проблемы отечественной юриспруденции (Спецвыпуск). 2017. № 1. С. 189–192.
2. *Ефимов С. В.* Эффективность противодействия корпоративному мошенничеству // Аудиторские ведомости. 2009. № 7. С. 59–63.
3. *Ильин И. В.* Понятие и признаки экономического мошенничества // Российский следователь. 2008. № 14. С. 17–20.

4. *Ионова О. М.* Роль внешнего и внутреннего аудита в борьбе с мошенничеством и коррупцией // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 2. С. 36–41.

5. *Каменская Т. А.* Рассмотрение вопросов, касающихся мошенничества при аудиторской проверке // Бухгалтерский учет и аудит. 2015. № 6. С. 2–9.

6. *Камышев Д. А.* Понятие и признаки мошенничества в российском уголовном законодательстве // Пробелы в российском законодательстве. 2012. № 2. С. 147–151.

7. *Касьянова С. А.* Аудит фактов мошенничества при совершении сделок по договору купли-продажи // Сфера услуг: инновации и качество. 2012. № 6. С. 10–19.

8. *Коришнуова В. Ю.* Понятие мошенничества в российском и зарубежном уголовном праве // Юридические науки. 2008. № 550. С. 140–155.

9. *Мельник С. С.* Абстрактная модель финансового мошенничества в коммерческом банке // Научный вестник Международного гуманитарного университета. 2017. № 24(2). С. 69–73.

10. *Противодействие* мошенничеству: какие меры принимают компании? Российский обзор экономических преступлений за 2018 год. М.: РwС, 2018.

11. *Росоловский А. В.* Мошенничество с финансовой отчетностью // Консультант. 2010. № 1. С. 75–80.

12. *Сметанко А. В.* Совершенствование процесса внутреннего аудита причин мошенничества в системе корпоративного управления // Экономический форум. 2015. № 3. С. 424–430.

13. *Шевцов И., Мирошников Е.* Дезинформация как способ корпоративного мошенничества, или о чем молчат ТОП-менеджеры // НВ Бизнес. 2019. № 1. С. 1–5.

14. *Cressey D. R.* The differential association theory and compulsive crimes // Journal of Criminal Law and Criminology. 1954. Vol. 45, no. 1. P. 29–40.

15. *Marks J.* Fraud triangle: not good enough these days // ACFE conference in Cleveland. 2011. P. 44–61.

16. *Wolfe D., Hermanson D. R.* The fraud diamond: Considering four elements of fraud // The CPA Journal. 2004. No. 74(12). P. 38–42.

### **Сведения об авторе**

**Бессарабов Владислав Олегович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
bessarabov93@gmail.com

Д. С. Вечернин, К. К. Поздняков

## Саморегулирование как фактор повышения эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием

Рассматриваются современное состояние и перспективы совершенствования системы управления государственным имуществом. Представлен анализ развития института саморегулирования в сфере корпоративного управления. Сформулированы предложения по совершенствованию правового регулирования в сфере корпоративного управления и управления государственной собственностью.

**Ключевые слова:** анализ; законодательная база; банкротство; государственная собственность; корпоративное управление; процессы саморегулирования; саморегулируемая организация; совет директоров; органы корпоративного управления; ревизионная комиссия.

В настоящее время проблемы, относящиеся к использованию государственной собственности<sup>1</sup> и ее эффективному управлению, требуют глубокой теоретической проработки в рамках экономической и юридической науки. Поскольку имущество, находящееся в публичной собственности, является важнейшим источником обеспечения деятельности государства и финансирования осуществляемых им политических, социальных и экономических функций, проблемы управления государственным имуществом имеют чрезвычайно важное практическое значение.

Правительство Российской Федерации приняло специальную государственную программу «Управление федеральным имуществом», которая в качестве ожидаемых результатов реализации называет не только повышение эффективности управления федеральным имуществом, уровня корпоративного управления компаний с государственным участием и их информационной прозрачности, но также расширение системы публичного контроля за управлением федеральным имуществом<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в статье термин «государственная собственность» употребляется в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ГК РФ). Согласно ст. 214 ГК РФ государственной собственностью является имущество, принадлежащее на праве собственности Российской Федерации (федеральная собственность), и имущество, принадлежащее на праве собственности субъектам Российской Федерации — республикам, краям, областям, городам федерального значения, автономным областям, автономным округам (собственность субъекта Российской Федерации).

<sup>2</sup> *Об утверждении* государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 327.

Как показывают исследования [1; 3] институт корпоративного управления в компаниях с государственным участием фактически находится в зачаточном состоянии. В этой связи достижение результатов, заявленных государственной программой, будет во многом зависеть от степени взаимодействия Росимущества с профессиональными сообществами, которые в настоящее время являются фактически единственными источниками кадров для подбора большого числа квалифицированных кандидатов в советы директоров и ревизионные комиссии компаний с государственным участием.

Привлечение независимых директоров и экспертов в органы корпоративного управления и контроля государственных компаний позволяет выявлять и предупреждать угрозы, сохранять активы и создавать дополнительную стоимость за счет повышения эффективности оперативной деятельности и роста дивидендов, усиления контроля за действиями единого исполнительного органа, а также создания стратегии развития предприятия и внедрения системы KPI (ключевые показатели оценки эффективности работы) для топ-менеджеров. Таким образом, проблема подбора профессиональных кадров в органы управления компаний с государственным участием имеет важнейшее значение для повышения эффективности государственной собственности.

Вместе с тем, необходимо не только обеспечить наполнение органов управления государственных компаний компетентными специалистами, но также гарантировать высокие стандарты выполняемой ими профессиональной деятельности, наладить эффективный контроль за соблюдением данных стандартов и создать барьер для вхождения в органы управления компаний с государственным участием недобросовестных участников рынка. Практика показывает, что институт саморегулирования позволяет комплексно и системно решить данные задачи.

В настоящее время институт саморегулирования в Российской Федерации функционирует как объединение субъектов профессиональной деятельности в рамках саморегулируемых организаций.

В соответствии с ч. 1 ст. 3 Федерального закона от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» (далее — закон о саморегулируемых организациях), саморегулированием является инициативная и самостоятельная деятельность субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности, содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил данной деятельности, а также контроль за соблюдением указанных правил и стандартов. Саморегулирование реализуется в рамках объединения субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности в саморегулируемые организации. Субъектами предпринимательской деятельности являются индивидуальные предприниматели и юридические

лица, зарегистрированные в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность, а субъектами профессиональной деятельности — физические лица, осуществляющие профессиональную деятельность, которая регулируется в соответствии с федеральными законами.

Саморегулируемые организации предполагают добровольное и обязательное членство. Отметим, что единственным важным отличием таких организаций друг от друга являются правовые последствия, которые появляются в связи с вступлением в саморегулируемую организацию и исключением из ее членов. В случае, когда членство в саморегулируемой организации имеет обязательный характер, это рассматривается как форма предоставления специальной правоспособности.

В частности, действующее законодательство предусматривает обязательное членство в саморегулируемых организациях для лиц, осуществляющих деятельность в качестве арбитражных управляющих, операторов электронных площадок, оценщиков, аудиторов, актуариев и других сферах.

Анализ процессов саморегулирования в указанных сферах позволяет исследователям отметить следующие положительные тенденции как для профессиональной деятельности, так и для деловой среды в целом:

постепенное очищение данного рынка профессиональных услуг от недействующих членов;

стандартизация деятельности непосредственно саморегулируемыми организациями позволила повысить требования к качеству оказываемых услуг;

усилился контроль за качеством услуг, оказываемых членами саморегулируемых организаций;

улучшилась прозрачность профессиональной деятельности [4].

Необходимо отметить, что представленные тенденции, непосредственно вытекающие из правоприменительной практики<sup>1</sup>, во многом совпадают с заявленными результатами реализации государственной программы «Управление федеральным имуществом».

---

<sup>1</sup> Эффективность модели саморегулирования объясняется основными отличительными признаками СРО, заложенными в Закон о саморегулируемых организациях: 1) принцип достаточного представительства субъектов предпринимательской (не менее 25) или профессиональной деятельности (не менее 100); 2) наличие стандартов и правил предпринимательской и (или) профессиональной деятельности, обязательных для выполнения членами СРО, и контроль за их исполнением членами саморегулируемой организации; 3) создание механизмов внесудебного разрешения споров между членами СРО и между членами СРО и потребителями товаров (работ, услуг); 4) создание механизмов ответственности за ущерб, причиненный третьим лицам.

Согласно действующему законодательству, объединение субъектов профессиональной деятельности — физических лиц, осуществляющих корпоративное управление в коллегиальных органах управления и контроля (советах директоров, наблюдательных советах, ревизионных комиссиях) коммерческих и некоммерческих организаций в форме саморегулируемой организации носит добровольный характер.

В настоящее время уже сложилась практика добровольного объединения квалифицированных специалистов в сфере корпоративного управления в формате саморегулирования. Примером является Национальная ассоциация корпоративных директоров, в 2015 г. ставшая первой в России саморегулируемой организацией профессиональных директоров.

Согласно закону о саморегулируемых организациях и в соответствии с уставом, Ассоциация не только разрабатывает и утверждает обязательные для выполнения членами стандарты и правила, организует сертификацию произведенных ими услуг, но и осуществляет контроль за профессиональной деятельностью своих членов в части соблюдения ими требований стандартов и правил Ассоциации и применяет меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные законодательством Российской Федерации и внутренними документами. С этой целью в Ассоциации созданы специальные органы — Контрольная комиссия (осуществляет контроль за соблюдением членами стандартов, правил и условий членства) и Дисциплинарный комитет (рассматривает дела о применении в отношении членов мер дисциплинарного воздействия). Для обеспечения дополнительной имущественной ответственности членов Ассоциации перед потребителями их услуг сформирован специальный компенсационный фонд.

Кроме того, ведение бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности Ассоциации как саморегулируемой организации подлежит обязательному аудиту<sup>1</sup>.

Учитывая вышеизложенное, членство физического лица, претендующего на избрание в органы управления и контроля государственных компаний, в саморегулируемой организации может привести к улучшению качества принимаемых управленческих решений и снизить возможные экономические риски.

Данная точка зрения нашла отражение в Приказе Министерства экономического развития РФ от 7 сентября 2018 г. № 484, в котором критерий «наличие страхования профессиональной имущественной ответственности» для кандидатов в органы управления и контроля

---

<sup>1</sup> Устав Национальной ассоциации корпоративных директоров. URL: <http://www.corpdir.ru/upload/fin/ustav2017.pdf>.

акционерных обществ может быть подтвержден документами о членстве в саморегулируемой организации, осуществляющей страхование своих членов<sup>1</sup>.

В настоящее время в академическом сообществе идет дискуссия о дальнейших путях и форматах развития саморегулирования в сфере корпоративного управления: в частности, высказывается мнение как об обязательном членстве корпоративных управляющих в саморегулируемых организациях [2], так и добровольном членстве с целью сохранения свободного рынка внешних директоров [3].

На наш взгляд, дальнейшее укрепление саморегулирования в сфере корпоративного управления будет зависеть от изменений нормативно-правовой базы и реализации правоприменительной практики, но варианты могут быть различны.

Так, по мнению О. А. Макаровой [2], следует закрепить статус саморегулируемых организаций корпоративных управляющих и независимых директоров в специальном федеральном законе «Об акционерных обществах с государственным участием»<sup>2</sup>.

По нашему мнению, в целях дальнейшего развития института саморегулирования и его популяризации в отрасли корпоративного управления необходимо вносить изменения в подзаконные акты федеральных органов исполнительной власти:

внести изменения в Положение об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («золотой акции»), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738<sup>3</sup>, в части предоставления саморегулируемым организациям, сфера деятельности которых связана с объединением профессиональных (независимых) директоров, права направлять в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом свои предложения по выдвижению кандидатов, соответствующих утверждаемым Министерством экономиче-

---

<sup>1</sup> Об утверждении критериев отбора кандидатов для избрания в качестве единоличного (коллегиального) исполнительного органа, в составы советов директоров (наблюдательных советов) и ревизионных комиссий акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации: приказ Министерства экономического развития РФ от 7 сентября 2018 г. № 484.

<sup>2</sup> В обязанности данных саморегулируемых организаций входит ведение реестров корпоративных управляющих/независимых директоров, их подготовка и обучение, выдача аттестата, а также повышение их квалификации в области корпоративного управления.

<sup>3</sup> Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («золотой акции»): постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738.

ского развития Российской Федерации критериям, для избрания в качестве единоличного (коллегиального) исполнительного органа, составы советов директоров (наблюдательных советов) и ревизионных комиссий акционерных обществ;

внести изменения в Приказ Минэкономразвития России от 7 сентября 2018 г. № 484 с целью подтверждения критерия «наличие деловой и профессиональной репутации» для кандидатов в органы управления акционерных обществ путем предоставления документов о членстве не только в общественно-профессиональных организациях, но и в саморегулируемых организациях, ориентированных на деятельность в сфере корпоративного управления;

внести изменения в нормативные акты Росимущества в целях приведения их в соответствие с измененными актами Правительства РФ и Минэкономразвития России.

### Библиографический список

1. *Козлова С. В.* Корпоративный аспект управления государственным имуществом // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 2. С. 29–47.

2. *Макарова О. А.* Правовое обеспечение корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства: дис. ... д-ра юрид. наук. СПб., 2014.

3. *Поздняков К. К.* Предложения по повышению эффективности управления государственной собственностью в дорожной отрасли (на примере ОАО «Камчатавтодор») // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. науч. конф. (1–2 декабря 2015 г.). СПб., 2016. Т. 1. С. 438–442.

4. *Ряховская А. Н., Федотова М. А.* Проблемы саморегулирования в России // Эффективное антикризисное управление. 2010. Т. 63, № 4. С. 38–46.

### Сведения об авторах

**Вечернин Денис Сергеевич** — кандидат юридических наук, доцент кафедры государственно-правовых дисциплин Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (Первый казачий университет), г. Москва (Россия)  
d.vechernin@yandex.ru

**Поздняков Константин Константинович** — кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва (Россия)  
kk.pozdnyakov@gmail.com

## Оценка конкурентоспособности сетевых структур в машиностроительном комплексе региона

Рассматривается проблема организации мониторинга конкурентоспособного развития предпринимательских сетей в условиях цифровой трансформации промышленности региона. На примере кластера машиностроительных предприятий Свердловской области обосновывается целесообразность применения динамических методов оценки их конкурентного статуса.

**Ключевые слова:** конкуренция; конкурентоспособность; сетевые предпринимательские структуры; динамические методы оценки; машиностроительное предприятие.

В ходе развития теории конкуренции получали развитие различные подходы (поведенческий, структурный, функциональный) к исследованию экономической сущности конкуренции, что нашло отражение в большом разнообразии предлагаемых методов оценки конкурентоспособности предприятий (матричные, операционные, продуктовые и др.) [1]. В настоящее время, в фокусе исследований экономической природы конкуренции, находится ценностно-сетевой подход, рассматривающий конкуренцию как борьбу за вхождение в наиболее эффективные партнерские цепочки создания ценностей и за выгодное место в позиционировании партнерских взаимосвязей [5; 6]. В условиях четвертой промышленной революции, обусловленных закономерностями перехода к новым технологическим укладам, активизируются процессы кластерного взаимодействия, формирования и развития различных типов и видов сетевых структур [2; 7]. Наблюдается масштабный переход от многоуровневых иерархических организационных структур к гибким горизонтальным структурам, переноса рыночных отношений во внутреннюю сферу корпораций («внутрифирменные рынки») [3].

Вышеуказанные обстоятельства актуализируют вопросы оценки конкурентоспособности предпринимательских сетевых структур, организации систематического мониторинга сетевого взаимодействия промышленных предприятий на основе новых возможностей цифровой экономики.

Целью статьи является обоснование целесообразности применения динамического метода оценки конкурентоспособного развития сетевых промышленных структур в условиях цифровой трансформации экономики региона.

Процесс управления конкурентоспособностью любой экономической системы представляет собой выполнение последовательности дей-

ствий, которые можно условно разделить на три больших блока: конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности, а также выработка и реализация конкурентной стратегии.

Проведенная в настоящем исследовании оценка конкурентного статуса машиностроительных предприятий на основе динамического метода представляет интерес для построения и корректировки конкурентной стратегии отдельных хозяйствующих субъектов, а также различных форм их сетевого взаимодействия.

Объектом исследования выбраны предприятия, входящие в НП «Союз машиностроительных предприятий Свердловской области». Расчеты выполнялись на основании годовых финансовых отчетов за 2013–2018 гг., которые в соответствии с действующим законодательством были получены через органы государственной статистики. Выбранный период позволил проанализировать динамику основных показателей машиностроительных предприятий в условиях девальвации российской национальной валюты, пик которой пришелся на 2014–2015 гг.

Динамический метод оценки конкурентоспособности, базируется на следующих принципах [1]:

определение ключевых экономических индикаторов деятельности предприятия;

сравнительная оценка ключевых индикаторов в сопоставлении с конкурентами;

анализ динамических рядов показателей конкурентоспособности.

Выбор метода обусловлен тем, что применение динамического подхода позволяет проводить факторный анализ динамики конкурентного статуса. Кроме того, указанный метод является одним из немногих, который позволяет оценивать конкурентоспособность как отдельно взятой компании, так и различных кластеров хозяйствующих субъектов.

В целях обеспечения сопоставимости результатов исследования были отобраны предприятия с объемом выручки за 2018 г. более 600 млн р. (без НДС). Далее была произведена классификация хозяйствующих субъектов на группы: первая — с годовой выручкой от 600 млн р. до 2 млрд р.; вторая — более 2 млрд р. Результаты оценки конкурентного статуса группы наиболее крупных предприятий представлены в таблице, где компании ранжированы в порядке убывания коэффициента конкурентоспособности по итогам 2018 г. В целях осуществления факторного анализа в таблице за 2018 г. приводятся как итоговые коэффициенты конкурентоспособности ( $K$ ), так и «составляющие» его сомножители, характеризующие операционную эффективность ( $K_R$ ), динамику продаж ( $K_I$ ) и финансовую устойчивость ( $K_F$ ).

**Показатели конкурентоспособности машиностроительных предприятий  
с выручкой более 2 млрд р.**

Компания	2014	2015	2016	2017	2018			
	$K$	$K$	$K$	$K$	$K_R$	$K_I$	$K_F$	$K$
Уральские локомотивы	1,711	1,518	1,442	1,115	1,218	1,164	1,124	1,594
Уралмашзавод	0,391	0,331	1,072	1,019	1,012	1,021	1,145	1,184
Уралхиммаш	1,021	0,807	0,691	1,171	1,072	0,933	0,935	0,935
Уральский турбинный завод	1,893	0,906	0,837	0,934	1,057	0,907	0,933	0,894
Уральский дизель-моторный завод	0,869	0,636	0,651	1,188	0,906	0,902	0,891	0,728
Эльмаш	0,385	1,226	0,976	0,804	0,869	0,872	0,713	0,540
Уралэлектротяжмаш	0,704	2,246	0,960	0,983	0,604	0,806	0,712	0,347

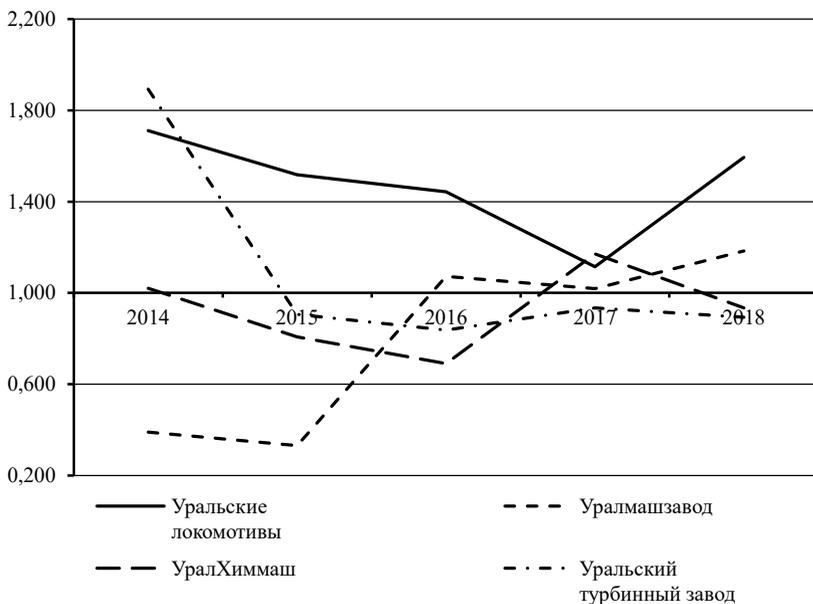
По результатам 2018 г. наибольшее значение коэффициента конкурентоспособности наблюдается в корпорации «Уральские локомотивы». Основным конкурентным преимуществом предприятия является высокая операционная эффективность ( $K_R = 1,218$ ), а также высокая динамика продаж ( $K_I = 1,164$ ). Отметим, что Уральские локомотивы на протяжении всего анализируемого периода имеют высокие показатели конкурентоспособности.

Устойчивую конкурентоспособность показывает также Уралмашзавод, который за последние четыре года нарастил выручку в 2,8 раза, а также существенно увеличил рентабельность деятельности и финансовую устойчивость. Отметим, что еще в 2015 г. конкурентный статус Уралмашзавода был неудовлетворительным, что свидетельствует о высокой результативности системы мер по управлению основными бизнес-процессами предприятия. Удовлетворительным можно признать уровень конкурентоспособности Уралхиммаша и Уральского турбинного завода.

Динамика уровня конкурентоспособности ведущих предприятий группы представлена на рисунке.

Анализ динамики изменений конкурентного статуса предприятий позволяет выделять их в типовые группы, отличающиеся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальными возможностями конкурентоспособного развития. Результаты систематического мониторинга расширяют возможность своевременной корректировки сетевого взаимодействия предприятий в рамках выбранных ими стратегий развития, выявления предприятий с резко ухудшающейся конкурентной позицией, для разработки мер по их государственной поддержке в рамках региональной промышленной политики.

Результаты мониторинга конкурентоспособности на мезоуровне инициируют проведение более глубокого анализа эффективности и результативности бизнес-процессов машиностроительных предприятий на микроуровне, в сравнении с основными конкурентами, выделенными в соответствии с моделью «стратегических групп» М. Портера [4].



Характер изменений уровня конкурентоспособности ( $K$ ) ведущих машиностроительных предприятий

Проведенная оценка конкурентоспособности может стать для собственников и менеджмента предприятий инструментом, который позволит выработать релевантную конкурентную стратегию и обеспечить устойчивые конкурентные позиции в условиях повышенной волатильности макросреды.

В числе направлений дальнейших исследований наиболее перспективны оценки конкурентного статуса отдельных машиностроительных предприятий в сопоставлении с прямыми конкурентами исходя из номенклатуры производимой продукции, включая международный уровень. Также представляет интерес сравнительный анализ показателей конкурентоспособности сетевых машиностроительных структур различных областей Уральского федерального округа.

#### Библиографический список

1. Воронов Д. С. Динамическая концепция управления конкурентоспособностью предприятия. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.
2. Мезенцев Е. М., Антропов В. А., Гусев А. А. Управление развитием сетевых предпринимательских структур / отв. ред. А. Г. Шеломенцев. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2018.

3. *Миронов Д. С., Дубровский В. Ж.* Сетевые промышленные структуры: от институциональных барьеров к эффективному управлению инновационным развитием. Казань: Бук, 2018.

4. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016.

5. *Тарануха Ю. В.* Конкуренция: система и процесс. М.: Дело и Сервис, 2012.

6. *Brandenburger A. M., Nalebuff B. M.* Co-opetition. N. Y.: Doubleday, 1996.

7. *Popov E., Vlasov M.* Assessment of Intellectual Development of the Human Capital of Hi-Tech Productions // Montenegrin Journal of Economics. 2018. Vol. 14. P. 121–131.

### **Сведения об авторах**

**Воронов Дмитрий Сергеевич** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета; зав. кафедрой прикладной экономики Технического университета УГМК, г. Екатеринбург (Россия)

d.voronov@tu-ugmk.com

**Мокроносов Александр Германович** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

amokronosov@mail.ru

**А. Н. Головина, А. В. Глазков**

## **Оценка социальной ответственности промышленного предприятия в контексте управления производственным персоналом**

Рассмотрена эволюция понимания социальной ответственности промышленных предприятий в мировом научном и экспертном сообществе. Выявлены ее принципиальные черты, отражающие бизнес-особенности времени возникновения. На основе принципов управления персоналом разработан оценочный инструментальный результативности социального поведения производственной организации. Апробация на примере одного из ведущих предприятий ОПК свидетельствует о низком уровне социальной ответственности промышленных предприятий, что может являться препятствием для их успешного функционирования.

**Ключевые слова:** социальная ответственность; промышленное предприятие; управление персоналом; оценка.

Мировой промышленный бизнес давно осознал, что не может уклониться от социальной ответственности, однако проблема ее экспансии на российские предприятия остается до сих пор нерешенной. Само понимание корпоративной социальной ответственности зароди-

лось в начале XX столетия, когда сформировалось движение в защиту прав трудящихся и был создан устав Международной Организации Труда. Затем оно несколько раз претерпевало изменения в теоретическом и практическом формате своего проявления. Так, сначала под социальной ответственностью понималась социальная справедливость, направленная на облегчение тяжелой доли трудящихся масс; на создание социального мира в индустриальных странах, в целях устранения рисков возникновения забастовок трудовых коллективов и различных общественных сопротивленческих движений; а также на уравнивание условий международной конкурентоспособности всех индустриальных стран [1].

К 1950-м годам понимание социальной ответственности стало глубоко экономическим, при этом она проявлялась как способ выживания после Великой депрессии [2]. Действительно, в это время от бизнеса требовалось получение прибыли и создание рабочих мест. Поэтому предприятие рассматривалось как экономическая система, основной функцией которой была забота об эффективности использования своих ресурсов. Так М. Фридман уточнил роль социально ответственного бизнеса этого периода, в том, что она заключается в производстве продукции высокого качества, добросовестной уплате налогов, а также создании высоко оплачиваемых рабочих мест. Не менее известный промышленник и управленец, Г. Форд, придерживался аналогичных взглядов. В своем известном труде «Моя жизнь, мои достижения», увидевшем свет еще в 1922 г., он эффективное производство трактовал как благо, которое способно снизить цены на выпускаемый товар и повысить заработную плату производственного персонала.

Затем понимание социальной ответственности снова трансформировалось в практике хозяйствования. Причиной тому послужили многие факторы развития как научной экономической мысли, так и окружающей деловой среды. Очевидным стало, что предприятие — это сложный и многоуровневый социально-экономический механизм, включающий множество взаимодействующих и взаимосвязанных элементов, от функционирования которых зависит само существование организации. Например, научный труд Х. Р. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», иллюстрирует как достижение широкого ряда социальных целей может принести бизнесу экономические выгоды [6]. Кроме того, немаловажную роль на этом этапе развития социальной ответственности сыграли профсоюзы, выдвигавшие различные требования к пересмотру социальной политики предприятий. Это привело к возникновению ответной реакции бизнеса на социальные проблемы — проблемы производственного персонала, которая затем приобрела форму комплексной социальной ответственности, позволяющей

повысить авторитет компании и обеспечить доверие к компании в обществе [5].

Еще одно развитие понимания социальной ответственности можно зафиксировать в конце 1990-х годов. Причиной тому стала выявленная финансово-экономическая зависимость показателей успешного функционирования предприятий от их практикуемой корпоративной социальной ответственности. На примере социально ответственных компаний было установлено, что в прямой зависимости от форм проявления заботы о населении находятся такие показатели, как рост рыночной стоимости организации, сокращение операционных издержек, усиление значимости торговой марки, и т. д. Все эти показатели составляют основу долгосрочной рентабельности любой организации, а анализ их динамики позволяет доказать экономическую гипотезу о том, что жизнеспособность любого предприятия в условиях глобализации зависит от степени соответствия его действий ожиданиям общества. Таким образом, социальная ответственность теперь понимается как «разумный эгоизм», заключающийся в том, что предприятие, тратя деньги на социальные и филантропические программы, сокращает объем текущей прибыли, но при этом в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, тем самым обеспечивает свое устойчивое существование. Само социально ответственное поведение трактуется как возможность для предприятия реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости путем добровольного вклада в развитие общества, улучшения социально-экономической и экологической сферы [3]. Современным промышленным предприятиям необходимо интегрировать экономические, социальные и экологические параметры в свою деятельность, и относиться к своей социальной ответственности как к одному из методов достижения успешного функционирования [4].

Таким образом, получаем, что промышленное предприятие можно считать социально ответственным, если его деятельность методологически может быть определена как:

экономически результативная (для этого предприятие должно использовать современные технологии, опирающиеся на инновационные решения);

экологически результативная (решение предприятием вопросов экологической безопасности должно стать одной из основных стратегических целей);

социально результативная (предприятия должны нести ответственность за благополучие персонала, хотя бы обеспечивая высокий уровень доходов занятых в базовых отраслях, повышая уровень образования производственного персонала и сохраняя уровень его здоровья).

Если мы рассматриваем социальную ответственность современного промышленного предприятия через призму управления его персоналом, то тогда можно выделить следующие ее базовые компоненты:

- повышение уровня знаний персонала;
- создание комфортного производственного климата;
- создание условий экологической безопасности или охрана здоровья производственного персонала;
- создание благоприятной инновационной среды, активизирующей креативный потенциал производственного персонала.

Для иллюстрации оценки социальной ответственности промышленного предприятия было выбрано одно из ведущих предприятий обрабатывающих производств Свердловской области (АО «НПО автоматики имени академика Н. А. Семихатова»), представители всех звеньев управления которого, выступали в качестве экспертов. Им было предложено оценить по пятибалльной шкале представленные выше управленческие мероприятия.

Полученные результаты опросов представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Экспертная оценка  
социальной ответственности промышленного предприятия  
в контексте управления персоналом  
(в % указана наибольшая доля респондентов,  
выбравших соответствующую балльную оценку)**

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
<b>1.Повышение уровня знаний персонала</b>					
Повышение квалификации, обучение персонала		33,3 %			
Аттестация персонала				66,7 %	
Наставничество молодых сотрудников				44,4 %	
Расстановка персонала в соответствии с квалификацией, разрядом, компетенциями				66,7 %	
<b>2. Создание комфортного производственного климата</b>					
Организация отдыха (спортивные соревнования, турниры, вечера)		33,3 %			
Формирование комфортных условий труда			44,4 %		
Создание дружеского рабочего коллектива				33,3 %	
Забота о детях сотрудников				66,7 %	
Помощь сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации			44,4 %		
<b>3. Создание условий экологической безопасности или охрана здоровья производственного персонала</b>					
Соблюдение техники безопасности на рабочих местах				77,8 %	

Окончание табл. 1

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
Экологически безопасный труд производственного персонала (меры по защите здоровья трудового коллектива)				55,6 %	
Компенсация вредных условий труда				33,3 %	
<b>4. Создание благоприятной инновационной среды, активизирующей креативный потенциал производственного персонал</b>					
Внедрение управленческих новшеств, технологий, методов, систем менеджмента				33,3 %	
Способы и механизмы стимулирования труда производственного персонала, а также новаторских решений			33,3 %		

В табл. 1 представлены не только оценочные баллы, выставленные респондентами, но и процентная доля выбравших соответствующую оценку. Анализ полученных ответов позволяет сделать следующий вывод. Ни один из показателей не выполняется на 100 % и не заслуживает максимальной оценки. Наибольшее качество выполнения отмечено у мероприятий, касающихся аттестации персонала; расстановки работников основного производства в соответствии с их квалификацией; заботы о детях; защиты здоровья производственного коллектива и соблюдение техники безопасности. Однако этого недостаточно для того, чтобы социальная ответственность предприятия обеспечивала бы ему устойчивое функционирование. Как отметили респонденты, результативность такого социально ответственного управления персоналом приводит лишь к следующим динамикам и тенденциям (табл. 2).

Таблица 2

#### Оценка результативности социальной ответственности промышленного предприятия

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
<b>Социальная результативность</b>					
Текучесть кадров			55,6 %		
Производительность труда			55,6 %		
Социальная напряженность/конфликтность в коллективе				66,7 %	
Качество жизни персонала			55,6 %		
<b>Экономическая результативность</b>					
Динамика объема прибыли			44,4 %		
Конкурентоспособность предприятия			55,6 %		
Инновационная активность			44,4 %		
Динамика заключения договоров на производство гражданской продукции		44,4 %			

Говорить о влиянии на устойчивое развитие территории при таких показателях вообще не приходится. Улучшить показатели возможно за счет постановки и достижения предприятием социально ориентированных стратегических целей функционирования и внедрения современных комплексных методов управления персоналом. Для этого необходимо, чтобы органы государственной власти создали правовую основу социально ответственного хозяйствования, гарантирующую выполнение приоритетных «общественных благ»; усовершенствовали «правовое поле» в части налогового и инвестиционного стимулирования благотворительной деятельности; организовали подготовку кадров, способных решать хозяйственные задачи не только на основе корпоративных и финансово-коммерческих интересов, но и с учетом морально-этических, социально ответственных подходов.

### Библиографический список

1. Мыслякова Ю. Г. Институционализация социальной ответственности бизнеса: эволюционный аспект // Журнал экономической теории. 2008. № 3. С. 45–57.

2. Мыслякова Ю. Г., Шахова О. А., Воронина Л. Н., Гаркавенко А. Н. Экономические основы социальной ответственности бизнеса // Журнал экономической теории. 2009. № 3. С. 4.

3. Туркин С. Зачем бизнесу социальная ответственность? // Управление компанией. 2004. № 7. С. 46.

4. Филиппова Е., Писанная Н. Европейские тенденции развития социальной ответственности компаний и стандарт процесса социальной отчетности AA1000 // Социальная ответственность бизнеса: Корпоративная отчетность — новый фактор взаимодействия бизнеса и общества. М.: Деловой экспресс, 2004. С. 253–273.

5. Andreeva E. L., Myslyakova Y. G., Golovina A. N. Universities as promoter of a new social and industrial development of national economy // World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 2018. Vol. 14, no. 1-2. P. 5–22.

6. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper & Row, 1953.

### Сведения об авторах

**Головина Алла Николаевна** — доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы корпоративного образования, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
golovinaan@usue.ru

**Глазков Алексей Владимирович** — зам. генерального директора по кадровой и социальной политике АО «НПО автоматики имени академика Н. А. Семихова», г. Екатеринбург (Россия)

Л. М. Давиденко

## Технологическая интеграция в рамках платформенных бизнес-моделей

Платформенные бизнес-модели позволяют формировать высокопроизводительную экосистему путем прямого взаимодействия участников деловой среды на основе общих технологических решений по всем звеньям цепочки добавленной стоимости. В статье рассматривается инструментарий построения платформ в виде технологической интеграции, которая способствует объединению и глубокой обработке массива данных производственного и бытового процессов, научно-исследовательской и инновационной деятельности промышленных компаний. Дается описание элементов платформенных бизнес-моделей с привязкой к технологической интеграции в нефтеперерабатывающем секторе. Отмечены перспективы развития технологической интеграции на евразийском пространстве.

**Ключевые слова:** технологическая интеграция; бизнес-модель; цифровые платформы; евразийское партнерство.

Процесс сетевого взаимодействия приобретает высокие темпы роста в условиях промышленной революции и опирается на цифровую обработку входящей и исходящей информации, по причине чего бизнес-модели компаний ложатся в основу глобальных цифровых платформ, интегрирующих в себе наборы бизнесов, в том числе дополняющих либо конкурирующих друг с другом на определенном этапе развития. В традиционном понимании бизнес-процессы компаний, функционирующих в пределах единой платформы, позволяют управлять экосистемой, контролировать ресурсное обеспечение производства и сбыт продукции. Современные технологические вызовы способствуют тому, чтобы компании выходили на новый уровень сотрудничества внутри собственных структурных подразделений, а также с другими хозяйственными субъектами, организациями сектора ИКТ, государственными структурами, финансовыми учреждениями, научно-исследовательскими центрами. Несмотря на масштабирование деятельности принципы взаимодействия в пределах одной бизнес-модели остаются классическими.

*Традиционное взаимодействие в границах единой бизнес-модели промышленной компании*

В классическом понимании бизнес-процессы компаний улучшают внутренние процессы и ориентированы на оптимизацию производства. Построение платформ благоприятно отражается на повышении ценности продукции и услуг, в том числе благодаря технологической интеграции (рис. 1).

<p><b>8. Ключевые партнеры</b> <i>Кто наши ключевые партнеры?</i> НИИ, госструктуры, проектные институты, сектор ИКТ</p> <p><i>Ключевые поставщики</i> Разработчики компьютерных программ, структурные подразделения</p> <p><i>Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?</i> <i>Какие действия они для нас предпринимают?</i> Программно-техническое обеспечение, производственные технологии</p>	<p><b>7. Ключевые действия</b> <i>Какие ключевые действия нам необходимы?</i> (для начала работы, для каналов сбыта, для отношений с клиентами, получения и учета доходов)</p>	<p><b>2. Ключевые ценности</b> <i>Какие проблемы клиента мы решаем?</i> <i>Что ценного в нашем предложении?</i> <i>Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?</i></p>	<p><b>4. Взаимоотношения с клиентами</b> <i>Какие отношения с каждым из клиентов?</i> <i>Насколько они интегрированы?</i></p> <p>Прямое взаимодействие внутри групп</p>	<p><b>1. Сегменты потребителей</b> <i>Для кого мы работаем?</i></p> <p>Структурные подразделения или интегрированные хозяйственные структуры, связанные единой технологической цепью</p>
	<p><b>6. Ключевые ресурсы</b> <i>Какие ключевые ресурсы нужны для создания ключевых ценностей?</i> <i>Каналы распространения.</i> <i>Отношения с клиентами.</i> <i>Потоки доходов.</i></p> <p>Человеческий капитал, технологии, инвестиции</p>	<p>Разработка и внедрение технологических инноваций путем научно-исследовательского консалтинга, инжиниринга бизнес-процессов</p>	<p><b>3. Каналы</b> <i>Через какие каналы клиенты получают наши ценности?</i> <i>Какие каналы наиболее эффективны?</i></p> <p>Прямая и обратная связь между центрами затрат и прибыли</p>	
<p><b>9. Структура расходов</b> <i>Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?</i> <i>Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?</i> Внедрение технологических инноваций <i>Какие основные действия являются самыми дорогими?</i> Проектирование и разработка ПСД, поиск источников финансирования</p>		<p><b>5. Потоки доходов</b> <i>За что готовы платить наши клиенты?</i> Инновационное предложение, прототип <i>За что они платят сейчас?</i> Обслуживание технологического процесса <i>За что еще готовы платить?</i> Инновационное предложение</p>		

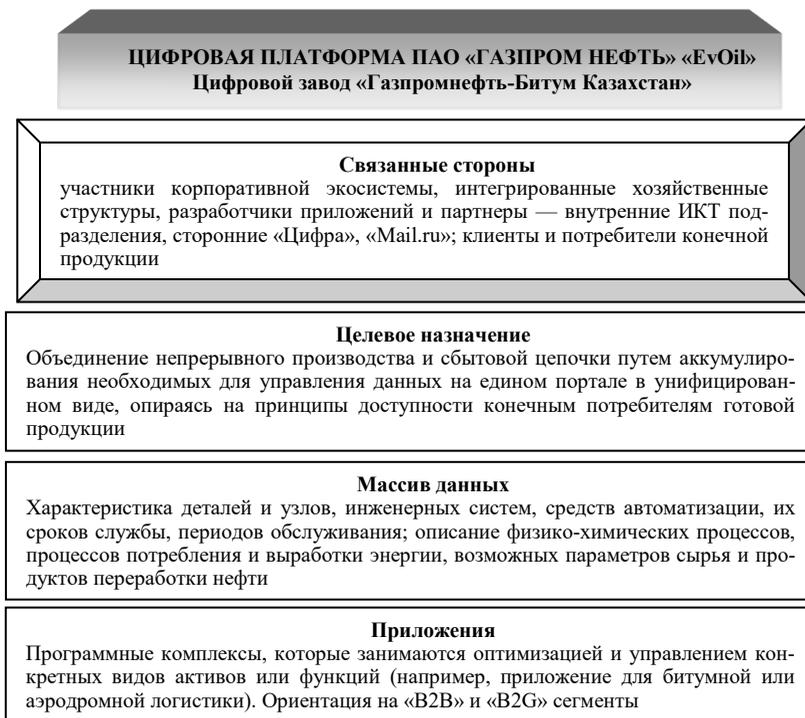
**Рис. 1.** Бизнес-модель на основе технологической интеграции<sup>1</sup>

По мере расширения границ и сферы деятельности промышленных предприятий, возникает так называемый «сетевой эффект», представляющий собой базу для построения платформы, именно платформенные бизнес-модели призваны стимулировать спрос и масштабировать предложение. Синергия возникает в результате сокращения производственных издержек вследствие наращивания объемов производства продукции, а низкие транзакционные затраты обеспечивают ценность взаимодействия потребителей с данной группой компаний [6]. В результате классического взаимодействия платформа балансирует между предложением продукции / услуг и платежеспособным спросом.

<sup>1</sup> Сост. с использованием «Холста бизнес-модели» Александра Остервальдера, Ив Пинье.

### *Цифровые платформы в управлении промышленными комплексами*

Цифровая экономика способствует качественному преобразованию интеграционных связей, включая формирование интегрированных хозяйственных структур. Цифровая промышленная кооперация интегрирует производственные процессы промышленных предприятий, повышая их конкурентоспособность, углубляя процесс переработки сырья с наименьшими затратами благодаря разработке цифровых двойников [2; 3; 5]. В частности, получила известность платформа «СML-Bench», которая признается основой для создания цифровых фабрик будущего, как «система комплексных технологических решений по производству продуктов от этапа формализации базовых принципов изделия до этапа создания «умного» цифрового двойника на основе цифрового проектирования и моделирования [7].



**Рис. 2.** Цифровая платформа ПАО «Газпром нефть»  
(Сектор «Нефтепродукты. Высокотехнологичные битумные материалы») <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. по: [4].

По своей сути цифровую платформу можно описать как бизнес-модель, оснащенную технической поддержкой с целью увеличения потока и скорости обмена информацией между пользователями и ее потребителями. При этом бизнес-моделирование через цифровые платформы опирается на интегрированную информационную систему, которая открыта для использования клиентами и партнерами, включая разработчиков приложений и агентов [1].

Прогрессивная практика цифровых платформ характерна для нефтяной отрасли, которая считается технологически развитой в странах ЕАЭС. Данный способ управления активами имеет практическое применение на российских и казахстанских предприятиях. Цифровая платформа ПАО «Газпром нефть» объединила сервисы связанных производственных компаний на платформе «EvOil», которая активно продвигается в ТОО «Газпромнефть-Битум Казахстан» (рис. 2).

*Перспективы развития технологической интеграции на основе платформенных бизнес-моделей евразийского партнерства*

Расширение границ ведения бизнеса в странах ЕАЭС позволяет участникам технологической интеграции сочетать экономический эффект от создания платформ, а также совместной цифровой обработки массива информации. Сейчас акцентируется внимание на создании площадок трех типов: социальные, инфраструктурные и платформы, ориентированные на Big Data. Практика показывает, что этому способствуют активная кооперация в научно-технической и инновационной сферах. На наш взгляд, приверженность основным принципам управления на основе платформенного взаимодействия позволит отечественным компаниям в самое ближайшее время достичь следующих позиций:

во-первых, расширить возможность функционирования в условиях увеличения нагрузки, появления новых продвинутых версий компонентов, а также расширения количества пользователей и географического охвата деловой среды;

во-вторых, эффективно и рационально использовать отличающиеся друг от друга условия и факторы развития бизнеса;

в-третьих, создавать и наращивать активы, которые могут использоваться в других процессах и отраслях без существенных модификаций.

Несмотря на технологическое отставание перспективы роста отечественных промышленных компаний очень высокие. Переход на уровень интеллектуального промышленного производства определяется готовностью предприятий к работе на совместных производственных площадках путем формирования общего банка прорывных технологий,

после чего система управления интегрированными хозяйственными комплексами будет способна перейти на новый уровень организации производства, соответствующий требованиям высокой отдачи от всех видов вложенного капитала. Совместные производственно-цифровые платформы позволят аккумулировать национальные и мировые достижения научно-технического прогресса в индустриальное общество нового типа.

### Библиографический список

1. *Зараменских Е. П.* Цифровые платформы как средство агрегации, производства и предоставления цифровых товаров и услуг // Вестник Российского нового университета. Сер.: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2018. № 3. С. 105–112.

2. *Зеневич А. М., Пунчик З. В.* Цифровая платформа как элемент цифровой экономики // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. Минск: БГЭУ, 2019. С. 187–193.

3. *Копкова Е. С., Гречкин Е. К.* Цифровая промышленная кооперация. Разработка цифровых промышленных платформ // Синергия наук. 2019. № 31. С. 27–34.

4. *Орлов С.* Цифровая платформа. Стратегия цифровой трансформации процессов переработки нефти, транспортировки и сбыта нефтепродуктов. Завод в смартфоне // Сибирская нефть. 2018. № 151. С. 40–44.

5. *Плотников А. В.* Концепция двустороннего рынка и многосторонних платформ как элемента цифровой экономики // Московский экономический журнал. 2019. № 7. С. 28.

6. *Растова Ю. И.* Сбалансированная система показателей как фреймворк процесса стратегического управления // Актуальные вопросы развития современной науки: теория и практика: сб. тр. конф. СПб.: СПбГЭУ, 2018. С. 87–89.

7. *Сазонов А. А.* Анализ системы разработки цифровых двойников на основе компонентов цифровой платформы CML-Bench // Управление инновационно-инвестиционной деятельностью: к 80-летию юбилею профессора Юрия Петровича Анисимова: сб. материалов Всерос. юбил. науч.-практ. конф. (Воронеж, 21–23 мая 2019 г.). Саратов: Научная книга, 2019. С. 132–139.

### Сведения об авторе

*Давиденко Людмила Михайловна* — кандидат экономических наук, PhD, ассоциированный профессор (доцент) кафедры бизнеса и управления Инновационного Евразийского университета, г. Павлодар (Казахстан) [davidenkolm@rambler.ru](mailto:davidenkolm@rambler.ru)

*В. С. Заруцкая, Т. И. Арбенина*

## **Идентификация социального капитала в сетевой бизнес-модели**

Статья посвящена идентификации социального капитала в сетевой бизнес-модели. На базе современных подходов к исследованию социального капитала систематизированы особенности его функционирования по сравнению с экономическим и человеческим капиталом. Предложена локация источников социального капитала в сетевой бизнес-модели. Выделены результаты, которые могут быть получены фирмой на основе использования социального капитала в рамках своей бизнес-модели.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; сетевой подход; социальный капитал; стратегическое управление.

В связи с переходом экономики в фазу цифровизации [5] и тотальной глобализации и смещаются акценты в управлении хозяйственными системами. Конкурентные преимущества все в большей степени становятся зависимыми от умения организаций выстроить взаимовыгодное сотрудничество с многочисленными партнерами в рамках действующей бизнес-модели: поставщиками и потребителями, сбытовыми посредниками, государственными и общественными организациями [9]. Формирование устойчивых межфирменных сетей, в которых происходит коллективное создание ценности и распределение полученных рент, ставит перед менеджерами задачу управления таким важным элементом ресурсного портфеля как социальный капитал.

Основоположником теории социального капитала в ее современном понимании считается Д. Джекобс [13]<sup>1</sup>. Но широкое обсуждение эта научная концепция получила после статьи П. Бурдьё о формах капитала [11]. Как упомянул российский социолог В. В. Радаев: «политико-экономические понятия «капитал» ... вышли довольно далеко за пределы своего первоначального смысла» [7, с. 5]. В настоящее время социальный капитал находится в фокусе внимания управленческих наук [6; 14; 15]. Но его применение в качестве части ресурсного портфеля фирмы<sup>2</sup> до конца не прояснено.

Целью настоящей статьи является определение места социального капитала в сетевой бизнес-модели фирмы.

---

<sup>1</sup> Упоминания термина «социальный капитал» можно обнаружить еще у А. Маршала в «Принципах экономики» издания 1890 г. [16, р. 22, 160, 163, 164].

<sup>2</sup> Под ресурсами в данной статье понимается специфические активы, контролируемые фирмой, которые трудно или невозможно имитировать и которые позволяют фирме реализовывать стратегии, способствующие повышению ее экономической и управленческой эффективности, а также обеспечивающие получение квазиренды [4, с. 37].

Любой капитал можно определить с экономической точки зрения как накапливаемый хозяйственный ресурс, включенный в процессы воспроизводства и возрастания стоимости путем взаимной конвертации его разнообразных форм. Социологи дополняют это определение воплощением в отдельных людях и отношениях между ними<sup>1</sup> [7, с. 5–6]. Определим особенности функционирования социального капитала по сравнению с другими формами капитала (см. таблицу).

### Сравнительная характеристика форм капитала

Параметр	Экономический	Человеческий	Социальный
Элементы	Финансовые средства (денежный); средства производства (производственный); готовые продукты (товарный)	Знания (явные и неявные; умения, навыки; состояние здоровья)	База связей (с клиентами, поставщиками, посредниками); членство в закрытой группе (сети); лояльность стейкхолдеров; уровень доверия внутри группы (сети)
Носитель	Индивид, фирма	Индивид	Группа индивидов, сеть фирм
Инкорпорированное состояние	Максимизация прибыли и ликвидности	Профессиональные знания умения, навыки	Соблюдение обязательств без санкций, формирование доверия
Институциональное состояние	Права собственности	Дипломы, патенты, лицензии, разряды	Причастность к сети, списки контактов
Объективированное состояние	Средства производства, товары, деньги	Обучающие материалы	Сетевые связи
Изменение во времени	Не требует обновления	Требует обновления	Требует обновления
Способы передачи	Обмен, наследование	Образование, обучение	Знакомство
Способы оценки	Денежная оценка, физические единицы	Время, затраченное на образование	Включенность в сети, характеристики сетей

*Примечание.* Сост. по: [3; 7; 10; 11].

Таким образом, как экономическая категория, относящаяся к семейству «капитал», социальный капитал представляет собой ресурс, генерирующий доход через получение доступа к другим активам (ресурсам).

Обратимся к характеристике места социального капитала в сетевой бизнес-модели. В исследовании будем опираться на методологические

<sup>1</sup> Имеется ввиду Инкорпорированное состояние — совокупность относительно устойчиво воспроизводимых диспозиций и демонстрируемых способностей, которыми наделен обладатель той или иной формы капитала [7, с. 7].

выводы, сделанные ранее О. А. Третьяк и Д. Е. Климановым. Согласно их исследованиям [1; 2; 8] процесс анализа современной бизнес-модели включает три основные стадии: структура межфирменной сети, создающей ценность для потребителя (конфигурация сети, властные полномочия участников); механизм взаимодействия участников (контракты различной формы, институциональные ограничения); результаты взаимодействия (создаваемые сетью потоки разного вида). Исходя из сетевой модели, представленной этими авторами и рассмотренных нами выше особенностей категории «социальный капитал», можно утверждать, что последний является элементом, встроенным в структуру бизнес-модели, как коллективный ресурс, с механизмом взаимодействия в виде доступа к этому ресурсу всех участников сети, в той или иной степени. На рисунке показаны механизмы в виде источников социального капитала (на рисунке — СК) фирмы, которые находятся в рамках сетевой бизнес-модели.



Источники социального капитала, локализованные в сетевой бизнес-модели

На основании обозначенной локации определим укрупненно, какие *результаты взаимодействия* могут быть получены конкретной фирмой при использовании социального капитала в рамках своей сетевой бизнес-модели.

Во-первых, сокращение издержек:

транзакционных (поиск партнеров, заключение контрактов, защита от оппортунистического поведения партнеров);

трансформационных (увеличение загруженности мощностей, обмен профессиональными навыками персонала);

обращения (исследования рынка, логистические затраты).

Во-вторых, получение отношенческой ренты [12]. Связано кастомизацией рыночного предложения, возможностью устанавливать повышенную цену, улучшая качество продукта, повышенной скоростью выхода на новые рынки.

В-третьих, снижение рисков при инвестировании в специфические активы, комплементарные активам партнеров по сети.

Таким образом, управление социальным капиталом можно назвать одной из ключевых компетенций фирмы в сетевой бизнес-модели.

### Библиографический список

1. *Климанов Д. Е., Третьяк О. А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 3. С. 107–130.

2. *Климанов Д. Е., Третьяк О. А.* Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка // *Российский журнал менеджмента*. 2016. Т. 14, № 2. С. 77–100.

3. *Коулман Дж.* Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*. 2001. № 3. С. 122–139.

4. *Орехова С. В.* Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы: ресурсно-институциональный подход. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.

5. *Попов Е. В.* Экономические институты цифровизации хозяйственной деятельности // *Управленец*. 2019. № 2. С. 4–12.

6. *Попова Ю. Ф.* Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения // *Управленец*. 2017. № 4. С. 32–38.

7. *Радаев В. В.* Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // *Общественные науки и современность*. 2003. № 2. С. 5–16.

8. *Третьяк О. А., Климанов Д. Е.* Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. 2016. № 1. С. 115–130.

9. *Шерешева М. Ю., Палт М. М.* Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии // *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта*. 2014. Вып. 3. С. 17–23.

10. *Adler P. S., Kwon S. W.* Social Capital: Prospects for A New Concept // *The Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, no. 1. P. 17–40.

11. *Bourdieu P.* The forms of capital // *Handbook of theory and research for the sociology of education*. N. Y.: Greenwood Press, 1986. P. 241–258.

12. *Dyer J. H., Singh H.* The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // *The Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, no. 4. P. 660–679.

13. *Jacobs J.* The Death and Life of Great American Cities. N. Y.: Random House, 1961.

14. *Kemper J., Schilke O., Brettel M.* Social capital as a micro-level origin of organizational capabilities // *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30, no. 3. P. 589–603.

15. *Knoke D.* Organizational Networks and Corporate Social Capital / R. T. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (eds.) // *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, MA: Springer, 1999. P. 17–42.

16. *Marshall A.* Principles of economics. L.: Macmillanand Co., 1890.

## Сведения об авторах

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

bsezon@inbox.ru

*Арбенина Татьяна Ивановна* — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

tiarbenina@gmail.com

**А. А. Злыгостев**

## Анализ стейкхолдеров и стейкхолдерские риски

Проведен общий обзор публикаций по теме стейкхолдерских рисков и анализа стейкхолдеров. Сделан вывод о недооцененности в литературе проблемы оценки стейкхолдерского риска. Предложена концептуальная матрица анализа заинтересованных сторон компании.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; стейкхолдеры; анализ; стейкхолдерский риск.

Актуальным вопросом развития корпораций является долгосрочное развитие. Для достижения этой цели они декларируют приверженность устойчивому развитию бизнеса и стейкхолдерскому подходу. Добровольно или вынужденно, они признают необходимость учитывать интересы стейкхолдеров. Однако, чем бы ни руководствовались компании, стейкхолдерский риск существует независимо от того, что о нем могут думать собственники и менеджмент компании. Поэтому для долгосрочного развития корпорации необходимо диагностировать свои стейкхолдерские риски и вовремя выбирать оптимальную стратегию реагирования на стейкхолдерский риск.

Обзор научных публикаций показал, что в настоящий момент стейкхолдерские риски — это мало проработанное понятие и тема. В русскоязычных публикациях о них говорят И. В. Ивашковская (2010), Т. Вашакмадзе (2014), С. Л. Байдаков (2016). Причем Вашакмадзе опирается на определение Ивашковской, которая понимает стейкхолдерский риск как «...создание препятствий формированию и наращению социального и интеллектуального капиталов в компании, или потерю части социального или интеллектуального капиталов» [5], т. е. они говорят о рисках с точки зрения компании. Л. С. Байдаков, наоборот, говоря о стейкхолдерских рисках, имеет в виду риски отдельных стейкхолдеров, а не компании [2].

В данной статье мы под стейкхолдерским риском будем понимать именно риск для компании, поэтому дадим следующее определение.

Стейкхолдерский риск — это риск утраты долгосрочной и(или) краткосрочной конкурентоспособности организации вследствие разрушения или разрыва ее отношений с ключевыми стейкхолдерами.

Наращение стейкхолдерского риска из-за отсутствия гармонизации интересов ведет к росту затрат на финансовый капитал и снижению прибыли акционеров. А решения, связанные с перераспределением потоков выгод в адрес собственников в ущерб потокам, создаваемым ключевыми стейкхолдерами являются «близорукими», считает Ивашковская [6].

Долматова на основе эконометрического анализа исследует, приводит ли к снижению стоимости компании увеличение стейкхолдерского риска. Стейкхолдерский риск определяется ею через ожидаемую доходность интеллектуального капитала, чем выше ожидаемая доходность — тем больший риск несет кампания, поскольку «...увеличение ожидаемой доходности согласно модели „риск-доходность“ означает увеличение рисков. ... Стейкхолдерский риск должен быть учтен как угроза утраты и снижения динамизма компании... На уровне количественного анализа этот вид риска будет учтен в форме премии за специфические риски компании» [3]. В ее модели рост стейкхолдерского риска (выраженный в ожидаемой доходности) снижает капитализацию компании по отношению к ее балансовой стоимости. Это аргумент в пользу того, что компании целесообразно управлять своим стейкхолдерским риском.

Стейкхолдерский риск — это особый вид риска, который отсутствует в большинстве классификаций рисков.

На наш взгляд, по своей природе стейкхолдерский риск близок к рискам, которые чаще всего классифицируют как социальные, политические, а также природные, которые, однако, действуют посредством человека (например, эко-активистов или любых других стейкхолдеров отстаивающих свои экологические права). Это объясняется особенностью стейкхолдерских рисков — его конфликтной составляющей.

Причина стейкхолдерского риска, как мы считаем, кроется в конфликте интересов и(или) недостатке коммуникаций с существенной группой стейкхолдеров. Стейкхолдеры являются субъектами отношений и будут пытаться отстаивать свои интересы. Таким образом ключевым фактором предупреждения и диагностики стейкхолдерского риска является мониторинг и анализ стейкхолдеров, а также диалог с ними и балансировка интересов.

Как анализировать стейкхолдеров и мониторить стейкхолдерский риск? Для этого необходим инструментарий.

Обзор научных текстов по проблеме способа анализа стейкхолдеров выявил огромное разнообразие вариантов. Для анализа стейкхол-

дерев уже разработано множество различных подходов, методов, методик, накоплена база эмпирических результатов (особенно среди зарубежных авторов).

Для каждого конкретного случая или кейса авторами разрабатывается своя, зачастую уникальная методика анализа стейкхолдеров, состоящая из совокупности различных признаков, факторов, показателей, и метрик.

Есть методики, которые стали общепринятыми, например, модель Митчела — Агле — Вуда [7] используется в качестве шаблона в русскоязычных работах [1; 4]. В ней стейкхолдеры классифицируются исходя из сочетания трех атрибутов: их «власти», «легитимности» (в некоторых интерпретациях «законности»), хотя, строго говоря, это не одно и то же) и «срочности».

Атрибут «власть» характеризует стейкхолдеров, принимающих решения насчет деятельности фирмы и могущих влиять на нее. «Законность» характеризует стейкхолдеров, перед которыми у фирмы есть юридические обязательства. Атрибут «срочность» характеризует стейкхолдеров, которые находятся под влиянием фирмы.

В зависимости от того, в какой степени группе свойственен каждый из перечисленных атрибутов, ей присваивается классификация, например «доминирующие» или «зависимые» стейкхолдеры.

Анализ стейкхолдеров проводят с использованием таблиц, матриц, графиков, наглядных графических элементов.

В качестве управленческой приборной панели (dashboard) автор предлагает концепцию матрицы, описывающей заинтересованные стороны компании (см. таблицу), которая поможет в сжатом виде собрать наиболее существенную для анализа стейкхолдерских рисков информацию о стейкхолдерах на текущий момент.

#### Концепция матрицы анализа стейкхолдеров компании

Группа стейкхолдеров	Группа 1	...	Группа n
Вклад стейкхолдеров	0 %	...	99 %
Выгода стейкхолдеров	0 %	...	99 %
«Разрыв» вклада и выгод	-99 %	...	99 %
Сплоченность	0	...	10
Численность	0	...	x
Сила влияния	0	...	10
Вовлеченность в коммуникацию	0	...	10
Лояльность компании	0	...	10
Уровень риска	0	...	10

Матрица включает в себя балльные (от 0 до 10), процентные и количественные оценки признаков интересующих групп стейкхолдеров,

по итогам которых экспертным путем определяется итоговый показатель — уровень риска.

Методика выставления оценок выбирается компанией самостоятельно. Наибольшую сложность вызовут оценки вклада и выгод стейкхолдеров, поскольку на настоящий момент нет наработанных методик оценки этих показателей, но именно они в совокупности с остальными признаками способны найти дисбалансы, обнаружить существенных стейкхолдеров и помочь расставить приоритеты в отношениях с ними.

Учет стейкхолдерского риска — недооцененная и мало описанная в литературе проблема. Существует множество аспектов и сторон, с помощью которых можно рассматривать и анализировать конкретных стейкхолдеров, для диагностики стейкхолдерского риска. Выбор инструментария часто зависит от контекста ситуации и целей анализа стейкхолдеров. Автор сделал попытку совместить факторы, которые необходимо учитывать менеджменту для определения основных направлений политики в сфере взаимоотношений со стейкхолдерами.

### Библиографический список

1. *Абросимова Е., Седельникова И.* Системный анализ стейкхолдеров // Вестник Инжэкона. Сер.: Экономика. 2011. № 3. С. 222–230.
2. *Байдаков С. Л.* Риски и шансы стейкхолдеров в практике территориального управления // Инновации в менеджменте. 2016. Т. 2, № 8. С. 22–27.
3. *Ваишакмадзе Т.* Влияние стейкхолдерского риска на стоимость компании // Финансовая жизнь. 2014. № 2. С. 43–48.
4. *Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Семенюк Д. Д., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В.* Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>.
5. *Ивашковская И. В.* Система интегрированного управления стоимостью компании: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2010.
6. *Ивашковская И. В.* Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. 2012. Т. 6, № 1(21). С. 14–23.
7. *Mitchell R., Agle R., Wood J.* Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // The Academy of Management Review. 1997. Vol. 22, no. 4. P. 853–886.

### Сведения об авторе

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

А. А. Мецгер

## Особенности реализации модели корпоративного управления в инвестиционных фондах

Российская практика корпоративного управления в инвестиционных фондах во многом декларативна, фрагментарна, зачастую страдает избыточной формализацией, но не в полной мере отвечает интересам инвесторов. Ситуация обусловлена недостаточным учетом специфики инвестиционных фондов как особой формы «корпорации», что выражается в значительной дифференциации рынка инвестиционных активов по степени информационной эффективности и ликвидности, в принципиальном и во многом регламентированном делении инвесторов по степени квалифицированности. Предложены базовые модели корпоративного управления, учитывающие данные особенности. Рассмотрена целесообразность и специфика деятельности совета директоров управляющей компании и инвестиционного комитета фонда.

**Ключевые слова:** инвестиционный фонд; управляющая компания; инвесторы; менеджеры; корпоративное управление; квалифицированные и неквалифицированные инвесторы; модель корпоративного управления; совет директоров; инвестиционный комитет.

Инвестиционные фонды в экономически развитых странах уже долгое время являются ключевыми элементами финансового рынка наряду с такими институтами как коммерческие банки, страховые компании, пенсионные фонды. Несколько меньшую роль они играют в экономике современной России, по-прежнему значительно уступая по объему аккумулированных финансовых ресурсов банковскому сектору. Тем не менее, налицо очевидная тенденции изменения указанной диспропорции — российские инвестиционные фонды по объему ресурсов уже превосходили негосударственные пенсионные фонды и сокращают разрыв с коммерческими банками. В основе указанной динамики лежит целый ряд факторов, начиная от крайне неудачных шагов правительства по отношению к негосударственным пенсионным фондам, снижения доходности банковских вкладов и заканчивая формируемым и формирующимся пониманием у российских граждан необходимости собственной заботы о достойной старости.

В этой связи неизбежно возрастают требования к инфраструктуре инвестиционных фондов, которая должна обеспечивать не только эффективную трансформацию финансовых ресурсов в инвестиции, но и поддерживать высокий уровень доверия со стороны наименее защищенных категорий инвесторов.

Значимая роль в решении данной задачи отводится корпоративному управлению в инвестиционных фондах, которое не только позволя-

ет минимизирует издержки априорно существующего конфликта интересов различных участников, но и формирует механизмы согласования данных интересов.

Несмотря на многообразие организационных форм инвестиционных фондов, общим для них является аккумулярование средств инвесторов и передача их в управление специализированной управляющей компании. Это позволяет выделить хорошо знакомый в рамках классического корпоративного управления конфликт по линии «принципал-агент», в котором менеджмент управляющей компании выполняет функции «агента» по отношению к «принципалам» Фонда — его инвесторам. Отсюда возникает вполне понятный соблазн распространить на индустрию инвестиционных фондов весь арсенал методов, механизмов и наиболее успешных практик классического корпоративного управления для предпринимательских корпораций. Наиболее очевидным становится оптимизация деятельности такого органа корпоративного управления как совет директоров, деятельность которого должны быть направлена на защиту интересов инвесторов (собственников) и/или согласование интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров). И вот тут формальная и логичная аналогия дает принципиальный сбой. Дело в том, что российское законодательство<sup>1</sup> допускает возможность создания 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 общества 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.

Совершенно иная ситуация в случае с ПИФом — отсутствие статуса юридического лица формально исключает данный фонд из числа «корпораций»! Однако корпоративное управление нужно реализовывать и ответ легко находится — в рамках управляющей компании фон-

---

<sup>1</sup> Об инвестиционных фондах: федер. закон от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ.

да, которая может быть только хозяйственным обществом, т. е. является «корпорацией».

Дальнейшая логика понятная — именно на данную корпорацию проецируются весь арсенал механизмов и практик корпоративного управления. Примером могут служить рекомендации, разработанные Банком России для членов совета директоров финансовой организации<sup>1</sup>. Формальное распространение эффективных практик на идентичный по своему правовому статусу объект, приводит к отсутствию ожидаемого результата или результату отрицательному, выражаемому 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 сверх концентрированной структуры собственности управляющих компаний (абсолютное большинство из них имеет единственного бенефициара), деятельность всех органов корпоративного управления обеспечивает приоритет интересов собственников управляющей компании<sup>2</sup>. Жесткие требования регулятора к составу менеджмента управляющей компании, ее совета директоров<sup>3</sup>, сделкам с ценными бумагами, раскрытию информации и т. д. обеспечивают защиту инвесторов фонда от самых вульгарных форм оппортунизма менеджмента. При этом упускаются из вида менее очевидные, но гораздо

---

<sup>1</sup> *Руководство* для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации: приложение к письму Банка России от 28 февраля 2019 г. № ИН-06-28/18. URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/59420/20190228\\_in\\_06\\_28-18.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/59420/20190228_in_06_28-18.pdf).

<sup>2</sup> Косвенным подтверждением «закрытости» российских управляющих компаний могут служить следующие данные. По состоянию на 18 октября 2019 г. из 271 управляющей компании организационно-правовую форму ООО имели 205 компаний, АО (ЗАО) — 64 и лишь 2 компании имели форму ПАО (ОАО) URL: [https://cbr.ru/finmarket/supervision/sv\\_coll](https://cbr.ru/finmarket/supervision/sv_coll). В настоящее время для управляющих компаний отсутствует обязательное требование о наличии совета директоров, как это имеет место в случае коммерческих банков или страховых компаний.

<sup>3</sup> *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.

более значимые проявления агентской проблемы или проблемы взаимодействия стейкхолдеров.

Все сказанное выше отнюдь не исключает возможность и даже целесообразность применения методов из арсенала классического корпоративного управления в предпринимательских корпорациях, разумеется, на основе корректного учета специфики инвестиционных фондов.

Инвестиционные фонды, как все категории финансовых посредников, обеспечивают привлечение средств своих участников и формирование на этой основе определенного набора активов, позволяющего рассчитывать на положительный поток доходности, распределяемый в дальнейшем среди участников фонда. Другими словами, ключевым моментом является обеспечение двух видов устойчивых отношений, связанных с формированием: 1) пассивов фонда (привлечение средств инвесторов) и 2) активов фонда — приобретение объектов инвестирования. При этом можно утверждать, что эффективность (устойчивость) инвестиционного фонда достигается при определенных сочетаниях типов инвесторов с определенными типами (классами) инвестиционных активов.

Богатейший эмпирический опыт индустрии коллективного инвестирования в развитых странах методом проб и ошибок формировал и продолжает формировать механизмы законодательного регулирования и саморегулирования инвестиционных фондов, лучшие практики принятия решений и контроля их исполнения, которые в наибольшей степени отвечают реальным условиям функционирования той или иной категории фондов [1]. Российская регуляторная практика вполне оправданно следует за общемировыми тенденциями, и на сегодняшний день мы имеем принципиально оформленную, но продолжающую свое уточнение систематизацию рынка инвестиционных ресурсов и инвестиционных активов. Речь идет о выделении категорий «квалифицированный» и «не квалифицированный» инвестор и определение требований (ограничений) к составу и структуре активов инвестиционных фондов, соответствующих этим категориям<sup>1</sup>.

*Неквалифицированные инвесторы* — рядовые, не искушенные инвесторы, которые не обладают необходимыми компетенциями в части принятия даже простых инвестиционных решений, но которые рассчитывают на получение относительно высокой доходности. Даже если эти инвесторы декларируют готовность к принятию адекватных рисков, то на практике они склонны к реактивным, рефлекторным решениям, подвержены паническим настроениям в условиях снижения до-

---

<sup>1</sup> О составе и структуре активов акционерных инвестиционных фондов и активов паевых инвестиционных фондов: указание Банка России от 5 сентября 2016 г. № 4129-У.

ходности или неоправданной эйфории в противном случае. Как следствие, подобные инвесторы неизбежно требуют повышенной ликвидности своих вложений.

*Квалифицированные инвесторы* — инвесторы, обладающие компетенциями в части принятия даже сложных инвестиционных решений и/или адекватным объемом финансовых ресурсов. Наличие этих качеств и/или капитала позволяет данным инвесторам реально осознавать и быть готовым к финансовым потерям и соглашаться на длительные сроки инвестирования — т. е. принимать на себя повышенные риски инвестирования и низкую ликвидность своих вложений<sup>1</sup>.

Рынок инвестиционных активов, на которых реализуют свою деятельность инвестиционные фонды, в свою очередь, также делится на две сегмента:

*эффективный рынок* — рынок ликвидных активов, прозрачных и относительно простым инвестиционных решений. Хорошим примером может служить биржевой рынок финансовых инструментов. Неизбежным следствием высокой информационной эффективности является невозможность формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, а оптимальной стратегией становится пассивное инвестирование при максимальной диверсификации инвестиционного портфеля;

*неэффективный рынок* — рынок неликвидных объектов и/или уникальных инвестиционных решений. Выбор соответствующего объекта инвестирования и/или формирование инвестиционного решения на данном рынке позволяет рассчитывать на значительно более высокую доходность, хотя это будет связано с повышенным риском и/или пониженной ликвидностью.

Представленная типизация формирует матрицу возможных сочетаний категорий инвесторов и категорий инвестиционных активов (см. рисунок).

Как мы видим, в реальной практике имеют право на существование лишь *два базовых варианта сочетаний «активов» и «пассивов»* инвестиционного фонда:

инвестиционный фонд для квалифицированных инвесторов — обеспечивает повышенную доходность на не эффективном рынке за счет активных операций и формирования портфеля уникальных объектов и/или использования соответствующих технологий;

инвестиционный фонд для неквалифицированных инвесторов — обеспечивает на эффективном рынке приемлемый уровень инвестици-

---

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

онного риска (широкая диверсификация) и доходности (относительно пассивные операции с низкими издержками).

Категории инвесторов	Квалифицированные	Разрешено законодательством, но не востребовано в силу недостаточной доходности для инвесторов	Приемлемая доходность при допустимом уровне риска
	Неквалифицированные	Приемлемая доходность при допустимом уровне риска	Как правило, запрещено законодательством в силу избыточного риска для инвесторов
		Эффективный рынок (ликвидные, низкорисковые активы)	Неэффективный рынок (неликвидные, высокорисковые активы)
Сегмент инвестиционного рынка (категории инвестиционных активов)			

Варианты сочетаний категорий инвесторов и инвестиционных активов в одном инвестиционном фонде

Выделение указанных вариантов обеспечивает лишь предпосылки устойчивости соответствующих типов фондов. Дело в том, что инвестиционный фонд нельзя рассматривать исключительно формальное, хотя и опосредованное размещение средств определенных инвесторов в соответствующие классы активов по заданному алгоритму. В реальной жизни инвестиционный фонд является гораздо более сложным организмом, в обеспечении деятельности которого участвуют *различные группы участников*.

Даже в самом простейшем случае такими участниками являются собственно инвесторы и управляющая компания. Схема взаимодействия на первый взгляд выглядит просто и сводится к 1) аккумулярованию средств отдельных инвесторов и 2) профессиональному управлению этими средствами управляющей компанией в интересах инвесторов. Тем не менее простота схемы не избавляет ее от атрибутивной проблемы взаимоотношения принципала (инвесторы) и агента (управляющий, менеджер фонда).

Указанная «агентская проблема» хорошо изучена в классическом корпоративном управлении, а соответствующая теория и практика сформулировали набор эффективных механизмов, позволяющих если и не устранить, то снизить негативные последствия агентской проблемы (агентские издержки, оппортунизм менеджеров и т. д.). Набор этих механизмов получил свое воплощение в так называемой «*рыночной*» или «*аутсайдерской модели*» корпоративного управления.

Однако выделение в качестве основных участников отношений исключительно инвесторов фонда и его менеджеров (управляющих) правомерно не для всех форматов современных инвестиционных фондов. Количество значимых участников существенно возрастает, в случае, например, венчурных фондов, фондов прямых инвестиций или хедж-фондов.

Во-первых, успешность функционирования подобных корпораций зависит не только от капитала его инвесторов и профессионализма управляющих, но и от активного участия других заинтересованных лиц: кредиторов, менеджмента инвестируемых компаний и других участников.

Второй особенностью является характер инвестиционного процесса, который реализуется или на неэффективных рынках (например, фонды прямых и венчурных инвестиций), или (например, хедж-фонды) на эффективных рынках, с использованием ликвидных инструментов, но путем создания специфических, уникальных продуктов. Как следствие: 1) отсутствует или затруднена возможность использования объективных рыночных показателей для оценки труда менеджеров; 2) участникам и в первую очередь инвесторам затруднен «выход» из корпорации и тем самым создание механизма разрешения агентской проблемы через механизм «голосования ногами».

В более широком смысле это означает слабую возможность использования рыночных механизмов для диагностирования избыточных внутренних издержек трансакций (отлынивания, шантажа и т. д. со стороны отдельных участников) и для снижения уровня этих издержек.

Слабость рыночных механизмов определяется целесообразность иного подхода к обеспечению эффективности взаимодействия участников — контроля их обязательств и защиту интересов. Образно говоря, на смену внешним, рыночным механизмам приходят внутренние механизмы оценки и согласования. Другими словами, мы имеем дело моделью, которая в случае предпринимательских корпораций получила название «стейкхолдерская» или «инсайдерская модель» [3; 4]. В инвестиционных фондах эта модель формируется через наличие у участников корпоративных отношений необходимых компетенций и через формирование внутренних механизмов априорной или апостериорной оценки принимаемых решений. Механизмы могут быть самыми различными. Например, через создание в инвестиционных фондах инвестиционных комитетов или советов директоров. Как и в случае предпринимательских корпораций, эти органы корпоративного контроля позволяют преодолеть отчужденность инвесторов от оценки результатов управления фондом. Профессиональный и, как правило, независимый состав данных комитетов и советов позволяет обеспечивать

оценку стратегии фонда заявляемым целям, интересам инвесторов. Например, создание инвестиционных комитетов в закрытых паевых инвестиционных фондах, предназначенных для квалифицированных инвесторов, приводит к неизбежному ослаблению позиций управляющих, т. е. к потенциальному проявлению их оппортунизма [5]. В случае фондов прямых инвестиций подобные органы корпоративного управления позволяют учитывать интересы не только инвесторов, но и интересы инвестируемых компаний. В случае хедж-фондов — интересы кредиторов, т. е. коммерческих банков.

Специфика выделенных подходов к корпоративному управлению в инвестиционных фондах и соответствующие модели представлена в таблице.

### Основные модели корпоративного управления в инвестиционных фондах

Рыночная (аутсайдерская) модель	Стейкхолдерская (инсайдерская) модель
<i>Корпоративное управление</i>	
Система подотчетности, контроля и мотивации менеджеров, обеспечивающая соблюдение интересов инвесторов фонда	Процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс интересов, как инвесторов фонда, так и других участников (субъектов) инвестиционного процесса
<i>Основная проблема корпоративного управления</i>	
Нарушение интересов инвесторов со стороны управляющих фондом, как один из вариантов проявления агентской проблемы	Формирование устойчивой и эффективной системы взаимодействия участников, с различными, зачастую противоположными интересами
<i>Границы применимости</i>	
Инвестиции фонда осуществляются на эффективных ликвидных рынках, а его формирование происходит за счет средств рядовых неквалифицированных инвесторов	Инвестиции фонда осуществляются на слабо эффективных и не ликвидных рынках, что требует привлечения средств квалифицированных инвесторов и/или вовлечения в инвестиционный процесс других групп заинтересованных лиц
<i>Значение отдельного объекта инвестирования или конкретного инвестора</i>	
Низкое (дисперсное) — результат отдельного инвестиционного решения в портфеле фонда или выход конкретного инвестора не влияет на устойчивость фонда	Высокое (концентрированное) — результат отдельного инвестиционного решения или выход конкретного инвестора способны повлиять на устойчивость фонда
<i>Характер механизмов корпоративного управления</i>	
Рыночный — основан на свободном получении объективной информации и осуществлении рыночных транзакций с минимальными издержками	Иерархичный — основан на согласованном обмене информацией между участниками и ее оценке в соответствии с внутренними регламентами и процедурами

Проведенный анализ особенностей различных типов инвестиционных фондов, характера и проблематики вопросов корпоративного управления, моделей решения этих вопросов, представляет собой пример эмпирического обобщения и систематизации. В качестве методоло-

гической базы, по мнению автора, целесообразно использовать современную институциональную теория, теорию транзакционных издержек и, в частности, теории специфических активов О. Уильямсона [2].

В таком случае инвестиционный фонд, осуществляя инвестиционные операции или операции по привлечению ресурсов от своих инвесторов осуществляет выбор между двумя альтернативами [6]: 1) осуществление рыночных транзакций по приобретению актива (пассива) или 2) «включение» актива (пассива) в состав «фирмы» — создание «иерархии» или одного из вариантов гибридных форм.

Как следствие, можно сформулировать основные принципы формирования модели корпоративного управления, обеспечивающей эффективное функционирование инвестиционных фондов с точки зрения минимизации внешних (рыночных) транзакционных издержек и издержек внутренних транзакций на создание устойчивой иерархии структуры активов и пассивов.

Формирование *инвестиционных фондов с рыночной (аутсайдерской) моделью корпоративного управления* целесообразно на эффективном рынке инвестиционных активов и для дисперсной структуры пассивов — путем привлечения ресурсов от значительного числа рядовых неквалифицированных, не уникальных инвесторов.

В данном случае механизмы корпоративного контроля, эффективно препятствуют росту рыночных транзакционных издержек, а издержки внутренних транзакций практически отсутствуют — поскольку отсутствует необходимость построения внутренней иерархии согласования и учета интересов участников. Наибольшее значение приобретают внешние механизмы контроля и мотивации управляющих компаний фондов. Наряду 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.

*Инвестиционные фонды с стейкхолдерской (инсайдерской) моделью корпоративного управления*, напротив, обеспечивают минимизацию транзакционных издержек на не эффективном рынке активов, при использовании или формировании уникальных объектов и схем инвестирования, при вовлечении в процесс инвестирования групп участников с различными, зачастую противоположными интересами и ожиданиями.

Отказ от рыночных транзакций позволяет устранить неизбежно высокие в данном случае рыночные транзакционные издержки и заме-

нить их на издержки внутренних согласований, контроля и мотивации. Уровень последних вполне оправдан и контролируем через создание иерархии принятия решений, внутренних механизмов контроля и мотивации, формализуемых через стандарты и кодексы поведения участников и т. д. С одной стороны, на слабо эффективных рынках затруднено правовое администрирование, а с другой — компетенции инвесторов вполне позволяют, и оценивать, и даже внедрять внутренние процедуры корпоративного контроля. Примерами служат советы директоров, наблюдательные советы и инвестиционные комитеты, создаваемые в фондах, предназначенных для квалифицированных инвесторов.

### Библиографический список

1. *Мецгер А. А.* Зарубежный опыт формирования модели корпоративного управления в инвестиционных фондах // Вестник Гуманитарного университета. 2013. № 2(2). С. 36–45.
2. *Мецгер А. А.* Модели корпоративного управления с точки зрения внутренних транзакционных издержек // Вестник Гуманитарного университета. 2013. № 1(1). С. 64–69.
3. *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.
4. *Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А.* Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 40–52.
5. *Харченко Л. П.* Классификация механизмов, обеспечивающих функционирование и развитие инвестиционных фондов в России // Проблемы современной экономики. 2011. № 3(39). С. 352–355.
6. *Шаститко А. Е.* Методологии институциональных исследований (к 80-летию статьи Рональда Коуза «Природа фирмы») // Вопросы экономики. 2016. № 8. С. 96–119.

### Сведения об авторе

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

*О. В. Милёхина, И. Б. Агова*

## **Цифровой инструментарий поддержки взаимодействия стейкхолдеров индустриальной организации**

На основе анализа моделей, описывающих взаимодействие стейкхолдеров, обосновано, что цифровизация выступает в качестве безбарьерной среды коммуникации. Эффективность цифрового инструментария вписывается в проактивное управление индустриальными организациями на основе видения стратегических интересов и разделяемых ценностей.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры; цифровизация; индустриальная организация.

Научный и практический интерес к повышению результативности взаимодействия стейкхолдеров обусловлен множеством причин: процессами глобализации, трансформационными процессами экономики, происходящими на макро-, мезо- и микроуровнях, новыми закономерностями жизненного цикла товаров и услуг, технологий, экспоненциально возрастающей информационной насыщенностью среды функционирования организаций, стабильно низкой инновационной активностью и многими другими. Дополнительную динамику процессам турбулентности внешней и внутренней среды придает всеобщий характер трансфера знаний, поддерживаемый активными процессами диджитализации.

В этой связи значительное сокращение времени владения конкурентной инициативой и конкурентными преимуществами высокого порядка заставляют организации изменять формы сотрудничества. Оно должно обеспечить не только создание более высокой добавленной стоимости, но и сформировать ценностные основания будущего взаимодействия — межорганизационной кооперации, организационных популяций, сетевых формирований, межрегионального трансграничного сотрудничества и др. Подобные сетевые структурные образования рыночного происхождения создают предпосылки для получения разнообразных инновационных эффектов.

Действительно, понимание принципиальной важности становления национальной инновационной системы как институциональной основы развития страны и базы для ее участия в будущем разделении труда, а также наличия развитого интеллектуального, образовательного и технологического капитала для генерации инновационных процессов пока не привело к значительному повышению доли инновационных товаров, работ, услуг в их общем объеме.

По данным Росстата на 30 августа 2019 г. удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем числе обследованных организаций за весь период наблюдения не превысил десять процентов<sup>1</sup>. Ничтожен удельный вес затрат организаций на технологические инновации (менее 3 % с 2010 по 2018 г.), удельный вес организаций, осуществлявших организационные, маркетинговые и экологические инновации еще меньше. В чем причина нерационального экономического поведения хозяйствующих субъектов и столь низкого адсорбционного потенциала национальной экономики? Достаточно ли аллокации ресурсного распределения? Позволяют ли применяемые инструменты и технологии управления организовать безбарьерную институциональную среду? Возможно ли, опираясь на традиционные схемы и инструменты управления, обеспечить своей организации активное созидательное присутствие в будущем?

Палитра моделей, описывающая взаимодействие стейкхолдеров, широка и разнообразна. Пройдя этапы первоначального накопления знаний (1960–1975 гг.), дуального взаимодействия стейкхолдеров с учетом их укрупнения и усложнения (1976–1995 гг.) и, наконец, этапа многомерного взаимодействия систем, поле исследований в моделях в основном ограничено расчетом экономических показателей взаимодействия. Это, безусловно, рационально — цели взаимодействия, определенные в виде количественных показателей (например, в соответствии со SMART-методологией), обеспечивают потребности руководителей в ходе формирования и контроля реализации управленческих решений любого горизонта планирования макро-, мезо-, микроуровней. Количественные модели взаимодействия стейкхолдеров макроуровня описывают взаимодействие федеральных и региональных органов власти, бизнес-сообщества и населения субъектов РФ. Чаще всего они опираются на данные официальной государственной статистики. Основа взаимодействия — реализация проектов в субъектах РФ, обеспечивающих повышение благосостояния общества. В моделях активно используется сценарное моделирование, перспективное и ретроспективное планирование и прочие методы ([2; 4; 11; 14] и др.). Модели мезоуровня описывают взаимодействие стейкхолдеров в региональном, отраслевом, либо корпоративном аспектах с позиции «нужности» для территории присутствия ([1; 13; 15] и др.). Количественные модели микроуровня ориентированы на оценку взаимодействия стейкхолдеров в рамках определенного рынка, либо локальной организации. Применяемый инструментариум разнообразен ([3; 5; 12]

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт* Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru/folder/1447/>.

и др.): сетевые модели, балансовые, параметрические модели ценностей (в нескольких проекциях), оценки влияния стейкхолдеров, метрик стратегических процессов и др.

С позиций практики параметризация в сочетании с последующим количественным планированием целей позволяет обеспечить результативность процессного либо продуктового управления организацией.

Качественные модели как результат научных исследований также представлены в научных публикациях. Чаще всего они рассматривают отдельные аспекты взаимодействия, оперируют лингвистическими переменными (например, «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен») ([10; 17] и др.). Этот класс моделей в первую очередь пытается описать поведенческую составляющую, ориентированную на формирование общих ценностей стейкхолдеров, выраженных через сопряжение получаемых ими выгод. Доля практически применимых качественных моделей, представленных в доступных авторам научных публикациях, крайне невелика. На наш взгляд, это обстоятельство может служить лакмусовой бумажкой более существенной российской проблемы: отсутствия практики субъектности взаимодействия стейкхолдеров и нежелания руководителей трансформировать существующую субъект-объектную схему управления на субъект-субъектную. Эта схема управления по сути заставляет руководителей артикулировать стратегические корпоративные интересы организации, сформировать видение перспектив ее развития, выстроить единую систему ценностей внутренних и внешних стейкхолдеров. Указанные элементы системы взаимодействия обеспечат осмысленность и согласованность их действий, позволят субъектам взаимодействия выделить достаточное время для решения задач стратегического характера (рутина пока вытесняет эти задачи в структуре рабочего дня любого специалиста) и обеспечить оптимальную логистику ресурсов для достижения целей взаимодействия.

В этом процессе цифровизация выступает в качестве безбарьерной среды коммуникации внешних и внутренних стейкхолдеров, что подтверждает анализ публикаций одного из ведущих специализированных изданий — журнала «Наноиндустрия»<sup>1</sup>. Он показывает живую заинтересованность руководителей и инженерно-технического сообщества промышленных организаций в решении этих задач по всему спектру вопросов: обсуждение перспектив и процессов цифровизации промышленных организаций, аналитические обзоры динамики научных публикаций в областях, связанных с нанотехнологией, создание институциональной среды и развитие обеспечивающих подсистем и перспек-

---

<sup>1</sup> Официальный сайт журнала «Наноиндустрия». URL: <http://www.nanoindustry.ru>.

тивах реализации стратегий, развитие серийного предпринимательства и успешности высокотехнологичного бизнеса, технические и технологические решения и применение новых материалов.

Таким образом, демонстрируется общее стремление к интеграции вертикальных и горизонтальных цепочек создания добавленной стоимости, однако, вопрос формирования единой системы ценностей пока лежит за пределами обсуждений. По вертикали предполагается увязывание всех технологических процессов производства высокотехнологичной продукции от проектирования изделий до производства, включая логистику и обслуживание, когда «...данные об операционных процессах, эффективности процессов, управлении качеством и операционном планировании, оптимизированные под различные платформы, доступны в реальном времени в интегральной сети» [7].

Горизонтальная интеграция цепочки добавленной стоимости позволяет вывести производственный процесс за рамки выполнения отдельных операций. Она создает основу для увязывания интересов потребителей, поставщиков, ключевых партнеров на базе единой промышленной платформы взаимодействия стейкхолдеров [16].

В отличие от традиционной передачи информации от источника к потребителю при автоматизации деловых процессов, цифровизация обеспечивает выход на принятие результативных управленческих решений [9].

При этом важно не упустить главное — в качестве основных ресурсов цифровая экономика рассматривает информацию и человеческий капитал ([8] и др.). В конечном итоге именно персонал промышленных организаций, его возможности и действия определяют: будет ли осуществлена цифровизация высокотехнологичного производства и получены соответствующие системные, синергетические и координационные эффекты сетевого взаимодействия [6]. Известно, что снижение сопротивления персонала процессам внедрения новых технологий (цифровизация не составляет исключения) прямо пропорционально уровню изменений в технологии реализации трудовых цепочек на рабочем месте и обратно пропорционально времени трансформаций. Следовательно, раннее включение персонала в цифровую трансформацию и активный внутренний маркетинг проекта по переходу на новые технологии формирования управленческих решений на базе единой цифровой платформы взаимодействия заинтересованных сторон позволят повысить вероятность позитивного сценария развития промышленных организаций.

Можно по-разному относиться к вектору цифровизации. Ясно одно, что переход к сетевому взаимодействию стейкхолдеров неизбежен

и будет последовательно внедряться на уровне государства, организаций и их объединений. Спектр технологий цифрового управления позволяет осуществлять проактивное управление индустриальными организациями. В настоящее время не существует технических и технологических ограничений на применение цифрового инструментария. Принципиально важно сформировать видение стратегических интересов организации и культуру субъектности взаимодействия, рационализировать структуру рабочего дня специалистов с учетом выделения времени и ресурсов на решение стратегических задач.

«...Без цифровой экономики у российской экономики, а значит и у страны в целом, нет будущего. Поэтому это задача номер один, которую мы должны решить»<sup>1</sup>. Успешное взаимодействие стейкхолдеров на основе информационной открытости в рамках цифровых платформ и новое понимание конкурентного сотрудничества позволяют выстроить новые модели бизнеса и в относительно короткие сроки решить поставленные задачи цифровизации.

### Библиографический список

1. *Андрійчук В. Г., Колесниченко Ю. Ю.* Оценка эффективности использования ресурсов производственного потенциала на основе метода VRIO-анализа // Экономические проблемы развития территорий Украины. 2016. № 11(186). С. 19–25.

2. *Воропаев В. И., Гельруд Я. Д.* Математические модели управления для регулирующих органов // Управление программами и проектами. 2013. № 4. С. 272–283.

3. *Воропаев В. И., Гельруд Я. Д.* Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом // Управление проектами и программами. 2014. № 1. С. 62–71 (часть 1); № 2. С. 94–102 (часть 2).

4. *Грошева Н. Б.* Определение стейкхолдеров инновационных проектов // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2010. № 4. С. 240–244.

5. *Зиндер Е. З.* Направляемый ценностями инжиниринг предприятий // Бизнес-информатика. 2018. № 3(46). С. 7–19.

6. *Ковальчук Ю. А., Степнов И. М.* Формирование системного, синергетического и координационного эффектов в сетевом взаимодействии проекта модернизации // Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании — 2017. Академический мир в междисциплинарных практиках: материалы Второй ежегод. Всерос. науч. конф. (Ростов-на-Дону, 22–24 июня 2017 г.). Т. 2. Секционные доклады. Ростов н/Д — Таганрог: Изд-во Южного федер. ун-та, 2017. Ч. 2. С. 219–229.

---

<sup>1</sup> *Путин В. В.* Цифровая экономика в Российской Федерации. URL: <http://digitalrostec.ru>.

7. Ковальчук Ю. А., Степнов И. М. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий // Инновации в менеджменте. 2017. № 11. С. 32–43.

8. Кузнецова С. А., Маркова В. Д. Цифровая экономика: новые аспекты исследований и обучения в сфере менеджмента // Инновации. 2017. № 6(224). С. 27–33.

9. Куликова Н. Н. Согласование интересов участников межорганизационных взаимоотношений при формировании цепочки ценностей в электронной промышленности // Российское предпринимательство. 2015. № 16(23). С. 4229–4244.

10. Лихошест Е. Н., Солодухин К. С., Чен А. Я. Многопериодная модель выбора стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон в стейкхолдерской сети с множественными «Центрами власти» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 4(25). С. 287–290.

11. Мазуренко А. В. К вопросу о разработке универсальной метрики эффективности брендинга территории // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. № 1(85). С. 106–110.

12. Новожилова Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости // Статистика и экономика. 2017. Т. 14, № 1. С. 44–50.

13. Рахманова М. С. Методика оценки кадрового потенциала крупных предприятий // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 1(22). С. 219–222.

14. Рахмеева И. И. Управляемые параметры системы оценки регулирующего воздействия региона // Управленец. 2018. Т. 9, № 5. С. 48–57.

15. Финогенова А. И., Батаева Б. С. Развитие практики менеджмента заинтересованных сторон в крупных российских компаниях // Экономические науки. 2018. № 12(169). С. 35–40.

16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Изд. дом «Е», 2017.

17. Яковлева А. Ю., Писаренко О. А. Ожидания стейкхолдеров открытой программы — можно ли ими управлять? // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2017. № 1(18). С. 15–24.

### **Сведения об авторах**

**Милёхина Ольга Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической информатики Новосибирского государственного технического университета, г. Новосибирск (Россия)  
olga.milekhina@gmail.com

**Адова Ирина Борисовна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Новосибирского государственного технического университета, г. Новосибирск (Россия)  
adovaib@sibmail.ru

*С. В. Орехова, Л. Ш. Кудин*

## **Роль генерального директора в системе корпоративного управления: подходы, вопросы эффективности**

Анализ процессов эволюции корпоративного управления в России подтверждает значимую роль генерального директора в компании. В работе рассматривается роль генерального директора с точки зрения различных теоретических подходов для оценки влияния на эффективность компании. Для дальнейших исследовательских целей выделены агентская теория, теория высших эшелонов и теория роста фирмы.

**Ключевые слова:** генеральный директор; организационная эффективность; агентская теория; теория высших эшелонов; теория роста фирмы.

Российская система корпоративного управления прошла путь от приватизации и создания первых акционерных компаний до их развития до уровня крупных корпораций и выхода на международные рынки. Текущие геополитические и экономические вызовы заставляют пересмотреть ориентиры в системе корпоративного управления от внешнего к внутреннему вектору развития. В условиях трансформации традиционных бизнес-моделей вопросы организационной эффективности, контроля и управления приобретают новую окраску. Иначе говоря, актуальная исследовательская повестка в настоящее время — поиск новых механизмов организационной эффективности российских корпораций.

Вопрос организационной эффективности во многом связан с личностью директора. Генеральный директор является лицом, принимающим стратегические решения в отношении инвестиций, производства, распределения ресурсов, выхода на новые рынки, несет большую долю ответственности за результаты деятельности компании. Наличие длительного опыта, навыков и знание специфики бизнеса, с одной стороны, предполагают, что руководитель серьезно интегрирован в процессы компании. С другой стороны, известно, что длительное нахождение на руководящем посту может снижать адаптационные и мотивационные характеристики работника [1]. Однако смена руководителя в большинстве случаев является «шоком» для организации, особенно, если происходит незапланированно и связана с его преждевременной отставкой. Приход нового лидера может повлиять на внутрифирменные и рыночные показатели неоднозначно [4]. Поэтому, с точки зрения воздействия на организационную эффективность, ключевыми аспектами для исследования являются роль генерального директора в корпоративном управлении и влияние факта смены руководителя. Данные

вопросы могут быть рассмотрены с точки зрения различных теоретических подходов.

Неоклассическая экономическая теория рассматривает предприятие как рыночного агента, поведение которого сводится к выбору объема, цены и структуры привлекаемых ресурсов в целях максимизации прибыли. Теория не объясняет внутрифирменные различия, связанные с организацией работы и стимулами работников. Фирма изучается как «черный ящик». Оценка роли руководителя осуществляется в неоклассической экономической теории опосредованно.

В рамках неинституционализма существование компании объясняется экономией на трансакционных издержках. Сама фирма рассматривается как коллектив сотрудников, объединенных общими интересами, но также преследующих личные интересы и склонных к оппортунизму. К. Менар определяет организацию как «экономическую единицу координации, обладающую доступными определению границами и функционирующую более и менее непрерывно для достижения цели или совокупности целей, разделяемых членами-участниками» [2, с. 22]. Руководитель играет решающую роль в формировании команды для реализации стратегии, роста производительности труда и результативности.

Одно из направлений неинституционализма — *теория «агент-принципал»* — утверждает, что в классической корпорации, действия генерального директора (агента) по текущему управлению отличаются от тех, которые требуются для максимизации прибыли акционеров (принципалов). В результате этих действий могут возникнуть так называемые агентские убытки — снижение прибыли от суммы той, которую бы получали владельцы, если осуществляли контроль над корпорацией напрямую.

К механизмам, которые уменьшают потери собственников, относятся схемы стимулирования руководителей, которые материально поощряются за соблюдение интересов акционеров. Например, такой схемой может быть приобретение руководителями высшего звена акций (в том числе по сниженной цене). Еще один механизм — «отсроченной выгоды» — работает по принципу: часть вознаграждения руководителей откладывается на будущее, чтобы стимулировать рост стоимости корпорации в долгосрочном периоде и предотвратить краткосрочные хищнические действия агентов.

Аналогичным образом, *теория контрактов* направлена на предотвращение управленческого «оппортунистического поведения», которое включает в себя злоупотребления топ-менеджерами своим служебным положением и получение благ в дополнение к основному заработку в ущерб интересам акционеров. Основным структурным механизмом

сокращения такого оппортунизма является совет директоров. Этот орган осуществляет мониторинг управленческих действий от имени акционеров. Такой контроль будет более полным, когда председатель совета директоров независим от исполнительного руководства.

Таким образом, неоинституциональные теории аргументируют: если генеральный директор также занимает должность председателя, интересы владельцев будут принесены в жертву в пользу управления, что может привести к управленческому оппортунизму и потере компании.

В основе агентской теории и теории контрактов лежит модель экономического человека, рационально максимизирующего личную выгоду. Однако существуют и другие мотивационные «модели человека», которые берут начало в организационной психологии и организационной социологии. Здесь в основе анализа лежит термин «организационная роль» — механизм получения внутреннего удовлетворения за счет успешного выполнения сложной работы, роста ответственности, авторитета и получения признания за счет этого. Более того, идентификация менеджеров с корпорацией, особенно если они проработали там долго, участвовали в ее создании, способствует объединению индивидуальной самооценки с корпоративным престижем. При этом, даже если развитие компании не отвечает личным интересам менеджера, он может выполнять работу из чувства долга. Если руководитель чувствует, что его будущее благополучие связано с работодателем, он может отождествлять свои и корпоративные интересы даже без очевидной финансовой мотивации.

Эти соображения аргументируют наличие альтернативной управленческой мотивации, которую можно увидеть в *теории управляющих* [7; 9]. С точки зрения авторов этой теории, общей проблемы исполнительной мотивации не существует. Предполагается, что директор руководствуется интересами компании и все его усилия направлены на ее благо. Различия в производительности возникают из-за того, способствует ли организационная структура эффективным действиям исполнительной власти.

Таким образом, теория управляющих направлена не на мотивацию директора, а скорее на общую эффективность оргструктур и системы корпоративного управления в целом. Чем более полный контроль осуществляет генеральный директор корпорации, тем более высокие результаты деятельности должны быть получены.

В *теории человеческого капитала* образование и опыт работников, в том числе особые навыки и талант руководителей, рассматриваются как инвестиции, которые напрямую влияют на результативность компании. В таких работах основное внимание уделяется сравнению личностных качеств генеральных директоров.

*Теория (модель) высших эшелонов* [10] перекликается с теорией человеческого капитала, так как рассматривает качества и характеристики личности. Однако при этом акцент смещается в сторону изучения роли директора в создании организационной культуры и в достижении результатов компании. Здесь постулируется тезис, что при обработке большого потока информации руководитель фильтрует и упрощает ее в соответствии со своими ценностями и когнитивными особенностями. В связи с тем, что названные характеристики оценить сложно, теория высших эшелонов исследует их через половозрастные и иные параметры. Модель Д. Хэмбрика и Ф. Мэйсона прогнозирует, что результативность компании находится в линейной зависимости от этих характеристик руководителей.

*Теории лидерства* в менеджменте имеют широкий диапазон исследовательских задач. Здесь укрупненно можно обобщить три группы подходов: теории лидерских качеств, поведенческие и ситуационные теории.

С точки зрения влияния на результативность компании интересен подход одной из ситуационных теорий лидерства — транзакционного и трансформационного (преобразующего) лидерства [8], которая далее получила развитие в работе Н. Тичи и М. А. Деванна [3]. Основная идея заключается в том, что в условиях меняющейся внешней среды лидеры берут на себя бремя реорганизации компании, формируют ее новое видение, разрабатывают стратегию. Эти преобразования выражаются в том числе и в росте результатов компании.

С точки зрения *стейкхолдерской теории* менеджеры не должны фокусироваться на экономических показателях эффективности. Их цель заключается в повышении уровня благосостояния заинтересованных сторон, вовлеченных в систему создания стоимости компании. Так, А. Яковлев с соавторами приводит «возможный пример такого рода — концерн Volkswagen, который отличается нестандартными механизмами корпоративного управления (с представительством работников и региональных властей в совете директоров) и прошел кризис (2008 г. — *Прим. авт.*) успешнее других автомобильных компаний» [6].

Вместе с тем, нет единого мнения относительно того, что же считать результативностью компании для стейкхолдеров [5]. Ряд ученых считает, что акционеры должны быть самой приоритетной заинтересованной стороной, поэтому обеспечение дохода акционеров является основной обязанностью менеджеров фирмы. Другие предполагают, что заинтересованные стороны, которые предоставляют фирме значимые ресурсы, также имеют право на часть созданной прибавочной стоимости.

Одним из важных теоретических подходов является *теория роста фирмы*, основоположником которой является Э. Пенроуз [11]. Теория постулирует, что увеличение размера компании является одной из проблем при реализации управленческой деятельности. В соответствии с данной теорией способность фирмы к расширению ограничена ресурсами, поэтому она может расти за счет усилий генерального директора. Опыт работы директора в конкретной фирме может рассматриваться в качестве универсального ресурса, способствующего ее росту. Менеджеры будут мотивированы развивать фирму как можно быстрее. Смена генерального директора, наоборот, может помешать росту компании в краткосрочной перспективе, так как потребуется время для адаптации.

Все рассмотренные теории представляют ценность для оценки роли генерального директора и его смены в системе корпоративного управления. Например, опора на неоинституционализм и, в частности, агентскую теорию возможна как с точки зрения исследования вопроса окапывания менеджеров, так и с точки зрения анализа конвергенции интересов агентов и принципалов. Теория высших эшелонов позволит оценить влияние характеристик генеральных директоров на результативность компании. Теория роста фирмы учитывает сложность внешней и внутренней среды компании, которая оказывает влияние на результативность деятельности компании при вступлении в должность нового руководителя.

### Библиографический список

1. Долгопятова Т. Г. Наемные менеджеры в российских компаниях: эмпирические свидетельства на фоне кризиса // Финансы и бизнес. 2011. № 4. С. 149–165.
2. Менар К. Экономика организаций. М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990.
4. Ткаченко И. Н. Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2001.
5. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.
6. Яковлев А. А., Данилов Ю. А., Симачев Ю. В. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 2. С. 21–34.
7. Barney J. B. The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? // Academy of Management Review. 1990. Vol. 15, no. 3. P. 382–393.
8. Burns J. M. Leadership. N. Y.: Harper and Row, 1978.

9. *Donaldson L.* The ethereal hand: Organizational economics and management theory // *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15, no. 3. P. 369–381.

10. *Hambrick D. C., Mason P. A.* Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // *Academy of management review*. 1984. Vol. 9, no. 2. P. 193–206.

11. *Penrose E.* Limits to the Growth and Size of Firms // *American Economic Review*. 1955. Vol. 45, no. 2. P. 531–543.

### **Сведения об авторах**

**Орехова Светлана Владимировна** — доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
bentarask@list.ru

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

**А. М. Пахалов, Н. А. Рожкова**

## **Рейтинги устойчивого развития компаний и реакция инвесторов: исследование на российском рынке**

Корпоративная социальная ответственность и соблюдение принципов устойчивого развития становятся важными факторами инвестиционной привлекательности публичных компаний. Эмпирические исследования, проведенные на зарубежных рынках, в ряде случаев подтверждают значимую реакцию инвесторов на события и публикации, связанные с социальной и экологической ответственностью компаний. Целью данного исследования является оценка влияния на котировки российских нефтегазовых компаний итогов экологического рейтинга «Здравый смысл», ежегодно публикуемого WWF России с 2014 г. Влияние результатов рейтинга на рыночную стоимость акций оценивается на основе метода событийного анализа. Результаты исследования показывают, что на российском фондовом рынке отсутствует значимая реакция на итоги рейтинга как для его лидеров, так и для аутсайдеров.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; рейтинг устойчивого развития; нефтегазовая компания; событийный анализ; реакция; инвестор.

Уровень соответствия корпоративной бизнес-модели принципам устойчивого развития является важным для различных групп стейкхолдеров, в том числе и для инвесторов [1]. В ряде эмпирических исследований как на развитых [4], так и на развивающихся [5] рынках подтверждены гипотезы о значимом влиянии социальной и экологиче-

ской ответственности компаний на их рыночные показатели (позитивные новости об устойчивом развитии компаний приводят к повышению котировок и наоборот). Впрочем, в ряде других работ гипотезы о влиянии социальной и экологической ответственности на рыночные котировки не подтвердились (например, [3; 8]).

На российском рынке исследования реакции инвесторов на события, связанные с корпоративной социальной и экологической ответственностью, либо носят характер поверхностного анализа кейсов [1], либо сфокусированы на изучении фундаментальных взаимосвязей между финансовыми и нефинансовыми характеристиками деятельности компаний [6].

Исследование, проводимое в рамках данной статьи, нацелено на оценку краткосрочной реакции инвесторов на российский рынке на события, связанные с корпоративной социальной и экологической ответственностью. Эта реакция может быть оценена на основе распространенного в финансовых исследованиях метода событийного анализа (*event study*) [2], позволяющего проверить значимость того или иного события с точки зрения его влияния на рыночную стоимость акций той или иной компании. В качестве событий, отражающих интегральную оценку соответствия компаний принципам устойчивого развития, часто рассматриваются публикации нефинансовых рейтингов и иных независимых оценок корпоративной социальной ответственности [1; 3]. В России в настоящее время существует достаточно большое число таких рейтингов и индексов<sup>1</sup>, среди которых одним из наиболее авторитетных является рейтинг экологической ответственности нефтегазовых компаний «Здравый смысл», ежегодно публикуемый с 2014 г. по инициативе WWF России [7]. Этот рейтинг обладает рядом преимуществ, делающим его оптимальным с точки зрения применения в данном исследовании:

1) рейтинг основан на комплексной методике, охватывающей широкий спектр качественных и количественных параметров устойчивого развития (прежде всего в части экологической ответственности);

2) методика рейтинга открыта и основана исключительно на показателях и источниках, находящихся в открытом доступе, что соответствует лучшим международным практикам нефинансовых рейтингов;

---

<sup>1</sup> Среди наиболее известных индикаторов можно выделить отраслевые рейтинги экологической ответственности (WWF), «Индексы устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности» (РСПП), «Рейтинги фундаментальной эколого-энергетической эффективности предприятий» (Интерфакс-ЭРА). См.: *Обзор* рейтингов в сфере устойчивого развития, социальной ответственности, прозрачности, энергоэффективности и экологии. URL: <https://rankclub.ru/rejtingi/>.

3) в рейтинге представлено большое количество публичных компаний, акции и депозитарные расписки которых находятся в активном обращении на биржах, что делает возможным оценку влияния рейтинга на рыночные котировки;

4) дата публикации рейтинга в большинстве случаев не совпадает с датами публикации отчетности и объявления дивидендов, что позволяет оценить влияние рейтинга изолированно от данных событий;

5) рейтинг широко освещается в СМИ и на лентах информационных агентств (в том числе международных), что делает информацию о результатах доступной широкому кругу инвесторов;

6) компании, занимающие лидирующие позиции в рейтинге, публикуют информацию об этом в пресс-релизах в своей нефинансовой отчетности, что способствует узнаваемости рейтинга среди инвесторов.

Само по себе включение той или иной компании в рейтинг «Здравый смысл» не является для рынка событием, так как в выборку рейтинга по умолчанию включаются все крупнейшие компании нефтегазовой отрасли<sup>1</sup>. В качестве событий будут рассматриваться конкретные результаты компаний в рейтинге, которые можно подразделить на два типа:

1) позитивные события — положительная оценка уровня экологической ответственности компании, выражающаяся в попадании в топ-3 общего рейтинга, либо в награждении компании в одной из трех номинаций рейтинга: экологический менеджмент (ЭМ), воздействие на окружающую среду (ВОС), раскрытие информации (РИ);

2) негативные события — отрицательная оценка уровня экологической компании, выражающаяся в ее нахождении за пределами топ-10 общего рейтинга.

Двум выделенным типам событий соответствуют гипотезы исследования. Согласно *первой гипотезе*, позитивные события оказывают значимое положительное влияние на котировки. Согласно *второй гипотезе*, негативные события оказывают на котировки значимое отрицательное влияние. Обе гипотезы будут тестироваться на основе методики событийного анализа.

С учетом того, что методика событийного анализа предполагает использование рыночных котировок, позитивные и негативные события отбирались только для публичных компаний. По состоянию на 2018 г. в выборку рейтинга входят 22 компании, 8 из которых («Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Газпром», «Газпром нефть»,

---

<sup>1</sup> В выборку рейтинга включаются компании, удовлетворяющие хотя бы одному из трех критериев: 1) добыча не менее 1,5 млн т сырья в год; 2) объем транспортировки сырья не менее 30 млн т в год; 3) объем переработки не менее 8 млн т в год.

«Татнефть», «НОВАТЭК», «РуссНефть»<sup>1</sup> являются публичными. Итоговый перечень и классификация 18 отобранных для расчетов событий представлены в таблице (плюсом отмечены позитивные события, минусом — негативные).

#### Итоговая выборка событий, включенных в исследование

Год (дата публикации рейтинга)	Компания	Описание события (место в рейтинге)	Тип события для компании
2014 (09.12.2014)	Сургутнефтегаз	1-е место, победа в номинации ВОС	+
	Газпром	3-е место	+
	НОВАТЭК	12-е место	–
2015 (09.12.2015)	Сургутнефтегаз	1-е место	+
	Газпром	2-е место, победа в номинации ВОС	+
	НОВАТЭК	12-е место	–
2016 (09.12.2016)	Газпром	2-е место	+
	Сургутнефтегаз	3-е место	+
	Татнефть	13-е место	–
2017 (30.11.2017)	Сургутнефтегаз	3-е место	+
	НОВАТЭК	12-е место	–
	Татнефть	14-е место	–
	РуссНефть	16-е место	–
2018 (30.11.2018)	ЛУКОЙЛ	Победа в номинации РИ	+
	Сургутнефтегаз	Победа в номинации ЭМ	+
	Татнефть	11-е место	–
	НОВАТЭК	13-е место	–
	РуссНефть	22-е место	–

*Примечание.* Сост. по: *Здоровый* Смысл. Экологический Рейтинг России. URL: <https://www.zs-rating.ru/rezultaty/>.

Потенциально в выборке могло быть на четыре наблюдения больше: базовым критериям отбора событий удовлетворяли негативные рейтинговые оценки, полученные компанией «Башнефть» в 2014–2016 гг., а также негативная рейтинговая оценка компании «РуссНефть», полученная в 2016 г. Однако эти события не были включены в выборку с целью повышения объективности. В случае «Башнефти» публикации экологического рейтинга ежегодно совпадали с резонансными новостями о деприватизации и смене владельцев компании. В случае «РуссНефти» на момент оглашения результатов рейтинга 2016 г. публичная история эмитента была еще слишком короткой: компания провела первичное размещение акций лишь за две недели до публикации результатов экологического рейтинга.

Важными параметрами метода событийного анализа являются расчетное окно («контрольный» интервал времени перед событием) и со-

<sup>1</sup> До 2017 г. в выборку рейтинга также входила публичная компания «Башнефть».

бытийное окно (временной отрезок около события, на котором предположительно фиксируется сверхдоходность). С учетом практики аналогичных исследований на зарубежных рынках [5; 8], в данном исследовании расчетное окно было установлено в границах от 100 дней до события до дня перед событием, а событийное окно — в границах от дня события до 9 дней после события (под днем события понимается дата публикации рейтинга).

Общий алгоритм оценки значимости событий был следующим.

1. Выгрузка ежедневных котировок акций компаний на Московской бирже за необходимые периоды.

2. Добавление временной шкалы ( $t$ ) к каждому событию.

3. Разграничение расчетного и событийного окон для каждого события.

4. Расчет логарифмической дневной доходности рыночного портфеля ( $R_m$ ) и доходности акций компаний ( $R_i$ ).

5. Оценка модельной доходности ( $R_i^{\text{CAPM}}$ ) по модели ценообразования активов САРМ для каждого событий.

6. Расчет аномальной доходности ( $AR$ ) по каждому событию по формуле:

$$AR = R_i - R_i^{\text{CAPM}}.$$

7. Расчет кумулятивной аномальной доходности ( $CAR$ ) по каждому событию.

8. Оценка статистической значимости реакции рынка на событие на основе  $t$ -статистики по формуле:

$$t_{\text{расчетное}} = \frac{|CAR|}{\sqrt{\sigma_{AR} \cdot (n-1)}} \sim t_{\text{табличное}}(1-\alpha, n-1).$$

Результаты моделирования не подтвердили выдвинутые в исследовании гипотезы: в большинстве случаев (16 из 18 событий) публикация экологического рейтинга не оказала статистически значимого влияние как на котировки компаний-лидеров рейтинга, так и на котировки аутсайдеров. Статистически значимое влияние было выявлено лишь в двух случаях. Оба этих случая относятся к котировкам компании «Сургутнефтегаз», где позитивные для компании результаты экологического рейтинга в 2014 и 2018 гг. оказались событиями, значимыми на 10 %-ном уровне. При этом в 2014 г. реакция рынка была противоположной ожидаемой (котировки «Сургутнефтегаза», победившего в рейтинге, снизились).

Из-за противоположного направления реакции рынка у одних и тех же компаний в ситуации одних и тех же новостей, незначимости большинства событий выборки, не имеет смысла строить усредненную рыночную реакцию. Общим выводом исследования является то, что рейтинг устойчивого развития «Здравый смысл» не оказывает значимого влияния на котировки российских нефтегазовых компаний. Вероятнее всего, основная часть инвесторов на российском рынке недостаточно заинтересована в экологически ответственном поведении нефтегазодобывающих компаний. Российский фондовый рынок не может выступать регулятором экологической ответственности, «поощряющим» лидеров и «наказывающим» аутсайдеров устойчивого развития. В таких условиях решающая роль в стимулировании ответственного корпоративного поведения оказывается в руках государства и некоммерческих организаций.

#### Библиографический список

1. *Восканян Р. О.* Экологическая ответственность как фактор повышения стоимости компании // Евразийский интеграционный проект: цивилизационная идентичность и глобальное позиционирование: материалы Междунар. Байкальского форума. Иркутск, 2018. С. 127–132.
2. *Binder J.* The Event Study Methodology since 1969 // Review of Quantitative Finance and Accounting. 1998. Vol. 11, no. 2. P. 111–137.
3. *Curran M. M., Moran D.* Impact of the FTSE4Good Index on Firm Price: An Event Study // Journal of Environmental Management. 2007. Vol. 82, no. 4. P. 529–537.
4. *Flammer C.* Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors // Academy of Management Journal. 2013. Vol. 56, no. 3. P. 758–781.
5. *Gupta S., Goldar B.* Do Stock Markets Penalize Environment-Unfriendly Behaviour? Evidence from India // Ecological Economics. 2005. Vol. 52, no. 1. P. 81–95.
6. *Orazalin N., Mahmood M., Narbaev T.* The Impact of Sustainability Performance Indicators on Financial Stability: Evidence from the Russian Oil and Gas Industry // Environmental Science and Pollution Research. 2019. Vol. 26, no. 8. P. 8157–8168.
7. *Shvarts E., Pakhalov A., Knizhnikov A., Ametistova L.* Environmental Rating of Oil and Gas Companies in Russia: How Assessment Affects Environmental Transparency and Performance // Business Strategy and the Environment. 2018. Vol. 27, no. 7. P. 1023–1038.
8. *Takeda F., Tomozawa, T.* An Empirical Study on Stock Price Responses to the Release of the Environmental Management Ranking in Japan // Economics Bulletin. 2006. Vol. 13, no. 5. P. 1–4.

## **Сведения об авторах**

**Пахалов Александр Михайлович** — научный сотрудник экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)

pakhalov@gmail.com

**Рожкова Наталья Александровна** — магистр экономики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)

natalia1rozhkova@gmail.com

**А. Е. Плахин**

## **Стратегическое адаптивное управление промышленными парковыми структурами**

Показано, что большинство стейкхолдеров промышленных парковых структур не удовлетворены эффективностью их функционирования и отмечают необходимость использования новой методологии стратегического управления, позволяющей активно взаимодействовать с ключевыми стейкхолдерами. В качестве таковой в исследовании предложено использовать методологию стратегического адаптивного управления, базирующуюся на стейкхолдерско-целевом подходе.

**Ключевые слова:** промышленная парковая структура; стратегическое адаптивное управление; стейкхолдерско-целевой подход.

Задачи настоящего исследования обусловлены эволюцией теоретических подходов к стратегическому управлению сложными полисубъектными структурами, которыми являются промышленные парковые структуры, представляющие собой интеграционные образования предприятий различных сфер деятельности на одной территории, обеспеченной всеми необходимыми техническими и социально-экономическими условиями, управляемой единым оператором, с целью достижения синергетических эффектов.

Проведенное исследование доказало формирование синергетических эффектов, возникающих в промышленных парковых структурах внутреннего и внешнего характера

Внешние эффекты обусловлены достижением экономии, которая обеспечивается наличием общей площадочной инфраструктуры промышленного парка, что позволяет получать возможность быстрого доступа к ресурсам, каналам транспортировки, финансовым ресурсам, консультационной помощи и т. д.

Доказано, что преимущества внешней экономии достижимы для всех типов промышленных парковых структур, в то же время для промышленных парков кластерного типа характерны также проявления внутренней экономии, факторы которой отличны от факторов внешней

экономии, обусловлены формированием цепочек создания стоимости, источниками дополнительных эффектов в которых становятся преимуществами концентрации и специализации.

Таким образом, специфика промышленной парковой структуры приводит к тому, что процесс стратегического управления промышленной парковой структурой не может в полной мере повторять концептуальные положения классических теорий стратегического управления для объектов микроуровня. В рамках парковой структуры формируется внутренний специфический механизм, сочетающую не только ресурсную, инфраструктурную, но и нормативную составляющие формирования общего эффекта деятельности промышленной парковой структуры для общества в целом.

Данный вывод позволяет говорить об эффективности экономических методов управления парковой структурой, к которым следует отнести механизмы адаптивного управления распределением получаемого дополнительного дохода или дополнительной добавленной стоимости, формируемых за счет внешних и внутренних синергетических эффектов.

В этой связи, особый интерес представляет эволюция теорий стратегического адаптивного управления, учитывающих возможности адекватного своевременного реагирования на происходящие внутри и вне объекта управления изменения (см. таблицу).

#### Эволюция теорий стратегического адаптивного управления

Концепция	Основные представители	Характеристика системы управления
Школа дизайна	А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс (A. Chandler, H. I. Ansoff, K. R. Andrews)	Долгосрочные стратегии, изменение которых возможно только при наблюдаемых дискретных изменениях состояния объекта или его внешней среды [9]
Теории позиционирования	М. Портер (M. Porter)	Стратегия обусловлена стратегической отраслевой позицией (матрица Портера) [5]
Теории организации (TQM, BPM, SGM)	В. Деминг, Дж. Чампи, М. Хаммер (W. Deming, J. Champy, M. Hammer)	Концепции модификации операционной системы предприятия рассматриваются как эффективные инструменты реализации решений стратегического уровня
Ресурсные теории	Б. Вернерфельт, Е. Пенроуз (B. Wernerfelt, E. Penrose)	Стратегия обусловлена наличием либо отсутствием труднокопируемых ресурсов
Теория динамических способностей	К. Прахалад, Г. Хэмел, В. Шульд, Д. Тис (C. K. Prahalad, G. Hamel, W. Schulze, D. Teece)	Концепция предполагает формирование адаптивной реакции по управлению ресурсами исходя из представлений о будущем рынков, технологий и компаний [14]

Окончание таблицы

Концепция	Основные представители	Характеристика системы управления
Отношенческая и сетевая теории	Дж. Дайер, Х. Сингх (J. H. Dyer, H. Singh)	Центром данной концепции является стратегическое партнерство, нацеленное на взаимовыгодное создание и распределение ценности
Теория экономики знаний	Ф. Махлуп, П. Друкер (F. Machlup, P. Drucker)	Концепция предполагает систематизацию и целенаправленное применение знаний (интеллектуальной) составляющей при производстве продукта
Стейкхолдерские теории	Р. Э. Фримен, М. Нойбауэр, С. Стэри (R. E. Freeman, M. Neubauer, C. Stary)	Стратегия обусловлена возможностью координации деятельности стейкхолдеров в рамках единого вектора «роста» или «развития» организации [11; 13]

Как видно из таблицы, изменения концепции стратегического управления с учетом развития адаптационных инструментов привели к появлению стейкхолдерского подхода. Предложенная в середине 1980-х гг. Э. Фрименом (R. E. Freeman) [11] идея о декомпозиции параметров деятельности компании как совокупности интересов заинтересованных сторон позволила по-новому взглянуть на структурные и рыночные взаимосвязи хозяйствующих субъектов. Принципиальным отличием предложенного стейкхолдерского подхода стало рассмотрение всей деятельности компании, а также соответствующего принятия стратегических решений с позиций заинтересованных сторон, или стейкхолдеров [12].

Значительным вкладом в развитие теории стейкхолдерского подхода является объяснение истоков осознания субъектами своей заинтересованности в особенностях функционирования объекта, с которым они не имеют каких-либо правовых и экономических взаимоотношений, в работах С. Л. Байдакова [1]. Так, автор отмечает: «...это чувство места — один из стержней человеческой цивилизации, определяющий отношения как между отдельными индивидами, так и между человеческими сообществами. Не будет преувеличением сказать, что оно лежит в основе и таких понятий, как естественное право и суверенитет...» [2].

Е. А. Хорошун и Л. Е. Никифорова [8] считают, что круг стейкхолдеров организации ограничен субъектами, «...которые: предоставляют организации ценные (стратегические) ресурсы (в том числе интеллектуальные в виде знаний); способны в силу своих интересов и целей или взаимоотношений с организацией влиять на результаты функционирования организационной системы, вектор и траекторию ее развития; в состоянии оказать влияние на организацию благодаря властным полномочиям или иными способами...».

В работах Д. М. Давыдова и Л. А. Горшковой [3; 4] предложены отдельные инструменты стейкхолдер-анализа, предполагающие опре-

деленную последовательность, включая идентификацию стейкхолдеров, изучение возможных конфликтов между ними и последующую разработку стратегии организации на основе полученных результатов анализа.

Среди современных авторов, посвятивших свои исследования проблематике развития стейкхолдерского подхода, следует также особо отметить труды И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеевой, Я. В. Савченко [6; 7], Х. Фернандеса-Гуаданьо (J. Fernández-Guadaño), Дж. Х. Сарриа-Педроza (J. H. Sarria-Pedroza) [10], П. М. Ван Воеккома (P. M. Van Woerkom), А. Ван Зейл-Розема (A. Van Zeijl-Rozema) [15], отмечающих необходимость развития данного подхода с позиций развития теории корпоративного управления, в том числе корпоративной социальной ответственности и реализации проектов государственного-частного партнерства.

В развитие теории и методологии стейкхолдерского подхода в ходе проведенного исследования предложено заложить в основу стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами инструментарий регулирования распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами. В проведенном исследовании на основе теоретического и практического материала доказано, что направленное изменение / создание асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры может выступать адаптивным инструментом стратегического управления, регулирующим развитие промышленной парковой структуры путем применения широкого спектра мероприятий по созданию, изменению либо ликвидации данной асимметрии в соответствии с целевым вектором развития.

Для промышленных парковых структур первым из целевых векторов стратегического развития будет достижение коммерческого успеха резидентов и управляющей компании, следовательно, для реализации этой цели необходимо интегрировать участников промышленной парковой структуры таким образом, чтобы привлечь к сотрудничеству всех стейкхолдеров на взаимовыгодных условиях. Коммерческая эффективность стейкхолдеров промышленной парковой структуры может быть оценена на основе показателей дохода или других критериев финансовой результативности.

Кроме того, важным компонентом эффективного функционирования промышленной парковой структуры является наличие развитой обслуживающей инфраструктуры, необходимость которой также вызвана задачами достижения экономии на затратах и получением дополнительного дохода, поскольку позволяет резидентам представителям малого и среднего бизнеса экономить значительные средства на разработку, производство и продвижение своей продукции.

## Библиографический список

1. *Байдаков С. Л.* О происхождении стейкхолдеров территории // *Инновации в менеджменте*. 2018. № 1(15). С. 4–9.
2. *Байдаков С. Л.* Своевременность стейкхолдерского подхода к управлению территорией // *Инновации в менеджменте*. 2017. № 1(11). С. 4–11.
3. *Давыдов Д. М.* Круг стейкхолдеров как инструмент разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами // *Научное обозрение*. 2014. № 12-3. С. 916–920.
4. *Давыдов Д. М., Горшкова Л. А.* Генезис стейкхолдерской теории организационного развития // *Проблемы теории и практики управления*. 2015. № 3. С. 119–124.
5. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011.
6. *Ткаченко И. Н.* Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса // *Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям* / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016. С. 8–29.
7. *Ткаченко И. Н., Евсеева М. В.* Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // *Управленческие науки*. 2014. № 1. С. 26–33.
8. *Хорошун Е. А., Никифорова Л. Е.* Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций // *Вопросы инновационной экономики*. 2017. Т. 7, № 4. С. 457–470.
9. *Andrews K. R.* *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.
10. *Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J. H.* Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective // *Sustainability*. 2018. No. 10(6). P. 2062.
11. *Freeman R. E.* *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: HarperCollins College, 1984.
12. *Freeman R. E., Velamuri S. R.* A new approach to CSR: company stakeholder responsibility // *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2006. P. 9–23.
13. *Neubauer M., Stary C.* *S-BPM in the Production Industry: A Stakeholder Approach*. Linz, Austria: Johannes Kepler Universität Linz, 2016.
14. *Prahalad C. K., Hamel G.* *The Core Competence of the Corporation* // D. Hahn, B. Taylor (eds.). *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. P. 969–987.
15. *Van Woerkom P. M., Van Zeijl-Rozema A.* Improving local implementation of an MNC's global CSR strategy: The importance of stakeholders // *International Journal of Business Environment*. 2017. No. 9(3). P. 247–265.

## Сведения об авторе

**Плахин Андрей Евгеньевич** — кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
apla@usue.ru

## Теоретический обзор концепции «экосистема бизнеса»

Статья посвящена рассмотрению теоретических подходов к понятию «экосистема бизнеса». Показан лавинообразный рост публикаций в отечественной и зарубежной периодической литературе. На основе анализа дефиниций выделены подходы «экосистема как структура», «экосистема как принадлежность» и «экосистема как структура, формируемая государством». Представлен критериальный анализ данных подходов. Обоснованы направления дальнейшего развития теории экосистем, включающие подходы к определению границ и ценностных характеристик экосистем.

**Ключевые слова:** экосистема бизнеса; экосистемный подход; компания; платформа.

В основе рассмотрения экосистем аналогия между биологическими и экономическими системами. Применение экологических аналогий в экономико-управленческой литературе имеет давние традиции (например, работа Пенроуза [6]).

Термин «экосистема», предложенный экологом А. G. Tansley [7], означает совокупность совместно функционирующих организмов, взаимодействующих с физической средой на определенной территории.

Применительно к бизнесу термин «экосистема» в 1993 г. ввел в научный оборот Дж. Ф. Мур, который дал определение, описал ее структуру по аналогии с биологией [5].

С тех пор концепция «экосистем» обретает все большую популярность, прежде всего применительно к инновационной деятельности.

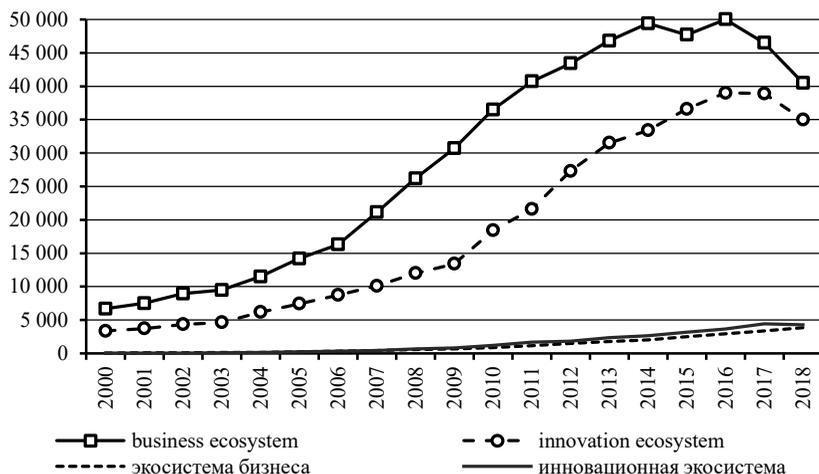
Рисунок иллюстрирует лавинообразный рост публикаций по данной тематике, который несколько снижается в последние пару лет. Вместе с тем интерес отечественных исследователей в основном ограничен рассмотрением только инновационных экосистем.

На основании анализа определений «экосистема бизнеса» в трудах отечественных и зарубежных ученых, можно сделать вывод о том, что в настоящее время сформировались два относительно независимо существующих дискурса рассмотрения данного явления.

К первому, преобладающему в отечественной научной литературе, относится рассмотрение «экосистемы как структуры». В этом случае зачастую экосистема является атрибутом территории, например, «экосистема региона», отрасли — «агропредпринимательские экосистемы» [1], а также отдельных сфер деятельности — «экосистема инновационного бизнеса», «экосистема социального предпринимательства» и пр.

Наиболее полное описание экосистемы как структуры представлено в работах R. Adner, который связывает границы экосистемы с пред-

ложением ценности [4], что в современном мире, где развитие технологий размывает границы между отраслями и регионами представляется целесообразным.



Количество статей по ключевым словам<sup>1</sup>

В рамках данного подхода участники структурируются исходя из основного предложения ценности, при этом важное значение приобретает процесс координирования позиций участников — согласование структуры и ролей. Теоретически такая экосистема может существовать и без лидера [4]. При этом возможна ситуация, когда структура согласована, но лидерство не очевидно и оспаривается, либо, когда лидерские роли играют сразу несколько участников экосистемы, в этом случае лидерство является совместным.

Второй — «экосистема как принадлежность», в основном доминирующий в зарубежной литературе, в котором экосистемы рассматриваются как совокупность субъектов, являющихся участниками сетевых и/ или платформенных отношений. Яркими примерами являются экосистемы Microsoft и Alibaba Group.

В этом случае принадлежность к экосистеме определяется взаимосвязью с организацией-лидером, которая посредством формирования бизнес-модели определяет структуру экосистемы и роли участников, устанавливает общие правила и контролирует их соблюдение. Зачастую эта организация является основным выгодоприобретателем экосистемы.

<sup>1</sup> Сост. по: Академия Google. URL: <https://scholar.google.ru>.

В последние годы, преимущественно в отечественном научном сообществе, начинает формироваться представление об экосистеме цифровой экономики, представляющее собой комбинацию рассмотренных выше подходов, суть которого заключается в создании государством условий для развития цифрового бизнеса [2; 3].

Несмотря на то, что данное представление в явном виде пока не сформировано, оно отражает ожидания и баланс сил в отечественной экономике. С одной стороны — лидерскую роль в формировании экосистемы берет на себя государство, которое посредством развития цифровой инфраструктуры и адаптации системы подготовки кадров создает стимулы для развития цифровых платформ. С другой — формируется определенная структура связанных участников.

Причинами развития данного подхода являются определяющая роль государства в цифровой экономике и отсутствие отечественных компаний — мировых лидеров цифровых платформ.

Сущностные отличия рассматриваемых дискурсов проиллюстрированы посредством критериального анализа (см. таблицу).

#### Критериальный анализ подходов к трактовке экосистем бизнеса

Критерий	Экосистема как структура	Экосистема как принадлежность	Экосистема как структура, формируемая государством
Участники	Субъекты, осуществляющие деятельность в системе	Субъекты, аффилированные с организацией-лидером	Субъекты, осуществляющие деятельность в условиях, формируемых государством
Определяющая роль	Субъекты, создающие предложение ценности. Множественное, переходящее лидерство	Организация-лидер, формирующая архитектуру экосистемы	Государство как источник стимулов и ограничений
Связи	Множественные, прямые и косвенные, не могут быть разбиты на перечень двусторонних связей, определяются конфигурацией экосистемы	Связи с организацией-лидером	Множественные, включая прямое и косвенное влияние органов государственной власти
Ключевой акцент исследований	Согласование позиций участников системы	Разработка соответствующих бизнес-моделей	Институциональные условия
Примеры	Силиконовая долина	Экосистема Alibaba Group	«Сколково»

Применение концепции экосистем особенно полезно при исследовании процессов формирования новых сфер бизнеса таких как появление новых рынков или существенная трансформация имеющихся.

В стабильных устойчиво сформировавшихся отраслях экосистема является латентной, состав участников, структура и характер взаимосвязей между ними определены. Изменения происходят на уровне отдельных участников и не влияют на систему в целом, деятельность такой экосистемы в целом может быть охарактеризована как операционная (рутинная).

Потребность в экосистемном подходе возникает тогда, когда трансформации подвергается ее конфигурация — субъекты, виды деятельности, связи и др.

В качестве примера, можно рассмотреть вхождение таких гигантов сферы информационных технологий как Google и Apple на рынок автомобильной промышленности, что существенно меняет конфигурацию этой экосистемы.

Анализ реально существующих экосистем осложняется тем, что существующие экономические показатели не позволяют анализировать данный объект деятельности. Так, ни отраслевые, ни региональные, ни показатели экономической эффективности отдельных организаций не позволяют в полной мере оценить экосистему бизнеса в целом.

В этой связи представляется целесообразной разработка методики стоимостной оценки экосистем, ключевым вопросом которой является определение границы экосистемы.

### Библиографический список

1. *Алеценко В. В.* Предпринимательские сети в агропромышленном комплексе: основы формирования // Экономика и управление инновационными процессами, проектами, программами: материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Омск, 19–20 ноября 2014 г.). Омск: Изд-во Омск. гос. ун-та им. Ф. М. Достоевского, 2015. С. 34–38.

2. *Бабкин А. В., Буркальцева Д. Д., Костень Д. Г., Воробьев Ю. Н.* Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 3. С. 9–25.

3. *Романова О. А.* Приоритеты промышленной политики России в контексте вызовов четвертой промышленной революции. Часть 1 // Экономика региона. 2018. Т. 14, вып. 2. С. 420–432.

4. *Adner R., Kapoor R.* Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations // Strategic Management Journal. 2010. No. 31. P. 306–333.

5. *Moore J. F.* Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin. 2006. Vol. 51. P. 31–75.

6. *Penrose E. T.* Biological Analogies in the Theory of the Firm // The American Economic Review. 1952. Vol. 42, no. 5. P. 804–819.

7. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational terms and concepts // Ecology. 1935. Vol. 16, issue 3. P. 284–307.

### 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

**Я. В. Савченко**

## Корпоративная информационная прозрачность российских банков в условиях цифровизации

Представлен обзор развития корпоративной информационной прозрачности российских банков в условиях цифровизации. Результаты исследования в целом подтвердили рост уровня информационной открытости российских банков, однако показали, что даже в крупных банках индекс информационной прозрачности имеет невысокие значения по сравнению с наиболее прозрачными компаниями России в других секторах экономики, а также по сравнению с международными банками.

**Ключевые слова:** банк; стейкхолдеры; информационная прозрачность; оценка.

Информационная прозрачность является неотъемлемой частью отношений, возникающих между компанией и ее стейкхолдерами. Доверие к банкам со стороны инвесторов, клиентов и других заинтересованных сторон формируется при условии соблюдения ими законодательства, а также умения использовать информационное пространство для предоставления достоверной и целостной информации о состоянии организации. Исследования в области оценки обеспечения информационной прозрачности в банковской сфере<sup>1</sup> показывают, что раскрытие информации российскими банками находится на недостаточно высоком уровне, по сравнению с уровнем раскрытия информации аналогичными иностранными банками.

Раскрытие информации — это процесс, при котором информация и уведомления о стратегически важных решениях посредством своевременного и публичного их распространения, становятся доступными

---

<sup>1</sup> S&P: система банковского надзора в России остается слабой. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10161580/>; Состояние корпоративной прозрачности крупнейших российских компаний. URL: <http://corptransparency.ru/rate/?year=2017+rate=0#close/>; Россия заняла 29-е место в рейтинге стран с непрозрачной финансовой системой. URL: <https://pravo.ru/news/200350/> и др.

всем участникам рынка [5]. В зарубежной литературе понятие «прозрачность» появилось еще в XX в. и означало «транспарентность» (англ. transparency) — прозрачность экономических процессов, отношений, планов, проектов, программ, сделок, поддержанная законодательно [2].

Анализ исследований в сфере информационной прозрачности позволил выделить следующие принципы раскрытия информации.

1. Правдивость. Раскрываемая информация должна быть достоверной, подкрепленной финансовой и иной отчетностью.

2. Доступность. Подразумевает раскрытие информации в любое время, как через официальный запрос, так и через любой доступный ресурс для любого пользователя на безвозмездной основе, без выполнения специальных процедур для ознакомления с ней.

3. Оперативность. Короткие сроки получения информации очень важны для инвестора при сравнении альтернативных инвестиционных возможностей.

4. Полнота и регулярность. Задачей любого предприятия является обеспечение непрерывности процесса раскрытия полной информации.

5. Нейтральность информации. Необходимо исключить преимущества в предоставлении информации для различных групп стейкхолдеров<sup>1</sup>.

Любая организация должна быть оптимально прозрачной. В банковском секторе информационная прозрачность является регулятором конкурентной борьбы и влияет на повышение качества предоставляемых банком услуг. Стоит так же отметить, что недостаточная транспарентность снижает доверие к банку со стороны стейкхолдеров (клиентов, акционеров, инвесторов, партнеров, государства), поскольку банковская деятельность сопряжена с высокими рисками, что повышает потребность участников рынка в качественной и достоверной информации.

На сегодняшний день судить о прозрачности банков можно по финансовой отчетности, стратегиям развития, детальным сведениям о рыночных позициях банка, отчетам акционерных обществ и т. д. При этом традиционно банки не стремятся в открытом доступе предоставлять информацию о своей деятельности, за исключением, той, которую необходимо раскрывать в соответствии с российским законодательством в банковской сфере и, частично, стандартами корпоративного управления.

---

<sup>1</sup> Раскрытие информации. URL: <http://www.msfofm.ru/library/98-disclosure-of-information/>; см. также: [1; 3; 7].

Как показало исследование [6], уровень транспарентности компаний банковского сектора зависит от величины активов и организационно-правовой формы. Чем крупнее банк, тем выше уровень его информационной прозрачности. Максимальный уровень раскрытия информации у крупных публичных компаний. Поэтому для исследования динамики уровня информационной прозрачности российских банков были выбраны 10 банков (ПАО), являющихся самыми крупными по величине чистых активов на 1 августа 2019 г. Выборка включает банки, которые имеют наибольший потенциал повышения прозрачности, что обусловлено их величиной и, соответственно, масштабами операций на внутреннем и международных финансовых рынках.

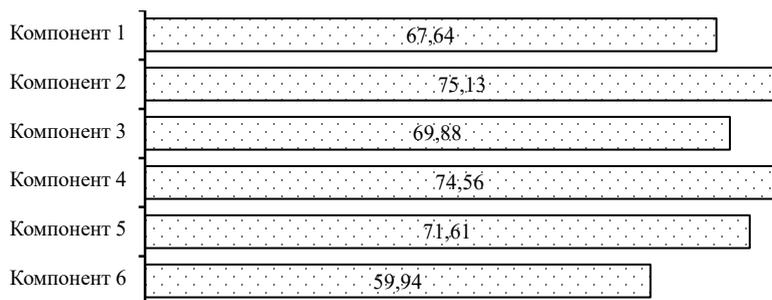
Для оценки информационной прозрачности была выбрана методика международного рейтингового агентства Standard&Poor's. Индекс, разработанный данным агентством, является наиболее детально и качественно сформированным [4]. Кроме того, агентство Standard&Poor's исследовало информационную прозрачность российских банков в период с 2005 по 2010 г. Что дает нам возможность оценить динамику изменения открытости банков в ретроспективе. Согласно выбранной методике оценки индекс информационной прозрачности состоит из 110 показателей, распределенных на 6 компонентов. Результаты исследования представлены в таблице.

### Результаты исследования информационной прозрачности банков

Банк	Чистые активы на 1 августа 2019 г., млн р.	Компонент индекса информационной прозрачности, %						
		Структура собственности	Права акционеров	Финансовая информация	Операционная информация	Информация о Совете директоров и менеджменте	Вознаграждение менеджмента и членов Совета директоров	Итого
Сбербанк России	28 829 391	72,2	94,1	78,1	82,3	82,3	77,7	81,1
ВТБ	14 362 665	72,2	88,2	75,0	88,2	82,3	66,6	78,8
Банк «ФК.,Открытие»»	2 251 016	77,7	70,5	75	70,5	82,3	66,6	73,8
Московский кредитный банк	2 167 279	77,7	76,4	68,7	64,7	70,5	55,5	68,9
Промсвязьбанк	1 899 885	72,2	70,5	62,5	82,3	70,5	66,6	70,8
Банк «Траст»	1 323 123	60,1	69,5	67,8	81,3	69,5	55,5	67,3
Росбанк	1 217 502	61,1	70,5	68,7	70,5	58,8	44,4	62,3
Совкомбанк	1 055 461	66,6	70,5	65,6	64,7	64,7	44,4	62,7
Банк «Санкт-Петербург»	675 834	61,1	76,4	68,7	82,3	70,5	55,5	69,1
Уралсиб	517 721	55,5	64,7	68,7	58,8	64,7	66,6	63,2

*Примечание.* Составлено по данным официальных сайтов исследуемых банков.

Согласно полученным результатам исследования, максимальное значение индекса информационной прозрачности у банка «Сбербанк» — 81,1 %, минимальное значение имеет «Росбанк» — 62,3 %. Среднее значение индекса по выборке — 69,8 %, что значительно выше уровня транспарентности банков начала 2000-х годов. Среднее значение раскрываемой информации в каждом компоненте индекса информационной прозрачности представлено на рисунке. Наибольшие значения показателей получились в компонентах 2 (Права акционеров) и 4 (Операционная деятельность), а наименьший коэффициент — у компонента 6 (Вознаграждение менеджмента и членов Совета директоров).



Средний уровень транспарентности банков по компонентам, %

Рассмотрим динамику изменения индекса информационной прозрачности. Первые исследования информационной прозрачности крупнейших российских банков были проведены Международным рейтинговым агентством S&P в 2005 г. Согласно этим исследованиям средний показатель транспарентности 30 крупнейших банков в России составил в 2005 г. 36 %, в то время как тот же показатель в крупнейших международных банках составлял 81 % (т. е. на 45 % выше, чем в России), а исследование 54 крупнейших компаний других отраслей экономики России показало значение индекса в 50 % (на 14 % выше, чем у банков)<sup>1</sup>. В 2006 г. была изменена методика оценки информационной прозрачности S&P. По новой методике индекс составил 48 %, в то время как по старой методике прирост показателя составил бы 3 %. В 2006 г. оценка проводилась по 127 показателям. Тройка лидеров (МДМ-банк, БИНбанк и Альфа-банк) показала уровень раскрытия информации в 65 %<sup>2</sup>. В 2008 г. прозрачность кредитных организаций

<sup>1</sup> S&P констатирует низкий уровень информационной прозрачности банков РФ. URL: <https://oldimg1.ria.ru/economy/20051026/41897352.html>.

<sup>2</sup> Агентство S&P оценило прозрачность российских банков. URL: <http://www.klerk.ru/bank/news/59211/>.

России вышла на уровень 52 %<sup>1</sup>. В 2010 г. средний уровень данного показателя 5 крупнейших банков России составил 69 %, что вывело банковский сектор на 3-е место после электроэнергетического и металлургического секторов. В среднем по выборке отклонения индекса от 2009 г. составили 2 %<sup>2</sup>. Стоит отметить, что в разные годы в исследовании информационной прозрачности S&P участвовали разные банки, выборка тоже сильно отличается. Так в 2005 г. в выборке участвовало 30 банков, а в 2010 — всего 5, что в конечном итоге делает результаты исследования несопоставимыми между собой. Поэтому динамику изменения уровня информационной прозрачности банков можно отследить с большой долей условности. Кроме того, и сама методика меняется год от года. Если в 2006 г. оценка осуществлялась по 127 показателям, то в 2009 и 2010 гг. в методику вошли 110 показателей. Согласно нашему исследованию информационной прозрачности пятерки крупнейших банков с 2010 по 2019 г. выросла на 6 %. В выборку попали разные банки, что обусловлено изменением российского законодательства и появлением такой организационно-правовой формы как ПАО, а также «уходом» ОАО (требования к раскрытию информации у данных организационно-правовых форм отличаются). Отметим, что, если ориентироваться на результаты оценки информационной прозрачности российских компаний, опубликованных Transparency, то можно считать наше исследование в высокой степени объективным. Согласно данным «Исследования корпоративной прозрачности российских компаний» 2017 г. Сбербанк набрал 7,9 балла, что соответствует 79 %<sup>3</sup>. Согласно нашей оценке индекс информационной прозрачности этого банка составил 80,9 %. Таким образом, ведущий банк России — Сбербанк достиг уровня информационной открытости крупных международных банков, как и банк ВТБ, чего нельзя сказать об остальных лидерах банковской сферы.

Данное исследование еще раз подтвердило, что существует зависимость между информационной прозрачностью банка и его размером, а точнее размером его активов. Фактор публичности тоже оказывает влияние на степень раскрытия информации, однако, в меньшей степени, чем размер активов. Крупные игроки рынка вынуждены повышать информационную открытость, особенно, если они заинтересованы в привлечении иностранного капитала. Поскольку у небольших непуб-

---

<sup>1</sup> Свет и тьма российских банков: S&P оценило уровень их прозрачности. URL: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=400213/>.

<sup>2</sup> Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2010 г. URL: <https://www.nes.ru/dataupload/files/science/6484.pdf>.

<sup>3</sup> Transparency назвала самые непрозрачные российские компании. URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2018/5a688fe19a794781a94584cc/>.

личных банков нет возможностей в привлечении серьезного капитала, степень их информационной прозрачности остается низкой. При этом цифровизация безусловно оказывает влияние на доступность информации для ключевых стейкхолдеров компании, поскольку ускоряет процессы поиска, сбора и обработки информации. Можно говорить о том, что цифровизация посредством повышения информационной прозрачности может снизить информационную асимметрию между главными стейкхолдерами компании.

### Библиографический список

1. *Вавулин Д. А.* Кодекс корпоративного управления о раскрытии информации акционерными обществами // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2014. № 8. URL: [https://gaap.ru/articles/Kodeks\\_korporativnogo\\_upravleniya\\_o\\_raskrytii\\_informatsii\\_aktionernymi\\_obschestvami/](https://gaap.ru/articles/Kodeks_korporativnogo_upravleniya_o_raskrytii_informatsii_aktionernymi_obschestvami/).

2. *Давыдкина А. В., Цыгалов Ю. М.* Методы и критерии оценки прозрачности // Управленческие науки. 2011. № 1. С. 39–41.

3. *Кодекс корпоративного управления: Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества* // Вестник Банка России. 2014. № 40(1518). URL: <https://www.iaa-ru.ru/upload/iblock/244/244d34d0717aa724204e6e1eac82c987.pdf>.

4. *Лисицкая Т. С., Самойленко М. Г.* Проблемы оценки информационной прозрачности российских компаний // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 3. С. 1–9. URL: <http://naukovedenie.ru>.

5. *Орлова Л. Н.* Информационная прозрачность как парадигма устойчивого развития экономических систем // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6, № 4. С. 368–374.

6. *Савченко Я. В.* Прозрачность российских банков: проблемы повышения и оценки // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 1(63). С. 40–50.

7. *Якимчук Д. Ю.* Информационная прозрачность — важнейший компонент снижения рисков при инвестировании. URL: <http://www.misbfm.ru/content/informacionnaya-prozrachnost-vazhneyshiy-komponent-snizheniya-riskov-pri-investirovani/>.

### Сведения об авторе

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

**Ю. В. Ставропольский**

## **Развитие социального капитала в рамках новых бизнес-моделей: аспект социальных сетей**

Социальный капитал определяет ряд аспектов в социальной структуре, поощряя к определенному образу поведения в рамках рациональной парадигмы. Социальная сеть и социальное сотрудничество способствуют совместному потреблению, а обмен личным опытом стимулирует налаживание социальных отношений и поддержание социальных обязательств. Совместное видение стратегий усиления конкуренции и сосуществования с потребителями проводит к совместному участию в создании стоимости, что значительно помогает предприятиям добиваться конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** социальный капитал; социальная сеть; партнерское взаимодействие; конкурентное преимущество; экономическое развитие.

Социальный капитал представляет собой совокупность фактических или потенциальных ресурсов, которые образуют некий коллективный актив, повышающий экономическую эффективность всего общества, обеспечивая возможности для адаптации и сотрудничества на принципах взаимной выгоды и доверия между всеми членами общества. С точки зрения индивида, социальный капитал воспринимается как ресурс, получаемый через социальные отношения с внешним миром, а затем используемый по собственному усмотрению [1, р. 396]. В позитивном аспекте социальный капитал можно рассматривать как необходимое или достаточное условие для систематического развития экономики.

Социальный капитал определяет ряд аспектов в социальной структуре, поощряя к определенному образу поведения в рамках рациональной парадигмы. Социальный капитал также рассматривается как коллективный фактор, способствующий адаптации и сотрудничеству на благо всего общества, ибо предполагает ориентацию на общую цель. Кроме того, благодаря социальному капиталу происходит активный обмен информацией и знаниями через различные коммуникационные сети.

С точки зрения социального обмена, в качестве компонентов социального капитала выделяются такие характеристики социального участия, вознаграждения, сотрудничества, конкуренции и конфликта, как стандарты, доверие, обмен информацией, горизонтальные и вертикальные организации, волонтерская работа [2, р. 431]. Поскольку они могут рассматриваться как индивидуальные или социальные активы, постольку они обеспечивают преимущества для отдельного человека

или организации, ибо обмен информацией, самореализация, социальное участие для взаимной выгоды выступают важными факторами совместного бизнеса. Таким образом, социальный капитал оценивается в соответствии с представлениями индивида о самореализации в направлении социальных отношений между членами общества.

Социальная сеть — это социальная система, которая обменивается ресурсами. Здесь взаимодействие происходит между отдельными лицами или организациями во имя достижения общей цели. Тип производимого обмена включает беспрестанные транзакции в контексте общего взаимодействия. Сеть выстраивается как эффективная альтернатива, улучшающая конкуренцию, по сравнению с другими стратегиями [3, р. 136]. Основная концепция такой сети предусматривает обмен и совместное использование различных ресурсов, в частности, технологий, информации, производства, капиталов, продуктов и услуг, в том числе посредством добровольного сотрудничества, с целью обеспечения конкурентных преимуществ.

В сетевом аспекте, социальный капитал возникает в результате взаимодействий, заставляющих людей формировать сети, поддерживать сообщества и выстраивать социальные структуры, поскольку, прежде всего, социальная сеть — это совокупность социальных отношений, которые поддерживают социальную идентичность и обеспечивают эмоциональную отдачу, принося материальную помощь, информацию, услуги и новые экономические возможности. Связь между взаимосвязанными системами и участниками систем представляется в формате системы отношений, влияющей на их действия. Кроме того, инструментальная ценность социальной сети способна меняться в зависимости от типа информации, которая требуется индивиду, и от того, как эта информация будет использоваться. Совместное использование ресурсов, информации и знаний в социальной сети образует важные значимые социальные отношения, обеспечивающие возможности для создания общих ценностей. Социальная сеть и социальное сотрудничество способствуют совместному потреблению, а обмен личным опытом стимулирует налаживание социальных отношений и поддержание социальных обязательств перед другими.

С точки зрения притяжения подобного, когда транзактор воспринимает, что другой транзактор согласует его смыслы со своими собственными, он будет склонен доверять партнеру и будет сохранять свою социальную приверженность. Другими словами, общие ценности транзакторов снижают когнитивный диссонанс, повышая предсказуемость действий другой стороны, улучшают социальные отношения между транзакторами, и облегчают поддержание отношений. Кроме того, продуктивная социальная сеть уменьшает конфликты, издержки

и затраты времени, служа продвижению социальной структуры в качестве фактора, ответственного за верификацию практической результативности социального капитала. Тем самым достигается укрепление социального доверия на основе взаимных стандартов и расширение диапазона производственной сети.

Социальная сеть в экономике представляет собой совокупность взаимосвязанных социальных отношений и социальных обязательств, основанных на реляционной концепции. Конкурентное преимущество достигается за счет ресурсов и обучения. Иначе говоря, когда компания разрабатывает новый метод деятельности в отношении клиента, который превосходит конкурентов, например, владение нематериальными ресурсами, такими как клиентский капитал, рождается уникальная сила организации. Поскольку эффективное управление позволяет осуществлять ценностное сотрудничество между организациями, то отношения конкретных активов, обмен информацией или дополнительные ресурсы могут быть стратегически объединены в целях обеспечения конкурентных преимуществ для организации.

Преимущества от сотрудничества внутри и между организациями можно расклассифицировать через отношение к конкретным активам, практику обмена информацией, дополнительные ресурсы, компетентность или эффективность управления. В этом ряду отношения конкретных активов представляются расширением перспективы, поскольку они эквивалентны производительности в цепочке создания стоимости, когда каждая компания готова инвестировать в отношения. Другими словами, в данном аспекте накопление специфических активов, таких как длительные отношения между организациями, или увеличение сделок, заключаемых между организациями, увеличивает конкурентные преимущества организаций.

В данной связи, в качестве полезной перспективы, которая может отражать роль сетевых ценностей, предстает кооперативный этап цепочки создания стоимости, выстраиваемой в формате таких экономических отношений между предприятиями, в которых присутствует стремление к сосуществованию и повышению конкурентоспособности, ибо оно значительно способствует неуклонному наращиванию компанией конкурентных преимуществ в отношениях.

Приверженность взятым на себя обязательствам важна, потому что стороны, заключающие сделки, должны воспринимать клиентов как партнеров, которые могут неуклонно поддерживать и развивать отношения в направлении понимания клиентов, в стратегическом отношении укрепляя долгосрочные связи. Однако, не следует все усилия сводить лишь к деловому аспекту, поскольку обязательства определяются в том числе различными маркетинговыми направлениями во взаимных

отношения обмена. В порядке поддержания и развития отношений обмена, компания должна воспринимать потребителей как партнеров и разрабатывать стратегии, направленные на укрепление долгосрочных связей.

Поведенческие намерения имеют более прямой вид, чем обязательства, поскольку ориентация на долгосрочные отношения включает в себя взаимосвязь непрерывности и взаимозависимости [4, р. 236]. Долгосрочная ориентация также включает в себя желание и ожидание продолжения долгосрочных отношений с другим человеком. Долгосрочная ориентация не предполагает намерений продолжать отношения со всеми общими поставщиками или розничными компаниями, но не исключает намерений продолжать вступать в сделки с определенным числом заинтересованных сторон. Долгосрочные отношения сотрудничества укрепляются тогда, когда присутствует восприятие прочности отношений. Клиент не сможет переключиться на другую компанию, если отношения с определенной компанией доставляют клиенту преимущества, и будет стремиться к установлению непрерывных отношений с компанией. В результате приверженность не будет подвержена изменению окружающих обстоятельств, и клиент будет непрерывно приносить компании определенный уровень прибыли [5, р. 316]. Предоставление ценных услуг своим клиентам играет роль основного фактора достижения конкурентных преимуществ.

Совместное видение стратегий усиления конкуренции и сосуществования с потребителями проводит к совместному участию в создании стоимости, что значительно помогает предприятиям добиваться конкурентных преимуществ. Таким образом, сетевые ценности можно рассматривать как полезный аспект отражения роли социального капитала, который подчеркивает конкурентное преимущество совместного ведения бизнеса.

### Библиографический список

1. *Grilli L., Mrkajic B., Latifi G.* Venture capital in Europe: social capital, formal institutions and mediation effects // *Small Business Economics*. 2018. Vol. 51, issue 2. P. 393–410.
2. *Meek S., Ogilvie M., Lambert C., Ryan M. M.* Contextualising social capital in online brand communities // *Journal of Brand Management*. 2019. Vol. 26, issue 4. P. 426–444.
3. *Sanchez-Ruiz P., Daspt J. J., Holt D. T., Rutherford M. W.* Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships with Outcomes, and Directions for Advancement // *Family Business Review*. 2019. Vol. 32, issue 2. P. 131–153.

4. *Sparviero S.* The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas // *Journal of Social Entrepreneurship*. 2019. Vol. 10, issue 2. P. 232–251.

5. *Williams N., Krasniqi B. A.* Coming out of conflict: How migrant entrepreneurs utilise human and social capital // *Journal of International Entrepreneurship*. 2018. Vol. 16, issue 2. P. 301–323.

#### **Сведения об авторе**

**Ставропольский Юлий Владимирович** — кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского [abcdoc@yandex.ru](mailto:abcdoc@yandex.ru)

**В. С. Терещенко**

### **Социальные расходы в контексте корпоративной социальной ответственности бизнеса**

На основе систематизации подходов различных авторов рассмотрена сущность социальных расходов предприятия. Определены виды социальных расходов в разрезе составляющих корпоративной социальной ответственности бизнеса перед различными категориями лиц – работниками, потребителями, государством, обществом. Уделено внимание экологической и этической составляющей социальных расходов компаний.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; бизнес; социальные расходы; корпорация.

В 1970-х годах в развитых странах начал происходить существенный рост социальных расходов. Основными причинами такой ситуации послужили обострение проблем социума, вызвавших социальную напряженность, а именно безработица, экономическая нестабильность, социальное неравенство, экологические проблемы и т. д. Этот рост сопряжен с давлением со стороны зарабатывающих на жизнь своим трудом, использовавших профсоюзные организации и политические партии, и влиянием примера стран с централизованной плановой экономикой. Кроме того, в последние десятилетия значительное воздействие оказывает процесс старения населения, обусловивший увеличение пенсионных расходов. Осуществление социальных расходов становится жизненно необходимым.

На долю социальных расходов государства в США приходится более 20 % ВВП, в западноевропейских странах — порядка 30 %. Однако социальные проблемы полностью либо частично были спровоцированы деятельностью бизнеса, в первую очередь корпоративного, поэтому

государству необходимо активно привлекать акционерные общества для устранения негативных последствий и повышения уровня жизни населения в регионах их присутствия.

На Украине исследованиями проблем социально ориентированного бизнеса и составления социальной отчетности занимались Ф. Ф. Ефимова, И. В. Жиглей, В. С. Лень [2], О. И. Пацула [3] и др., в России — С. В. Братющенко, В. В. Даньшина [1], И. А. Слободняк [4] и т. д.

Высоко оценивая научные наработки перечисленных ученых в сфере социально ориентированного учета, следует отметить, что в литературе существует большое количество определений и толкований понятия «социальные расходы», и это во многом осложняет проведение исследований по данной тематике. Для избегания путаницы необходимо сформулировать единое определение данного понятия. Кроме того, нужно детально изучить состав и классификацию социальных расходов корпораций для построения единой концепции управления ими.

Целью статьи является исследование классификации и выделение видов социальных расходов как следствия корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Расходы, возникающие у корпорации в ходе осуществления социально ответственной деятельности, принято называть социальными расходами. Четко определим их сущность.

И. А. Слободняк в своей монографии семантически одинаково употребляет термины «расходы организации на социальные нужды», «расходы, имеющие социальную направленность» и «социально значимые расходы» [4]. Не поддерживаем такой подход, поскольку он порождает терминологическую путаницу.

О. И. Пацула предлагает понимать под социальными расходами «выбытие различных видов экономических ресурсов в соответствии с законодательными, социально-экономическими и морально-психологическими гарантиями и направленными на удовлетворение социальных потребностей физических или юридических лиц» [3, с. 8]. Мы согласны с целесообразностью употребления такого термина и таким раскрытием его сущности.

Некоторые авторы к социальным расходам относят только расходы на оплату труда, расходы на общегосударственное социальное страхование и благотворительную помощь.

По нашему мнению, такой перечень является суженным и не учитывает весь спектр социальных расходов. Социальными целесообразно считать все расходы, которые несет субъект хозяйствования в ходе осуществления социально ответственной деятельности.

Рассмотрим классификацию социальных расходов, разработанную такими учеными, как В. С. Лень и Ю. В. Крот (табл. 1) [2, с. 305].

Т а б л и ц а 1

**Классификация социальных расходов**

Классификационный признак	Группы социальных расходов
1. Отношение к законодательству	1. Определенные законодательно. 2. Неопределенные законодательно
2. Связь с коммерческой деятельностью	1. Связанные с коммерческой деятельностью. 2. Несвязанные с коммерческой деятельностью
3. Потребность в сертификации	1. Требуют сертификации. 2. Не требуют сертификации
4. Место осуществления	1. Внутрифирменные. 2. Нефирменные
5. Отражение расходов в бухгалтерском учете	1. За счет основной деятельности. 2. За счет прибыли
6. По виду деятельности	1. Себестоимость произведенной продукции. 2. Расходы операционной деятельности. 3. Расходы прочей деятельности
7. Относительно производства	1. Производственные. 2. Непроизводственные
8. Возмещение расходов	1. Платное. 2. Бесплатное
9. Получение будущих экономических выгод от осуществления	1. Будут получены. 2. Не будут получены
10. По производительности	1. Производительные. 2. Непроизводительные

В качестве примера социальных расходов, связанных с коммерческой деятельностью, можно привести расходы на обеспечение социального пакета работникам (дополнительное пенсионное страхование, рисковое страхование и т. п.), а в несвязанных — предоставление работникам беспроцентных займов, помощь школам, больницам.

Относительно сертификации, то отдельные виды деятельности предприятий, связанные с социальными расходами, нуждаются в сертификации, в частности строительство школ, больниц, детских садов и т. п. собственными силами, а другие не нуждаются, например, частичное участие в развитии местных территорий.

Относительно места осуществления расходов, социальные расходы делятся на внутрифирменные и нефирменные. К внутрифирменным расходам, в частности, относятся расходы на охрану труда, дополнительное пенсионное страхование, а к нефирменным — материальная помощь физическим лицам, не являющимся работниками предприятия, участие в развитии территорий.

В отношении отдельных видов деятельности, социальные расходы могут быть отнесены на себестоимость продукции, прочие операционные расходы или прочие расходы предприятия. Например, заработная плата производственных рабочих и начисления на нее включаются в производственную себестоимость продукции, а расходы на рисковое страхование работников (за исключением обязательного страхования) включаются в расходы прочей операционной деятельности. Расходы по ремонту здания школы на безвозмездной основе будут включены в расходы прочей деятельности предприятия.

Относительно производства социальные расходы, например, предусмотренные коллективным договором премии, могут быть производственными или связанными с управлением предприятия и сбытом.

Определенные виды социальных инициатив могут осуществляться на платной, а отдельные на безвозмездной основе. Если на платной основе, то их осуществление приравнивается к коммерческой деятельности (решаются как социальные, так и коммерческие проблемы одновременно). Такие инициативы носят для предприятия, безусловно, продуктивный характер и их учет ведется как учет коммерческой деятельности.

Расходы социального характера сопровождаются прямыми будущими экономическими выгодами, например, обучение, повышение квалификации и переподготовка работников будут способствовать увеличению будущих экономических выгод, а оказание благотворительной помощи церкви — нет. При этом следует отметить, что оценка будущих экономических выгод является достаточно условной, а потому и такое разделение носит достаточно условный характер, ведь не всегда можно рассчитать ожидаемый результат от многих социальных расходов.

Относительно производительности, социальные расходы могут быть разделены на производительные и непроизводительные. Для отнесения социальных расходов к производительным или непроизводительным следует сравнивать социальные расходы с ожидаемым от них результатом. Если результат превышает затраты, их следует считать производительными. Если результат меньше расходов, то непроизводительными затратами следует считать не все социальные расходы, а только сумму превышения затрат над результатами.

На основе обзора действующего украинского и международного законодательства, а также литературных источников нами был систематизирован перечень социальных расходов, которые может нести предприятие в ходе осуществления социально ответственной деятельности (табл. 2).

## Виды социальных расходов предприятия

Составляющие социальной ответственности	Виды социальных расходов
Ответственность перед работниками	<p><b>Расходы на наем и трудовые отношения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расходы на выплату основной заработной платы.</li> <li>2. Расходы на выплату дополнительной заработной платы (премий, поощрений и т. д.).</li> <li>3. Компенсационные выплаты.</li> <li>4. Расходы на оплату отпусков.</li> <li>5. Оплата прочего неотработанного времени (за время вынужденных простоев и т. д.).</li> <li>6. Расходы на социальное страхование (общеобязательное государственное и негосударственное).</li> </ol> <p><b>Расходы на удовлетворение социально-бытовых и духовных потребностей работников</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Расходы на обеспечение ведомственным жильем (аренду жилья для работника).</li> <li>8. Расходы на содержание и функционирование объектов социальной инфраструктуры (столовых, детских садов, домов отдыха, дворцов культуры, спортивных комплексов, медпунктов и медицинских учреждений для работников).</li> <li>9. Расходы на организацию отдыха и досуга работников (оплата турпоездов, корпоративов, культпоходов в театр, филармонию, цирк и т. д.).</li> <li>10. Выдача работникам беспроцентных ссуд.</li> </ol> <p><b>Расходы на охрану труда и обеспечение безопасности на рабочем месте</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Расходы на организацию охраны труда и безопасности на рабочем месте (на средства индивидуальной защиты, санитарное обеспечение и т. п.).</li> <li>12. Расходы на профилактику и предотвращение случаев производственного травматизма</li> </ol> <p><b>Расходы на обучение работников</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Расходы на повышение квалификации работников.</li> <li>14. Расходы на периодические издания, методические материалы, учебники для работников и т. д.</li> <li>15. Расходы на выявление и развитие творческих способностей работников</li> </ol>
Ответственность перед потребителями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расходы на обеспечение безопасности продукции и здоровья потребителя.</li> <li>2. Расходы на гарантийное и послепродажное обслуживание</li> </ol>
Ответственность перед государством	Уплата налогов и сборов в государственные целевые фонды
Экологическая ответственность	<p><b>Расходы на природоохранные технологии</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утилизация и нейтрализация твердых отходов.</li> <li>2. Охрана от загрязнения воды и водоемов.</li> <li>3. Очистка воздуха и охрана воздушного бассейна.</li> <li>4. Снижение уровня шума.</li> <li>5. Охрана от загрязнения и рекультивация земельных участков и лесов.</li> </ol>

Составляющие социальной ответственности	Виды социальных расходов
	6. Расходы на профилактику и предотвращение случаев производственных аварий, требующих ликвидации их последствий (разливов нефти, взрывов, случайных выбросов, пожаров и т. д.). <b>Расходы на ресурсосберегающие технологии</b> 7. Использование возвратных отходов производства. 8. Внедрение энергосберегающих технологий. 9. Рациональное использование водных и воздушных ресурсов, полезных ископаемых и земельных недр, лесов
Ответственность перед обществом	1. Расходы на благотворительность (индивидуальную, совместную с другими компаниями, государством). 2. Расходы на инновационные социальные проекты. 3. Расходы на сокращение бедности и стимулирование социально-экономического роста региона присутствия предприятия. 4. Расходы на проведение качественного аудита финансовой отчетности для защиты интересов внешних пользователей путем обеспечения достоверности отчетной информации
Этическая ответственность	1. Расходы на недопущение (противодействие) коррупции. 2. Расходы на поддержание добросовестной конкуренции. 3. Расходы, связанные со своевременным выполнением обязательств перед контрагентами

Таким образом, нами систематизирован перечень социальных расходов, которые может нести корпорация, в разрезе составляющих корпоративной социальной ответственности перед различными категориями лиц (работниками, потребителями, государством, обществом и т. д.) Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является исследование порядка раскрытия информации о социальных расходах в социальной отчетности корпораций.

### Библиографический список

1. *Даньшина В. В.* Классификация видов социальной ответственности бизнеса // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. 2016. № 3. С. 41–51.
2. *Лень В. С., Крот Ю. В.* Соціальні витрати: класифікація та облік // Вісник ЧДТУ. Серія економічні науки. 2012. № 62(4). С. 302–309.
3. *Пацула О. І.* Облік і контроль соціальних витрат підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2008.
4. *Слободняк И. А.* Расходы организации на социальные нужды: признание, оценка, раскрытие информации. Иркутск: Изд-во БГУ, 2016.

### Сведения об авторе

**Терещенко Виктория Сергеевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
 tvs55555@mail.ru

*И. Н. Ткаченко*

## **Исследование актуальных проблем корпоративного управления и их встроенность в образовательный процесс**

Представлен обзор актуальных проблем и дискуссионных моментов, связанных с проведением современных исследований по корпоративному управлению. Дается характеристика направлений научных и прикладных исследований кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом УрГЭУ, отмечается востребованность этих направлений бизнесом. Раскрывается опыт кафедры в организации научно-исследовательской работы студентов, проведении конкурсов и конференций. Актуализируется задача организации образовательного процесса, ориентированного на привлечение современного инструментария управленческих и исследовательских технологий.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; профессиональные стандарты; управленческие компетенции; образовательные технологии; практикоориентированное образование.

В данной статье мы хотим поделиться опытом, наработанным кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом, а до этого и десятилетним опытом Института корпоративного управления и предпринимательства в УрГЭУ по использованию в образовательном процессе тех знаний и того потенциала, который получают преподаватели кафедры при проведении инициативных научных исследований, грантовой деятельности и хоздоговорной тематики.

Одним из главных факторов, сдерживающим развитие цивилизованных норм корпоративного управления в России, был и остается острый дефицит кадров, способных квалифицированно решать задачи повышения инвестиционной привлекательности бизнеса, роста корпоративной стоимости; предлагать решение практических проблем, связанных с введением норм корпоративного управления в стратегию компании; диагностировать социально критические инвестиции; разрабатывать нефинансовые отчеты компаний в соответствии с нормами международной и российской отчетности; реализовывать стандарты корпоративного управления с целью роста конкурентоспособности бизнеса. Подготовкой таких кадров занимается наш университет.

В 2004 г. в Уральском государственном экономическом университете был создан Институт корпоративного управления и предпринимательства как структура бизнес-образования. Более 10 лет эту структуру возглавляла И. Н. Ткаченко. Институт занимался подготовкой высших управленческих кадров для организаций народного хозяйства через Президентскую программу «Корпоративный менеджмент». В рамках

данной программы обучались собственники бизнеса, директора предприятий, топ-менеджеры и другие функциональные руководители. Программа была уникальной, единственной, где было удачное сочетание и технологий корпоративного управления, и корпоративного менеджмента.

В 2006 г. в *Уральском государственном экономическом университете* была создана *кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом для подготовки экономистов-управленцев по специализации «Корпоративный менеджмент» в рамках специальности «Национальная экономика»*. В учебный план подготовки специалистов были включены учебные дисциплины «Корпоративное управление», которое преподается в нашем с 1995 г., «Корпоративная социальная ответственность», дисциплины, связанные с экономикой и управлением интегрированных корпоративных структур, анализом экономического потенциала корпорации, планированием деятельности корпорации, управлением инвестициями и инновациями в корпорации, управлением корпоративными рисками, оценкой и управлением стоимостью бизнеса, управлением изменениями и жизненным циклом корпорации, стратегической эффективностью деятельности корпорации и другие дисциплины. Несколько позже добавился целый блок дисциплин, связанных с управлением проектами, организацией и управлением проектной деятельностью, управлением проектами государственно-частного партнерства и бизнес-моделированием.

Особенностью обучения на бакалаврских и магистерских программах нашей кафедры является сочетание экономических знаний и навыков, получаемых студентами в ходе обучения, и глубокое знание управленческих, менеджерских технологий и инструментов.

Почему именно так мы выстроили наш учебный процесс? На чем мы основываемся? Почему уверены в правильности выбранной образовательной концепции?

Отвечая на эти вопросы, можно сказать о трех «китах», или о трех источниках, на которые мы опираемся:

1) опыт реализации Президентской программы и других программ бизнес-образования, через опыт которых прошло значительное число преподавателей кафедры, отсюда — понимание востребованности (или, наоборот, невостребованности) каких-то компетенций для реального бизнеса;

2) опыт программ международного сотрудничества кафедры с университетами, бизнес-школами, магистерскими программами зарубежных вузов США, Канады, Великобритании, Италии, Польши, Казахстана;

3) опыт НИР и бизнес-консультирования.

С 2006 по 2013 г. кафедра занималась подготовкой специалистов-экономистов специальности «Национальная экономика» по направлению «Корпоративный менеджмент». Сейчас на кафедре реализуются программы бакалавриата: «Корпоративная экономика и управление проектами бизнеса». Учебный план был сформирован на основе опыта обучения собственников и руководителей бизнеса в рамках программы подготовки высших управленческих кадров для организаций народного хозяйства (Президентской программы) по направлению «Корпоративный менеджмент», руководителем которой с 2004 по 2014 г. была зав. кафедрой И. Н. Ткаченко, и где работали практически все преподаватели кафедры. Таким образом, учебные программы по всем направлениям обучения с самого первого года создания кафедры и по настоящее время являются практико-ориентированными, «заточенными» под интересы бизнеса.

Нам представляется важным отметить следующее обстоятельство: в студенческой аудитории преподавателями кафедры активно используются образовательные технологии программ дополнительного и бизнес-образования. Кроме того, опыт кафедры по взаимодействию с английскими коллегами из университета Англия Раскин (Великобритания) в рамках международного проекта «Корпоративное управление для успешного бизнеса» существенным образом помог приблизиться к мировым стандартам обучения. На основе этого сотрудничества на кафедре на одной из первых в университете в 2008 г. была открыта и продолжает вот уже более 10 лет функционировать магистерская программа «Корпоративная экономика и управление», названная позднее — «Корпоративный бизнес». У кафедры есть опыт функционирования магистерских программ: «Оценка компаний и стоимостной менеджмент», «Экономика, оценка и управление недвижимостью», а с 2011 г. кафедрой была открыта программа «Управление проектами и программами». В рамках всех программ и бакалавриата, и магистратуры, реализуемых кафедрой, значительное место в процессе обучения уделяется формированию социально-ориентированных компетенций, прикладных знаний, умений и навыков, основанных на профессиональном стандарте по бизнес-аналитике и по управлению проектами. На кафедре самым естественным образом происходит интеграция элементов бизнес-образования в систему университетского образования, тем более, что практики бизнеса тесно сотрудничают с кафедрой.

Остановимся более подробно на опыте научно-исследовательских работ, проводимых кафедрой и их «встроенности» в учебный процесс.

*В настоящее время на кафедре сложилось научное направление: «Корпоративное управление, ориентированное на эффективное и со-*

циально-ответственное развитие». Научно-исследовательская деятельность кафедры направлена на активное вовлечение студентов и магистрантов в процесс научных исследований. Научные направления кафедры являются востребованными:

корпоративное управление и корпоративный менеджмент, корпоративная социальная и экологическая ответственность, оценка и управление стоимостью бизнеса, государственно-частное партнерство, управление корпоративными рисками, исследования интегрированных бизнес-структур и бизнес-моделей; управление проектами.

В 2015 г. зав. кафедрой, доктору экономических наук, профессору Ткаченко Ирине Николаевне присвоено почетное звание «Основатель научной школы» — «Стейкхолдерская модель корпоративного управления, ориентированная на социально-ответственное развитие и эффективное партнерство государства и бизнеса». Исследования, касающиеся стейкхолдерского подхода, активно продолжаются и нашими преподавателями, и молодыми исследователями: аспирантами и магистрантами. Преподавателями кафедры защищаются кандидатские диссертации, магистранты активно развивают эту тематику, в том числе и исследуя стейкхолдеров как заинтересованные стороны участников проектной деятельности.

Считаем, что только собственные научные исследования позволяют преподавателю в аудитории быть не толкователем чьих-то чужих воззрений, а опираться на собственные результаты исследования, базироваться на собственных выводах, аналитике, сравнениях, что повышает его авторитет перед слушателями и позволяет добиваться более значимого эффекта обучения.

Конференцию, по корпоративному управлению кафедра проводит с 2011 г. Два года подряд в 2011 и в 2012 гг. кафедра получала грант основного конкурса РГНФ на проведение Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления». С 2017 г. организация и проведение конференции по корпоративному управлению было возобновлено. Конференция по корпоративному управлению проводится при поддержке и участии научного и бизнес-сообщества: экспертов из высших учебных заведений Российской Федерации, академической науки, консалтинговых и аналитических компаний; практиков бизнеса; компаний корпоративного типа; компаний малого и среднего бизнеса; магистрантов и выпускников магистратуры, студентов, аспирантов. Последние годы наша конференция проводится при информационной поддержке Российского Института директоров и НП «Элитарный клуб корпоративного поведения». *Целью конференции* является организация

дискуссионной площадки где представители научного, экспертного и бизнес-сообщества смогут обсудить проблемы согласованности интересов собственников и системы корпоративного управления в целом с новыми формами ведения бизнеса в условиях цифровизации и сетевизации, привлечение интереса молодых ученых к наиболее актуальным проблемам теории и практики управления, повышение их научной квалификации. Спектр обсуждаемых вопросов на конференции охватывает разные направления, связанные с корпоративным управлением и новыми бизнес-моделями: актуализация положений стейкхолдерского подхода в развитии моделей корпоративного управления и бизнеса; расширение спектра инструментов корпоративного управления и развития с учетом тенденций цифровизации и сетевизации; управление активами в рамках гибридных и платформенных бизнес-моделей; развитие социального капитала в рамках новых бизнес-моделей; согласование системы корпоративного управления с новыми форматами ведения бизнеса; учет интересов стейкхолдеров и оценки их вклада в формирование стоимости и социального капитала бизнеса; влияние цифровизации на формирование стратегических корпоративных интересов компании; исследование направлений корпоративной социальной ответственности бизнеса для достижения устойчивого развития; проблемы достижения эффекта синергии в корпоративном бизнесе.

Вся эта проблематика изучается в различных учебных дисциплинах кафедры. Но особенно глубоко в продвинутых курсах, преподаваемых в магистратуре.

С начала проведения Евразийского экономического форума молодежи вот уже более 10 лет кафедра организует проведение Международного конкурса «Корпоративное управление и инвестиции в глобальной экономике» (научный руководитель конкурса — зав. кафедрой И. Н. Ткаченко). С первых лет проведения Конкурса кафедра осуществляет научное руководство различными тематическими направлениями. Так, в первые годы — это было тематическое направление «Деловая Евразия — стандарты будущего», в рамках которого на заседании секции «Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса» было заслушано значительное количество студенческих выступлений. Только за первые два года в рамках этой секции приняли участие более 100 человек. Студенты и магистранты кафедры принимали активное участие в обсуждении в рамках молодежных общественных слушаний компаний по программам КСО, где были заслушаны отчеты компаний УГМК-холдинг, ОАО «Уралсвязьинформ», ОАО «Фортум», ТНК-ВР и других. В последние годы номинации кон-

курса меняются, четко отражая требования времени. Целью Конкурса является формирование управленческих и исследовательских компетенций в сфере корпоративного управления и контроля у молодых менеджеров — будущих лидеров бизнеса, на целенных на развитие цивилизованных норм надлежащего корпоративного поведения, усиление эффективного взаимодействия государства и бизнеса, применение современных управленческих технологий. Задачами конкурса являются: выявить научно-исследовательский потенциал молодых ученых; актуализировать интерес молодых исследователей к проблемам корпоративного управления, проектам корпоративного бизнеса, инвестирования в корпоративной сфере и поиску путей их практического решения; обменяться знаниями, идеями, опытом использования исследовательского инструментария, спрос на который все больше предъявляют современные экономика и бизнес; предложить научно-практические рекомендации по развитию теории и практики корпоративного управления, проектного управления, корпоративных финансов и инвестиций.

Номинациями Конкурса являются: «Лучший проект по корпоративному управлению», «Лучший проект по корпоративным финансам и инвестициям», «Лучшая практика реализации проектов корпоративного бизнеса».

Значительное место в подготовке социально-ориентированных компетенций будущих менеджеров занимает экологическое воспитание, реальное участие студентов и магистрантов кафедры в экологических программах и проектах. Усилиями преподавателей кафедры в рамках Евразийского экономического форума молодежи *успешно реализуется тематическое направление «Eurasia Green» (научный руководитель — доцент кафедры Г. Ю. Пахальчак). Партнерами конкурса «Eurasia Green» в разные годы были: Ассоциация экологически ответственного бизнеса, ОАО «СУМЗ», российско-бельгийская компания Пролайм, ООО «ЭНВИРО-ХЕМИ ГмбХ», Русская медная компания и другие. Во всех этих мероприятиях принимают самое активное участие студенты и магистранты кафедры. Научно-исследовательские проекты на конкурс представлялись по следующим тематическим направлениям: 1) «Чистая вода Евразии»; 2) «Отходы в доходы»; 3) «Модель рационального природопользования на территориях Крайнего Севера» и др. Примеры активного участия студентов в социальных и экологических программах и проектах основываются на методах обучения и обеспечивают достижение сформулированных результатов обучения. Бизнесу необходимы управленцы, готовые к реализации продуманной социальной политики, реализации программ корпора-*

тивной социальной ответственности, ведению нефинансовой отчетности компаний в соответствии с требованиями цивилизованных норм развития бизнеса и предпринимательства, поэтому проблема формирования профессиональных компетенций будущих менеджеров является основой для их конкурентоспособности.

В 2013–2015 гг. кафедрой был получен грант РФФИ-Урал «Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизмов эффективного партнерства государства и бизнеса в стейкхолдерской модели корпоративного управления: микроэкономический и региональный аспекты». Реализация этого гранта позволила преподавателям кафедры опубликовать результаты своих исследований в статьях, монографиях, учебных пособиях, успешно защитить кандидатскую диссертацию по тематике ГЧП доценту М. В. Евсеевой. В 2018 г. старшим преподавателем кафедры О. Е. Соколовской был выигран грант РФФИ для молодых ученых: «Стейкхолдерская модель государственно-частного партнерства экологической направленности как инструмент устойчивого социально-ориентированного развития региона». Кроме того, результаты исследования процессов ГЧП нашли свое отражение и в учебном процессе — в рамках курса «Управление проектами государственно-частного партнерства».

В 2017 г. в УрГЭУ от ЦОРПУ на кафедре был создан Региональный центр оценки и развития проектного управления, что позволило в рамках созданной сертификационной площадки давать возможность представителям бизнеса, гос. структур управления, магистрантам и выпускникам кафедры получать национальный сертификат управляющего проектами по версии ПМ-СТАНДАРТ. Ежегодно в марте месяце кафедра проводит «круглый стол» по теме «Практика проектного управления», в рамках которого идет обсуждение актуальных проблем развития проектной деятельности.

Опыт кафедры оценен научным сообществом: кафедра является выпускающей на диссертационный совет по защите диссертаций по направлению «Менеджмент». Экспертиза — отличная научная школа, повышение научной квалификации членов кафедры, постоянное обсуждение актуальных научных проблем. Как результат — начало работы ряда преподавателей кафедры над докторскими диссертациями.

В современных условиях развития, необходимость реализации задач модернизации и инновационности экономики все более обостряется необходимость создания такой модели специалиста, управленца, в которой профессиональные знания (квалификация) должны быть дополнены инициативностью, готовностью принимать решения, брать на себя ответственность и т. д. Возникла острая необходимость в под-

готовке менеджеров-профессионалов с современным видением, ориентированных на всемерный учет интересов широкого круга стейкхолдеров. Взамен акцента на усвоение знаний и правил требуется умение концентрировать внимание на обучении тому, как учиться, отработке техники подготовки (анализ изменяющейся среды бизнеса) и принятия управленческих решений. Поэтому в процессе обучения широко используются интерактивные методики (мозговые штурмы, тренинги, ролевые имитации, разбор проблемных ситуаций или «кейс-стадиз», компьютерные симуляции и т. д.). Среди критериев педагогического мастерства преподавателя важным считается умение организовать дискуссию (или «мозговой штурм») в группе по серьезной проблеме. Эффективные методы обучения ориентированы не просто на разбор кейсов на отвлеченных примерах, а на разбор конкретных ситуаций в компаниях. Основной акцент в обучении будущих управленцев высокого уровня должен быть сделан на накопление у них необходимых навыков посредством реализации проектов, обучения действием на примере выдвижения новых идей, рассмотрения конкретных практических проблем бизнеса и разработки бизнес-стратегий. Преподавателями кафедры в лекционных и практических занятиях с бакалаврами и магистрантами активно внедряются технологии открытого образования. Университетское сообщество должно создавать такой продукт, специфика и конкурентоспособность которого определялись бы оптимальным сочетанием учебной, тренинговой, консалтинговой составляющей и нацеленностью на формирование практических знаний и аналитических навыков, необходимых для повышения эффективности управления бизнеса, разработки и реализации генеральной стратегии его развития.

С 2020 г. кафедра будет участвовать в новых образовательных проектах: совместной программе магистратура с кафедрой мировой экономики «Корпоративный бизнес в мировой и национальной экономике» и в совместной программе с кафедрой менеджмента «Стратегическое и проектное управление». Новые цели будут и дальше ориентировать кафедру корпоративной экономики и управления бизнесом на сочетание исследовательских и образовательных задач.

### **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

*M. G. Umarhodjaeva*

## **Issues of using the world experience of an effective corporate governance organization under the conditions of Uzbekistan**

In the article have been discussed issues of the use of world experience in organizing effective corporate governance in Uzbekistan. The author systematizes rich foreign experience, identifies the current trends here and formulates ways to increase the efficiency of using its potential for the development of corporate relations in joint-stock companies of the republic.

**Keywords:** corporate relations; corporate behavior; principles of effective corporate governance; joint-stock companies.

Corporate governance is a set of mechanisms and processes of interaction between the owners (shareholders) of a company, its board of directors, its management and other interested parties inside and outside the corporation, as well as a set of principles, rules and procedures that define this interaction. Basically, these difficult relationships are determined by law.

When building a corporate culture, its foundation should be the principles of corporate governance, which put owners at the head of a corporation (holding), transferring them the rights to manage and control this corporation. The management hierarchy in the corporation (the meeting of shareholders — the board of directors — the sole executive body) can serve as the key to building a corporate culture and building a hierarchy of its values, norms and rules. The most important corporate regulation that defines the core values of the company, as well as the rules of conduct for employees, is the Code of Corporate Conduct. The Code is the main standard of conduct and corporate culture management.

Currently, in the world practice there are various definitions of corporate governance (corporate governance), the main of which are reduced to its interpretation as:

management systems through which the activities of commercial organizations are managed and controlled;

the organizational model by which the company represents and protects the interests of its shareholders;

systems of leadership and control over the activities of a corporate enterprise or company;

a specific system for reporting managers to shareholders of joint-stock companies;

a management form that provides a balance between the interests of the company, its shareholders and other interested parties;

forms of management, providing a balance between the social and economic goals of the state, business entities and society as a whole;

an effective means in the hands of investors to ensure the return on investment invested in a joint stock company or other forms of management; an effective way to increase the efficiency of a joint stock company, etc. [1].

Given the increasing importance of corporate governance and the presence of such a broad outlook on its functions, in April 1999, in a special document approved by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), the following definition of corporate governance was given: “Corporate governance refers to internal means of supporting the activities of corporations and control over them ... One of the key elements for increasing economic efficiency is corporate governance, which includes a set of relations m between the board (management, administration) of the company, its board of directors (supervisory board), shareholders and other interested parties (stakeholders). Corporate governance also defines the mechanisms by which the goals of the company are formulated, the means of their achievement and control over its activities are determined” [2].

Today, five key principles for good corporate governance are described in detail throughout this world:

1) the rights of shareholders (the corporate governance system should protect the rights of shareholders);

2) equal treatment of shareholders (the corporate governance system should ensure equal treatment of all shareholders, including small and foreign shareholders);

3) the role of stakeholders in the management of the corporation (the corporate governance system should recognize the rights of interested parties established by law and encourage active cooperation between the company and all interested parties in order to increase social wealth, create new jobs and achieve financial sustainability of the corporate sector);

4) information disclosure and transparency (the corporate governance system should ensure timely disclosure of reliable information about all the essential aspects of the corporation's operations, including information on the financial situation, results of operations, ownership structure and management structure);

5) duties of the board of directors (the board of directors provides strategic business management, effective control over the work of managers and is obliged to report to shareholders and the company as a whole).

In recent years, the state of corporate relations at the level of joint-stock enterprises in various countries of the world is evaluated on two main aspects, including:

the state of the legislative and regulatory framework governing corporate relations, and the practice of its application;

the state of the business environment in which the joint-stock enterprises are located, as well as the nature of the practice of corporate relations.

The priority tasks of corporate governance are: protecting the rights and interests of shareholders, that is, owners of joint-stock companies; the formation of the executive body and control over its activities; increase of investment attractiveness of AO; accumulation of long-term economic value by increasing the value of stocks. There is no single model of corporate governance in the world — a single principle for building the structure of company management bodies. Two main models can be distinguished — Anglo-American and German. Under US law, the company is managed by a unitary board of directors. The general trends of the last two decades have been an increase in the number of independent directors in the overall composition of the board of directors and a decrease in the representation of executive directors.

Unlike the board of directors in the United States, the board of a German company consists of two bodies: a supervisory board (board of directors), which consists entirely of independent directors, and an executive board, consisting of company management [2]. In the German model, there is a strict separation of the supervisory and executive functions, and the two councils themselves have clearly differentiated legal responsibilities and powers. German law draws a clear line between direct control and supervision. The executive board, under this model, reports to the supervisory board [3]. The key participants in the Japanese model are the main bank (major domestic shareholder), a corporation (affiliate) company or group of companies combined by joint ownership of borrowed funds and equity (another major domestic shareholder), the board and the government. Unlike the Anglo-American model, independent shareholders are practically unable to influence the affairs of the corporation. As a result of this, truly independent shareholders, i. e. There are few directors representing independent (external) investors [4]. Building the potential of corporate enterprises and improving corporate relations at the level of joint-stock companies, foreign countries with developed economies are constantly upgrading the existing legal framework for corporate governance, strengthening the institutional foundations of the stock market, activating the role of its professional participants and ensuring faster pace of development of investment and financial infrastructure. In order to stimulate the accelerated development of the private sector, radically increase its role and importance in the country's economy, radically improve the corporate governance system of privatized enterprises by Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. 4720 dated May 25, 2015 “On measures to radically increase the share and importance of the private sector in the economy of Uzbekistan ” it was deemed inexpedient to maintain a state share in the authorized capital of joint-stock companies in the amount of 25 percent or less and instructed to implement its real zatsiyu mainly in private ownership. In order to im-

prove the system of training, retraining and advanced training of leading personnel of business companies, to increase the efficiency of enterprise management in corporate governance, the Scientific and Educational Center for Corporate Governance has been established at the Higher School of Business under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, in which the training and training of members of the supervisory councils, members of executive bodies of business entities, members of audit commissions, trust workers managers of investment assets and state attorneys, specialists of state bodies of economic regulation, shareholders and owners of private enterprises.

Timely study and implementation of advanced foreign corporate governance experience in the practice of the best enterprises of the republic should allow:

- ensure the formation of long-term strategies for the development of enterprises aimed at high final economic results of the enterprise;

- introduce effective management structures that ensure the unity of rights and responsibilities of all functional and structural links for the final results of the joint-stock company;

- create codes of corporate conduct that provide incentives for the development of corporate relations and are designed to become a decisive factor in resolving corporate conflicts and harmonizing the interests of all participants in the corporate community;

- increase the transparency of joint-stock enterprises through a combination of external and internal audit of the joint-stock company, as well as strict adherence to the norms and rules of corporate behavior;

- introduce a democratic style of enterprise management based on the accountability of the executive bodies of the JSC;

- to increase the efficiency of labor incentives for managers and staff of joint-stock enterprises by introducing a system of key performance indicators for AO;

- form a flexible dividend policy of joint-stock enterprises, taking into account the real needs of the joint-stock company and all participants of the corporate community.

Among the priority measures by the state, economic departments and financial institutions that contribute to the implementation of international best practices of corporate governance in the practice of joint-stock enterprises of Uzbekistan, should include the following:

- promoting the systematization and implementation of the best corporate governance best practices in the practice of joint-stock enterprises of the republic;

- the formation of a new concept of state support for corporate governance at the level of joint-stock enterprises;

modernization of the regulatory framework governing the relations of participants in the corporate community;

expanding the spectrum and increasing the scale of government participation in the financial support of innovative development programs for corporate enterprises;

ensuring the institutional strengthening and further functional development of the secondary securities market of Uzbekistan;

increasing the effectiveness of monitoring the effectiveness of the ongoing dividend policy of joint-stock enterprises with the participation of foreign founders.

Organization of regular internships for the most promising managers of large corporate enterprises based on leading foreign corporations.

Timely and high-quality introduction of best practices in organizing effective corporate governance in the practice of joint-stock enterprises of the republic will not only increase their efficiency and attract foreign capital for the needs of their innovative development, but also increase the investment attractiveness of the entire emerging stock market of Uzbekistan.

### References

1. *Bayshalova Z. B.* The principles of corporate governance of an industrial organization // KASU Bulletin. 2007. No. 4. P. 93–99. URL: <http://www.vestnik-kafu.info/journal/12/443/>.

2. *Code of Corporate Conduct*. M.: Book of Sevis, 2003.

3. *Dubovitskaya E., Schulz E.* New in reducing corporate governance risks // Joint Stock Company. 2005. No. 1(14).

4. *Mazur I. I.* Corporate Management: A Handbook for Professionals. M.: Higher School, 2003.

### Contact Info

**Umarhodjaeva Muyassar Ganieвна** — head of Corporate Governance Dept. of Tashkent State University of Economics, Tashkent (Uzbekistan)

[muyassarkhon@mail.ru](mailto:muyassarkhon@mail.ru)

\* \* \*

### Сведения об авторе

**Умарходжаева Муяссар Ганиевна** — зав. кафедрой корпоративного управления Ташкентского государственного экономического университета, г. Ташкент (Узбекистан)

[muyassarkhon@mail.ru](mailto:muyassarkhon@mail.ru)

*М. Б. Хамидулин, И. Б. Турсунов*

## **Фондовый рынок или корпоративное управление: с чего начать приватизацию государственной собственности**

Рассматриваются проблемы и перспективы привлечения прямых инвестиций в корпоративный сектор Республики Узбекистан в свете масштабных реформ, направленных на повышение капитализации национального фондового рынка.

**Ключевые слова:** акционерное общество; корпоративное управление; прямые инвестиции; рынок ценных бумаг; разгосударствление; приватизация.

На самом деле вопрос, вынесенный в заголовок статьи носит риторический характер, поскольку авторы прекрасно осознают, что фондовый рынок и корпоративное управление являются двумя сторонами одной медали.

В становлении и развитии финансовой системы развитой рыночной экономики рынок ценных бумаг занимает важное место в качестве наиболее гибкого механизма привлечения инвестиционных ресурсов. Кроме того, когда осуществляются масштабные процессы реформирования социальных и производственных отношений развитие наиболее динамичной части рынка ценных бумаг — рынка акций выступает одним из приоритетных условий формирования многоукладной экономики, становления нового класса собственников.

Взаимное влияние приватизации и фондового рынка можно рассматривать с двух позиций. С одной стороны, фондовый рынок влияет на приватизацию, способствуя мобилизации внутренних и внешних финансовых ресурсов. Индикаторы рынка показывают текущее состояние финансовой системы — размер рынка, уровень ликвидности, возможности аккумулирования свободных сбережений, т. е. ключевые факторы при принятии решений о том, что, как и когда покупать и продавать. С другой стороны, углубление процесса приватизации увеличивает количество обращающихся на рынке акций, тем самым, стимулируя дальнейшее развитие фондового рынка. В странах с развитыми рынками ценных бумаг данная оценка происходит через изменение курсовой стоимости акций: наличие эффективной системы корпоративного управления приводит к росту стоимости акций акционерных обществ (АО) и наоборот.

В Республике Узбекистан развитие рынка корпоративных ценных бумаг неразрывно связано с процессом приватизации и осуществляется с помощью мероприятий, рассчитанных на длительный период. Однако, рассматривать сегодня узбекский рынок ценных бумаг только

как рычаг реализации процесса разгосударствления и приватизации означает сознательно принижать его роль и возможности в упорядочении и повышении эффективности многих экономических процессов и искусственно отделять его от общей финансовой системы страны.

Несмотря на то, что процесс разгосударствления и приватизации в республике получил начало с первых дней обретения независимости, за прошедшие 28 лет де-факто в частную собственность перешли только предприятия местной промышленности, бытового обслуживания, общественного питания и торговли, а также отдельные вспомогательные производства некоторых отраслей промышленности. Основной промышленный потенциал Республики Узбекистан сосредоточен в 603 акционерных обществах базовых отраслей, образованных путем разгосударствления и эмитировавших на 1 октября 2019 г. акции общим объемом (по номинальной стоимости) на сумму чуть более 60 трлн сум (1 долл. США = 9 500 сум).

Сегодня подавляющее большинство АО, в зависимости от отраслевой принадлежности, входит в состав так называемых отраслевых управляющих АО (АО «Узбекнефтегаз», АО «Узбекэнерго», АО «Узхимпром», АО «Узбекские железные дороги», АО «Узбеклегпром» и т. п.), созданных на базе бывших холдингов или государственных акционерных компаний (квазигосударственные структуры). По сути в стране созданы отраслевые холдинги со всеми преимуществами и недостатками формирования структуры акционерного капитала и корпоративного управления. В результате, государство совместно с отраслевыми органами хозяйственного управления<sup>1</sup> (около 15 отраслевых управляющих АО) контролирует почти 90 % капитала всех АО республики.

Аналогичная ситуация и в банковском секторе страны. Три государственных банка и два «полугосударственных» (почти 100 % акций которых принадлежит Министерству финансов, Центральному банку и внебюджетным государственным фондам) контролируют 83 % активов банковской системы республики.

Отсюда, «Высокий уровень государственного присутствия в топливно-энергетической, нефтегазовой, химической, транспортной, банковской, строительной сферах остается серьезной преградой для их развития на основе рыночных механизмов, привлечения инвестиций»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Во многих случаях часть акций (так называемая государственная доля 51 %) передана в уставные фонды вышестоящих АО, остальной пакет передан этим же вышестоящим АО в доверительное управление.

<sup>2</sup> *Мирзиёев Ш. М.* Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису. URL: <http://www.uza.uz/ru/politics/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyeevas-28-12-2018/>.

Сегодня в Республике Узбекистан разработаны и реализуются несколько масштабных концепций развития, в числе которых Стратегия 2030 — вхождение к 2030 г. в число 50 индустриально развитых стран. Амбициозные планы правительства республики зиждутся на прочном фундаменте, в основе которого богатейший потенциал природных ресурсов (страна входит в десятку мировых лидеров по запасам природных ископаемых), крупнейший в постсоветской Центральной Азии и профессионально образованный человеческий ресурс, а также стабильная внешняя и внутренняя политики.

Масштабная работа по всестороннему и ускоренному развитию экономики, укреплению макроэкономической стабильности, реализация крупных проектов по модернизации промышленности и строительству современных высокотехнологичных производств требуют значительных инвестиционных вложений. Проводимая руководством страны политика способствует активизации инвестиционных процессов. Доля инвестиций в ВВП страны за последние три года стабильно превышает 25 %. Однако, необходимо констатировать, что подавляющий объем финансовых вложений осуществляется из централизованных источников. Доля прямой иностранных инвестиций в республику в 2017 г., по данным Всемирного банка, составила всего 0,2 %<sup>1</sup>.

Главной и единственной формой привлечения прямых инвестиций в модернизацию и техническое обновление предприятий Республики Узбекистан остается подлинная приватизация государственных активов. Первыми шагами в этом направлении стало создание вместо квазигосударственных хозяйственных органов управления АО «Узбекские железные дороги» и АО «Узбекэнерго» Министерства транспорта и Министерства энергетики с передачей последним функций госрегулирования, с постепенным выведением реальных производственных активов из государственной собственности, путем проведения SPO.

Серьезным шагом в решении упомянутых проблем и реализации акций отечественных акционерных обществ стало и принятие постановлений Президента Республики Узбекистан от 29 апреля 2019 г. № ПП-4300 «О мерах по реформированию и реструктуризации государственных предприятий и коммерческих банков с участием государства», от 17 января 2019 г. № ПП-4124 «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности предприятий горно-металлургической отрасли», а также постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 26 апреля 2019 г. № 358 «Об организации проведения

---

<sup>1</sup> Гоулд Д. М. Содействие росту и устойчивости экономик в регионе Европы и Центральной Азии. World Bank Group, Ташкент. 3 декабря 2018 г.

первичного и вторичного публичных предложений акций на фондовой бирже». Постановлениями предусмотрена реализация контрольных пакетов акций государственной доли в капитале ведущих предприятий базовых отраслей промышленности и коммерческих банках.

Однако, публичная продажа акций долгосрочный процесс, требующий предварительной кропотливой работы, направленной на повышение инвестиционной привлекательности акционерного общества, основными элементами которой являются наличие прозрачной и справедливой системы корпоративного управления, эффективного управления финансовыми ресурсами, а также доверия участников фондового рынка к реализуемым финансовым инструментам. Пока ни одно АО республики не отвечает требованиям ведущих мировых фондовых бирж предъявляемым к проведению IPO или SPO.

К сожалению, описать сегодняшнее состояние фондового рынка Узбекистана можно применив известное выражение «Пациент скорее мертв, чем жив». Обороты рынка акций в 2018 г. не превысили 6 % ВВП республики. Особенно удручающая ситуация на вторичном рынке, объемы которого составляют всего 15 % торгов Республиканской фондовой биржи «Ташкент»<sup>1</sup>.

Система корпоративного управления упомянутых выше квазигосударственных хозяйствующих структур монополизирована и не эффективна, поскольку и отраслевое управление, и участие в органах корпоративного управления осуществляют одни и те же лица, реализующие стейкхолдерскую (*stakeholders*) модель корпоративного управления в АО базовых отраслей<sup>2</sup>.

Резюмируя вышеизложенное вернемся к дилемме, вынесенной в заголовок статьи. Корпоративное управление повышает продаваемость акций на фондовом рынке, повышая инвестиционную привлекательность эмитентов. Без реализации акций частным инвесторам невозможна система рыночного контроля за деятельностью акционерных обществ, что приводит к снижению ответственности органов исполнительного управления акционерных обществ.

Фондовый рынок, особенно его вторичный сегмент, через широкий круг акционеров обеспечивает подлинно рыночный контроль за деятельностью исполнительного органа АО и эффективностью систе-

---

<sup>1</sup> По данным Агентства по развитию рынка капитала и Центрального депозитария ценных бумаг Республики Узбекистан.

<sup>2</sup> Хамидулин М. Б., Турсунов И. Б. Повышение влияния корпоративного управления на инвестиционные процессы в Республике Узбекистан // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 17 апреля 2019 г.) / отв. ред.: О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. Донецк: ДОННТУ, 2019. С. 760–765.

мы корпоративного управления. Именно вторичный рынок выступает дисциплинирующим сегментом фондового рынка, поскольку на нем происходят изменения курса акций вследствие осуществления на предприятии корпоративных действий<sup>1</sup> и соответствующая обратная реакция рынка на них.

В соответствии с традиционным взглядом, средневзвешенная цена капитала фирмы уменьшается при повышении гиринга<sup>2</sup> до соотношения 50:50, а затем начинает плавно снижаться. Это связано с тем, что с повышением уровня гиринга возрастает риск для акционеров в получении дивидендов, и они, как правило, соглашаются оставаться акционерами компании только при гарантии более высокой доходности, чем предлагается в среднем на рынке, а повышение размера дивидендов означает возрастание цены собственного капитала. Общеизвестно, что акционерные общества с государственной долей в уставном капитале с большой неохотой выплачивают дивиденды, не высок и уровень прозрачности корпоративного управления, а также достаточно серьезно запущена структура акционерной собственности.

Отсюда, для достижения поставленных целей привлечения в корпоративный сектор республики прямых, в первую очередь иностранных, инвестиций необходимо решить комплексную проблему, состоящую из нескольких тесно взаимосвязанных задач.

Во-первых, продолжать углубление процессов приватизации путем снижения или полного выведения государства из числа собственников акционерных обществ и продажи принадлежащих ему акций мотивированному прямому инвестору. Эту задачу обозначил в своем Послании Олий Мажлису Президент Республики Узбекистан отметив, что «...если мы действительно намерены внедрить принципы свободной рыночной экономики, то должны создать атмосферу здоровой конкуренции за счет реформирования и развития ведущих отраслей»<sup>3</sup>.

Во-вторых, одновременно необходимо провести реформирование системы корпоративного управления, предусматривающее, в числе

---

<sup>1</sup> Под корпоративными действиями понимается изменение в органах управления, объявление ожидаемых результатов финансово-хозяйственной деятельности, отчетов аудиторов, выплаты дивидендов и др.

<sup>2</sup> Гиринг-коэффициент, суть которого состоит в определении соотношения размера заемного капитала, по которому начисляются проценты, и акционерного капитала. Для определения гиринга нужно определить акционерный и заемный капиталы (Словарь бизнес-терминов // Академик.ру. 2001). В нашем случае доля акционерного капитала и государственная доля.

<sup>3</sup> *Мирзиёев Ш. М.* Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису. URL: <http://www.uza.uz/ru/politics/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyevvas-28-12-2018/>.

прочего, создание реально действующих наблюдательных советов, с значительным числом независимых членов.

В-третьих, активизировать работу по привлечению средств населения на рынок ценных бумаг, путем создания, в том числе, фондов коллективного инвестирования, положительный опыт функционирования которых был накоплен в Республике Узбекистан в 1996–2001 гг.

В-четвертых, одновременно с привлечением средств населения на национальный фондовый рынок необходимо уже сегодня приучать мировые рынки капитала к узбекским корпоративным ценным бумагам, через использование американских, глобальных и российских депозитарных расписок (ADR, GDR, RDR).

Реализация этих и других задач позволит узбекским предприятиям в полной мере воспользоваться всеми преимуществами корпоративной формы хозяйствования и, в первую очередь, в привлечении долгосрочных инвестиций. Оптимизма этой работе придает тот факт, что и государство, и корпоративное сообщество осознали необходимость коренного изменения сложившегося положения дел, о чем свидетельствует специальное заседание, проведенное под руководством Президента Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёева 7 октября 2019 г. на котором была одобрена дорожная карта с конкретными цифрами по объему выставляемых государством на реализацию акций, роста капитализации национального фондового рынка и т. п.

### **Сведения об авторах**

*Хамидулин Михаил Борисович* — доктор экономических наук, профессор Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, г. Ташкент (Узбекистан)  
hamidulinm1960@mail.ru

*Турсунов Искандар Бахтинурович* — независимый соискатель, Ташкентский филиал Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, г. Ташкент (Узбекистан)  
iskandar.tursunov@ravnaqbank.uz

*В. А. Шагалова, И. Н. Савельева*

## **Влияние цифровизации на систему управления компании**

Статья посвящена исследованию специфики проявления процессов цифровизации в рамках модернизации систем управления компаниями. Отмечено, что цифровая экономика на глобальном уровне развивается с экспоненциальной скоростью, коренным образом меняя суть бизнеса. В ходе работы определено влияние цифровизации на условия хозяйствования и управления компаниями. Особое внимание уделено исследованию систем управления взаимоотношениями с клиентами компаний. Обозначены предпосылки и обоснованы задачи по изменению ценностей, приоритетов и ориентиров построения качественно новых моделей управления взаимоотношениями с клиентами на основе современных цифровых технологий.

**Ключевые слова:** компания; управление; цифровизация; цифровая экономика; бизнес-модель; система; CRM.

Сегодня глобальная экономика является отражением радикальных трансформаций в мировом производстве, не имеющих аналогов в прошлом. В современных условиях ведения бизнеса лидерство компании на рынке определяет не многолетняя история успеха, не стоимость активов, не количество патентов или доступ к капиталу, а способность меняться и адаптировать свой бизнес к новым условиям. Новая цифровая экономика влияет на все виды хозяйственной деятельности, и компании, которые не сумели переосмыслить свой бизнес в рамках цифровой трансформации, могут потерять все конкурентные преимущества, которые имеют на рынке.

В условиях радикального изменения традиционных бизнес-процессов под влиянием «цифровой трансформации», актуальным становится исследование влияния цифровизации на систему управления компании. Цифровые технологии, появившиеся в течение последнего десятилетия, помогают найти источники повышения эффективности и возможности стремительного конкурентного развития компаний. В то же время, они требуют изменить существующие модели управления, переформатировать коммуникации, технологии и организационную структуру предприятий на основе новых ценностей, приоритетов и ориентиров, основанных на партнерстве, инновационности, синергии и, что наиболее важно, клиентоориентированности.

Под цифровой экономикой понимают экономику, существующую в условиях «гибридного мира», где происходит взаимодействие реального и виртуального миров посредством осуществления всех существенных процессов в реальном мире через виртуальный. Необходимыми условиями для этого процесса является высокая эффективность,

низкая стоимость информационно-коммуникационных технологий и доступность цифровой инфраструктуры [1].

В последнее время во многих развитых государствах вследствие экономических реформ принимается направление перехода к системе управления на основе цифровой экономики. Основным принципом цифровой трансформации управления становится полная клиентоориентированность, что предполагает переосмысление системы управления с применением информационно-коммуникационных технологий как на внутреннем уровне, так и на внешнем, с учетом построения взаимоотношений с клиентом компании. Это делает необходимым разработку стратегии цифрового развития, а также цифровую трансформацию бизнес-модели.

Цифровая трансформация (Digital Transformation) бизнес-модели может происходить на уровне отдельных ее элементов или всей бизнес-модели. Степень цифровой трансформации предполагает последовательные (маргинальные) или радикальные (фундаментальные) изменения системы управления компаний. Ориентиром по уровню новизны является, прежде всего, клиент, но цифровая трансформация также может влиять на собственно бизнес, партнеров, отрасль и конкурентов. В рамках цифровой трансформации системы управления компанией средства обеспечения и технологии (например, Big Data) используются для создания новых программ или служб. Эти факторы требуют навыков, которые позволяют собирать и обменивать данные, а также уметь анализировать, вычислять и оценивать варианты. Оцененные параметры используются для инициирования новых процессов в рамках целостной системы управления. Преобразование данной системы базируется на подходе с последовательностью задач и решений, которые связаны между собой в логическом и временном контексте [9].

Исследователи выделяют три способа воздействия цифровизации на смену систем управления компаний и их бизнес-моделей [7]: 1) оптимизация существующих бизнес-процессов (например, оптимизация затрат); 2) трансформация существующих систем управления (например, реконфигурация существующих моделей, расширение существующего бизнеса); 3) разработка новых систем управления (вытеснение устоявшихся систем, новые цифровые продукты управления).

Согласно результатам последних исследований, проведенных компанией Ernst & Young [8], цифровизация больше всего влияет на такие составляющие элементы бизнес-модели, как стоимостное предложение, управление внутренней инфраструктурой и взаимоотношения с клиентами. Изменения в виде новых предложений (продуктов, услуг или пакетов решений в форме облачных вычислений или прогнозного обслуживания) являются движущими факторами модификации систем

управления компанией. По мере увеличения количества предложений, таких, как услуги и пакеты решений, отношения с клиентами усиливаются и превращаются в долгосрочное сотрудничество, результатом которого выступает удовлетворение потребностей клиентов.

Теоретические и практические аспекты построения системы управления компанией рассматриваются исследователями чаще со стороны менеджмента персонала. Тем не менее, ключевым фактором успешного функционирования предприятия любой сферы хозяйствования является также система управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами, которая на современном рынке обширно представлена вариациями CRM (от англ. Customer Relationship Management).

Элементы, которые включает в себя система CRM, представлены на рис. 1 [6].



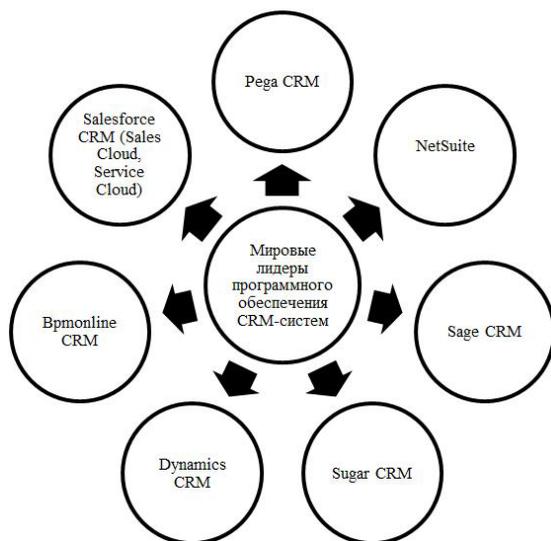
**Рис. 1.** Элементы системы CRM

CRM в контексте бизнес-модели, по мнению К. Шаффера, представляет собой стратегию, направленную на построение устойчивого бизнеса, ядром которой является подход с использованием IT-технологий, с помощью которого компания собирает информацию о своих клиентах и партнерах, извлекает из нее необходимые сведения и использует их в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений, основанных на персональном подходе к каждому [3]. В целях достижения результатов, эффективная CRM-система

должна быть разработана с учетом принципов идентификации, интерактивности, дифференциации, отслеживания и стиля [5].

Сегодня количество предприятий, использующих в своей деятельности CRM-системы, растет. Это обусловлено тем, что автоматизированные системы по управлению отношениями с клиентами (в том числе партнерами) предлагают ряд серьезных преимуществ, таких как ощутимый рост продаж, снижение затрат на мероприятия по привлечению стейкхолдеров и др. [4].

На рис. 2 представлены мировые лидеры программного обеспечения CRM-систем<sup>1</sup>.



**Рис. 2.** Мировые лидеры CRM-систем

В России активно используются Sugar CRM, Dynamics CRM, Salesforce CRM. SugarCRM — система с «открытым кодом», которую можно радикально менять собственноручно, в зависимости от требований заказчика<sup>2</sup>. Dynamics CRM — система от компании Microsoft, позволяющая сократить и оптимизировать цикл продажи, объединяет инструменты для сотрудников отделов продаж, маркетинга и обслуживания клиентов<sup>3</sup>. Система Salesforce предлагает не только набор го-

<sup>1</sup> Top CRM Software Comparison // SelectHub. URL: <https://selecthub.com/crm-software/#Compare/>.

<sup>2</sup> Why Sugar? // SugarCRM. URL: <https://www.sugarcrm.com/why-sugar/>.

<sup>3</sup> Следующее поколение бизнес-приложений // Microsoft. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/>.

товых решений, но является платформой для разработки собственных программ и инструментов<sup>1</sup>.

Как свидетельствуют результаты исследования компании Gartner, внедрение CRM-систем продолжает стабильно расти, что обусловлено их большой функциональностью и эффективностью [2]. Современные сервисные компании, производственные предприятия, компании-дистрибьюторы тратят значительные средства на внедрение CRM-систем, и тем самым значительно повышают эффективность продаж. Крупные компании и финансовые учреждения предпочитают CRM-системы мировых лидеров, а большинство малых и средних предприятий проводят автоматизацию ведения единой базы контактов с полной информацией об истории взаимоотношений, управления продажами.

Таким образом, темпы развития, которые задаются динамическим изменением бизнес-правил цифровой эпохи, указывают на необходимость владения компаниями такими качествами, как динамичность и дальновидность, а также разработка собственной стратегии цифровой трансформации. Цифровая трансформация заключается в использовании современных технологий для повышения производительности и ценности предприятия в современном мире. Основными результатами такого преобразования могут быть: сокращение расходов, улучшение качества услуг и продуктов и увеличение производительности.

В системе управления компанией важную роль играет постоянная информационная поддержка управленцев всех уровней управления. При принятии управленческих решений актуальность приобретает информация не только о деятельности каждого структурного подразделения, но и о каждом клиенте компании. Проведенное исследование позволяет утверждать, что использование автоматизированных систем управления взаимоотношениями с клиентами значительно повышает эффективность управленческих решений и сокращает время на работу с документами по персоналиям, что обуславливает необходимость их активного внедрения в практику отечественного бизнеса.

### Библиографический список

1. *Восколович Н. А., Василькевич Т. Ю.* Стратегии цифровой экономики // Государственное управление. 2018. № 68. С. 410–425.
2. *Кальная К. А., Матицин И. Н.* Сравнительный анализ популярных CRM-систем, представленных на российском рынке // Теория. Практика. Инновации. 2018. № 12(36). С. 22–30.
3. *Николаев А. В.* Сравнительный анализ систем управления взаимоотношениями с клиентами на российском рынке // Точная наука. 2018. № 34. С. 5–8.

---

<sup>1</sup> *About Us* // Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/company/about-us/>.

4. Скоркин В. В., Мамонтов К. Н., Погребной Ю. Е., Леднёва М. Е. Использование CRM-систем для эффективного ведения бизнеса // Бенефициар. 2018. № 32. С. 20–22.

5. Цветкова Ю. А. Сравнительный анализ CRM-систем // Постулат. 2018. № 5-1(31). С. 29.

6. Чмирева Е. В. Алгоритм выбора CRM-системы для совершенствования процесса взаимодействия с клиентами // Научный результат. Информационные технологии. 2017. Т. 2, № 4. С. 21–29.

7. Bouwman H., Nikou Sh., Molina-Castillo F. J., Reuver M. de. The impact of digitalization on business models // Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20, no. 2. P. 105–124.

8. Eder D., Buck Ch. The Impact of Digitization on Business Models — A Systematic Literature Review // Research Center Finance and Information Management: 24th Americas Conference on Information Systems (AMCIS). August 2018, At New Orleans, United States of America. P. 2–10.

9. Rachinger M., Rauter R., Müller Ch., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation // Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. Vol. 20, no. 7. P. 95–124.

### **Сведения об авторах**

**Шагалова Вероника Александровна** — магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
veronickashagalova@gmail.com

**Савельева Ирина Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
irinasavelyeva2008@yandex.ru

**Л. Ю. Шемятихина, М. Н. Ушева**

## **Современные технологии развития управленческих команд**

Динамичные изменения условий ведения бизнеса приводят к постановке новых профессиональных задач, к решению которых управленческие команды необходимо готовить. Учитывая особенности управленческой деятельности и высокий уровень квалификации современных менеджеров применение традиционных технологий развития является нецелесообразным. В статье рассматриваются типы управленческих команд корпораций, применительно к которым могут быть использованы современные технологии развития компетенций менеджеров.

**Ключевые слова:** технологии развития управленческой команды; андрагогика; трансформационное обучение; экспериментальное обучение; обучающее консультирование.

Когда организация рассматривает вопрос о внедрении проектного подхода к управлению [1], одним из важных решений, которые необ-

ходимо принять, какие типы команд будут создаваться и развиваться. Тип команды определяет, которые преследует корпорация, так и от средств, с помощью которых эти цели будут достигнуты.

Одной из наиболее распространенных классификаций типов команд можно считать европейскую, которая выделяет команды: рабочую, проектную, параллельную, управленческую, неформальную.

Управленческая команда [3; 4] — это команда, созданная для улучшения координации между руководителями отделов (в «высшей» иерархии корпорации), чтобы преодолеть давление конкурентной среды или улучшить организационные показатели.

Параллельно в корпорации действует управленческий совет, от которого управленческая команда значительно отличается по целевому и функциональному назначению:

1) она имеет командный статус, в отличие от правления, которое структурировано как традиционная группа;

2) непосредственно управляет бюджетом, ресурсами, бизнес-процессами в рамках принятой стратегии, чтобы корпорация могла преодолеть «конкурентное давление» и повысить эффективность;

3) оперативное включение в решение организационных проблем.

Создание управленческой команды может быть обусловлено одной из причин: переход права собственности, когда новый собственник инициирует смену управленческой команды, или снижение эффективности действующей управленческой команды без перехода права собственности.

Цель деятельности управленческой команды выходит за рамки координации между подразделениями, это «управленческий штаб» по принятию управленческих решений в рамках одной методологии управления.

Состав управленческой команды нормативно закреплён и структурирован, за каждым членом команды закреплены полномочия, зоны ответственности и ресурсы. Топ-менеджер команды может повысить автономию члена команды и расширить возможности для достижения организационных целей с учетом актуальности проблемы.

Эффективность управленческой команды обеспечивается за счет повышения результативности коммуникаций и сотрудничества, а не соперничества.

Практика корпораций показывает, что симптомами, демонстрирующими снижение эффективности управленческой команды, являются:

ухудшение показателей деятельности корпорации;

уклонение от ответственности при принятии управленческих решений;

возникновение функциональных конфликтов в правлении;  
«проседание» в конкурентной борьбе при выходе на рынок новых субъектов;

отсутствие новых направлений развитие бизнеса корпорации.

Таким образом, возникает необходимость использовать более современные технологии развития профессиональных компетенций менеджеров команды [2], так как формирование новой команды или замена ее членов с последующей адаптацией — длительный и затратный процесс.

Технологии развития управленческой команды в российской практике, как правило, начинают применять когда уже диагностируются проблемы управления.

В американской практике практикуется смена управленческой команды. В европейской и японской практике их используют упреждающим образом, когда появляются новые профессиональные задачи, в решении которых опыт у управленческих команд отсутствует, и речь идет о профессиональном развитии команды.

Членов команды, обладающих квалификацией выше, чем все остальные специалисты и работники корпорации, нельзя обучать в традиционной методологии обучения и развития взрослых (андрагогика). Наиболее эффективными современными технологиями развития управленческих команд являются:

- трансформационное обучение;
- экспериментальное обучение;
- обучающие консультирование.

Остановимся на каждой технологии подробнее.

В основе развития компетенций управленческой команды и подготовки ее к решению новых профессиональных задач лежит мотивация. Перед членами команды формулируется новая профессиональная задача «с выходом из зоны комфорта» и поддержание когнитивного диссонанса; поиск оптимальных каналов коммуникаций; перевод внешней мотивации во внутренний план личности (знание как открытие, ведь даже взрослых можно удивлять простотой найденного решения профессиональной задачи).

Обучающее консультирование — управление процессом саморазвития членов команды по приобретению новых компетенций в условиях актуальной для них практики (от деятельности менеджера до деятельности корпорации, от единичной практики к массовой, включая судебную). Основа данной технологии: выявление и преодоление ограничений, снижающих личную и организационную эффективность в принятии решений.

Для трансформационного обучения характерно, что перед совершенствованием (трансформацией) сложившейся практики опыта управленческой команды недостаточно, должна быть рефлексия как инструмент критического осмысления. Технология развития основана на использовании параллельных экспертных оценок, когда осуществляется процессная и содержательная рефлексия деятельности команды, и определяются направления трансформации — «точки роста».

Основа экспериментального обучения как технологии развития в проведении бизнес-симуляций, решении кейсов и управленческих турнирах. Полученная информация должна быть наложена на активное экспериментирование в бизнес-моделях.

Эффективность применения той или иной технологии развития управленческой команды оценивается через:

- транслируемость на каждого члена команды;
- количество времени, отводимого или затраченного командой на решение поставленной профессиональной задачи;

- темпы протекания формирования и развития новых компетенций у членов команды;

- степень взаимодействия между членами команды;
- качественная оценка деятельности членов команды (глубина информационного потока, характеризующая числом осознанных существенных связей знания с другими, с ним соотносящимися; готовность и умение применять знания в сходных и вариативных ситуациях; системность; осознанность знаний, выражающаяся в понимании связей между ними, способов их получения, умений доказывать);

- профессиональный рост членов команды в принятии управленческих решений.

При этом проблемой остается в том, кто и каким образом будет участвовать в профессиональном развитии управленческой команды, так как современное состояние бизнес-образования квалификационно не дотягивает до этого уровня.

### Библиографический список

1. *Управление проектами* / И. И. Мазур и др.; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. 6-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2010.

2. *Шемятихина Л. Ю.* Эффективные технологии обучения взрослых // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2019. № 36. С. 14–20.

3. *Usheva M., Danchova M.* Contemporary Leadership in Bulgarian Economics // Revista Inclusiones. 2019. Vol. 6. P. 77–89.

4. *Usheva M., Danchova M. V.* Team effectiveness and HR management // Revista Inclusiones. 2018. Vol. 5. Pp. 12–21.

## **Сведения об авторах**

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

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

*М. Ю. Шерешева, С. О. Дунаева*

## **Экосистемный контекст и клиентоориентированность в стратегии транспортных компаний**

Рассмотрены особенности функционирования транспортных сетей с точки зрения экосистемного подхода. Показано, что для усиления клиентоориентированности транспортным компаниям необходимо развивать стратегическое партнерство с широким кругом стейкхолдеров, встроенных в современные экосистемы бизнеса.

**Ключевые слова:** экосистемный подход; транспортная компания; клиентоориентированность.

Современные компании действуют в условиях динамичной среды, в которой все большее значения для достижения долгосрочной конкурентоспособности приобретает умение использовать преимущества экосистемного подхода. Данный подход учитывает тот факт, что любая компания встроена в сложную экосистему бизнеса [4], в рамках которой взаимоотношения между экономическими агентами носят сетевой характер. Отличительными особенностями экосистем выступают рыночные механизмы саморазвития, где инициатива исходит со стороны множества ее участников. Это, в свою очередь, требует от игроков рынка адаптации или полного пересмотра традиционных бизнес-моделей [6].

Экосистемный контекст определяется характерными особенностями взаимодействия экономических агентов, которые свойственны определенному этапу эволюции модели их инновационной активности и их взаимоотношений со средой функционирования [3]. Согласно экосистемному подходу, большее внимание уделяется не столько участникам системы, сколько динамике их взаимодействий. Именно структура взаимодействий членов экосистемы обуславливают ее характерные особенности [2].

Ключевой целевой ориентацией организации в экосистеме бизнеса выступает продление собственного жизненного цикла. С целью реше-

ния данной задачи ключевым аспектом становится наиболее полное удовлетворение интересов потребителей на рынке. Соответственно, в деятельности участников экосистемы значимую роль играет инструментарий маркетинга взаимоотношений, который предполагает определение ключевых потребностей клиентов в долгосрочной перспективе и формирование соответствующего предложения с учетом интересов стейкхолдеров (партнеров, поставщиков, клиентов).

Значимость экосистемного подхода ярко проявляется в бизнес-деятельности транспортных компаний, которая имеет прямое отношение к обеспечению территориальной связанности и при этом предполагает опору на сетевые взаимоотношения и сетевой характер инфраструктуры. Помимо инфраструктурного обеспечения в транспортной логистике важно наличие клиентоориентированных сервисов, которые дают возможность оптимизации издержек, сопутствующих движению товаров.

В российской экономике особое положение занимает рынок транспортной логистики в сфере грузовых железнодорожных перевозок. Среди прочих видов транспорта за исключением трубопроводного, железнодорожный занимает наибольшую долю по величине грузооборота — 45 %<sup>1</sup>.

В оценке потребителей качества услуг грузовых перевозок железнодорожным транспортом<sup>2</sup> наблюдается понижательный тренд (рис. 1). За период проводимых наблюдений средний общий уровень удовлетворенности понизился с 63 в 2016 г. до 60,5 в 2018 г. Самым высоко оцененным критерием из 11 предложенных является «Сохранность груза» (стабильно выше 75 из 100), самым низко оцененным — «Стоимость услуг компаний-операторов» (не превышает 45 из 100, начиная с 2017 г.).

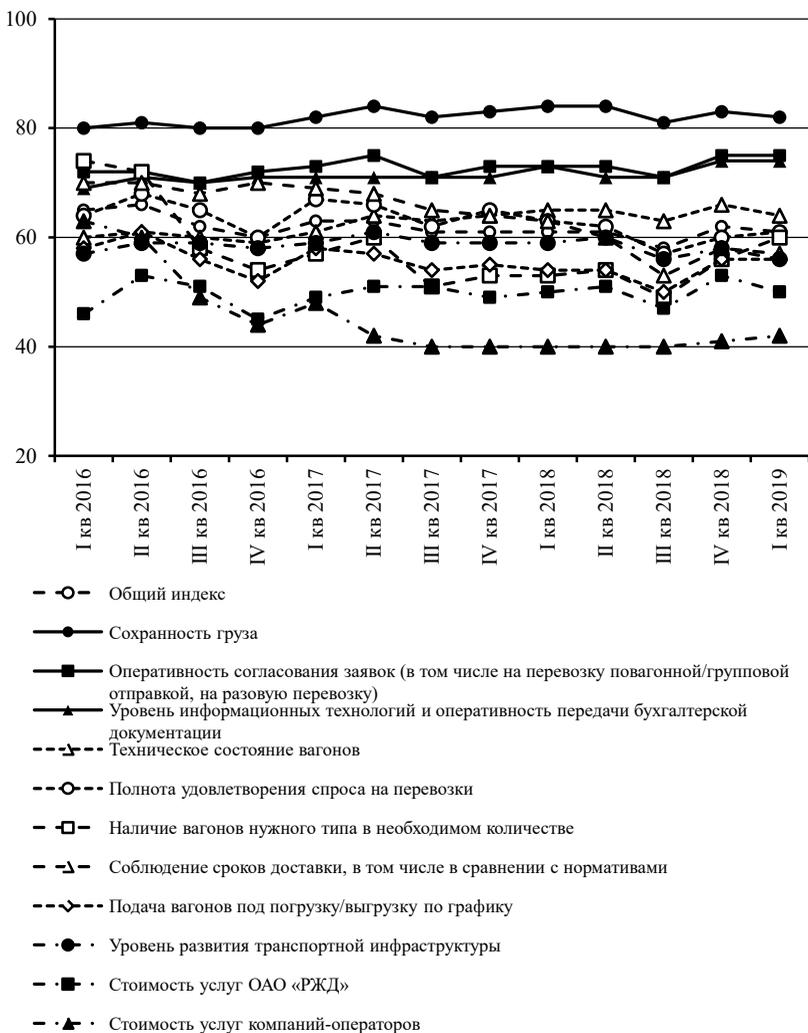
Респонденты отмечают, что по итогам 2018 г. особенно явно стало прослеживаться отсутствие клиентоориентированности. Учащаются случаи, когда представители железнодорожных компаний отказываются решать возникающие проблемы, прерывают коммуникации и сопротивляются выставлению претензий. Помимо этого со стороны перевозчика также возникают трудности коммуникаций в решении вопросов<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Статистика* по транспорту / Росстат. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/transport/#/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/transport/#/).

<sup>2</sup> *Индекс* качества оказания грузовых услуг железнодорожным транспортом // ИД РЖД-Партнер. URL: <https://www.rzd-partner.ru/specials/indeks-kachestva-uslug-na-zh-d-transporte/>.

<sup>3</sup> *Эффект* низкой базы или начало подъема? // ИА РЖД-Партнер.ру. 2019. № 3-4(391-392). URL: [https://advis.ru/php/print\\_news.php?id=B11405A7-349C-204A-860C-91C5689D2F79/](https://advis.ru/php/print_news.php?id=B11405A7-349C-204A-860C-91C5689D2F79/).



**Рис. 1.** Индекс качества оказания грузовых услуг железнодорожным транспортом<sup>1</sup>

Осложнения в коммуникациях потребителей с поставщиком услуг железнодорожных перевозок приводят к снижению доверия и поиску альтернативных перевозчиков и посредников, обеспечивающих иные

<sup>1</sup> Сост. по: ИД РЖД-Партнер.

способы перевозки груза [1]. Налаженные процессы коммуникаций с потребителями позволяют не только сохранить лояльность имеющих клиентов путем разрешения проблемных вопросов в текущем режиме, но и повысить доверие со стороны потребителей путем профессиональных консультаций касательно осуществления грузовых перевозок с привлечением железнодорожного вида транспорта. Ориентация на развитие успеха своих клиентов поставщиками услуг приводит к удержанию обслуживаемых клиентов. Поскольку, если приобретение услуг у данного поставщика приводит к реализации успешной коммерческой деятельности компании потребителя, то высока вероятность, что данное сотрудничество продолжится в дальнейшем.

С целью выявления потенциала для усиления клиентоориентированности оказываемых сервисов в сфере транспортной логистики грузовых железнодорожных перевозок наравне с обзором основных поставщиков услуг приведена классификация перевозимых грузов. Кластеризация перевозок по виду перевозимых грузов позволила сформировать отличительные по количественным показателям категории перевозимых грузов, тем самым определить отраслевую специфику клиентов в экосистеме грузовых железнодорожных перевозок.

Согласно Росстату, показатель оборота организаций в данной сфере составил 1,9 трлн р. в 2017 г. В результате исследования М.А. Research рынок железнодорожных перевозок оценивался как оборот организаций, оперирующих грузовыми вагонами, не включая экзитивные компании, итоговая оценка составила 1,8 трлн р. по итогам 2017 г.<sup>1</sup>

На рынке грузовых железнодорожных перевозок выделяются компании, осуществляющие спрос на перевозку (грузоотправители), железнодорожные компании, выступающие организатором данной перевозки (в случае формирования транспортного решения — экспедиторы, в случае управления вагонами — операторы, в случае предоставления вагонов — собственники и арендаторы, в случае оплаты железнодорожного тарифа — плательщики).

На рынке отдельно выделяется перевозчик и владелец инфраструктуры — ОАО «РЖД». Согласно бизнес-модели транспортно-логистического блока деятельности, ОАО «РЖД» представляет собой не только компанию «перевозчика», но осуществляет развитие транспортно-логистической деятельности через дочерние компании и филиалы. Дочерние компании осуществляют деятельность в периметре оказания транспортно-логистических услуг: «ЖЕФКО С.А.», АО «РЖД

---

<sup>1</sup> Рынок логистического аутсорсинга: итоги 2017–2018 и прогноз до 2022 года / М.А. Research. 2018.

Логистика», АО «ОТЛК ЕРА», ООО «Цифровая логистика». Также через дочерние компании осуществляются морские перевозки и стивидорные услуги: ООО «БФИ», ОАО «Порт Усть-Луга транспортная компания», ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога» (ЮКЖД, оператор паромной линии Кавказ-Поти). Операторами подвижного состава выступают АО «ФГК», АО «Рефсервис», ОАО «РейлТрансАвто», ПАО «ТрансКонтейнер», АО «Русская тройка». Оказание терминально-складских услуг закреплено за Центральной дирекцией по управлению терминально-складским комплексом, а также «Развитие ТЛЦ» и «Росжелдорснаб». За предоставление базовой услуги перевозки ответственным является филиал ОАО «РЖД», Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО). Базовая услуга включает в себя маршрутные и повагонные отправки, обеспечение движения по расписанию, оказание услуг по отстою вагонов, совершение погрузочно-разгрузочных работ на местах общего пользования.

С целью повышения добавленной стоимости оказываемых услуг и улучшения клиентоориентированности, которая была заявлена в качестве основополагающего принципа развития компании, оказываются дополнительные виды услуг. К таким услугам относятся: предоставление подвижного состава, перевалка в порту, таможенное оформление, страхование и охрана груза по пути следования, сертификация, осуществление контейнерных перевозок, оформление транспортных документов, оказание услуг «первой» и «последней» мили, перевозка грузов в железнодорожно-паромном сообщении, оказание складских услуг. Расширение линейки оказываемых сервисов позволяет привлечь Холдингу компаний лидеров в своих отраслях.

Оказание базовых услуг наравне с дополнительными сервисами формирует комплексные решения: перевозки «от двери до двери», организация мультимодальных перевозок, предоставление услуг в сфере контрактной логистики и осуществление логистического инжиниринга в качестве компании 4PL.

Согласно исследованию М.А. Research, рынок железнодорожных перевозок разделяется на услуги, оказываемые ОАО «РЖД» и независимыми частными операторами. За десятилетие с 2008 г. наблюдается повышательный тренд, где наибольшую долю занимает объем выручки Холдинга ОАО «РЖД». По итогам 2017 г. из общего объема в 1,8 трлн р. 1,4 трлн р. относится к ОАО «РЖД» и 0,4 трлн р. — к независимым частным операторам. Крупнейшими независимыми частными операторами являются такие компании, как АО «Первая грузовая компания» (0,1 трлн р. объем выручки в 2017 г.), ООО «Трансойл» (0,09 трлн р.), Globaltrans (0,08 трлн р.), ГК «РТК» (0,04 трлн р.),

ООО «ИСП Транс» (0,03 трлн р.), ООО «ГК „Новотранс“» (0,03 трлн р.), ООО «Восток 1520» (0,03 трлн р.), ПАО «Совфрахт» (0,02 трлн р.) и ЗАО «Евросиб СПБ-ТС» (0,009 трлн р.). АО «ПГК» является лидером среди независимых частных операторов грузовых вагонов по каждому из показателей. Вторая по величине доля по валовой выручке приходится на ООО «Трансойл», по парку в управлении — на ЗАО «НефтеТрансСервис» и ГК «РТК», по объему перевозок — на Globaltrans и ЗАО «НефтеТрансСервис» и по грузообороту — на ЗАО «НефтеТрансСервис».

Кластерный анализ железнодорожных грузовых перевозок за 2018 г. методом *k*-средних по видам грузов позволил выделить 5 групп в зависимости от объема перевозок в натуральном (объем перевозок, грузооборот, количество вагонов) и стоимостном выражениях с учетом признака контейнерных перевозок (рис. 2).

Доля				
1 %	8 %	14 %	31 %	46 %
Метизы	Автомобили	Зерно	Руда железная	Остальные и сборные грузы
	Бумага	Цемент	Строительные грузы	
	Лесные грузы	Лом черных металлов	Химические и минеральные удобрения	Нефть и нефтепродукты
	Машины, станки, двигатели	Руда цветная		Каменный уголь
	Промышленные товары народного потребления	Промышленное сырье	Черные металлы	
		Химикаты и сода		Остальные виды

**Рис. 2.** Распределение объема перевозок за 2018 г. по видам грузов

Первая группа представляет виды грузов, которые имеют наибольшие показатели по объему в стоимостном и натуральном выражении. Объемы перевозок каменного угля составляют наибольшую долю в структуре перевозок (29 %). На нефтяные грузы приходится вторые по величине доли объема как в стоимостном (21 %), так и в натуральном (17 %) выражении. Категория «остальные и сборные грузы» при незначительных объемах перевозок (порядка 0 %) составляют самую большую долю общего объема в стоимостном выражении (24 %). Грузы, относящиеся к первой категории, представляют наибольшее значение в сфере перевозок по железнодорожной сети, поскольку на данные

виды грузов приходится наибольшие доли в стоимостном, натуральном или в обоих одновременно выражениях.

Грузы второй категории характеризуются относительно высокой добавленной стоимостью, однако их вклад в общий объем в натуральном и стоимостном выражениях уступает третьей группе, включающей перевозки сырьевых и массовых грузов, более высокой стоимостной объем перевозок которых обусловлен большими объемами перевозок в натуральном выражении. Перевозки метизов являются по величине объема наименьшей группой, однако поскольку перевозки металлических конструкций требуют особых условий крепления на платформах или погрузки, данный вид груза выделен отдельно. Последняя категория, пятая, включает все оставшиеся виды грузов, объем которых в натуральном выражении составляет 14 % общей величины по сети.

Поскольку ключевой ориентацией в транспортно-логистическом бизнесе является сокращение издержек, порождаемых движением грузовых потоков, то получение прибыли компании зависит от эффективности разрабатываемых оптимизационных решений. Компании, способные оптимизировать схемы доставки на некоторую величину, получают часть сэкономленных средств в качестве прибыли.

С развитием информационных технологий возникают подрывные модели агрегации данных о заявках по грузовым отправлениям и формировании заказов в онлайн режиме из пула поставщиков любым потребителем.

С одной стороны, бизнес транспортно-логистических компаний ставится под угрозу в традиционном понимании. Грузоотправитель может напрямую не обращаться к логистической компании, а самостоятельно оформить перевозку на основе интернет-платформы. Однако те логистические компании, которые способны не только оказать услугу перевозки в традиционном смысле (что может также быть сделано на общих условиях через интернет-платформу), но и разработать оптимизирующие доставку грузов схему, реализуют свое конкурентное преимущество. В то же время для малого и среднего бизнеса остается актуальным оказание разовых услуг с минимальными издержками без разработки особых условий.

С целью экономии издержек данные компании могут самостоятельно организовывать транспортно-логистические операции для нужд своего бизнеса, обращаясь к собственникам транспортных средств. Там, где имеется эффект масштаба, а это может быть достижимо не только для крупного бизнеса, но и для объединения малых и средних компаний, существует потенциал оптимизации издержек за счет формирования комплексной структуры, системы поставок грузов.

Специализация компаний транспортно-логистической отрасли возможна на основе располагаемых активов (перевозки определенным видом транспорта, оказание терминально-складского обслуживания) или на основе оказания экспедиторских и консалтинговых услуг. Специализацией бизнеса крупных транспортных компаний, владеющих транспортными активами, выступает специфика активов. Оптимизация использования имеющихся в распоряжении транспортных активов создает ценность для потребителя.

С другой стороны, бизнес-модель без активов обеспечивает более высокий уровень ROE (рентабельность собственного капитала) и более низкие операционные издержки в связи с отсутствием бремени эксплуатации. Однако для обоих подходов справедливо, что удовлетворенность потребителей услугами логистических провайдеров, как показывают исследования в сфере ключевыми критериями выступают сокращение логистических издержек и уменьшение сроков доставки [5].

Таким образом, одним из инструментов усиления конкурентных преимуществ компаний выступает стратегическое партнерство. Изменяющиеся условия окружающей среды требуют от транспортных компаний учета интересов целого ряда стейкхолдеров, встроенных в современные экосистемы бизнеса. В частности, необходимо не только адаптировать собственную деятельность, но и прослеживать трансформационные процессы, которые оказывают влияние на бизнес-деятельность других компаний рыночного сегмента и на деятельность целевых потребителей.

### Библиографический список

1. *Болдырева Т. В., Кублин И. М., Ладыженский К. Б.* Маркетинговое обеспечение и тарифная политика как механизм увеличения грузовых перевозок железнодорожным транспортом // Наука и техника транспорта. 2017. № 1. С. 63–69.
2. *Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D.* Co-Creation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software // MIS Quarterly. 2012. Vol. 36, no. 1. P. 263–290.
3. *Mercan B., Göktaş D.* Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study // International Research Journal of Finance and Economics. 2011. Issue 76. P. 102–112.
4. *Peltoniemi M.* Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems // Emergence: Complexity and Organization. 2006. Vol. 8, issue 1. P. 10–19.
5. *Świtala M., Cichosz M., Trzęsiok J.* How to achieve customer satisfaction? Perspective of logistics outsourcing performance // LogForum. 2019. Vol. 15, issue 1. P. 39–51.

6. *Weiller C., Neely A.* Business Model Design in an Ecosystem Context. Working Paper. Cambridge: Cambridge Service Alliance, 2013.

### **Сведения об авторах**

***Шерешева Марина Юрьевна*** — доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, директор Центра исследований сетевой экономики, зав. лабораторией институционального анализа Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)

m.sheresheva@gmail.com

***Дунаева Светлана Олеговна*** — аспирант кафедры маркетинга Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва (Россия)

sodunaeva@yandex.ru

## Содержание

<b>Ткаченко И. Н.</b> Вступительное слово .....	3
<b>Анкудинов А. Б., Бадыкова И. Р.</b> Социальные расходы как фактор экономической эффективности российских компаний в условиях экономической стагнации .....	5
<b>Ахметшин Р. Г.</b> Корпоративное управление и цифровая экономика .....	9
<b>Ашуров З. А.</b> Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход .....	13
<b>Бессарабов В. О.</b> Корпоративное мошенничество: подходы к развитию теории и методологии противодействия .....	19
<b>Вечернин Д. С., Поздняков К. К.</b> Саморегулирование как фактор повышения эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием.....	24
<b>Воронов Д. С., Мокроносов А. Г.</b> Оценка конкурентоспособности сетевых структур в машиностроительном комплексе региона.....	30
<b>Головина А. Н., Глазков А. В.</b> Оценка социальной ответственности промышленного предприятия в контексте управления производственным персоналом .....	34
<b>Давиденко Л. М.</b> Технологическая интеграция в рамках платформенных бизнес-моделей .....	40
<b>Заруцкая В. С., Арбенина Т. И.</b> Идентификация социального капитала в сетевой бизнес-модели.....	45
<b>Злыгостев А. А.</b> Анализ стейкхолдеров и стейкхолдерские риски .....	49
<b>Мецгер А. А.</b> Особенности реализации модели корпоративного управления в инвестиционных фондах .....	53
<b>Милёхина О. В., Адова И. Б.</b> Цифровой инструментарий поддержки взаимодействия стейкхолдеров индустриальной организации .....	63
<b>Орехова С. В., Кудин Л. Ш.</b> Роль генерального директора в системе корпоративного управления: подходы, вопросы эффективности .....	69
<b>Пахалов А. М., Рожкова Н. А.</b> Рейтинги устойчивого развития компаний и реакция инвесторов: исследование на российском рынке .....	74
<b>Плахин А. Е.</b> Стратегическое адаптивное управление промышленными парковыми структурами.....	80
<b>Раменская Л. А.</b> Теоретический обзор концепции «экосистема бизнеса» .....	85
<b>Савченко Я. В.</b> Корпоративная информационная прозрачность российских банков в условиях цифровизации.....	89
<b>Ставропольский Ю. В.</b> Развитие социального капитала в рамках новых бизнес-моделей: аспект социальных сетей.....	95

<b>Терещенко В. С.</b> Социальные расходы в контексте корпоративной социальной ответственности бизнеса.....	99
<b>Ткаченко И. Н.</b> Исследование актуальных проблем корпоративного управления и их встроенность в образовательный процесс .....	105
<b>Umarhodjaeva M. G.</b> Issues of using the world experience of an effective corporate governance organization under the conditions of Uzbekistan .....	113
<b>Хамидулин М. Б., Турсунов И. Б.</b> Фондовый рынок или корпоративное управление: с чего начать приватизацию государственной собственности .....	118
<b>Шагалова В. А., Савельева И. Н.</b> Влияние цифровизации на систему управления компании .....	124
<b>Шемячихина Л. Ю., Ушева М. Н.</b> Современные технологии развития управленческих команд.....	129
<b>Шерешева М. Ю., Дунаева С. О.</b> Экосистемный контекст и клиентоориентированность в стратегии транспортных компаний .....	133

*Научное издание*

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
И НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ:  
ПОИСК МЕХАНИЗМОВ СОГЛАСОВАННОГО РАЗВИТИЯ**

**М а т е р и а л ы**  
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 30 октября 2019 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 20. Подписано в печать 25.03.2020.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 8,7. Усл. печ. л. 8,4. Печ. л. 9,0. Тираж 10 экз. Заказ 171.

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



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ